



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

A INFLUÊNCIA DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTENÇÃO DO COLABORADOR PERMANECER NO TRABALHO

Elisabele D'Jane Appelt Wanzeniak¹
Alessandra Costenaro Maciel²
Daniel Knebel Baggio³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elisabele D'Jane Appelt Wanzeniak, Alessandra Costenaro Maciel y Daniel Knebel Baggio (2018): "A influência dos fatores do clima organizacional na intenção do colaborador permanecer no trabalho", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/fatores-clima-organizacional.html>

Resumo: Este trabalho aborda fatores de clima organizacional e a intenção do funcionário permanecer na empresa. O objetivo principal do trabalho é identificar quais os fatores do clima organizacional possuem influência na decisão do funcionário permanecer trabalhando na empresa. Para a concepção deste estudo, foi necessário rever os conceitos de cultura organizacional, conceitos de clima organizacional e o por último o conceito de rotatividade. Para obtenção dos resultados, foi realizada pesquisa descritiva, quantitativa, probabilística com questionários em escala likert aplicados em 150 trabalhadores de uma empresa do segmento industrial, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados demonstraram que os fatores de clima organizacional comprometimento, salário, volume de trabalho e crescimento profissional possuem influência na decisão dos funcionários permanecerem na empresa.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Clima organizacional. Intenção de permanecer na empresa.

JEL: Business Administration - General: M10

Abstract: This paper addresses organizational climate factors and the intention of the employee to remain in the company. The main objective of the work is to identify which factors of the organizational climate have influence in the decision of the employee to remain working in the company. For the conception of this study, it was necessary to review the concepts of organizational culture, organizational climate concepts and lastly the concept of turnover. In order to obtain the results, a quantitative, quantitative, probabilistic survey was carried out with questionnaires on a likert scale applied to 150 workers of an industrial company located in the northern region of the state of Rio Grande do Sul. The results found demonstrated that the climate factors organizational commitment, salary, workload and professional growth have influence in the decision of employees to remain in the company.

¹ Bacharel em Administração de Empresas - Faculdade Meridional - IMED – E-mail: elisabelew@yahoo.com.br

² Doutoranda em Administração – USCS; Mestre em Administração – UFSM, Coordenadora de Pós-Graduação da Escola de Administração – IMED. E-mail: alessandra.maci@imed.edu.br

³ Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza/Espanha. Professor do PPGDR/UNIJUI e do PPGGEO/URI. Email: danibaggio@gmail.com

Key words: Organizational culture. Organizational climate. Intent to remain in the company.

1 INTRODUÇÃO

Estudos científicos voltados a entender o nível da relação entre as empresas e os colaboradores e a capacidade desta relação influenciar nos resultados finais da organização, são realizados desde a década de 1960 (Pimenta et al., 2012). No Brasil, os primeiros estudos realizados foram baseados em obras internacionais, na década de 1980, com intenção de compreenderem os reflexos gerados internamente, por questões pessoais dos indivíduos, ou ainda questões voltadas às mudanças socioculturais (Barbosa, 2002).

Mudanças decorrentes da evolução nas relações com o trabalho deixam evidente que os movimentos organizacionais voltados apenas para produção em massa de produtos, atingem outras dimensões, preocupando-se também com a qualidade das relações existentes interna e externamente (Martins; Ferreira, 2007). A qualidade almejada nas relações envolve o processo de identificar o que e como os funcionários percebem a empresa tanto interna quando externamente, assim como, saber qual é a sua relação com o trabalho e como ele impacta em sua vida pessoal.

Esta relação entre a empresa e o indivíduo, demonstrando aspectos favoráveis e desfavoráveis do ambiente, é o objeto de estudo do clima organizacional. A compreensão do nível de relacionamento existente entre a empresa e o funcionário, configurado pelo clima da empresa, dá aos departamentos de recursos humanos informações para realização de melhorias, visto que, segundo Hashimoto et al. (2010) os departamentos de RH estão focando no desenvolvimento de um clima organizacional saudável, que seja capaz de estimular as pessoas a darem o melhor de si nas atividades, além de mantê-los no trabalho, evitando trocas de funcionários.

Os reflexos da cultura organizacional são estudados em clima organizacional, esta segmentação dos estudos da área aborda as consequências geradas entre os aspectos formais, e os aspectos informais, que compõem a cultura organizacional. Luz (2003) corrobora afirmando que a cultura e o clima organizacional são “faces da mesma moeda” e tal ligação é comprovada ao ponto que os aspectos de cultura influenciam fortemente o clima. Os impactos desta relação interferem no sentimento em que os colaboradores possuem enquanto membros da empresa, e também nos resultados dos trabalhos que desempenham.

O campo de estudos sobre o clima organizacional é dinâmico, possibilitando relacioná-lo com outros fatores como o desempenho financeiro das empresas, responsabilidade social e na compreensão dos relacionamentos e também quanto ao comportamento dos indivíduos na organização (Hashimoto et al., 2010; Martins; Ferreira, 2007; Campos et al., 2009). A investigação dos fatores que influenciam o clima organizacional é importante, pois a influência é percebida tanto em aspectos relacionados ao comportamento quanto no desempenho das atividades, o que causa influência também na rentabilidade da empresa (Laros, 2004; Puente-Palacios, 2002).

Ainda pode-se explorar as associações feitas quanto aos fatores do clima organizacional e a rotatividade dos trabalhadores nas empresas (Rosa; Ibdaiwi, 2012; Netto, 2007; Eckert et al., 2011). A rotatividade pode ser vista como uma consequência do clima organizacional e é interpretada como um prejuízo à empresa, pois a cada troca de colaborador, necessita-se de novos processos seletivos, que por sua vez envolvem custos e novos tempos para adaptação da pessoa escolhida ao cargo ou função.

Diante das possibilidades de explorar a pesquisa de clima organizacional relacionadas às questões administrativas diversas, este artigo apresentará a associação da pesquisa de clima organizacional e a intenção do funcionário permanecer trabalhando a empresa. Tendo como objetivo principal, identificar quais são os fatores do clima organizacional possuem influência na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa. Os títulos seguintes apresentarão o clima organizacional, os modelo de instrumento de pesquisa e os resultados obtidos na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura e Clima Organizacional

O clima organizacional e a cultura organizacional interagem em um mesmo grupo de estudos, o que pode ocasionar algumas confusões conforme afirma Puente-Palacios (2002). Os estudos abordam que as características estudadas sobre o clima organizacional em muitas vezes, são confundidas pelas empresas com a satisfação do trabalho, sendo que, o clima organizacional diz respeito ao que o funcionário percebe sobre as características da empresa, e ao que leva em consideração para fazer seus julgamentos pessoais ou grupais (Siqueira; Tamayo, 2008; Rocha; Pelógio; Añes, 2010). Para Luz (2003) o clima retrata o estado de ânimo das pessoas no trabalho e envolve aspectos materiais e emocionais, que influenciam a motivação dos grupos. Este estado pode ser modificado de acordo com as expectativas criadas e nível de cobrança de resultados para as equipes.

Na visão dos estudos realizados por Puente-Palacios (2002), apesar de ambos (cultura e clima) estarem sendo tratados em um mesmo cenário e possuírem estreita ligação, não são os mesmos fenômenos. A cultura organizacional norteia o comportamento, dando as regras enquanto o clima são as “representações compartilhadas” entre as pessoas sobre a forma de agir da empresa (baseada na cultura), mas que possui relação com as ações e reações aos fatores (aspectos) da cultura.

Segundo Martins et al. (2004) com o avanço dos estudos já existe uma clara distinção entre cultura e clima organizacional, a cultura organizacional é estudada através de métodos mais qualitativos e aprofundados, enquanto que o clima parte para a tendência de ser estudado através de técnicas quantitativas e superficiais, preocupando-se com o momento ou período em que o estudo ocorre, com os resultados coletados e não com os fatores que o influenciam. Porém, Martins et al. (2004) também apontam que o clima envolve alguns elementos da cultura, pois o clima é modificado na medida em que as condições internas e normas mudam, sendo o reflexo da interação entre a cultura e estas modificações. Confirma ainda que uma mesma organização pode possuir vários e diferentes climas organizacionais, de acordo com cada setor assim o clima de uma empresa, é a média dos resultados de clima encontrados em todos os setores.

O clima organizacional está ligado aos sentimentos que as pessoas possuem sobre a empresa, sobre a importância do seu trabalho para a empresa e ao quanto sentem-se à vontade e satisfeitos com seu trabalho (Silva, 2008). É resultado do grau de importância que o grupo dá para determinados fatores, dando-lhes alguma significância, desta forma empresas com características formais semelhantes, não possuirão um clima semelhante, pois os integrantes mudam de uma para outra, e levam consigo padrões e necessidades diferentes (Puente-Palacios, 2002). O clima é classificado também como responsável por caracterizar a qualidade do ambiente de trabalho através da visão dos participantes, que criam parâmetros de interação entre as pessoas e também para a execução das tarefas (Lacombe, 2005; Tachizawa; Ferreira; Fortuna, 2006).

As características do clima organizacional impactam ainda, segundo estudos de Abbas et al. (2010) no valor intangível de uma organização, ou seja, além dos bens materiais que possui, no seu valor de mercado. Visto desta forma, o clima afeta a competitividade das empresas, pois um dos fatores de produção de uma empresa é a mão-de-obra, que pode produzir resultados de acordo com o clima percebido.

Assim, clima organizacional pode influenciar os resultados de uma empresa como um todo, afetando aspectos pessoais e produtivos, podendo resultar em consequências positivas ou negativas para a geração de lucros à partir do impacto gerado para criação de um ambiente comportamental pró-ativo na empresa (Veiga; Porto; Laboissière, 2010). Para Guimarães (2012) o ambiente organizacional é responsável por explicar cerca de 20% a 30% dos sucessos dos negócios de uma empresa, confirmando que um clima positivo gera benefícios financeiros também.

Siqueira e Tamayo (2008) apontam que o ambiente de uma empresa, ou o clima organizacional são motivados de acordo com o modo de condução de alguns aspectos internos da empresa. Sendo que alguns exemplos destes aspectos são as formas de comunicação utilizadas, os objetivos da empresa externados, o grau de responsabilidade exigido, os benefícios ofertados, participação do colaborador além das atividades, grau de criatividade e os padrões de qualidade adotados pela empresa.

Os estudos sobre o clima de uma empresa tendem a diagnosticar causas de insatisfação, ansiedades, frustrações de uma equipe de trabalho (Siqueira; Tamayo, 2008). Segundo Lacombe (2005), quando um clima é favorável ou positivo os funcionários tendem a ser pró-ativos, compartilhar experiências, sentem que pertencem à empresa, visando em suas atitudes

crescimento pessoal e grupal. No caso de um clima organizacional negativo, o colaborador executa apenas o mínimo do que lhe foi exigido, apenas por objetivo de permanecer no emprego, as atitudes em alguns casos são voltadas à revolta e segundo o autor elevam o nível de rotatividade, pois normalmente ocorre a demissão (Lacombe, 2005; Abbas et al., 2010).

Para a verificação dos aspectos relacionados ao clima organizacional de uma empresa e para a identificação dos fatores positivos e negativos que interferem em uma equipe levando à consequências como o sentimento de pertencer ao grupo, que é positivo e a rotatividade como um reflexo negativo, os estudos da área abordam alguns grupos de premissas, ou fatores à que os questionários de pesquisa estão baseados.

2.1.1 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Na área de estudos sobre o clima organizacional, existem diversos modelos ou instrumentos de pesquisa criados por estudiosos para suprir as necessidades de diversas áreas. Os fatores avaliados, como salário ou trabalho em equipe podem estar presentes em diversos modelos, porém o principal ponto em comum entre os modelos é o objeto de estudo, ou seja a percepção dos integrantes tanto para aspectos físicos quanto para os aspectos psicológicos que envolvem o ambiente em questão, que possibilitam uma classificação do clima organizacional (Rizzatti, 2002).

Um dos primeiros modelos de pesquisa de clima organizacional, foi criado nos Estados Unidos em 1960, sendo pioneiros os estudiosos Forehand e Gilmer em 1964, que estavam voltados a buscar soluções para humanização das atividades e aumento da produção, em um momento em que buscava-se soluções na área da psicologia para minimizar os reflexos do movimento de comportamentalismo vivido na época, criando então alguns fatores iniciais para o estudo (Bispo, 2006). A forma de análise dos fatores de clima são abordados diferentemente quando existe a comparação entre os modelos, visto que, alguns autores de instrumentos de pesquisa de clima visam saber mais informações relacionadas ao ambiente interno da empresa, enquanto outros desejam saber sobre informações externas ou ainda, realizam a avaliação de um conjunto de fatores internos e externos. A pesquisa de clima organizacional, segundo Rizzatti (2002) pode ocorrer de duas formas, dando ao pesquisador a possibilidade de escolher entre utilizar um modelo consagrado de pesquisa de clima organizacional ou criar seu próprio modelo.

O conjunto de fatores é definido à partir de cada modelo, visto que por exemplo no modelo de Litwin e Stringer, a pesquisa se dá concluída após a avaliação de seis fatores, em estudos apresentados por Bispo (2006) há nove fatores avaliados, enquanto no modelo de Kolb, as informações sobre o clima de uma organização são provenientes de instrumentos de pesquisa que abordam sete fatores distintos, seguindo ao extremo, o modelo de pesquisa de Sbragia, abrange em seu todo questões voltadas à responder vinte e um fatores (Bispo, 2006).

Os modelos renomados encontrados em publicações da área são o modelo de Litwin e Stringer de 1968, o modelo de Kolb de 1986, modelo de Sbragia de 1983 (Bispo, 2006; Rizzatti, 2002). Ainda compõe esta relação, os estudos de Campbell de 1970, Halpin e Grolf e Kozlowski e Doherty (Rizzatti, 2002). O modelo proposto por Carlos Alberto Ferreira Bispo em 2006 é um dos estudos que também está presente na literatura e de acordo sua data de criação é um modelo considerado atual. O modelo de Ricardo Luz de 2003 e o modelo de Rizzatti de 2002 são muito encontrados em estudos sobre o clima organizacional. Os modelos evoluem na medida em que também evoluem os estudos na área, assim o modelo IMCO é criado com base nos estudos anteriores de clima organizacional Coda et al. (2009).

O Instrumento de Medida de Clima Organizacional, chamado de IMCO, é modelo de pesquisa desenvolvido por Coda et al. (2009), e fundamentou-se na validação dos fatores de clima organizacional presentes em estudos teóricos realizados durante 40 anos por diversos estudiosos da área que visaram desenvolver cada um à sua escala de clima organizacional. Sua importância se comparada a outros modelos já apresentados é justamente o fato de ser uma escala de clima validada, em que houve a necessidade de verificar-se quais eram os fatores que realmente impactam no clima de um ambiente e ainda a criação de subdivisões de fatores, que tem por objetivo, facilitar a forma de avaliar cada grupo de questões (Coda et al., 2009).

O modelo IMCO é composto dos vetores, ou grandes grupos, classificados como motivação, liderança, filosofia da gestão, gestão de pessoas, natureza do trabalho. Esta divisão possibilita que o pesquisador avalie o grupo de questões que compõem cada subdivisão do grupo vetor. Este modelo tem por objetivo tornar-se um instrumento da área de Recursos Humanos capaz de ser utilizada em diversos segmentos de empresa ou ambiente, fornecendo-lhes suporte para que os planos de ações sejam feitos embasados nos resultados da pesquisa (Coda et al., 2009).

3. MÉTODO DA PESQUISA

De acordo com o objetivo do artigo, houve a necessidade de pesquisar de modo descritivo os fatores de clima organizacional e as intenções dos colaboradores, presentes em determinado contexto, de permanecerem laborando. Identificando então, por meio da pesquisa descritiva, quais os fenômenos ocorrem nesta população, e quais podem estar relacionados com a intenção dos indivíduos permanecerem na empresa. Para Malhotra (2012), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever algum fenômeno, possibilitando tirar conclusões futuras sobre os dados coletados a partir instrumentos de pesquisa planejados e estruturados.

A pesquisa é classificada como quantitativa classificação que ocorre segundo Malhotra (2012), quando o estudo aborda um grande número de casos que precisam ser investigados, quantifica estes dados e generaliza os resultados para todos que fazem parte do ambiente, o que vem de encontro com as necessidades desta pesquisa, diante dos objetivos propostos neste estudo.

Para a tabulação dos dados foi utilizado o software de análise estatística SPSS Statistics (versão 2.2). Os softwares para o cruzamento de dados são conforme afirma Luz (2003), uma ferramenta comumente utilizada em pesquisas de clima organizacional, pois necessita este tipo de pesquisa necessita de grandes quantidades de questionários tabulados. Em seguida, para a análise dos dados utilizou-se o método de regressão múltipla, segundo Malhotra (2012) este método visa saber qual a relação entre variáveis independentes, neste caso os fatores de clima organizacional e variável dependente, a intenção do funcionário permanecer na empresa. No estudo foi aplicado a regressão múltipla, pois uma variável dependente será relacionada com quatorze variáveis independentes. Ainda foi utilizado método para avaliar a intensidade de associação na regressão, indicada pelo R^2 da regressão.

A população alvo para a execução da pesquisa é constituída de 245 trabalhadores de uma unidade industrial de balas, chocolates e plásticos da região norte do estado do Rio Grande do Sul, sendo o fato de trabalharem na mesma empresa a característica comum entre eles, o que representa a população segundo Malhotra (2012) e Mattar (2007). Devido a pesquisa ter sido realizada em uma empresa composta de cinco setores e três turnos distintos, as amostras por setor foram distribuídas proporcionalmente ao tamanho total da amostra necessária para a pesquisa, os respondentes foram escolhidos aleatoriamente de acordo com a relação de funcionários por setor. A quantidade de questionários coletados, para que se obtenha confiança de 95% e margem de erro de 5%, foi de 150 questionários válidos, em uma população de 245 pessoas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O perfil dos pesquisados está separado por gênero, setor de atuação na unidade industrial, formação e tempo de empresa no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição da Amostra de Pesquisa

Pesquisa da Amostra da Pesquisa						
Gênero						
Mulheres (92)				Homens (58)		
61,30%				38,70%		
Setor						
Balas(61)	Chocolates(16)	Plásticos(35)	Depósito (16)		Escritório(22)	
40,70%	10,70%	23,30%	10,70%		14,70%	
Formação						
Fundamental Incompleto	Fundamental	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	
25,30%	13,30%	16,70%	28,70%	6%	8,70%	
Tempo de empresa						
Menos 1 ano	1 e 3 anos	4 e 6 anos	7 e 9 anos	10 e 15 anos	16 e 20 anos	21 ou mais
26,70%	22%	15,30%	8,70%	15,30%	8,70%	3,30%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

4.1 Variáveis do Clima organizacional - Modelo IMCO

A Tabela 1 apresenta os fatores de clima organizacional com a avaliação média recebida de cada fator pesquisado. Os resultados numéricos estão organizados em forma decrescente, apresentando primeiramente os fatores que obtiveram uma pontuação maior, seguindo da pontuação média e por fim apresentam-se os fatores que receberam uma pontuação mais baixa.

Para a classificação dos fatores de clima organizacional, de acordo com o questionário aplicado, a pontuação possível possuía variação de escala numérica entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Conforme a Tabela 1, os fatores de clima que receberam maior pontuação na amostra estudada receberam pontuação média entre 4,95 e 5,57. As variáveis são comprometimento do colaborador (5,57), o estilo gerencial (5,11) e a imagem do setor de recursos humanos (4,95).

Com uma pontuação de classificação média entre 4,65 pontos e 4,24, apresenta-se os fatores volume de trabalho (4,65), progresso profissional (4,60), trabalho em equipe (4,48), comunicação (4,47), reconhecimento (4,26) e clareza organizacional (4,24). Já os fatores de clima que possuem a pontuação mais baixa entre 3,99 e 2,89 pontos são estrutura regras e conformidade (3,99), competição (3,69), política salarial (3,53), crescimento profissional (3,44), e salário (2,89).

Tabela 1 - Avaliação do Clima Organizacional

Fatores de Clima	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento	1,00	7,00	5,57	1,54
Estilo Gerencial	1,00	7,00	5,11	1,77
Imagem do R.H	1,33	7,00	4,95	1,36
Volume de Trabalho	1,00	7,00	4,65	1,49
Progresso Profissional	1,00	7,00	4,60	1,63
Trabalho em Equipe	1,00	7,00	4,48	1,76
Comunicação	1,00	7,00	4,47	1,61
Reconhecimento	1,00	7,00	4,26	1,63
Clareza Organizacional	1,00	7,00	4,24	1,65
Estrutura, Regras e Conformidade	1,00	7,00	3,99	1,66
Competição	1,00	7,00	3,69	1,44
Política Salarial	1,00	7,00	3,53	1,69
Crescimento Profissional	1,00	7,00	3,44	1,73
Salário	1,00	7,00	2,89	1,66

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

4.2 Correlação

A correlação foi realizada entre a variável dependente e os fatores de clima organizacional. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2 – Correlação

Fatores de Clima		Correlação	Significância
Intenção de Permanecer na Empresa	Reconhecimento	,294**	.000
	Comprometimento	,592**	.000
	Progresso Profissional	,364**	.000
	Estilo Gerencial	,332**	.000
	Trabalho em Equipe	,387**	.000
	Competição	.095	.247
	Clareza Organizacional	,311**	.000
	Comunicação	,290**	.000
	Estrutura, Regras e Conformidade	,318**	.000
	Salário	,385**	.000
	Política Salarial	,250**	.002
	Imagem do RH	,249**	.002
	Crescimento Profissional	,180*	.027
	Volume de Trabalho	-,189*	.020

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Entre os fatores de clima organizacional, o que melhor se relacionou com a variável dependente “Intenção de Permanecer na Empresa” foi o comprometimento ($r = 0,592$). Esta correlação é positiva e estatisticamente significativa entre as duas extremidades pesquisadas ($\text{sig} = 0,000$), o que indica associação entre a variável intenção de permanecer trabalhando na empresa e o comprometimento. A literatura indica que uma correlação média entre fatores é encontrada entre os níveis 0,3 e 0,6, classificando então como média a correlação desta variável.

Na mesma classificação de correlação intermediária com resultados de “r” entre $r = 0,3$ e $0,6$ o estudo apresenta os fatores trabalho em equipe ($r = 0,387$) estatisticamente não significativa ($\text{sig} = 0,027$), salário ($r = 0,385$) estatisticamente significativa ($\text{sig} = 0,002$), progresso profissional ($\text{sig} = 0,364$) estatisticamente significativo ($\text{sig} = 0,002$), estilo gerencial ($r = 0,332$) estatisticamente significativo ($\text{sig} = 0,000$), estrutura e regras ($r = 0,3180$) estatisticamente significativa ($\text{sig} = 0,000$) e clareza organizacional ($r = 0,311$), também estatisticamente significativo ($\text{sig} = 0,000$).

Resultados de correlações realizadas com valores entre 0 e 0,3 indicam uma correlação fraca entre os fatores estudados. Seguindo a análise, os fatores reconhecimento ($r = 0,294$), política salarial ($r = 0,250$), imagem do RH ($r = 0,249$), crescimento profissional ($r = 0,180$), sendo todos estatisticamente significativos ($\text{sig} = 0,00$), e comunicação ($r = 0,290$) não estatisticamente significativo ($\text{sig} = 0,247$), enquadram-se como fatores que possuem uma correlação positiva, porém fraca existente entre a intenção de permanecer trabalhando na empresa. No estudo realizado, encontra-se também uma correlação negativa, volume de trabalho ($r = -0,189$) e ($\text{sig} = 0,020$) indicando que está inversamente relacionada com a intenção de permanecer na empresa, ou seja quanto menor o volume de trabalho, maior a intenção de permanecer na empresa.

4.3 Regressão

Neste estudo, a regressão múltipla foi aplicada sendo variável dependente a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa na empresa, e variáveis independentes, os fatores do clima organizacional. Os resultados podem ser observados na Tabela 3.

Conforme a Tabela 3, observa-se que o comprometimento foi o fator que apresentou a melhor relação de efeito na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa ($t = 5,47$), com significância dentro dos padrões indicados pela literatura, ou seja $< 0,05$, conforme indica Malhotra (2012). O salário é o segundo fator que se relaciona mais fortemente com a intenção do funcionário permanecer na empresa, apresentando ($t = 2,408$) e significância dentro do padrão ($\text{sig} = 0,017$). A regressão positiva ainda ocorre quando é avaliado o progresso profissional ($t = 1,944$), porém a significância desta variável ($\text{sig} = 0,054$) apresentou-se um pouco acima de $< 0,05$. O estudo ainda apresentou variáveis com resultados negativos na regressão, Crescimento Profissional ($t = -2,224$) ($\text{sig} = 0,028$) com significância dentro dos padrões exigidos $< 0,05$, segundo Malhotra (2012).

Tabela 3 – Regressão

Fatores de Clima	Beta	t	Sig.	R ²
Comprometimento	,484	5,477	,000	0,384
Salário	,226	2,408	,017	
Progresso Profissional	,157	1,944	,054	
Estrutura, regras e Conformidade	,099	,972	,333	
Trabalho em Equipe	,063	,626	,532	
Imagem do Rh	,013	,154	,878	
Reconhecimento	,005	,057	,955	
Estilo Gerencial	,003	,031	,975	
Comunicação	- ,002	-,020	,984	
Política Salarial	- ,031	-,318	,751	
Clareza Organizacional	- ,068	-,627	,532	
Competição	- ,096	- 1,359	,177	
Volume de trabalho	- ,142	- 1,828	,070	
Crescimento Profissional	- ,214	- 2,214	,028	
(Constante)		3,254	,001	

Fonte: Dados da Pesquisa 2014

As variáveis independentes Estrutura, regras e conformidade ($t = 0,972$), Trabalho em equipe ($t = 0,626$), Imagem do Rh ($t = 0,154$), Reconhecimento ($t = 0,057$), Estilo Gerencial ($t = 0,031$), Comunicação ($t = - 0,20$), Política Salarial ($t = - 0,318$), Clareza Organizacional ($t = -0,627$), Competição ($t = - 1,359$) e volume de trabalho ($t = - 1,828$) apresentaram significância superior a ($\text{sig. } 0,05$), acima do recomendado $<0,05$.

Para verificação e confirmação das variáveis apresentadas a tabela de regressão 3 inclui apenas os fatores que apresentaram significância abaixo ou muito próximas de $\text{sig. } <0,05$, tanto para cima quanto para baixo.

No resultado da segunda regressão múltipla, Tabela 4 novamente o comprometimento ($t = 6,314$) é apontado como sendo a variável de melhor relação com a intenção de o funcionário permanecer trabalhando na empresa ($\text{sig} = 0,000$), confirma-se nesta tabela 4 também o salário ($t = 2,851$) e ($\text{sig. } 0,05$). As variáveis com resultados negativos foram Volume de Trabalho ($t = - 2,077$) significância ($\text{sig} = 0,040$) e Crescimento Profissional ($t = - 2,178$), ($\text{sig} = 0,031$).

Tabela 4 – Regressão

Variáveis Independentes	Beta	t	Sig	²
		3,567	,000	,408
Comprometimento	,493	6,314	,000	
Salário	,235	2,851	,005	
Progresso Profissional	,138	1,845	,067	
Volume de Trabalho	-,144	-2,077	,040	
Crescimento Profissional	-,180	-2,178	,031	

a. Variável Dependente: Intenção de Permanecer na Empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O resultado da segunda regressão apresenta a inclusão de Volume de Trabalho ($t = 2,077$) e ($\text{sig} = 0,040$), e não confirma o Progresso Profissional ($\text{sig} = 0,067$), por estar com significância $< 0,05$.

Após as duas regressões realizadas, a primeira com todas as variáveis dependentes e a segunda realizada com as variáveis que apresentaram significâncias inferiores ou próximas de $\text{sig} = 0,05$, foram excluídas algumas variáveis devido a não estarem dentro do padrão de significância $< 0,05$. Desta forma, os fatores de clima organizacional que possuem influência na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa são em ordem de importância o comprometimento, o salário, o volume de trabalho e o crescimento profissional.

Os resultados da regressão apresentadas na tabela 3, confirmam a relação entre os fatores de clima organizacional (variáveis independentes) e a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa (variável dependente). O R^2 da regressão indica que os fatores de clima organizacional explicam 40,8% da intenção dos funcionários permanecerem trabalhando na empresa, de acordo com a amostra pesquisada.

Na análise de regressão múltipla, as relações entre os fatores de clima organizacional e a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa apresentaram resultados significativos, apresentando relações positivas e relações negativas. Nos resultados de regressão considerados positivos, a interpretação dos resultados aponta que quanto mais elevado for o fator, maior será a intenção de o funcionário permanecer trabalhando na empresa. Nos resultados em que ocorre uma relação de regressão negativa, quanto menor o resultado do fator, maior a intenção do funcionário permanecer trabalhando, criando uma relação inversa.

O comprometimento é o fator que possui maior influência na decisão do funcionário permanecer trabalhando na empresa. A variável apresentou resultado do coeficiente Beta de (0,483), explicando a influência do comprometimento sob a intenção do funcionário permanecer na empresa. O resultado indica que quanto mais comprometido o funcionário se sentir perante a empresa, maior a sua intenção de permanecer trabalhando nela. Segundo Rezende (2007) o comprometimento dos funcionários é fundamental para que exista o envolvimento das pessoas com os objetivos da empresa. A forma de alcançar um nível alto de comprometimento, ainda segundo Rezende (2007), é o cultivo de valores inerentes da organização, que são transmitidos diariamente para as pessoas. O comprometimento é corroborado pelos estudos de Fonseca e Bastos (2003), apontando que o desempenho de uma empresa é maior quando o grau de comprometimento dos funcionários é elevado.

4.4 Discussão dos Resultados

Em relação ao clima organizacional percebido pelos participantes da pesquisa, os resultados apontam como positivas as percepções relacionadas ao comprometimento que os funcionários possuem com o seu trabalho. Para Bastos (2000) o comprometimento existente entre o funcionário e a empresa, pode nascer de inúmeros aspectos pessoais existentes, como exemplos destes aspectos cita-se o vínculo com a própria organização, valorização de sua profissão, o grupo de trabalho onde atua e tarefas que são executadas diariamente.

O estilo gerencial, também foi um fator apontado como positivo no resultado esta pesquisa. A variável estilo gerencial, ou estilo de gerência possui impacto sobre a produtividades dos setores, e identifica qual o tipo de relacionamento existente entre superiores e subordinados (Rizzatti, 2002; Luz, 2003). As questões que abordaram o tema estavam voltadas à facilidade de acesso entre subordinados e superiores, sabendo se existe um bom relacionamento. A imagem do setor de Recursos Humanos também foi um ponto alto deste estudo, a variável buscou saber qual o nível de confiança que as pessoas possuem do setor, assim como a acessibilidade para sanar suas dúvidas de assuntos relacionados.

O volume de trabalho percebido pelos setores obteve resultado um médio, a interpretação do estudo da variável, é a de que as pessoas não se consideram sobrecarregadas quanto ao volume de trabalho que precisam desenvolver, existindo uma boa divisão das tarefas. O progresso profissional obteve pontuação média de 4,60 e buscou saber qual a percepção das possibilidades de crescimento na empresa, o resultado foi considerado mediano porém bom, ou seja, existe na percepção dos funcionários a possibilidade de crescer profissionalmente na empresa.

A percepção do trabalho em equipe, da comunicação, do reconhecimento recebido e a clareza dos objetivos organizacionais também receberam pontuação média. Este nível de pontuação indica que na percepção dos colaboradores os fatores são notados, porém não exercem uma forte influência quando questionados.

Fatores que apresentaram pontuação menor que 4 pontos são considerados neste estudo como variáveis que ficaram abaixo da média, indicando os fatores desfavoráveis do clima organizacional no ambiente. A variável (fator) estrutura regras e conformidade apresentou pontuação de 3,99 indicando uma percepção desfavorável dos funcionários. A competição entre os setores visou investigar a existência deste fator na empresa e se o nível de competição agradava os colaboradores, o resultado foi 3,69.

A política salarial (3,53) empregada detectou que os colaboradores não estão satisfeitos com os benefícios que recebem da empresa, assim como não acham coerente a relação que existe entre o nível de função, ou cargo e o salário. O crescimento profissional abordou saber como é a percepção quanto a valorização do funcionário assim como dos processos de recrutamento interno, a pontuação foi de 3,44, indicando que o colaborado não percebe positivamente este fator. O salário, conforme a percepção dos funcionários, obteve a pontuação de 2,89 pontos, a variável investigou a satisfação do funcionário quanto ao seu salário. A pontuação deste fator foi baixa. Conforme Nunes, Rodrigues (2010), o salário que o funcionário recebe é um aspecto que afeta o clima, porém, torna-se um fator percebível da relação de trabalho, visto que, são incorporados às necessidades e ao padrão de vida.

Na análise de regressão múltipla, as relações entre os fatores de clima organizacional e a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa apresentaram resultados significativos na regressão realizada, apresentando relações positivas e relações negativas, respondendo positivamente à proposta deste estudo. Nos resultados de regressão positivos, a interpretação dos resultados aponta que quanto mais elevado o fator, maior será a intenção de o funcionário permanecer trabalhando na empresa. Nos resultados em que ocorre uma relação de regressão negativa, quanto menor o fator, maior a intenção de o funcionário permanecer trabalhando, criando uma relação inversa.

Os fatores de clima organizacional que possuem influência na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa são em ordem de importância o comprometimento, o salário, o volume de trabalho e o crescimento profissional.

O comprometimento é o fator que possui maior influência na decisão do funcionário permanecer trabalhando na empresa. A variável apresentou resultado do coeficiente Beta de (0,483), explicando a influência do comprometimento sob a intenção do funcionário permanecer na empresa. O resultado indica que quanto mais comprometido o funcionário se sentir perante a empresa, maior a sua intenção de permanecer trabalhando nela.

Segundo Rezende (2007), o comprometimento dos funcionários é fundamental para que exista envolvimento das pessoas com os objetivos da empresa. A forma de alcançar um nível alto de comprometimento, ainda segundo Rezende (2007), é o cultivo de valores inerentes da organização, que são transmitidos diariamente para as pessoas. O comprometimento é corroborado pelos estudos de Fonseca e Bastos (2003), apontado que o desempenho de uma empresa é maior quando o grau de comprometimento dos funcionários é elevado.

O salário é o segundo fator, que apresentou ter influência na decisão do funcionário permanecer trabalhando na empresa. O coeficiente Beta (0,235) aponta o grau de influência que a variável possui sob a intenção de permanecer trabalhando na empresa. A regressão foi positiva e indica que quanto maior o salário, maior é a intenção de permanecer trabalhando na empresa. Luz (2003) afirma que o salário é fortemente relacionado com a satisfação do funcionário perante a empresa. O salário é um fator bastante relevante sobre a satisfação, motivação e por consequência sob o clima das organizações (NUNES; RODRIGUES, 2010). As questões que abordaram a variável salário, voltaram-se à pesquisar a capacidade de suprir as necessidades dos funcionários com o salário recebido e ainda quanto à percepção da motivação existente para o trabalho que este fator possuía no indivíduo.

Terceiro fator, obtido como resultado do estudo é o volume de trabalho, neste caso apresentou uma relação inversa, ou seja, quanto menor o volume de trabalho, maior a intenção de permanecer trabalhando na empresa. O coeficiente Beta (-0,180) confirma a influência que esta variável possui sob a variável dependente. O volume de trabalho pode ser percebido de forma diferente por cada trabalhador, e esta percepção recebe a influência de fatores externos (o trabalho em si) e fatores internos, como seu estado de ânimo e mesmo a disposição para desempenhar suas atividades diárias (SAMPAIO; GUIMARÃES, 2004).

O crescimento profissional é o quarto fator de clima analisado nos resultados deste estudo, e apresentou uma relação negativa, ou seja, quanto menor o crescimento profissional, maior a intenção de o funcionário permanecer trabalhando na empresa. Relacionando com o resultado obtido na

pesquisa de clima, o fator crescimento apresentou média de pontuação de 3,44 sendo um dos fatores críticos do clima estudado, não percebido positivamente pelo colaborador.

Nos estudos realizados por Veloso et al. (2008) sobre o impacto da percepção da competência do trabalhador sob o crescimento profissional existe a hipótese de que uma geração de trabalhadores da época de 70, geração Baby Boomer, levar muito em consideração a fidelidade à empresa, sendo este fator muito importante, diante do crescimento profissional, limitado na época. A segunda explicação dada por Veloso et al. (2008) é que o fato de pessoas que já possuem muito anos de empresa, e que estão prestes à receberem a aposentadoria, não visualizam o crescimento profissional nas empresas aonde atuam, ainda conforme aborda o estudo, as empresas que estimulam os funcionários para desenvolverem habilidades relevantes dentro da organização, visando melhorar o seu próprio trabalho, acaba criando uma ferramenta forte no desenvolvimento da percepção do crescimento profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das análises apresentadas neste estudo, foi possível verificar que os resultados confirmam o pressuposto de investigar a influência dos fatores de clima organizacional na intenção dos funcionários permanecerem trabalhando na empresa, identificando os principais fatores nesta relação. Como uma confirmação da pesquisa, o grupo dos fatores do clima organizacional pesquisados explicam 40,8% da intenção dos funcionários permanecerem trabalhando na empresa.

Como resultado do estudo apresentou-se cinco variáveis capazes de influenciar a intenção de o funcionário permanecer na empresa, sendo comprometimento, salário, progresso profissional, volume de trabalho e crescimento profissional. O comprometimento foi o fator que melhor representou a influência, possibilitando a interpretação de que na empresa, quanto maior o comprometimento, maior a intenção de permanecer trabalhando, as pessoas sentem-se fiéis à empresa e com seus objetivos, manifestando orgulho do local onde trabalham. O que pode explicar este resultado é o fato de a empresa possuir muitos anos de atuação (45 anos) e transmitir seus valores nas ações realizadas, conseguindo alcançar o comprometimento dos colaboradores. Além do mais, possui funcionários com mais de 20 anos atuando em diversos setores, e que de certa forma, transmitem ao grupo um nível alto de comprometimento e responsabilidade com os objetivos da empresa, grande parte destes funcionários exercem ou já exerceram funções de chefia. Em relação à pesquisa de clima, o fator foi bem avaliado pelo funcionários.

O salário é o segundo fator que apresentou influência na variável dependente deste estudo, assim quanto maior for o salário recebido, maior a intenção de permanecer na empresa. A relação entre salário e trabalho na visão do funcionário é sempre de que se receba um salário maior, apesar deste fator ser considerado perecível, existe uma relação de valorização entre o valor recebido e o trabalho realizado. Na pesquisa de clima, a variável salário apresentou uma baixa pontuação.

A variável progresso profissional apresentou resultados significativos na pesquisa, desta forma o funcionário é influenciado a permanecer na empresa diante a possibilidade de um progresso profissional. Este fator pode estar relacionado com os anseios pessoais dos colaboradores, também à sua satisfação pessoal com o trabalho.

O volume de trabalho apresentou como resultado, uma relação inversa, para o funcionário, quanto menor o volume de trabalho, maior a intenção de permanecer trabalhando na empresa. Contrapondo este resultado com a pesquisa de clima organizacional, a variável apresentou uma pontuação considerada média, nem favorável nem desfavorável.

O crescimento profissional é o último fator apresentado como resultado de influência deste estudo. No estudo do clima em si, a variável buscou identificar qual a percepção dos funcionários quanto a valorização que recebem ao nível que se desenvolvem e ainda como percebem a existência de processos internos de recrutamento, possibilitando um crescimento. A pontuação que a variável recebeu na pesquisa de clima foi considerada baixa. O resultado da regressão apresentou uma relação inversa, quanto menor o crescimento, maior a intenção de permanecer trabalhando na empresa. Uma das possíveis explicações para este resultado é de que o funcionário não visualize oportunidades de crescimento.

Ainda, se confrontar este resultado da influência do crescimento profissional às variáveis da análise de clima, como a política salarial, percebe-se que o funcionário não percebe as funções que demandam de uma expertise maior, recebam um salário maior, desta forma, pode acabar interpretando o fato de crescer profissionalmente, resultando apenas em atividades que demandam maiores responsabilidades, não sendo financeiramente valorizadas, não interpretando como crescimento. Assim, prefere permanecer em sua função.

De acordo também com os objetivos deste trabalho, também foram identificados os fatores favoráveis do clima organizacional, assim como os considerados de pontuação baixa, chamados de críticos. Sobre os fatores favoráveis, verifica-se que os funcionários identificam o empenho do setor de recursos humanos em sanar suas dúvidas, e que aceitam positivamente as atitudes dos líderes além de possuírem um bom relacionamento com superiores. O comprometimento dos funcionários é o fator que obteve um melhor resultado, demonstrando as pessoas sentem-se comprometidas perante os objetivos da empresa, levando a compreender que existe uma relação forte de responsabilidade entre eles e a empresa.

Com relação aos fatores críticos de clima, obtidos como resposta deste estudo, o fator estrutura, regras e conformidade identifica que os funcionários não reconhecem como suficiente a estrutura que a empresa possui perante aos objetivos que traça, apesar de existir planejamento. A competição existente entre os setores apresentou pontuação baixa, indicando que não é aceita pelos funcionários. A pontuação recebida pelo fator política salarial indicou em primeiro lugar que os benefícios recebidos não motivam as pessoas e em segundo que o fato de mudarem de setor ou função, não indica que existirão melhorias no salário. A pontuação do fator crescimento profissional, indicou que na visão dos funcionários, o mesmo não é bem visto.

O salário foi o fator que obteve menor pontuação descrevendo a insatisfação de quem o recebe, o que pode justificar em primeiro lugar é o fato de o salário ser facilmente incorporado nas despesas mensais dos trabalhadores, e em segundo, a existência de sindicatos que regulam a faixa salarial.

Utilizar a pesquisa de clima organizacional, para investigar quais são os fatores que possuem influência na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa, demonstrou-se uma forma eficaz de auxiliar os gestores no desenvolvimento de políticas focadas. Identificar quais são estes os fatores, é a principal implicação gerencial deste estudo, pois possibilita na criação de estratégias, visando reter os funcionários e consequentemente contribuir na queda da rotatividade. Além do mais, a pesquisa enquanto ferramenta gerencial, permite comparações entre períodos de acordo com as necessidades das empresas.

Do ponto de vista acadêmico, a principal implicação foi a utilização de um instrumento validado de pesquisa de clima e a comprovação da existência de influência entre os fatores de clima e a intenção do funcionário permanecer na empresa. A pesquisa de clima organizacional, neste estudo foi utilizada para atingir um objetivo específico, medir uma variável e não apenas como forma de classificar o clima da empresa.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas às características da própria população, composta de trabalhadores que em muitos casos possuíam baixo nível escolar. Apesar das explicações dadas e leituras feitas corre-se o risco de não terem compreendido as questões de forma coesa. A segunda limitação está relacionada à quantidade de questões abordadas por fator estudado, entre duas e três, poucas se comprando ao modelo de pesquisa escolhido, que aborda entre cinco e seis por fator. O questionário precisou ser reformulado devido ao tempo necessário para responder. A diminuição do questionário pode influenciar na média recebida em cada fator, e consequentemente nos resultados do estudo. Diante das limitações apresentadas acima, sugere-se que próximos estudos sejam realizados com uma abrangência maior de cada fator e quanto às limitações relacionadas a população, que sejam desenvolvidos questionários de acordo com as necessidades. Ainda sugere-se que após os resultados quantitativos obtidos, seja realizada entrevista com alguns funcionários, a fim de confirmar os fatores que apresentaram ter impacto na intenção dos funcionários de permanecer na empresa. Outras variáveis dependentes podem ser relacionadas com o clima organizacional, como a produtividade por exemplo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAS, K.; LEONCINE, M.; OTA, E. M.; TAKAKURA, M. (2010): "A influência do Clima Organizacional nos Ativos Intangíveis: Proposta de uma Sistemática para Melhoria do Valor das Empresas". XXXIV Encontro ANPAD 2010, Rio de Janeiro.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. (2003): "Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas". *Revista de administração de empresas*, v. 43, n. 2, p. 64-77.

BARBOSA, L. (2002): *Cultura e empresas*. Jorge Zahar Editor.

BASTOS, A. V. B. (2000): "Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho". *Revista de Administração, São Paulo*, v. 35, n. 4, p. 48-60, outubro/dezembro.

BISPO, C. A. F. (2006): "Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional". *Revista Produção*. v.16, n2. p.258 - 273.

CAMPOS, S. A. P. de; ESTIVALETE, V. F. B.; MADRUGA, L. R. R. G. (2009): Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização. In: *EnAnpad 2009*.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. (2005): "Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial". *Revista Organizações em Contexto-online* v. 1, n. 2, p. 47-67.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. (2001): "Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista". *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 175-200.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. (2003): "Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho". *Revista Psicologia*. v. 3, n. 1, p. 61-88.

GUIMARÃES, G. (2012): *Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora.

LACOMBE, F. (2005): *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. (2004): Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. In: *Estudos de Psicologia, Universidade de Brasília* Jan, p. 113-119.

LUZ, R. S. (2003): *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*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal Fluminense.

MALHOTRA, N. K. (2012): *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

MARTIN, J.; FROST, P. (2009): "Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: A Luta Pelo Domínio Intelectual". In: *Handbook de Estudos Organizacionais. Reflexões e Novas Direções*. Org.: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tania Fischer. São Paulo: Atlas.

MARTINS, M. K.; FERREIRA, E. (2007): Pesquisa de Clima Organizacional: um indicador de responsabilidade social. *XXVII Encontro nacional de engenharia da produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre a integração, projeto e sustentabilidade*. Foz do Iguaçu.

MATTAR, F.N. (2007): *Pesquisa de Marketing: edição compacta*. 4 ad. São Paulo: Atlas.

NUNES, F. M. G.; RODRIGUES, J. L. K. (2010): Índícios da influência do fator salário no clima organizacional de um instituto público de pesquisas. In: *30º Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 12 a 15 de outubro. São Carlos, São Paulo.

PUENTE-PALACIOS, K. E. (2002): "Abordagens Teóricas e Dimensões Empíricas do Conceito de Clima Organizacional". *Revista de Administração*, v.37. n.3, p. 96-104.