

# O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado

José Augusto Evangelho Hernandez<sup>1</sup>  
Flávia Monteiro Melo<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa que investigou a relação entre clima organizacional e satisfação laboral dos funcionários de um Centro Médico Integrado. A amostra foi constituída por 41 sujeitos e os instrumentos utilizados foram o questionário de satisfação S20/23 de Meliá e Peiró (1989) e o questionário de clima organizacional de Kolb, Rubin e McIntyre (1978). Os dados coletados foram analisados através do SPSS (Statistical Package of Social Science) pela técnica do coeficiente de correlação de Pearson. Foi encontrada uma correlação estatística positiva ( $r = 0,714$ ;  $p = 0,000$ ) entre as variáveis satisfação laboral e clima organizacional. Além disso, análises mais detalhadas identificaram correlações importantes entre os diversos fatores que compõem o clima organizacional e a satisfação laboral. Os resultados são discutidos sob a ótica das diversas teorias revisadas (comportamentais, cognitivas e humanistas) e tendem a acompanhar os achados relatados na literatura internacional. Na conclusão, constata-se que esta pesquisa foi uma ferramenta de apoio à gestão da organização investigada, à medida que se constituiu em um canal de comunicação entre a direção e os empregados da empresa.

**Palavras-chave:** clima organizacional; satisfação laboral; Psicologia Organizacional.

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia (UFRGS), Doutorando em Psicologia (UFRGS), Docente ULBRA/Canoas/RS (hernandez@portoweb.com.br).

<sup>2</sup> Psicóloga (ULBRA) (flmonme@terra.com.br).

## The organizational climate and the employees satisfactions in an integrated medical center

This paper was based on a research that investigated the relation between the organizational climate and the employees satisfaction's in an Integrated Medical Center. The sample was constituted of 41 employees and the employed instruments were the S20/23 satisfaction questionnaire of Meliá e Peiró (1989) and the organizational climate questionnaire of Kolb, Rubin and McIntyre (1978). The results were analyzed through the SPSS (Statistical Package for Social Science) and were submitted to the Pearson correlation coefficient. We found a significant positive correlation (  $r = 0,714$ ;  $p = 0,000$  ) between the searched variables. Moreover, detailed analyses had identified important correlations between the diverse factors that compose the organizational climate and the labor satisfaction. The results were argued under the optics of several and current revised theories (behavioural, cognitive and humanistic) and they tend to follow the international literature results. In the conclusions we evidence that this research was a support tool to the management of the investigated organization because it made possible a communication channel between the direction and the company employees.

**Keywords:** organizational climate; laboral satisfaction; Organizational Psychology.

## 1. Introdução

Devido a alta competitividade do mercado atual, a tendência das organizações é a busca contínua da melhoria da qualidade de seus produtos. Nas últimas décadas, a maioria das ações organizacionais têm sido direcionadas para a satisfação dos consumidores (também chamados de clientes externos), buscando atender suas necessidades de consumo e, principalmente, antecipar e superar suas expectativas. Por outro lado, a mobilização de esforços na direção da satisfação dos seus próprios funcionários (clientes internos) - que inclusive passaram a ser vistos não mais como simples mão-de-obra, mas como colaboradores ou parceiros - também tem caracterizado muitas organizações contemporâneas. Nesta perspectiva, essas administrações têm buscado gerar comprometimento, expectativa, motivação e satisfação nos empregados, fatores que podem afetar os processos organizacionais, a qualidade do produto e a produtividade esperada.

O presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre o clima organizacional e a satisfação laboral dos funcionários de um Centro Médico Integrado, considerando que, no momento da coleta de dados, esta organização apresentava altos índices de rotatividade funcional.

Para a maioria dos psicólogos, comentam Alvarez e Bernal (1998), a conduta humana é influenciada pelo ambiente. Desta forma, torna-se extremamente importante conhecer o ambiente de trabalho para que, posteriormente, possam ser desenvolvidas intervenções que implementem melhorias em suas condições gerais.

## 2. Clima e cultura organizacional: diferenças conceituais

No primeiro momento, é importante diferenciar os conceitos de clima organizacional e de cultura organizacional, visto que na literatura aparecem com frequência de forma confusa, conforme se comenta a seguir.

Vásquez (1996), embora considere a grande proximidade entre os conceitos, coloca que a cultura poderia determinar o clima na medida em que este seria gerado pelo impacto daquela sobre o ambiente do trabalho. Assim, a cultura seria um construto de maior profundidade e alcance que o clima. Por sua vez, o clima teria a potencialidade de viabilizar uma ciência integrada da conduta organizacional, possibilitando não apenas a interpretação da situação, mas também apoiando as intervenções.

Além disso, esse autor sugere que as relações entre clima e cultura poderiam ser estabelecidas independentes da determinação de um sobre o outro. Nesta perspectiva, o clima informaria sobre a cultura ou, ainda, existiriam temas comuns ao clima e à cultura, um amplo conjunto de variáveis organizacionais e psicológicas, que mostrariam semelhanças e diferenças entre os dois conceitos.

No entanto, Souza (1978) sustenta que o clima organizacional resultaria da interação entre três elementos da cultura: preceitos, tecnologia e caráter. Cultura seria entendida como um conjunto de fenômenos decorrentes da atuação na organização, ou seja, seria um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade.

Por sua vez, os preceitos seriam normas, valores, regulamentos, políticas administrativas, tradições e estilos gerenciais que controlariam o funcionamento organizacional e abarcariam as leis formais, costumes, rituais, padrões e códigos informais.

A tecnologia seria definida como o conjunto de instrumentos, processos, *know-how*, modo de fazer as coisas, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional. Portanto, trata-se da função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização, compreendendo o grau de maior ou menor estruturação das funções, certeza das tarefas e contato com o meio ambiente.

Por último, o caráter seria conceituado como o conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização e envolveria percepções, sentimentos, reações positivas ou negativas.

A cultura poderia variar de organização para organização em função desses três elementos, já que um deles poderia predominar, atuando com mais expressão e maior força. Assim, o clima resultaria de variáveis culturais, sem deixar de influenciar a cultura, estabelecendo-se, entre ambos, uma causalidade circular.

## 2.1 Clima Organizacional

A palavra clima origina-se do grego *klima*, que significa tendência, inclinação, conforme Coda (1997). A partir das teorias administrativas, a organização foi comparada a um organismo vivo e, como tal, teria necessidades e carências que precisariam ser atendidas. Nesta medida, o clima poderia ser compreendido como a tendência ou inclinação ao atendimento das necessidades organizacionais e pessoais, manifestando-se como um indicativo da eficácia organizacional. O clima organizacional seria composto por elementos extrínsecos ao trabalho (salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras condições que precisam ser atendidas) caracterizando-se, também, como um indicador do nível de satisfação dos empregados.

A definição do conceito de clima organizacional é bastante complexa, envolve diversas variáveis de difícil mensuração. Essas variáveis estão divididas em três níveis: macro (fatores externos à empresa e que agem sobre ela e sobre cada um de seus membros); micro (sistemas próprios da empresa); e individual (experiências de cada funcionário). Esses três níveis determinariam o modo pelo qual a empresa seria percebida. O clima organizacional pode então ser definido como "(...) uma atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho" (Barçante e Castro, 1995:16).

Para Toro (1992), também, o clima organizacional pode ser entendido como a percepção ou representação que as pessoas têm da sua realidade laboral. Essa percepção está estruturada ou se modifica a partir das experiências pessoais, da influência de outros elementos significativos no trabalho e de expectativas próprias e dos outros.

Após exaustivas pesquisas, considerando diferenças de enfoque e método, ocorre um amplo consenso entre os investigadores de que o clima é a percepção coletiva e compartilhada das realidades internas do grupo (Toro, 1998). Dentre os inúmeros enfoques sobre o conceito de clima organizacional, o que tem demonstrado maior utilidade, para Gonçalves (1997), é o que utiliza como elemento fundamental as percepções que o trabalhador tem a respeito das estruturas e processos que ocorrem no meio laboral.

Em suma, considerando as diversas definições arroladas, o clima poderia ser entendido como externo aos indivíduos e diverso das suas percepções, ainda que possa ser operacionalizado através destas percepções, de observadores externos e de medidas objetivas. O clima também seria distinto da cultura organizacional.

Ahmad (1997) comenta que existem tantos instrumentos para se medir o clima organizacional, quanto dimensões a este relacionadas, não existindo um instrumento único que seja aplicável a todas as organizações.

O conhecimento do clima organizacional, afirma Silva (1994), proporciona uma visão do estado da organização e de suas relações com outras variáveis organizacionais e individuais, o que possibilita ajustar as necessidades entre estas duas dimensões, tornando mais provável a execução das metas de trabalho. Este ajuste é mais fácil quando se conhecem as relações com outras variáveis e pode-se intervir, a partir desta compreensão, no sentido de produzir as modificações desejadas.

Silva (1994) ainda assevera que o clima organizacional tem impactos nos processos de comunicação, tomada de decisões, solução de problemas, manejo de conflitos, atitudes e motivação, satisfação e execução. Deste modo, se modificarmos, através da intervenção, o clima de uma organização, ou se introduzirmos trocas em elementos que interferem no clima, poderemos incidir nos resultados em forma de inovação, aproveitamento e satisfação.

Para Luz (1995), várias expressões são utilizadas para denominar os tipos de clima, tais como: clima apoiador, clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio. En-

tretanto, salienta que o mais importante não é a denominação, mas a idéia que se tem a respeito do clima das empresas. Assim, um clima é bom, prejudicado ou ruim. Um clima bom é estabelecido quando predominam atitudes positivas (alegria, confiança, dedicação, satisfação e motivação) no ambiente de trabalho, o que lhe confere uma tônica saudável. Um clima prejudicado ou ruim se dá quando variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, o que gera tensões, discórdias, desunião, rivalidades, animosidades, desinteresse, resistências às ordens, ruído nas comunicações, sendo a intensidade destes sinais que determinará o clima como prejudicado ou ruim.

“Ouvir a voz do cliente interno’ não é, assim, uma benesse que um patrão outorga a seus empregados; mas é um processo que se propõe a garantir a sobrevivência, trazendo inegáveis vantagens competitivas àqueles que o implementam” (Barçante e Castro, 1995:67).

## 2.2 Satisfação Laboral

Para Muchinsky (1994), a satisfação laboral é, como qualquer sentimento de satisfação, uma resposta afetiva e emocional. O afeto faz referência às sensações de gosto ou desgosto. Assim, a satisfação laboral é a medida do prazer que uma pessoa alcança com seu trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser entendida como um conjunto de sentimentos favoráveis com os quais os empregados percebem seu labor, de acordo com a teoria de Davis e Newstrom (1996).

Para Srikonda (1999), altos níveis de satisfação foram relacionados a benefícios e compensação satisfatória, atmosfera prazerosa, autonomia para tomada de decisões e possibilidades de treinamento e desenvolvimento de carreira. Essa autora destaca a importância da empresa assumir a responsabilidade de auxiliar os seus empregados e crescer, buscando também a satisfação dos mesmos.

Um dos pioneiros no estudo da motivação, Maslow (1954), elaborou um modelo de satisfação das necessidades, no qual a satisfação no trabalho é determinada pelo grau com que o trabalho consegue atender as distintas necessidades do ser humano.

A importância de alinhar as necessidades do empregador com as dos empregados para que se atinja a satisfação de ambas as partes é destacada por Barrier (1998). Além disso, quanto maior o senso de controle que o funcionário tem sobre a tarefa, maior seu comprometimento e envolvimento. A satisfação no trabalho vincula-se, então, ao desenvolvimento do indivíduo dentro da organização. Este desenvolvimento inclui as habilidades de pensar e resolver problemas, entusiasmo, criatividade, valorização do trabalho e conhecimento das habilidades necessárias para a execução da tarefa. Além disso, como todo trabalho inclui uma certa rotina, é preciso encontrar meios que despertem o interesse dos trabalhadores.

Sáez e outros (2000) realizaram uma pesquisa na qual concluíram que o clima organizacional está diretamente relacionado com a satisfação laboral e também que o clima precede à satisfação laboral sugerindo, desta forma, a direção da causalidade entre estas variáveis. Durante a realização de um estudo para implementação de programa de melhoria de qualidade, Oviedo e Calderon (1994) encontraram a satisfação laboral em relação com aspectos do desempenho e, principalmente, com clima organizacional.

Por sua vez, Mello (1998a) salienta a tendência das empresas em conquistar a lealdade dos funcionários mais qualificados. Para saber como manter os funcionários em seus empregos, o Grupo Catho de consultoria em recursos humanos realizou uma pesquisa com uma amostra de 1.356 empregados e apurou fatores que influenciam na satisfação geral no atual emprego: perspectivas de progresso na empresa a médio prazo (26,04%); clima organizacional (20,74%); remuneração (12,88%); o estilo do processo decisório (8,35%); a solidez financeira do empregador (7,15%); benefícios oferecidos (6,72%); grau de estresse (6,18%); entre outros. Embora não seja uma tradição no Brasil, cada vez mais cresce o número de empresas que apostam no "salário ambiente", ou seja, no investimento

para um bom clima organizacional, o que aumenta a produtividade, agiliza decisões e baixa a rotatividade nos quadros funcionais (Mello, 1998a).

### 3. Objetivo da Pesquisa

O presente estudo foi realizado com o intuito de verificar as relações entre os fatores que compõem o clima organizacional e os fatores que compõem a satisfação laboral, desta forma contribuindo para uma melhoria do ambiente de trabalho e, principalmente, angariando subsídios para a implementação de uma intervenção que reduza o alto *turnover* da empresa.

## 4. Método

### 4.1 Sujeitos

Participaram desta pesquisa 41 (quarenta e um) sujeitos, profissionais de diversos setores da área da saúde (médicos, dentistas, enfermeiros, psicólogos), estagiários, técnicos, motoristas, atendentes e gerentes de um Centro Médico Integrado situado na cidade de Porto Alegre, RS. O grupo de pessoas investigadas corresponde a quase totalidade dos empregados da empresa, caracterizando, mais do que uma amostragem, um censo da população alvo.

### 4.2 Instrumentos

1. Questionário de satisfação S20/23 de Meliá e Peiró (1989), para medida da satisfação laboral. O instrumento é composto de 23 itens que se subdividem em 5 fatores: satisfação com a supervisão, satisfação com o ambiente físico de trabalho, satisfação com benefícios e políticas da organização, satisfação intrínseca no trabalho e satisfação com a participação. Os itens são respondidos através de uma escala do tipo Likert que varia de 1 a 5, sendo: 1 = insatisfeito, 2 = algo insatisfeito, 3 = indiferente, 4 = algo satisfeito e 5 = totalmente satisfeito.

O sujeito deve circular o número que corresponde ao seu grau de satisfação ou insatisfação, percebido para cada um dos 23 itens.

2. Questionário de clima organizacional de Kolb, Rubin e McIntyre (1978), composto de 7 itens que abrangem as seguintes dimensões: conformismo, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, calor humano, apoio e liderança.

Os itens são medidos através de uma escala do tipo Likert que varia de 1 a 10, na qual o indivíduo assinala sua percepção da situação real da organização. A escala permite, também, avaliar a opinião do indivíduo a respeito de sua percepção ideal, bem como a discrepância entre estas duas dimensões. Entretanto, estas análises (ideal e comparativa) não foram realizadas, já que, quando as pessoas são solicitadas a quantificar a dimensão ideal, há uma tendência geral à graduação máxima.

### 4.3 Procedimentos

A aplicação dos instrumentos foi iniciada após autorização prévia da diretoria da empresa. A cada um dos participantes foi esclarecido que as respostas seriam mantidas sob rigoroso sigilo e anonimato e que a pesquisa tinha a finalidade de estudo e publicação em meios científicos. Além disso, a participação seria voluntária, conforme os termos do consentimento informado.

Após um breve rapport, sensibilizando cada sujeito para a necessidade de responder de forma sincera aos questionários, o pesquisador entregava os instrumentos e solicitava que, imediatamente após o preenchimento, fossem colocados numa caixa lacrada, aberta após o término da coleta de dados.

Os escores dos instrumentos foram digitados e analisados no SPSS (Statistical Package of Social Science), versão 10.0, através da técnica estatística coeficiente de correlação de Pearson.

## 5. Apresentação e discussão dos resultados

Nesta pesquisa, o coeficiente de correlação de Pearson revelou que existe uma correlação estatística positiva significativa ( $r = 0,714$ ;  $p = 0,000$ ) entre as variáveis satisfação laboral e clima organizacional. Este resultado corrobora estudos anteriores (Vásquez, 1996; Oviedo e Calderon, 1994; Mello, 1998a; Coda, 1997; Lima, 1996; Ahmad, 1997 e Sáez *et al.*, 2000) que encontraram, também, relação estatística significativa entre estas variáveis.

Considerando os fatores que compõem as variáveis clima e satisfação, o coeficiente de correlação de Pearson apurou os seguintes resultados: correlação estatística direta significativa entre o fator supervisão (satisfação laboral) e os seguintes fatores do clima organizacional: recompensas ( $r = 0,386$ ;  $p = 0,014$ ), clareza organizacional ( $r = 0,354$ ;  $p = 0,023$ ) e liderança ( $r = 0,550$ ;  $p = 0,000$ ). Tais resultados confirmam o pensamento de Peiró (1997), de que a satisfação laboral depende dos níveis de coesão, popularidade, do tamanho do grupo, das oportunidades de interação, estilo de supervisão, relação com o supervisor e participação na tomada de decisões. O fator liderança foi um dos que apresentaram relação mais forte com a satisfação laboral no grupo pesquisado, o que sugere uma necessidade urgente de revisão sobre os estilos de liderança em uso na empresa e, possivelmente, a indicação de um treinamento de habilidades gerenciais.

Não foram encontradas correlações estatísticas significativas entre os fatores do clima organizacional e a satisfação laboral dos clientes internos com relação ao ambiente físico de trabalho. Tal resultado pode ser explicado por Herzberg (1997) em sua teoria bifatorial, onde o autor afirma que os fatores do ambiente físico de trabalho fazem parte dos fatores higiênicos extrínsecos, ou seja, apenas evitam a insatisfação e não têm função de gerar satisfação laboral.

Os fatores benefícios e políticas (satisfação laboral) apresentaram correlações estatísticas positivas significativas com os seguintes fatores do clima organizacional: padrões ( $r = 0,326$ ;

$p = 0.040$ ), recompensas ( $r = 0.410$ ;  $p = 0.009$ ), clareza organizacional ( $r = 0.422$ ;  $p = 0.006$ ), calor humano e apoio ( $r = 0.385$ ;  $p = 0.013$ ) e liderança ( $r = 0.467$ ;  $p = 0.002$ ).

Quanto a estes aspectos, Mello (1998a) comenta que adequada remuneração, bom nível de autonomia, desafios e liberdade de ação contribuem para a manutenção do funcionário na empresa. Battey (2000) acrescenta que estabelecer vínculos sólidos com o funcionário gerando sentimentos de satisfação é, também, decorrente de políticas empresariais que permitem a flexibilidade entre o trabalho e a vida, possibilidades de participação, reconhecimento e promoção de desenvolvimento. Convém lembrar que um dos problemas que preocupava a empresa onde se realizou a pesquisa era exatamente a dificuldade de manter seus empregados.

Além disso, Peiró (1997), Davis e Newstrom (1996) e Toro (1998) sustentam que o funcionário continuará na organização enquanto puder suprir uma série de necessidades que possibilitem atingir seus objetivos e aspirações pessoais. Assim, quanto mais possibilidades de desenvolvimento de carreira e promoções, maiores os sentimentos positivos em relação ao trabalho, caracterizando a satisfação.

Foram encontradas correlações estatísticas positivas significativas entre a satisfação intrínseca no trabalho e os seguintes fatores do clima organizacional: padrões ( $r = 0.536$ ;  $p = 0.000$ ), recompensas ( $r = 0.372$ ;  $p = 0.020$ ), clareza organizacional ( $r = 0.460$ ;  $p = 0.003$ ), calor humano e apoio ( $r = 0.537$ ;  $p = 0.000$ ) e liderança ( $r = 0.452$ ;  $p = 0.003$ ). Barrier (1998), Srikonda (1999) e Pospisil (1998) fornecem alguma explicação para tais resultados acima, na medida em que sustentam que as possibilidades de desenvolvimento do indivíduo na organização, compensação, gerenciamento, benefícios e atmosfera prazerosa são fontes importantes de satisfação.

Os fatores responsabilidade ( $r = 0.481$ ;  $p = 0.001$ ), padrões ( $r = 0.354$ ;  $p = 0.025$ ), recompensas ( $r = 0.358$ ;  $p = 0.023$ ) e liderança ( $r = 0.422$ ;  $p = 0.006$ ) do clima organizacional apresentaram correlações estatísticas positivas significativas com relação à participação (satisfação laboral).

Lima (1996) explica que fatores do ambiente (recompen-

sas, padrões, lideranças, autonomia na execução da tarefa...) promovem estados emocionais favoráveis ao pleno crescimento das capacidades humanas, tornando o indivíduo capaz de agir sobre a realidade e, portanto, de participar dos processos laborais. Assim, quando os meios são favoráveis, geram a satisfação do funcionário, promovendo sua participação geral.

De forma mais abrangente, o modelo da satisfação das necessidades criado por Maslow (1954) apóia os resultados obtidos quando afirma que a satisfação da pessoa decorre do grau com que diversas necessidades do ser humano são supridas pelo trabalho.

## 6. Conclusões

Uma relação de razoável magnitude foi encontrada entre o clima organizacional e a satisfação laboral nos dados coletados com os empregados da empresa investigada.

Fica evidente, sem dúvida, que os níveis de satisfação laboral mensurados nesta pesquisa são baixos, embora não haja informações de padronização do instrumento usado que forneçam parâmetros e possibilitem classificar com precisão os montantes encontrados. Contudo, os altos índices de *turnover* apresentados pela organização, possivelmente reflitam a satisfação, talvez a insatisfação, dos seus funcionários. No mínimo, estes dados sugerem uma avaliação nas condições de promoção do clima organizacional oferecidas pela empresa aos seus empregados.

Uma empresa com políticas de administração claras, supervisores capacitados com habilidade de liderança, salários compatíveis com o mercado e possibilidades de contato social, promoverá a satisfação laboral de seus funcionários pelo atendimento das necessidades individuais de significado e crescimento pessoal.

Não há dúvida que esta pesquisa se caracterizou como uma ferramenta de apoio à gestão tanto de recursos humanos, quanto àquelas voltadas para a elevação dos padrões de qualidade e produtividade, já que sua metodologia acabou por refletir o

comportamento humano na organização examinada. Este estudo pode tornar-se um canal de comunicação entre a direção e os empregados da organização, apontando suas necessidades e democratizando sua participação no processo de gestão. Dessa forma, os trabalhadores podem desenvolver a compreensão sobre a importância das suas atividades, de como suas tarefas são essenciais ao bom andamento do trabalho como um todo e, seus cargos, compatíveis com seus talentos e habilidades. Além disso, o *feedback* contínuo, o incentivo constante e a autonomia, podem possibilitar a convicção da participação nos resultados através de um trabalho desafiador e significativo.

Por fim, fica constatada a necessidade de continuar investigando nessa direção e buscar as correlações entre as variáveis estudadas em outras populações e, talvez, adotar delineamentos de pesquisa que possibilitem determinar, com maior segurança, possíveis correlações entre clima organizacional e satisfação laboral.

## Referências

- AHMAD, A. Organizational Climate and Teacher's Job Satisfaction in Residential and non Residential Schools {online}. Outubro, 1997. URL: <http://www.geocities.com/CollegePark/Classroom/2188/abstract.html>
- ALVAREZ, A. G.; BERNAL, A. O. Feedback Laboral y Satisfacción {online}. *Revista Electrónica Iberoamericana de Psicología Social*. v.1. n.0. Outubro, 1998. URL: [http://www.uniovi.es/user\\_html/henero/REIPS/v1n0/articulo3.html](http://www.uniovi.es/user_html/henero/REIPS/v1n0/articulo3.html)
- BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. de. *Ouvindo a voz do cliente interno*. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARRIER, M. Develop Workers – And Your Business {online}. Nation's Business. Dezembro, 1998. URL: <http://www.findarticles.com/cf0/m1154/1998/Dec/53234829/p1/article.jhtml>
- BATTEY, J. Retaining your most valuable assets: give your IT employees what they want or be prepared to increase your recruiting efforts {online}. InfoWorld. Julho, 2000. URL: [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m01FW/30\\_22/63648970/p1/article.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m01FW/30_22/63648970/p1/article.jhtml)
- CODA, R.; BERGAMINI, C. W. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GLEN, F. *Psicologia social das organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- GONÇALVES, A. P. Dimensiones del clima organizacional {online}. Dezembro, 1997. URL: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? Em: Victor H. Vroom (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.
- LIMA, M. F. de Satisfação no trabalho. *PSICO-USF* Bragança Paulista. v.1. n.1. jan-jun. 1996. pp. 83-97.
- LUZ, R. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. EUA: Harper e Row, 1954.
- MEILÁ, J. L.; PEIRÓ, J.M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales. El Cuestionario de Satisfacción S20/30. *Psicologemas*. v.3. n.4. 1989. pp. 59-74.



MELLO, P. C.

O que mantém um executivo na companhia {online}. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30 jun. 1998(a). URL: <http://www.jsmnet.com/clippings/C0630c8a.htm>

MUCHINSKY, P. M.

*Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Bilbao: DDB, 1994.

OVIEDO, C. S.; CALDERON, J. L.

La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*. México. v.36. n.1. jan-fev. 1994. pp. 22-29.

PEIRÓ, J. M.

*Psicología de la Organización*. Madrid: UNED, 1997.

SÁEZ, C. e outros.

Dirección de las relaciones causales entre clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en equipos de A.P.S {online}. Espinardo: EUA, 2000. URL: <http://www.um.es/~emca/congcomu/poster18.htm>

SCHNEIDER, D. S.; VAUGHT, B.C. A comparison of job satisfaction between public and private sector. *Public Administration Education Foundation*. USA. v.17. n.1. 1993. pp. 68-75.

SILVA, M.

Intervención sobre el clima organizacional. Em: PEIRÓ, J. M. *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU, 1994.

SOUZA, E. L. P. de.

*Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgar Blücher, 1978.

SRIKONDA, S. L. P.

Field of dreams. {online} Industrial Distribution. Setembro, 1999. URL: [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m3263/9\\_88/56743107/p1/article.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m3263/9_88/56743107/p1/article.jhtml)

SYPTAK, J. M.; MARSLAND, D. W.; ULMER, D.

Job satisfaction: putting theory into practice {online}. *Family Practice Management*. Minnesota. v.6. n.9. Outubro, 1999.

TORO, F.

Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín. v.11. n.1 e 2. 1992. pp.163-173.

TORO, F.

Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín. v.17. n.1. 1998. pp. 27-41.

VÁSQUEZ, M. S.

*El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, 1996.

Recebido: 10/04/02

Revisado: 08/01/03

Aceito: 24/03/03