

## **CLIMA ORGANIZACIONAL - PESQUISA EXPLORATÓRIA: o conceito utilizado em publicações entre 2013 e 2018 em duas bases científicas de dados**

*ORGANIZATIONAL CLIMATE — EXPLORATORY RESEARCH: the concept used in publications between 2013 and 2018 in two scientific data bases*

*CLIMA ORGANIZACIONAL — INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: el concepto utilizado en publicaciones entre 2013 y 2018 en dos bases de datos científicos*

Prof. Me. Nilo Sergio Guidelli<sup>1</sup> (nilo.guidelli@fatec.sp.gov.br)  
Prof. Dr. Ricardo Di Bartolomeo<sup>1</sup> (ricardo.bartolomeo@fatec.sp.gov.br)  
Rodrigo da Silva Marques Pedrosa<sup>1</sup> (marquesrodrigo1906@gmail.com)  
Walkiria Fernanda de Oliveira Barbosa<sup>1</sup> (walkiriafoliveira@hotmail.com)

<sup>1</sup>FATEC Ipiranga – Pastor Enéas Tognini

### **Resumo**

O conceito de Clima Organizacional é discutido desde a metade do século passado, e entre os teóricos não há consenso sobre seu constructo. Dísparos autores enfatizam diferentes aspectos que compõem o conceito, partindo deste ponto foi realizada uma pesquisa bibliográfica e exploratória no Portal de Periódicos da Capes e *Scielo – Scientific Electronic Library Online* acerca das produções publicadas entre janeiro de 2013 a dezembro de 2018, com o termo “Pesquisa de Clima Organizacional”. Foram selecionados seis artigos para estudar quais os conceitos de Clima Organizacional utilizados pelos autores dos artigos e comparar suas similaridades e divergências. Quatro dos artigos estudados têm a visão do constructo relacionada a satisfação e insatisfação, enquanto outros dois relacionam o constructo ao clima psicológico e têm objetivos voltados para a mensuração do clima; o que apresentam em comum é a pesquisa de clima organizacional como base para as políticas de recursos humanos. Confirma-se através deste estudo a multiplicidade de conceitos utilizados em artigos científicos sobre clima organizacional.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Satisfação no Trabalho. Recursos Humanos.

### **Abstract**

The concept of Organizational Climate has been discussed since the middle of the last century, and among theorists there is no consensus on its construct. Different authors emphasize different aspects that compose the concept. From this point, a bibliographic and exploratory research was carried out in the Capes and Scielo Journal Portal – Scientific Electronic Library Online about the productions published between January 2013 and December 2018, with the term “Organizational Climate research”. Six articles were selected to study the concepts of Organizational Climate used by the authors of the articles and to compare their similarities and divergences. Four articles studied have a view of construct related the satisfaction and dissatisfaction, while other two relate the construct with psychologic climate and have objectives intended to the measure of climate, what present in common is the research climate organizational as base for the political of human resources. So, confirm through this study a multiplicity of concepts used in scientific articles about organizational climate.

**Keywords:** Organizational Climate. Job Satisfaction. Human Resources.

### **Resumen**

El concepto de Clima Organizacional ha sido discutido desde mediados del siglo pasado, y entre los teóricos no hay consenso sobre su construcción. Diferentes autores destacan diferentes aspectos que conforman el concepto, a partir de este punto se realizó una investigación bibliográfica y exploratoria en el Portal de Periódicos da Capes e *Scielo – Scientific Electronic Library Online* sobre

las producciones publicadas entre enero de 2013 y diciembre de 2018, con el término “Organizational Climate Research”. Se seleccionaron seis artículos para estudiar los conceptos de Clima Organizacional utilizados por los autores de los artículos y comparar sus similitudes y diferencias. Cuatro de los artículos estudiados tienen la visión del constructo relacionado con la satisfacción y la insatisfacción, mientras que otros dos relacionan el constructo con el clima psicológico y tienen objetivos dirigidos a medir el clima, lo que tienen en común es la encuesta de clima organizacional como base para las políticas de recursos humanos. Este estudio confirma la multiplicidad de conceptos utilizados en los artículos científicos sobre el clima organizacional.

**Palabras clave:** Clima organizacional. La satisfacción del trabajo. Recursos Humanos.

## Introdução

A Administração Científica ponderou uma ênfase mecânica na relação do homem com o trabalho como o conceito de *Homo Economicus* que defendia que o homem era motivado apenas pelo dinheiro, em contraponto após a experiência de Hawthorne, a ênfase mudou para o *Homo Social*, com uma abordagem humanista na qual valoriza a interação social entre os colaboradores no ambiente corporativo. (ALFAYA, 2005)

Do ponto de vista organizacional, o ser humano não é movido exclusivamente pelo dinheiro como outrora se pensava, mas pelo conjunto de fatores que exerce influência sobre sua produtividade, como por exemplo a remuneração, o relacionamento interpessoal, a liderança e diversos outros fatores que agem sobre o colaborador e conseqüentemente afetam sua produtividade.

Destarte é importante para as organizações saber identificar o clima organizacional entre seus colaboradores, realizar ações de melhorias e assim utilizar a gestão do clima organizacional para desenvolver estratégias competitivas, crescer em seu mercado e melhorar a eficiência dos processos internos.

O clima organizacional está inserido no contexto do cotidiano das empresas e tanto a administração como ciência social aplicada e a psicologia organizacional tratam deste tema, cada qual com suas considerações, o que dificulta um conceito definitivo para o tema. Diante da importância do tema torna-se imprescindível conhecer de que forma a população acadêmica vem utilizando o conceito sobre o clima organizacional.

Nesse contexto, realizou-se uma pesquisa exploratória com coleta de dados a partir de revisão bibliográfica para conhecer os conceitos de clima organizacional utilizados.

A partir da base de dados do Portal de Periódicos da Capes e Scielo – *Scientific Electronic Library Online* no período de janeiro de 2013 a dezembro de 2018 pesquisaram-se produções textuais acadêmicas em cujo título aparecia o termo Pesquisa Clima Organizacional. A pesquisa nas duas bases de dados resultou seis artigos científicos conforme apresentados no Quadro 1 – Artigos Pesquisa Clima Organizacional – Portal de Periódicos da Capes e Scielo – *Scientific Electronic Library Online*.

**Quadro 1 – Artigos Pesquisa Clima Organizacional – Portal de Periódicos da Capes e Scielo – *Scientific Electronic Library Online***

No.	Título do Artigo	Autores	Periódico	Número	Publicação	Fonte de Pesquisa
1	Clima Organizacional: modelo de pesquisa dos fatores de satisfação no trabalho e ambiente organizacional	Laís Novaes Pillar de Oliveira Castro; Túlio Baita dos Reis; Everton Luis Pinheiro dos Santos; George Silva Machado; Rosana Candiano Rangel	Perspectivas online – Revista Científica	v. 6, n. 16	2016	Portal de Periódicos Capes
2	Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y	Jesimar da Cruz Alves; Claudenir Pereira do Val; Rosimere Lavinias Feijó3.	Revista Mosaico. 2015 Jul./Dez.;	06 (2): 41-47. Vassouras - RJ	julho a dezembro de 2015	Portal de Periódicos Capes
3	Pesquisa de Clima Organizacional: ferramenta de modelo de Gestão na promoção de melhorias contínuas no Ambiente Institucional Financeiro	Alex Amancio da Silva; Maria do Carmo Oliveira oliveira; Alessandro Marco Rosini; Gislaíne Souza dos Santos Amancio da Silva	Revista ENIAC - Pesquisa	v. 5, n. 1 Guarulhos - SP	2016	Portal de Periódicos Capes
4	Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional	Leda Jung dos Santos; Maurício Sangama Paranhos	Ciência e Saúde Coletiva ABRASCO - Associação Brasileira de Saúde Coletiva versão impressa ISSN 1413-8123 versão on-line ISSN 1678-4561	v. 22, n.3 Rio de Janeiro - RJ	março de 2017	Portal Periódicos Capes e Scielo
5	Clima Organizacional: Análise Fatorial Confirmatória de Modelos de Mensuração Concorrentes	Daniel Ioshiteru Kinpara; Jacob Arie Laros	Psicologia: Teoria e Pesquisa	v. 30, n. 1, p. 111-120	jan.-mar. 2014,	Portal Periódicos Capes e Scielo
6	A importância da pesquisa do Clima Organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior	Jorge Luiz Knupp Rodrigues; Sabine Ott da Costa; Thiago Jéffery Barisão Lima; Francisco Assis Coelho; Jose Luis Gomes Silva; Neusa Maria Bastos Fernandes Santos	Revista ENIAC - Pesquisa	v. 5, n. 1 Guarulhos - SP	2016	Portal de Periódicos Capes

**Fonte:** elaborado pelos autores (2019)

O objetivo da pesquisa foi verificar as convergências entre os conceitos utilizados para o tema clima organizacional. O artigo a seguir está estruturado na parte do Desenvolvimento, em que se encontram os principais conceitos utilizados sobre o clima organizacional e a análise dos artigos objetos de estudo e, na parte das Considerações Finais, a conclusão e referências a outras possibilidades de pesquisas.

## 1 Desenvolvimento

Entre os anos de 1927 e 1932, Elton Mayo coordenou a Experiência de Hawthorne que resultou na Teoria das Relações Humanas, que refuta a Teoria Clássica da Administração, buscando humanizar a forma de administrar (ALFAYA, 2005, p. 40). Esses estudos trouxeram a importância dos grupos informais para o ambiente de trabalho, a influência das emoções no comportamento das pessoas e a moral do funcionário. Com essas ideias, a Administração passou a valorizar os aspectos sociais e inter-relacionais dos colaboradores e isso contribuiu para os estudos do ambiente organizacional que os colaboradores estão inseridos (ALFAYA, 2005, p. 38), tornando-se precursor para os futuros estudos de Clima Organizacional.

De acordo com Luz (2014) a cultura é a causa e o clima a consequência, por isso é preciso entender a origem do clima organizacional. Segundo Fleury e Fisher (2012), há distintas pesquisas sobre cultura organizacional que comumente se decompõem em duas abordagens teóricas metodológicas, a empírica e a antropológica. A empírica alude a pesquisa quantitativa que busca diagnosticar o clima percebendo os padrões culturais por meio da totalização de opiniões e percepções dos membros de uma organização, ou seja, uma espécie de fotografia da realidade. Já a abordagem antropológica procura expor o universo simbólico das organizações e para tal se utiliza além da pesquisa quantitativa, também a qualitativa a fim de analisar a cultura sob a perspectiva administrativa que envolve rede de crenças, normas e valores envolvidos na vida organizacional. Além disso, cultura organizacional é:

(...) o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Edgar Schein apud Fleury; Fisher, 2012, p. 20)

Desvendar a cultura organizacional envolve analisar categorias, tais divisões podem conter o ambiente, o padrão de vestimenta, comportamentos visíveis, documentos públicos, entre outros aspectos, por meio da observação; também os valores que guiam os comportamentos, a percepção, os pensamentos e sentimentos, todos apreendidos através de entrevistas ou questionários. Além disso é importante também investigar o histórico da organização, bem como seu contexto socioeconômico e político desde sua criação, suas metas e objetivos; a biografia de seus

fundadores; os incidentes críticos que já ocorreram e a respostas dadas a eles; como é o processo de socialização de novos membros, ou seja, como se transmite e são incorporados os valores e comportamentos; as políticas de RH, bem como a comunicação interna e modelos de gestão; por fim, a organização do processo de trabalho.

Dessa forma, o Clima Organizacional, de acordo com Letwin e Stringer (1968), é “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas” (apud SANTOS, 1999, p. 29). Os autores ainda concluíram que a satisfação no trabalho era alta quando o clima se mostrava amigo-democrático e baixo quando o clima era autoritário.

Logo, tal percepção é influenciada pela motivação e pelas necessidades das pessoas, ou seja, perceber o clima é influenciado pelo estado emocional, fatos já vividos, e até capacidade de prestar atenção, já que o olhar é seletivo, percebendo somente o que lhe é interessante, e esse interesse por sua vez é afetado pela motivação e diversas variáveis. Tantas interferências na percepção podem inclusive causar enganos por estímulos externos ou necessidades internas. Questões econômicas como recessão, competitividade, desemprego, automação dos processos também influem no clima, pois, geram indiferença, desconfiança e insatisfação. Tais questões também afetam o contexto familiar e socioeconômico dos trabalhadores, e por consequência sua motivação.

Os artigos analisados, denominados como 1, 2, 4 e 6 no Quadro 1 – Artigos Pesquisa Clima Organizacional Portal de Periódicos da Capes e Scielo – *Scientific Electronic Library Online*, demonstram objetivos em comum ligados a levantar o clima organizacional baseando-se no grau de satisfação e insatisfação.

O artigo 1 utiliza como principais conceitos para desenvolver seu modelo de avaliação do clima as dimensões utilizadas pela literatura no período de 1983 a 2015: Desenvolvimento Pessoal, que avalia a possibilidade de crescimento dos colaboradores na organização; Ambiente Organizacional, avalia estrutura, regras, higiene e segurança, aspectos éticos e tudo mais que envolva o ambiente; Liderança e Equipe, avalia a habilidade de influenciar e se comunicar entre líderes e liderados da organização; Remuneração e Benefícios, avalia a segurança financeira e estabilidade dos colaboradores da organização; e Aspectos Internos, avalia o ambiente externo da organização e a forma que ela proporciona o bem estar de seus colaboradores mesmo fora do trabalho – Castro et al. (2016) se fundamenta nos autores Bispo (2006), Pimenta et al. (2012), Emmendoerfer e Palmeira (2013) e Siqueira e Almeida Neto (2015).

O artigo 2 tem como objetivo descobrir quais fatores impactam na motivação de trabalhadores tanto da geração X quanto da geração Y a partir de uma pesquisa de clima, para tal se utiliza dos autores Campello e Oliveira (2008 apud ALVES et al., 2015) para discorrer sobre o

comportamento a partir de estímulos específicos, e como o clima é facilmente percebido através do comportamento dos colaboradores.

O artigo 4 se diferencia um pouco dos demais ao analisar a satisfação e insatisfação através de uma única variável, a Liderança, e também utiliza o conceito de que o clima é compreendido como uma percepção formal ou informal de políticas, práticas, ações e procedimentos organizacionais, sendo um fator de influência na eficiência dos resultados, bem como na conduta das pessoas que integram a organização. Ainda que quanto mais favorável o clima, mas confortáveis e fáceis se tornam as atividades e conseqüente satisfação no trabalho.

Já o artigo 6, Rodrigues et al (2016) levanta o clima de uma organização a fim de identificar fatores que interferem na motivação e desempenho dos profissionais, se utiliza dos conceitos de Luz (2003), Souza (1978), Coda (1993, apud BISPO, 2006) e Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999). O artigo define clima e dá ênfase tanto na percepção dos funcionários quanto nos atributos da organização que podem ser observados por meio de aspectos como tamanho da organização, estrutura, níveis da autoridade, complexidade do sistema, entre outros. E o clima enquanto reflexo do grau de satisfação num certo momento, um indicador, resultado da relação dos elementos da cultura e ao conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização, que influenciam direta ou indiretamente a motivação das pessoas.

Os artigos 3 e 5 se diferem dos demais tanto no objetivo quanto nos conceitos abordados. O 3 teve como objetivo verificar se uma ferramenta, que partiu de uma pesquisa de clima organizacional, promoveu melhorias no ambiente organizacional em certo período. Com isso, focou tanto no clima psicológico enquanto significados que as pessoas atribuem aos seus trabalhos, colegas, líderes, pagamento, expectativas, oportunidades, igualdade de tratamento ditos por James e Jones (1974 apud SILVA et al., 2016), quanto no clima enquanto reflexo do grau de satisfação, estabelecendo uma relação entre os dois conceitos. Já o artigo 5 buscou verificar modelos de mensuração para a Escala de Clima Organizacional por meio de quatro modelos concorrentes, e como conceito se utilizou de Schneider et al. (2002 apud KINPARA; LAROS, 2014) que categoriza o clima psicológico, clima organizacional e cultura organizacional, separando os dois primeiros a nível individual e o terceiro a nível organizacional. E a principal diferença entre clima psicológico e clima organizacional é o compartilhamento da percepção que só ocorre no clima organizacional, pois é uma construção social.

### **1.1 Dificuldade do constructo**

O Clima Organizacional ainda é conhecido por não possuir um constructo conceitual definido, devido às divergências entre os autores sobre a sua constituição, considerado inclusive situacional. Os autores costumam se dividir em duas linhas de conceituação, a primeira segundo Martins e Toro (2001 apud KUBO et al., 2015, p.45), se define a partir da percepção quanto as práticas de Gestão de Pessoas, numa perspectiva formal, descritiva e objetiva; e a segunda a partir

de uma perspectiva afetiva, subjetiva e avaliativa (SCHNEIDER; BARLETT, 1970 apud KUBO et al., 2015, p.45). Quanto às variáveis a se avaliar e escalas de mensuração também não há um padrão, por isso pode ser considerada situacional.

Ainda assim, o Clima muitas vezes pode se confundir com a Cultura, mesmo o primeiro sendo consequência do segundo, mas na prática ele é o grau de satisfação ou insatisfação dos empregados, um reflexo do ânimo destes. É a percepção dos elementos que constituem a cultura – crenças, valores, comportamentos, fundadores, sociedade, dentre outros – que influenciam o grau de satisfação, é ainda a qualidade do ambiente percebido que afeta o comportamento dos indivíduos em dado momento, ou seja, pode mudar de um período para outro.

Nos anos 90, dá-se o conceito de clima organizacional “como uma variável antecedente ou consequente e pelo desenvolvimento de novos métodos de análise” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 11). Como antecedente ele seria uma causa do modo que os trabalhadores percebem o clima e influenciando sua satisfação e desempenho no trabalho (SILVER, POULIN; MANNING, 1997; SOUZA, 1977). E como uma variável consequente, assim como explica Menezes “consequente (dependente), isto é, como um efeito das características pessoais que potencialmente influenciam a percepção dos membros organizacionais sobre o clima organizacional” (2010, p. 11). É característica deste período que se estende até os dias atuais, a distinção de clima organizacional e clima psicológico. O primeiro refere-se à percepção compartilhada dos funcionários sobre a atmosfera e a segunda como a ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho (SCHNEIDER; REICHERS, 1983).

Uma das concepções que é consensual entre os pesquisadores é de que não existe consenso entre o constructo de clima de organizacional, assim como Souza define:

Um fenômeno resultante da interação da cultura. É a decorrência do peso de cada um dos seus elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois [...] E, como cada um dos três elementos culturais é formado de diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. (apud SANTOS, 1999, p. 32).

Nesta definição Souza relata a interação dialética de clima e cultura e cita a dicotomia de maior e menor rigidez presentes nos climas. Com uma definição um pouco diferente, Coda define:

(...) O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam. (CODA, 1998, p. 6).

Coda demonstra a relação da percepção dos empregados que fazem parte da organização

com a satisfação sobre alguns atributos do ambiente de trabalho, deste modo como não existe uma definição fixa para o constructo de clima organizacional gera-se uma ampla conceptual do conceito. Ricardo Luz, ao analisar uma vasta gama de definições conceituais, concluiu que dentre as diferentes concepções três palavras-chave aparecem constantemente (LUZ, 2003, p. 30):

- a) Satisfação: É a mais presente dentre os autores e está estritamente correlacionada com o grau de satisfação dos funcionários;
- b) Percepção: os funcionários tendem a perceber a influência positiva ou negativa do clima, dependendo se o clima estiver bom produz uma influência positiva e se estiver ruim, negativa;
- c) Influência: que exerce sobre o comportamento dos funcionários no trabalho.

### **Considerações Finais**

Diante dos aspectos apresentados, foi demonstrado que nas escolhas de conceitos sobre o clima organizacional, há divergências de abordagem para os trabalhos aqui apresentados, alguns partem da ideia de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho, enquanto outros partem de uma visão de que o clima organizacional está relacionado ao significado que os trabalhadores atribuem ao trabalho, sempre partindo de um pressuposto dialético entre clima e cultura organizacional.

Desse modo, os artigos analisados evidenciam como a dificuldade de estabelecer um constructo do clima organizacional traz influências nas pesquisas desenvolvidas na área, como por exemplo os artigos 1,2,4 e 6 trabalham o clima relacionado a satisfação e insatisfação e têm os objetivos voltados para a mensuração da satisfação ou motivação dos colaboradores em determinado contexto organizacional, enquanto os artigos 3 e 5 estão mais voltados para o clima psicológico e em seus objetivos buscam verificar as ferramentas de mensuração do clima e não a percepção em si; sendo assim a polissemia do construto de clima deve ser considerada para as futuras pesquisas de clima organizacional.

Observa-se também que, embora se apresente a dificuldade de um constructo definitivo acerca do tema clima organizacional, a prática das pesquisas de clima organizacional é constante nas organizações e elas são utilizadas como diagnóstico das políticas de recursos humanos implantadas.

### **Referências**

ALFAYA, Taiz Vieira. **Teoria geral da administração**. Salvador, BA: IMES - Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano S/C Ltda, 2005.

ALVES, Jesimar C. VAL, Claudenir P. FEIJÓ, Rosemeire L. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**. 2015 jul./dez.; 06 (2): 41-47.

CASTRO, Laís N. P. O et al. Clima organizacional: modelo de pesquisa dos fatores de satisfação

no trabalho e ambiente organizacional. **Perspectiva online: Humanas & Sociais Aplicadas.** Campo dos Goytacazes-RJ, 2016.

CODA, Roberto. **Como está o Clima?** In: Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.

FLEURY, Maria Tereza L. FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 2012. 2 ed.

KINPARA, Daniel I. LAROS, Jacob A. Clima Organizacional: Análise Fatorial Confirmatória de Modelos de Mensuração Concorrentes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa.** Volume 30, Número 1, p. 111-120. jan.-mar. de 2014.

KUBO, Edson K.M.. CASTRO, Denise G. NUNES, Vinicius D. THIAGO, Fernando. Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. Paraguai, Asunción: **Revista Internacional de Investigação em Ciências Sociais**, vol. 11, no1, p. 35-54, julho, 2015.

LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation and Organizational Climate.** Boston: Havard Business School, 1968.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional:** proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, 2003.

MENEZES I.G.; GOMES A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. Rev.** (Belo Horizonte). 2010;16 (1):158-79.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp et al. A importância da pesquisa de clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos (SP). v. 5, n. 1, jan.-jul. de 2016

SANTOS, Leda J. PARANHOS, Mauricio S. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro:** aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. Centro Universitário Serra dos Órgãos. Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, Teresópolis-RJ, 2016.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional:** pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. On etiology of climates. **Personnel Psychology**, 36, 19-39, 1983.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N.; SUBIRATS, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. **Journal of Applied Psychology**, 87 (2), 220229.

SILVA, Alex A. et al. **Pesquisa de clima organizacional:** ferramenta de modelo de gestão na promoção de melhorias contínuas no ambiente institucional financeiro. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos (SP), v. 5, n. 1, jan.- jun. 2016.

SILVER, P.; POULIN, J.; MANNING, R. (1997). Surviving the bureaucracy: the predictors of job satisfaction for the public agency supervisor. **The Clinical Supervisor**, 15 (1), 1- 20.

SOUZA, Edela L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, 11 (2), 58-141, 1977.

\_\_\_\_\_. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e se manejam. São Paulo: E. Blucher, 1978.

**Recebido em 05/12/2019**

**Aceito em 05/10/2021**