

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DO CONCEITO,
INSTRUMENTOS E DIMENSÕES NO BRASIL E NOS E.U.A.**

Antônio Nardi

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

SÃO PAULO

2004

Prof. Dr. Adolpho Jose Melphi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração

ANTÔNIO NARDI

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DO CONCEITO,
INSTRUMENTOS E DIMENSÕES NO BRASIL E NOS E.U.A.**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

SÃO PAULO

2004

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós Graduação em Administração pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Nardi, Antônio

Clima organizacional : uma revisão do conceito, instrumentos e dimensões no Brasil e nos EUA / Antônio Nardi. -- São Paulo, 2004.

193 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Comportamento organizacional 2. Clima organizacional 3.
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
II. Título.

CDD – 658.4013

**À minha esposa, filha e filho
pelo crédito e apoio.**

Agradeço à Universidade de São Paulo, por meio da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, pela formação acadêmica.

Agradeço ao Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki pelo interesse, disponibilidade, sabedoria e competência para o desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço aos Professores da FEA pelo aprendizado.

Agradeço aos funcionários da Seção de Pós-Graduação e Biblioteca pela disposição em ajudar.

“O esforço de dois ou mais indivíduos trabalhando como unidade em direção a uma meta comum é maior do que a soma dos esforços dos indivíduos trabalhando individualmente”.

William B. Cornell

RESUMO

Este trabalho buscou contribuir teoricamente para o tema, com uma pesquisa bibliográfica dos estudos sobre clima organizacional nos EUA e no Brasil, seus instrumentos e as dimensões utilizadas para mensuração; investigou também as diferenças e semelhanças entre este conceito e os conceitos de cultura organizacional e satisfação no trabalho. Nesta pesquisa, foram identificados, também, os autores e os estudos mais citados nos EUA e Brasil. Trata-se de um estudo exploratório, utilizando pesquisa bibliográfica.

ABSTRACT

This paper tried to contribute to the theme in terms of theory, with a bibliography research of organizational climate studies in the U. S. A. and in Brazil, its measures and dimensions, and also investigated the differences and similarities between this concept and organizational culture and job satisfaction concepts. In this research, the authors and studies most cited in the U. S. A. and Brazil were also identified. This is an exploratory study, using bibliography research.

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	6
2	<u>OBJETIVOS DA PESQUISA</u>	9
3	<u>METODOLOGIA</u>	10
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO SEUS OBJETIVOS:.....	10
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO SEU PROCEDIMENTO TÉCNICO	11
3.2.1	ETAPAS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	12
4	<u>EVOLUÇÃO DO CONCEITO E DOS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	16
4.1	INTRODUÇÃO	16
4.2	EVOLUÇÃO DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NOS EUA	17
4.3	EVOLUÇÃO DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NOS EUA	21
4.3.1	RESUMO DAS PESQUISAS NOS EUA.....	102
4.4	EVOLUÇÃO DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO BRASIL.....	106
4.4.1	RESUMO DAS PESQUISAS NO BRASIL	127
5	<u>DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE OS CONCEITOS DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	129
5.1	INFLUÊNCIAS DISCIPLINARES SOBRE OS CONCEITOS DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	129
5.2	AS DIFERENÇAS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL	129
6	<u>DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE OS CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO</u>	136
6.1	CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	136
6.2	CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	138
6.3	AS DIFERENÇAS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	139
7	<u>PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	146
7.1	Nos EUA.....	146
7.2	No BRASIL	154
8	<u>ANÁLISE DOS DADOS</u>	160
8.1	DESCRIÇÃO DOS NOVE INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	160
8.2	CLASSIFICAÇÕES DAS DIMENSÕES DE MENSURAÇÃO.....	170
8.2.1	META ANÁLISE	170
8.2.2	PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES SEMELHANTES COM CINCO JUÍZES	173
9	<u>CONCLUSÕES</u>	175
10	<u>REFERÊNCIAS</u>	177

LISTA DE ABREVIATURAS

ACQ: Agency Climate Questionnaire
BOCI: Business Organizational Climate Index
CCO: Comportamentos de Cidadania Organizacional
DAI: Direção e Assistência Intermediária
EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA: Estados Unidos da América
FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos
LEA: Laboratório de Estatística Aplicada
LPC: Least Preferred Co-Worker
MBO: Management By Objective
OCDQ: Organizational Climate Description Questionnaire
OCI: Organizational Climate Index
OCQ: Organizational Climate Questionnaire
ODQ: Organization Descriptive Questionnaire
OMB: Organizational Misbehavior
OSCI: Organizational and Safety Climate Inventory
P&D: Pesquisa e Desenvolvimento
POS: Perfil das Escolas
PWE: Perceived Work Environment
RAC: Revista de Administração Contemporânea
RAE: Revista de Administração de Empresa
RAP: Revista de Administração Pública
RAUSP: Revista de Administração da Universidade de São Paulo
R&D: Research and Development
RH: Recursos Humanos
SAA: Selection-Attraction-Attrition
SP: São Paulo
TCI: Team Climate Inventory
TQM: Total Quality Management
WAS: Ward Atmosphere Scale
WES: Work Environment Scale

TABELAS

Tabela 1- Frequência das categorias de clima e cultura organizacionais	131
Tabela 2 - Autores mais citados na revisão dos EUA	147
Tabela 3 - Estudos mais citados na revisão dos EUA	148
Tabela 4 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1960	148
Tabela 5- Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1960	149
Tabela 6 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1970	150
Tabela 7 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1970	150
Tabela 8 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1980	151
Tabela 9 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1980	151
Tabela 10 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1990	153
Tabela 11 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1990	153
Tabela 12 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 2000	154
Tabela 13 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 2000	154
Tabela 14 - Autores mais citados na revisão do Brasil.....	155
Tabela 15 - Estudos mais citados na revisão do Brasil.....	156
Tabela 16 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 1970	156
Tabela 17 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 1970	156
Tabela 18 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 1980	157
Tabela 19 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 1980	157
Tabela 20 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 1990	158
Tabela 21 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 1990	158
Tabela 22 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 2000	158
Tabela 23 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 2000	159

QUADROS

Quadro 1- Estudos sobre clima organizacional de 1939 a 2004.....	17
Quadro 2 - Taxonomia de clima x dimensões de clima.....	24
Quadro 3 - Analogia entre clima organizacional e clima atmosférico	54
Quadro 4 - Instrumentos para avliar a cultura, o clima e os valores.....	91
Quadro 5 - Especificação das dimensões e/ou variáveis de clima.....	116
Quadro 6 - Fatores Constitutivos de Instrumentos de Avaliação do Clima Organizacional	125
Quadro 7 - Estudos sobre clima organizacional no Brasil de 1977 a 2004	127
Quadro 8 - Instrumentos de Pesquisa de Clima Organizacional	161

FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Clima e Motivação de Comportamento Organizacional.....	25
Figura 2 – Modelo Subjetivo dos Determinantes do Comportamento Motivado nas Organizações.....	26
Figura 3 – Relações entre Estrutura Organizacional, Clima Organizacional e Estrutura de Grupo.....	32
Figura 4 – Modelo Tradicional de Clima	63
Figura 5 – Modelo dos antecedentes e conseqüências do compromisso organizacional.....	71
Figura 6 - Relação entre clima estrutural e clima organizacional.....	77
Figura 7 - Uma descrição de como o indivíduo percebe as condições organizacionais criando uma representação do clima.....	78
Figura 8 - Relação entre as condições organizacionais, a percepção do indivíduo, membros do grupo e clima organizacional.....	78
Figura 9 – Abordagem cultural para o clima organizacional.....	79
Figura 10 – Modelo hipotetizado.....	87
Figura 11 – Modelo das influências do estilo de liderança.....	91
Figura 12 – Modelo integrativo para entendimento do clima organizacional	115
Figura 13 - Sobreposição entre cultura e clima organizacional.....	132
Figura 14 - O processo de desvendar a cultura de uma organização	133
Figura 15 - Resumo dos resultados.....	140

1 INTRODUÇÃO

Analisando o contexto atual, Ulrich (2000, p. 35), argumenta que as forças competitivas que os administradores estão enfrentando atualmente e que continuarão a enfrentar no futuro estão exigindo que as organizações busquem a excelência organizacional. Por meio destes novos modelos de desenho, “os esforços são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal”. Qualquer que seja o ramo de atividade ou localização, as respostas aos desafios empresariais são da mesma natureza: “o panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros” (ULRICH, 1998, p. 15).

Objetivamente, a área de Recursos Humanos realiza um conjunto de atividades, como contratar, treinar, desenvolver, motivar, organizar e manter as pessoas na organização. Pensando de maneira estratégica, essas tarefas devem ser desenvolvidas de um modo que ajude a empresa a lidar eficientemente com as forças ambientais, assegurando à empresa a realização e o alcance de seus objetivos (ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996).

A administração, em conjunto com seus empregados, deve empreender esforços na articulação das estratégias de modo a realizar e alcançar os objetivos organizacionais. Schneider et al (2000) argumenta que se a administração está interessada no grau em que os empregados estão se comportando com uma dada estratégia formulada, então é útil examinar esta estratégia em termos de clima organizacional. Focar no clima reconhece as pessoas como um fator crítico para o sucesso da estratégia e das práticas organizacionais relacionadas à estratégia.

Não obstante o reconhecimento das pessoas ser um fator crítico é fundamental também considerar como crítico a contratação das pessoas. Segundo Ulrich (1998, p. 29), um dos desafios competitivos do futuro é a atração, retenção e mensuração da competência e do

capital intelectual. Argumenta ainda que “nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as ‘armas’ no campo de batalha competitivo”, concluindo que “os sistemas de Recursos Humanos dotam as organizações das ferramentas que elas necessitam para garantir que pessoas, processos e práticas sejam comandadas de modo a adicionar valor e produzir resultados”.

Atrair, reter, comprometer e desenvolver pessoas está na pauta de todo gestor de RH e isso pode estar explicando a popularização das edições de ranking com as melhores empresas para se trabalhar, como as publicadas no **Guia Exame – As Melhores Empresas para Você Trabalhar**, há mais de sete anos, sendo reforçada pela primeira edição de outubro de 2003 da revista **Valor Econômico - As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas**.

Muito embora pareça haver subjetividade para responder à questão: Qual a diferença entre uma boa empresa para trabalhar e outra nem tanto, os guias utilizam uma metodologia capaz de transformar essa possível subjetividade em um conjunto de dados concretos e que podem ser comparados entre si. Essa metodologia contempla o que pensam os funcionários acerca de suas empresas, de suas políticas de Recursos Humanos e ainda alguns pontos que precisam ser revistos e melhorados. O mais importante dessa pesquisa é a popularização que é feita da pesquisa de Clima Organizacional como instrumento utilizado para medir o grau de satisfação interna.

A pesquisa de clima organizacional fornece também uma importante ligação conceitual entre os elementos do sistema organizacional e os determinantes do comportamento individual, ou seja, o clima organizacional permite aos administradores fazerem um vínculo entre os procedimentos e práticas da administração e os problemas e necessidades de cada empregado. Ao estudar o clima em uma organização, “os administradores precisam aprender a apreciar a

sútil relação causal entre os seus próprios comportamentos gerenciais e o comportamento motivado em sua força de trabalho” (LITWIN; STRINGER, 1968, p. 44).

Schneider e Reichers (1983, p. 20) argumentam que as pesquisas de clima organizacional têm levado a avanços conceituais e claramente sugerem que o conceito de clima fornece uma alternativa útil para explicações motivacionais de comportamento no trabalho. O progresso conceitual de clima organizacional produz “explicações para quase tudo que acontece com as pessoas na organização”.

Estudar clima organizacional é do interesse tanto do acadêmico de comportamento organizacional como do profissional de Recursos Humanos que necessita ter uma compreensão mais precisa do comportamento das pessoas na organização assim como melhorar práticas gerenciais e administrativas da organização.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do apresentado, o foco desta dissertação é analisar os instrumentos que foram desenvolvidos para mensurar clima organizacional e identificar as dimensões utilizadas nas escalas de clima organizacional nos EUA e no Brasil. Além da revisão, decidiu-se identificar os autores e os estudos mais citados nesta revisão com o intuito de analisar as influências e tendências entre os dois países analisados.

Dessa forma a contribuição esperada mais importante é tornar organizado em um único trabalho, um resumo que abranja simultaneamente a evolução do conceito, os instrumentos utilizados para mensuração e as dimensões das escalas de mensuração.

As etapas realizadas para alcançar o objetivo geral foram:

- revisar a literatura pertinente a clima organizacional, tanto a produzida nos EUA quanto a produzida no Brasil;
- identificar as dimensões utilizadas nos instrumentos de mensuração de clima organizacional;
- agrupar as dimensões que possuem a mesma conceituação;
- identificar os autores e os estudos mais citados no período de 1939 a 2004;
- distinguir o conceito de clima organizacional do conceito de cultura organizacional e
- distinguir o conceito de clima organizacional do conceito de satisfação no trabalho

3 METODOLOGIA

Uma vez os objetivos propostos, a próxima etapa é o planejamento de pesquisa. De acordo com Selltiz (1974, p. 59), “um planejamento de pesquisa é a organização das condições para a coleta de dados, de maneira que procure combinar a significação para o objeto da pesquisa com a economia de processo”.

3.1 Classificação da pesquisa segundo seus objetivos:

Gil (1999, p. 42) define pesquisa “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Dessa forma, a pesquisa social é um processo que “utilizando a metodologia científica permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”.

De acordo com Gil (1999, p. 43) “cada pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico” e as diversas pesquisas podem ser agrupadas em categorias ou grupos. Selltiz (1974, p. 59) argumenta que o planejamento de pesquisa varia conforme o objetivo da pesquisa e, como tal, pode-se pensar que

os objetivos de pesquisa se incluem em certo número de amplos agrupamentos: (1) familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;[...].

Como este estudo tem como foco analisar os instrumentos desenvolvidos para mensurar clima organizacional e identificar as dimensões utilizadas nas escalas, ele se enquadra no agrupamento de “estudos formuladores ou exploratórios” (SELLTIZ, 1974, p. 59). A principal finalidade da pesquisa exploratória é “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias,

tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 1999, p. 43).

Para Selltiz (1974), outras funções podem ser atribuídas ao estudo exploratório, como

aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; [...].

3.2 Classificação da pesquisa segundo seu procedimento técnico

Neste momento é necessário, de acordo com Gil (1999, p. 64) “confrontar a visão teórica do problema, com os dados da realidade”. Esse confronto é o delineamento da pesquisa. O delineamento é o planejamento da pesquisa que envolve a elaboração de seu esquema e a previsão da análise e da interpretação dos dados. Na realidade o delineamento leva em conta o ambiente em que os dados são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas. “O delineamento ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos e sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo”.

Para identificar um delineamento, um elemento de apreço é o procedimento que se adota para coletar os dados. Existem dois grandes grupos de delineamentos: “aqueles que se valem das chamadas fontes de ‘papel’ e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”. Dentro do primeiro grupo tem-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental; dentro do segundo grupo, tem-se a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-fact*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso (GIL, 1999, P. 65).

Os dados para esta pesquisa são as fontes de papel característica da pesquisa bibliográfica que “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p. 65). Essa técnica “procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema” (MARTINS; LINTZ, 2000, p. 29). É utilizada com frequência e é também um excelente meio de formação científica. Sua finalidade é

conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. [...] De forma geral, a pesquisa bibliográfica acaba se transformando em rotina para os pesquisadores e profissionais que necessitam de constante atualização (OLIVEIRA, 2002, p. 119).

Importante deixar claro que, embora a pesquisa documental assemelhe-se à pesquisa bibliográfica, existe uma diferença entre elas que constituiu a natureza das fontes. “Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

3.2.1 Etapas da pesquisa bibliográfica

3.2.1.1 Formulação do problema

Segundo Gil (1999) a formulação do problema é o primeiro procedimento que se adota em uma pesquisa bibliográfica.

3.2.1.2 Elaboração do plano de trabalho

Trata-se de um plano de trabalho que direciona os procedimentos seguintes. Embora provisório esse plano deve estar razoavelmente elaborado quando se inicia o trabalho das confecções das fichas e se apresenta, geralmente, em forma de itens. Essa pesquisa foi orientada pelo seguinte plano:

1. Busca de estudos sobre clima organizacional nos EUA e no Brasil;
2. Busca de estudos com instrumentos de mensuração sobre clima organizacional;

3.2.1.3 Identificação das fontes

Esta etapa consiste na identificação das fontes que serão capazes de responder à solução do problema proposto. Além do próprio orientador, que realiza pesquisa nesta área, buscou-se fontes nas obras de referência, com resumos de trabalhos publicados.

3.2.1.4 Localização das fontes e obtenção do material

Para identificar os estudos que continham um instrumento de mensuração de clima organizacional foi realizada uma pesquisa nas bases de dados eletrônicos disponíveis no SIBI-USP, no DEDALUS-USP e nas principais revistas de Administração do Brasil (RAUSP, RAE, RAC e RAP).

A coleta de dados foi dividida em duas etapas. A primeira etapa relaciona-se à literatura internacional e a segunda, à literatura nacional.

Para a literatura internacional, a pesquisa foi realizada através da Biblioteca Central da Universidade de São Paulo, campus de Ribeirão Preto, no setor de levantamento bibliográfico em setembro de 2003. Todas as bases disponíveis no levantamento bibliográfico foram consultadas.

A consulta foi realizada utilizando-se a palavra chave “organizational climate” especificamente no título do artigo e foram encontradas quatrocentas e sessenta e oito citações.

O resumo de cada citação foi lido e o critério de inclusão foi a citação explicitar o instrumento de mensuração de clima organizacional e o periódico ser americano ou escrito em língua inglesa. Os artigos que não preenchiam esses critérios foram excluídos.

Das quatrocentas e sessenta e oito citações com a palavra chave no título, cento e vinte e oito resumos preenchiam o critério de inclusão. Desses cento e vinte e oito resumos, conseguimos sessenta e dois artigos completos que foram utilizados, entretanto sessenta e seis artigos não foram encontrados, por vários motivos: não estavam disponíveis em sua íntegra, ou foram somente apresentadas em congressos, ou não foram encontrados ou não foram publicados.

Com relação à literatura nacional, tínhamos o objetivo adicional de analisar a evolução dos estudos de clima organizacional além dos instrumentos de medição. Para essa fase realizamos dois levantamentos bibliográficos. Uma busca foi feita no Dedalus, base de dados da Universidade de São Paulo.

Para realizar esta consulta, utilizou-se uma busca digitando as palavras “clima and organizacional” no título e foram encontradas quarenta e cinco publicações. Foram incluídos todos os estudos e o critério de inclusão foi à disponibilidade dos estudos. Foram analisadas vinte publicações e não foram encontradas dezessete. Oito publicações não tratavam de clima organizacional.

Outra busca, ainda referente à literatura nacional foi realizada nas principais revistas de administração do país. Foram pesquisadas quatro revistas dentro da biblioteca da FEA-SP:

3. Revista de Administração da USP – RAUSP (1947 a 2003): três publicações;

4. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (1961 a 2003): seis publicações;
5. Revista de Administração Pública (1967 a 2003): três publicações e
6. Revista de Administração Contemporânea (1997 a 2004): nenhuma publicação.

A pesquisa teve como busca também a palavra “clima organizacional” no título do artigo. O critério de inclusão foi o mesmo utilizado na etapa acima.

3.2.1.5 Leitura do material

Segundo a recomendação sugerida por Gil (1999) foi realizada inicialmente uma leitura exploratória de todo o material selecionado. A leitura prévia do resumo de cada estudo procurava identificar os instrumentos de mensuração de clima organizacional.

Separados os textos, passa-se á uma leitura seletiva, mais a fundo do que realmente interessa. Em seguida, uma leitura analítica, cujo objetivo foi ordenar e resumir informações das fontes que possibilitaram responder ao objetivo da pesquisa. E, por último, uma leitura interpretativa, onde se procurou estabelecer relações entre o conteúdo pesquisado nas fontes e outros conhecimentos.

3.2.1.6 Confecção de fichas

Foram feitas anotações no próprio texto do material obtido e também anotações em fichas. A ficha bibliográfica foi utilizada para as anotações referentes à bibliografia e a ficha de apontamento para as anotações das idéias obtidas do texto. Ambas as fichas foram realizadas no computador. Em seguida passou-se à sua ordenação, segundo critérios de teoria, instrumentos e dimensões.

4 EVOLUÇÃO DO CONCEITO E DOS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Introdução

Um dos primeiros estudos sobre clima psicológico foi o desenvolvido por Kurt Lewin em 1939 (LITWIN; STRINGER, 1968; STRINGER, 2002) e o termo clima organizacional é tornado evidente nos anos de 1960 no ensaio de Renato Tagiuri – "The Concept of Organizational Climate".

Reichers e Schneider (1990) propõem um modelo de três estágios de evolução de um construto. O primeiro estágio é chamado de introdução e elaboração, quando o conceito é inventado, descoberto ou emprestado de um outro campo do conhecimento. Os artigos nesse estágio elaboram as primeiras definições do novo conceito e tentam provar que o fenômeno realmente existe.

O segundo estágio é o de avaliação e aumento. Durante esse estágio, aparecem as primeiras revisões críticas do conceito. As críticas focalizam pobreza de conceitualização, inadequada operacionalização e resultados empíricos equivocados. A reconceitualização do construto aparece e é aplicado a uma variedade de problemas teóricos e práticos.

O terceiro estágio é o de consolidação e acomodação. Nesse estágio, as controvérsias diminuem e as revisões de literatura afirmam factualmente o que é e o que não é conhecido. Um ou dois conceitos são amplamente aceitos e algumas operacionalizações predominam. Os antecedentes e resultados do conceito são bem conhecidos e os modelos são incluídos nos modelos gerais de comportamento organizacional.

O modelo é interessante para contribuir na organização de uma enorme quantidade de literatura produzida.

4.2 Evolução do estudo de clima organizacional nos EUA

Para proporcionar uma visão geral da evolução dos estudos, foi montado o quadro 1.

Quadro 1- Estudos sobre clima organizacional de 1939 a 2004

Autores	Ano	Conceito de Clima Organizacional ou objetivo do estudo
Lewin et al	1939	Estudo mostra os efeitos dos comportamentos em climas sociais por meio de modelos que utilizam diferentes estilos de liderança.
Argyris	1958	Define clima como um conjunto de três sistemas inter-relacionados: i) políticas, procedimentos e posições da organização, ii) fatores de personalidade e iii) modelo de variáveis associadas aos esforços das pessoas. O termo clima é também utilizado como "estado homeostático".
Forehand e Gilmer	1964	Um conjunto de características que descrevem uma organização e que: (a) distingue uma organização de outra; (b) é relativamente duradouro no tempo e (c) influencia o comportamento das pessoas na organização.
Halpin	1966	Apresenta a analogia de que a personalidade é para a pessoa como o clima organizacional é para a organização.
Litwin e Stringer	1968	Um conjunto ou um grupo de expectativas e incentivos e representa uma propriedade do ambiente que é percebido direta ou indiretamente pelas pessoas deste ambiente. É um construto <i>molar</i> que (a) permite uma análise dos determinantes do comportamento motivado em situações sociais complexas e atuais; (b) simplifica os problemas de mensuração dos determinantes situacionais ao permitir que os indivíduos, em uma determinada situação, pensem as suas experiências de modo mais organizado, e (c) torna possível a caracterização total da influência situacional de vários ambientes que podem ser mapeados e categorizados permitindo serem feitas comparações entre ambientes.
Davis	1968	Estudo mostra que o clima organizacional pode refletir as propensões individuais. A implicação é que o clima de uma organização tende a se perpetuar, pois ela tende a atrair pessoas que se ajustam as suas características. O conflito entre as propensões individuais e as normas organizacionais provoca grande insatisfação.
Schneider e Bartlett	1968	Desenvolvimento de um questionário para medir o clima organizacional em uma agência de seguros – ACQ (Agency Climate Questionnaire). Este instrumento de medição foi elaborado a partir de uma fusão entre medidas dos indivíduos e medidas das características situacionais das organizações, ou seja, uma interação entre o indivíduo e a situação.
Friedlander e Margulies	1969	Clima organizacional tem um impacto significativo na satisfação individual e é moderado pelos valores individuais.
Schneider e Bartlett	1970	Relato mais detalhado do questionário de mensuração de clima organizacional – ACQ - desenvolvido em trabalho anterior (1968).
Kenney e Rentz	1970	Estudo examina o OCDQ a partir de uma amostra diferente daquela utilizada no estudo original realizado para a construção deste instrumento.
Payne e Physey	1971	Reconceitualização do instrumento de mensuração de clima organizacional – OCI (Organizational Climate Index) de G. G. Stern – para organizações de negócios – BOCI (Business Organization Climate Index). Estudo examina a relação entre estrutura da organização e a estrutura e funcionamento de grupos gerenciais.
George e Bishop	1971	Estudo investiga a relação entre estrutura organizacional e características de personalidade de professores dentro de escolas públicas elementares.
Dewhirst	1971	Estudo apresenta a questão da carreira de jovens profissionais engenheiros e cientistas que buscam firmar-se em suas profissões, mas podem sofrer pressões para mudar este curso na direção de postos administrativos. Esta pressão é exercida pelo clima organizacional.
Schneider e Hall	1972	Clima organizacional existe nas percepções que as pessoas têm de seu ambiente organizacional. Para formar as percepções do clima, uma pessoa age como um processador de informações, utilizando inputs de (a) eventos objetivos e as características da organização e (b) características da pessoa que percebe tais como valores e necessidades. Percepções globais da organização surgem como resultado de numerosas atividades, interações, reações e outras experiências diárias que a pessoa tem com a organização. Desta forma, o clima reflete a interação das características da pessoa e da organização.
House e Rizzo	1972	Descreve o desenvolvimento e validação do construto do Questionário de Descrição Organizacional (ODQ) de Campbell, Fiske (1959). A escala deste questionário é desenhada para medir as práticas da organização e a eficácia das subunidades da organização.
Schneider	1972	Estuda a questão da possibilidade de congruência entre as percepções do clima pelos futuros empregados e a maneira que as pessoas já pertencentes à organização o descrevem.
Schneider	1973	O conceito de clima pode ser descrito como pessoal; clima é uma percepção individual. Clima é definido como percepção final que os clientes de um banco tem do seu banco
Pritchard e Karasick	1973	Uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização e que a distingue de outras organizações; (a) que resulta do comportamento e políticas dos membros da organização, especialmente da alta administração; (b) que é percebido pelos membros da organização; (c) que serve como uma base para interpretar a situação e (d) age como uma fonte de pressão para direcionar a atividade.
Payne e Mansfield	1973	Examina a relação entre clima organizacional e diferentes dimensões da estrutura e contexto organizacional, mostrando variação significativa do clima da organização com as variáveis organizacionais.

¹"Molar" significa que isto é um atributo da organização e não de suas "moléculas" – os indivíduos ou suas funções específicas.

Guion	1973	Crítica ao modelo de clima organizacional percebido de Pritchard, Karasick (1973) e a redundância com o conceito de satisfação no trabalho.
Johannesson	1973	Estudo mostrando a sobreposição da medida perceptual de clima organizacional com os fatores utilizados na pesquisa de satisfação.
Hand et al	1973	Analyze the changes in attitudes and behavior that occurred over a two year period of time and to explore the relationship between these changes in attitudes and managerial effectiveness, with differences in organizational climate gives specific consideration as a moderating variable.
Mehra	1973	Clima é a interação entre as partes independentes e inter-relacionadas que compreendem uma organização. Clima é o caráter da organização.
Helriegel e Slocum	1974	Um conjunto de atributos que podem ser percebidos sobre uma organização particular e/ou sobre seus subsistemas que podem ser induzidos pela maneira que a organização e/ou seus subsistemas lidam com seus membros e seu ambiente. A primeira revisão da literatura sobre clima organizacional.
Lyon e Ivancevich	1974	Estudo exploratório que avalia o clima organizacional de um hospital para explorar a relação entre várias dimensões do clima e a satisfação no trabalho.
Lawler, Hall e Oldham	1974	Testa a visão de que a estrutura organizacional e os processos estão relacionados ao clima organizacional que, por sua vez, está relacionado ao desempenho da organização e satisfação do empregado no trabalho. Utiliza o mesmo conceito de clima de Schneider, Hall (1972).
James e Jones	1974	Revisão dos principais assuntos teóricos e pesquisa relevante relacionada a clima organizacional. Recomenda a diferenciação entre clima organizacional e clima psicológico.
Waters et al	1974	Análise fatorial de 22 escalas de clima organizacional baseadas em percepção de três questionários – Friedlander, Margulies (1969), Litwin, Stringer (1968) e House, Rizzo (1971) e a relação com os relatos dos empregados de satisfação, envolvimento, motivação intrínseca, esforço e desempenho.
Dieterly e Schneider	1974	O clima é conceitualizado como uma variável interveniente. O clima não é um output ou variável dependente no senso de que desempenho e turnover são outputs. Ao contrário do que tem sido usado na maioria das pesquisas, o clima não é uma variável independente que pode ser diretamente manipulada.
Schneider	1975	Percepções de clima são descrições <i>molares</i> psicologicamente significantes que as pessoas podem concordar para caracterizar procedimentos e práticas de um sistema. Estas práticas e procedimentos de um sistema podem criar diversos climas. As pessoas percebem climas por que as percepções molares funcionam como quadros de referência para obter alguma congruência entre comportamento e práticas e procedimentos do sistema. No entanto, se o clima é do tipo que recompensa e apóia a exposição de diferenças individuais, as pessoas em um mesmo sistema não se comportarão de maneira similar. Além disso, devido à satisfação ser uma avaliação pessoal das práticas e procedimentos de um sistema, as pessoas num sistema tenderão a concordar menos sobre a sua satisfação do que nas suas descrições do clima do sistema
Schneider e Snyder	1975	Como a percepção final que as pessoas têm da (ou sobre) a organização. É uma impressão global do que é a organização. No entanto, essa natureza global de clima organizacional não sugere que o conceito seja unidimensional. Diversas classes diferentes de eventos ou práticas e procedimentos organizacionais podem contribuir para a percepção global ou final que a pessoa tem da organização. Portanto cada pessoa percebe e conceitualiza sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto e do conjunto de informações sobre a organização.
Sims e LaFollette	1975	Crítica ao questionário desenvolvido por Litwin, Stringer (1968)
Wallace et al	1975	Em que intensidade o questionário OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) de Halpin, Croft (1963) utilizado em organizações educacionais e de negócios, pode ser utilizado em hospitais. Registra um projeto desenhado para investigar a influência do clima organizacional sobre as atitudes, desempenho, e efetividade organizacional em dois hospitais.
Peterson	1975	Estudo testa o impacto de diferentes processos tecnológicos sobre as percepções do clima organizacional.
LaFollette	1975	Crítica aos métodos objetivos de mensuração de clima organizacional e aos instrumentos ou questionários quanto a sua confiabilidade e validade.
Gavin	1975	O estudo pretende: (a) examinar a correlação pessoal e organizacional das percepções de clima e (b) avaliar como as variáveis pessoais e organizacionais podem interagir na determinação das percepções do clima.
Csoka	1975	Demonstra uma ligação conceitual entre a dimensão mecânica e orgânica de Burns e Stalker e o modelo de liderança contingencial de Fiedler.
Downey et al	1975	Estudo testa a proposição de que o clima organizacional interage com a personalidade individual influenciando na satisfação no trabalho e no desempenho.
LaFollette e Sims	1975	Investiga a questão levantada por Johannesson (1973) quanto a se o clima organizacional é redundante com a satisfação no trabalho e avalia que a pesquisa tende a apoiar a hipótese de clima causa satisfação em oposição a hipótese de redundância.
Becker	1975	Delineia os fatores que afetam a performance organizacional. Estes fatores ajuda os administradores a tomarem ações específicas para improvisar o clima aumentando o nível de satisfação e performance.
Muchinsky	1976	Replica estudo com os fatores da escala de Sims, LaFollette (1975) em outra amostra.
Hollmann	1976	Estudo exploratório que verifica se o clima organizacional serve como variável importante na investigação empírica de MBQ – Management By Objectives.
Johnston	1976	Contesta o conceito de clima organizacional como um conceito <i>molar</i> (Litwin, Stringer, 1968), ou um macro conceito (Helriegel, Slocum, 1974), ou ainda como resultado das variáveis de personalidade (Johnston, 1974). Estudo mostra que o clima relevante para o desempenho profissional é um produto da interação de efeitos de variáveis situacionais e as ações e reações do indivíduo baseado na sua personalidade.
Payne, Fineman e Wall	1976	Analisa a confusão existente entre o significado e mensuração dos conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho e examina se: (a) operacionalmente clima organizacional e satisfação no trabalho são a mesma coisa, (b) o clima organizacional é um conceito aplicável às organizações ou aos indivíduos e (c) as medidas de clima organizacional e satisfação no trabalho são descritivas ou afetivas.

Howe	1977	O estudo explora a validade de construto de clima de grupo. Os dois critérios de medidas de clima de grupo foram consenso entre os membros do grupo e diferença significativa entre dois ou mais grupos dentro da mesma organização.
Muchinsky	1977	Explora as relações entre comunicação, satisfação no trabalho e clima. Foca alguns problemas associados com amplos e multidimensionais conceitos. De particular interesse é a validade do construto dos conceitos como comunicação e clima organizacional.
Hitt e Morgan	1977	Estudo investiga a relação entre o clima organizacional e algumas práticas organizacionais, como adaptabilidade, adequação ao planejamento, coordenação de trabalho, conflito e inconsistência, atraso de decisões, e distorção e supressão de informações.
Woodman e King	1978	Revisão da literatura sobre clima organizacional e formula crítica sobre a validade da mensuração de clima.
Powell e Butterfield	1978	Fornecem adicionais evidências para a existência de subsistemas de clima nas organizações por meio do reexame de recomendações de estudos passados sobre clima e reconsidera a unidade adequada para a análise do clima.
Welsch e LaVan	1981	Estudo mostra que existe correlação significativa e positiva entre comprometimento e clima organizacional.
Field e Abelson	1982	Clima organizacional é uma percepção abstrata do indivíduo e pode ocorrer no nível da organização, grupo ou do próprio indivíduo. Apresenta um modelo tradicional de conceitualização de clima e propõe um modelo revisado, incluindo clima psicológico e de grupo.
Joyce e Slocum	1982	Examina as relações entre as diferenças de clima psicológico e organizacional e desempenho individual no trabalho e satisfação.
Heller et al	1982	Estudo tenta determinar se: (1) inventários perceptivos de diferentes climas mediriam os mesmos construtos; (2) há um padrão claro de relacionamentos entre medidas perceptivas de clima e características objetivas da organização que seriam sugeridas das tendências em pós pesquisa; e (3) escalas subjetivas de clima que significativamente foram relacionadas aos objetivos das características seriam mais relacionadas a eficácia da organização do que esses que não eram tão relacionados.
Schneider e Reichers	1983	Apresenta uma revisão conceitual e metodológica da etiologia de climas e desenvolve um modelo conceitual integrativo.
Abbey e Dickson	1983	Examina a relação entre clima no trabalho e inovação no subsistema Pesquisa e Desenvolvimento em companhias de semicondutores.
Joyce e Slocum	1984	O estudo pesquisa a validade de climas agregados baseado na concordância dos escores individuais de clima psicológico.
Ashforth	1985	Fornecer uma lista de possíveis extensões para a perspectiva interacionista (reconciliação entre a perspectiva objetivista e a perspectiva subjetivista) na formação do clima organizacional.
Glick	1985	Defende o tratamento da organização como a unidade da teoria para o clima organizacional e preserva o indivíduo como a unidade da teoria para o clima psicológico. Além disso, examina problemas conceituais a diversos níveis em pesquisa de clima e discute estratégias para melhorar a validade e avaliar a confiabilidade da medida.
Jabri	1986	Descrição breve da construção e o uso de um instrumento de clima organizacional que foi desenvolvido como ferramenta para diagnóstico para as características de clima de time em R&D, e uma fonte para início de discussões profundas com líderes de time R&D.
Dastmalchian	1986	Estudo explora a relação entre as características do ambiente organizacional e as percepções do clima organizacional e examina a relação do clima e os ambientes com as dimensões da estrutura e tamanho da organização.
DeCotiis e Summers	1987	Definem clima como "a extensão a qual um indivíduo aceita e internaliza os valores e metas da organização e vê seu papel organizacional em termos da sua contribuição para estes valores e metas, separadamente de qualquer instrumentalismo pessoal que possa acompanhar sua contribuição. O compromisso serve para minimizar os efeitos disfuncionais de comportamentos idiossincráticos de curto prazo por parte da organização em relação ao empregado".
Moran e Volkwein	1988	Estudo estabelece uma "unidade de teoria" para o construto de clima em instituições de nível superior analisando se o clima organizacional fundamentalmente caracteriza as organizações como um todo ou como pequenas subunidades dentro das organizações.
O'Driscoll e Evans	1988	Examina uma quantidade de variáveis do processo organizacional que podem relacionar-se às percepções de clima em três unidades psiquiátricas. Características estruturais da organização, comportamento dos líderes e processos de comunicação foram baseadas nos conceitos gerais sobre clima organizacional oferecidos por Field, Abelson (1982) e Schneider, Reichers (1983).
Kozlowski e Doherty	1989	Desenvolve um quadro teórico que especifica potencialmente relações entre os processos inerentes tanto em clima quanto em liderança. Três proposições derivadas da estrutura integrativa são avaliadas para verificar sua eficácia.
Schneider	1990	Clima como a percepção dos empregados sobre os eventos, práticas e procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados em um determinado contexto.
Rentsch	1990	Demonstra o valor de uma abordagem alternativa que conserva as forças tanto da abordagem de clima quanto da abordagem de cultura. Explora interações de grupo como um método de identificar aqueles indivíduos cujas interpretações dos eventos são provavelmente similares. Na revisão da literatura sobre clima e cultura, foca na avaliação do significado e nível de análise.
Koys e DeCotiis	1991	Clima psicológico e organizacional como um fenômeno descritivo da natureza das percepções dos empregados dentro de uma organização. O estudo relata o desenvolvimento das medidas de clima psicológico
Schneider, Wheeler e Cox	1992	Clima é conceitualizado como as percepções dos empregados das dimensões estratégicas – serviço que são manifestas nas rotinas do local de trabalho e recompensas.
Al-Shammary e Minwlr	1992	É uma descrição das características do ambiente de trabalho percebido pelos empregados na organização; envolve uma descrição perceptual do ambiente de trabalho. Um ensaio sobre clima, cultura, liderança e satisfação no trabalho.
Moran e Volkwein	1992	(a) perspectiva estrutural é uma característica ou um atributo pertencente a uma organização. Esses atributos são vistos como pertencentes da própria organização e existem independentemente das percepções de seus membros. O clima é considerado como uma manifestação objetiva da estrutura da organização. Ele se forma devido às pessoas ficarem expostas às características comuns da estrutura da organização. Como resultado desta exposição, as pessoas

		têm percepções similares. Essas percepções similares representam o próprio clima da organização; (b) perspectiva perceptual, que poderia também ser chamada de perspectiva perceptual/psicológica, tem um ponto de vista diferente. Se a perspectiva estrutural, essencialmente situa a origem do clima nas propriedades organizacionais, a perspectiva perceptual tem como base a origem de clima na pessoa. A base para a formação do clima está na pessoa. Reconhece-se que as pessoas respondem às variáveis situacionais de uma maneira que é psicologicamente significativa para elas. Clima é uma descrição psicológica processada das condições da organização; (c) perspectiva interativa, assume que o clima não está nem nas características estruturais da organização nem nas pessoas. Sua base de fundamentação está nos processos de interação entre as pessoas que fazem parte da organização e suas respostas às várias situações apresentadas. Refere-se a interação entre as pessoas se engajando no processo de aprender e interpretar a realidade organizacional. O clima organizacional é uma representação abstrata criada pela interação dos membros do grupo; (d) perspectiva cultural é criada por um grupo interativo de pessoas que compartilham uma estrutura de referência comum e abstrata, isto é, a cultura da organização.
Dunegan, Tierney e Duchon	1992	O estudo valida os fatores de afiliação funcional, interações no grupo de trabalho e troca entre líder-subordinado e as percepções do empregado e como elas interagem para explicar o clima de trabalho. O estudo também examina a contribuição incremental feita pela relação líder-subordinado sobre os outros dois fatores.
Toulson e Smith	1994	Estudo testa a relação entre o clima organizacional e as percepções dos empregados com as práticas de administração de pessoas. Pesquisaram vários
Hershberger, Lichtenstein e Knox	1994	Descreve a origem das diferenças individuais nas percepções do clima organizacional.
Fink e Chen	1995	Clima organizacional é um conjunto de atitudes e crenças relacionadas à organização que é compartilhada e coletivamente asseguradas pelos membros da organização como um todo.
Abu-Saad e Hendrix	1995	Estudo examina a relação entre a satisfação no trabalho e o clima organizacional em escolas elementares da comunidade Árabe no sul de Israel.
Denison	1996	Revisão da literatura sobre a diferença entre clima e cultura organizacional.
Hoy et al	1996	Estudo conceitualiza e desenvolve um instrumento de mensuração de clima organizacional, com características específicas de escolas de ensino médio, tendo como base o instrumento OCDQ de Halpin e Croft (1966) juntamente com outros trabalhos desenvolvidos por Hoy e outros autores.
Brown e Leigh	1996	Investiga o processo pelo qual o clima psicológico está relacionado ao envolvimento do empregado, esforço e desempenho.
Kivimäki et al	1997	Investigar as propriedades psicométricas de uma versão Finlandesa de Inventário de Clima de Equipe (TCI) (Anderson, West, 1994) em funções de baixa e alta complexidade.
Ekval e Ryhammar	1998	Estudo analisa a relação entre liderança e resultados organizacionais, intermediados pelo clima organizacional e diretamente.
Schneider et al	1998	Estuda a relação entre os fatores do contexto que apoiam os comportamentos de trabalho, clima para serviços e percepção de qualidade de serviço pelos clientes.
Verbeke et al	1998	Estudo analisa clima e cultura organizacional. A conceituação de clima organizacional utilizada é de Moran, Volkwein (1992).
Anderson e West	1998	Registra o desenvolvimento e validação de uma medida psicométrica multi-dimensional de clima para inovação em grupos no trabalho, utilizando o Team Climate Inventory (TCI).
Shadur et al	1999	Examina a relação entre as percepções do clima organizacional e envolvimento. Três principais elementos de envolvimento são destacados: (a) participação na tomada de decisão, (b) trabalho em equipe e (c) comunicação. Foca também em três elementos do clima organizacional: (a) a burocracia, (b) inovação e (c) dimensão suportiva.
Wallace et al	1999	Estudo sobre a relação entre cultura organizacional, clima e valores gerenciais de uma grande agência do setor público da Austrália.
Kangis et al	2000	Contribui para o debate sobre a influência de algumas dimensões de clima organizacional no desempenho organizacional entre companhias do mesmo setor industrial.
Vardi	2001	Testou a hipótese de que poderia haver relação entre clima organizacional e OMB.
Rogg et al	2001	Explora o grau em que o relacionamento de desempenho das práticas organizacionais de RH é mediado pelo clima organizacional.
Gutierrez	1987	Apresenta o levantamento de necessidades organizacionais e as ações resultantes deste levantamento. Foi realizada em uma empresa familiar e privada, utilizando a escala de Kolb. A conceituação de clima organizacional utilizada é de Schneider, Snyder (1975).
Gomes	2002	Identifica a percepção dos profissionais de vendas, consultoria e analistas de mercado a respeito do clima organizacional de uma empresa de telecomunicações, concessionária de telefonia pública. Utiliza os modelos conceituais de clima organizacional de Kolb (1978).
Puente-Palacios	2002	Levanta informações decorrentes de pesquisas teóricas e empíricas que apontam a complexidade da estrutura do conceito de clima organizacional visando a consecução de um melhor entendimento acerca de sua natureza e extensão.
Schneider et al	2002	Conceitualiza força do clima como variabilidade intra-grupo. Estuda a relação entre força do clima, percepção do empregado sobre o clima de serviço e experiências satisfatórias do cliente.
Romá et al	2002	Examina possíveis antecedentes da força do clima e sua influência moderadora na relação entre o clima de uma unidade de trabalho e a satisfação de uma unidade de trabalho e o compromisso organizacional.
McMurray	2003	Estuda clima e cultura organizacional e compartilha a visão explicitada por Ashforth (1985) de que os conceitos de clima e cultura residem num mesmo contínuo.

4.3 Evolução do estudo de clima organizacional nos EUA

O construto de clima tem início com Lewin, Lippit e White (1939) que estudaram os efeitos dos comportamentos em climas sociais por meio de modelos utilizando três diferentes estilos de liderança: i) autoritário, ii) democrático e iii) *laissez-faire*. Esses estilos de liderança foram aplicados experimentalmente em crianças com idade de dez anos. A ênfase está na relação entre o estilo de liderança e o clima.

Argyris (1958) buscou organizar as redes recíprocas e complexas das variáveis que constituem uma organização. Após estudar as relações interpessoais dentro de um banco, encontrou três sistemas inter-relacionados de variáveis: i) políticas, procedimentos e posições da organização; ii) fatores de personalidade tais como necessidades individuais, valores e habilidades e iii) complicado modelo de variáveis que estão associadas aos esforços das pessoas em acomodar seus objetivos com os objetivos da organização. Toda esta complexidade, o autor define como “o clima da organização” e utiliza o termo “estado homeostático” como sinônimo de clima organizacional. Estudando e discutindo a complexidade e as interações das variáveis freqüentemente encontradas nas organizações, apresentou um modelo empírico de clima ou estado homeostático de um banco e concluiu que todos os estados homeostáticos² são:

- (1) compostos de elementos que representam muitos níveis de análise, (2) cuja origem pode ser traçada desde seu início, (3) cuja predisposição é em direção à estabilidade mais do que à mudança e (4) cujo modelo de variáveis

² No dicionário Aurélio, homeostático é “relativo à homeóstase ou a homeostato”. Homeóstase é “1. tendência à estabilidade do meio interno do organismo. 2. propriedade auto-reguladora de um sistema ou organismo que permite manter o estado de equilíbrio de suas variáveis essenciais ou de seu meio ambiente”. Homeostato significa um “mecanismo de retroalimentação que permite alcançar e/ou manter um estado de equilíbrio dinâmico”.

presume-se ser o “melhor” ou “natural” para qualquer organização sobre as condições em que está inserida.(ARGYRIS, 1958, p. 520).

Forehand e Gilmer (1964) focaram alguns problemas na mensuração do clima organizacional e utilizaram uma grande bibliografia para verificar como o estudo das organizações torna possível a variação tanto das variáveis pessoais quanto de clima. Tentaram operacionalizar o conceito de clima organizacional por meio da avaliação da variação do ambiente organizacional. Ilustraram o estudo destacando algumas variáveis que merecem ser estudadas: tamanho, estrutura, complexidade dos sistemas, modelo de liderança e objetivos da administração.

Para Forehand e Gilmer (Ibid., p. 362), o termo clima organizacional tem sido utilizado por diversos pesquisadores, muito embora o termo possa representar diversos aspectos para diversos escritores. Utilizaram o termo clima organizacional como

um conjunto de características que descrevem uma organização e que: (a) distingue a organização de outras organizações, (b) são relativamente permanentes durante o tempo e (c) influencia o comportamento das pessoas na organização.

Essas propriedades definidoras foram escolhidas na tentativa de focar discussões sobre as características das variáveis organizacionais que são receptíveis à especificação, mensuração e incorporação dentro das pesquisas empíricas. As propriedades organizacionais que merecem futuros estudos são: tamanho, estrutura, complexidade dos sistemas, modelo de liderança e direção de objetivos. Essa conceituação cria uma relação entre os fatores pessoais, como personalidade e valores, e as propriedades organizacionais, como estrutura, estilos de liderança, e é esta relação que coloca ênfase no papel das percepções das propriedades da organização.

Halpin (1966) fez um estudo de observação nas escolas, na tentativa de identificar suas diferenças. Em algumas escolas os professores são entusiastas e dissipam confiança. Em outras, o descontentamento dos professores é visível. Também tem escola que não apresenta nenhuma dessas duas características, o que implica na possibilidade de cada escola ter sua própria personalidade, que o autor chama de clima organizacional. A analogia que ele explicita é que a personalidade é para a pessoa como o clima organizacional é para a organização.

Para a elaboração do OCDQ – Organizational Climate Description Questionnaire -, Halpin e Croft (1963 apud HALPIN, 1966) prepararam um conjunto de declarações que deveriam ser respondidas de uma maneira que indicasse em que intensidade determinada declaração caracterizaria a escola. A escala foi definida por meio de quatro categorias descritas a seguir:

1. Ocorre raramente
2. Ocorre algumas vezes
3. Ocorre freqüentemente
4. Ocorre muito freqüentemente

Embora esta escala seja marcada por freqüência de ocorrência, o que realmente importa é “quão verdadeiro isto é para sua escola?” A versão final do OCDQ possui sessenta e quatro itens (declarações ou perguntas) e esses itens são medidas de atitudes, ou alternativamente, de percepções. Por meio de uma análise fatorial, foram encontradas oito dimensões de clima organizacional que estão listadas, juntamente com suas respectivas conceituações no capítulo oito.

Em seguida, aplicaram a técnica Q de análise fatorial e encontraram seis grupos que descrevem os seis diferentes tipos -taxonomia ou tipologia- de clima organizacional: aberto, autônomo, controlado, familiar, paternal e fechado. Estes tipos de clima organizacional são apresentados no quadro 2, baseados nas oito dimensões citadas anteriormente:

Quadro 2 - Taxonomia de clima x dimensões de clima

	Falta de entrosamento	Obstáculo	Espírito	Amizade	Distância	Ênfase em produção	Confiança	Consideração
1. Clima Aberto	Baixa	Baixo	Alto	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta
2. Clima Autônomo	Baixa	Baixo	Alto	Alta	Alta	Baixa	Alta	Média
3. Clima Controlado	Baixa	Alto	Baixo	Baixa	Média	Alta	Média	Baixa
4. Clima Familiar	Alta	Baixo	Média	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta
5. Clima Paternal	Alta	Baixo	Baixo	Baixa	Baixa	Alta	Média	Média
6. Clima Fechado	Alta	Alto	Baixo	Média	Alta	Alta	Baixa	Baixa

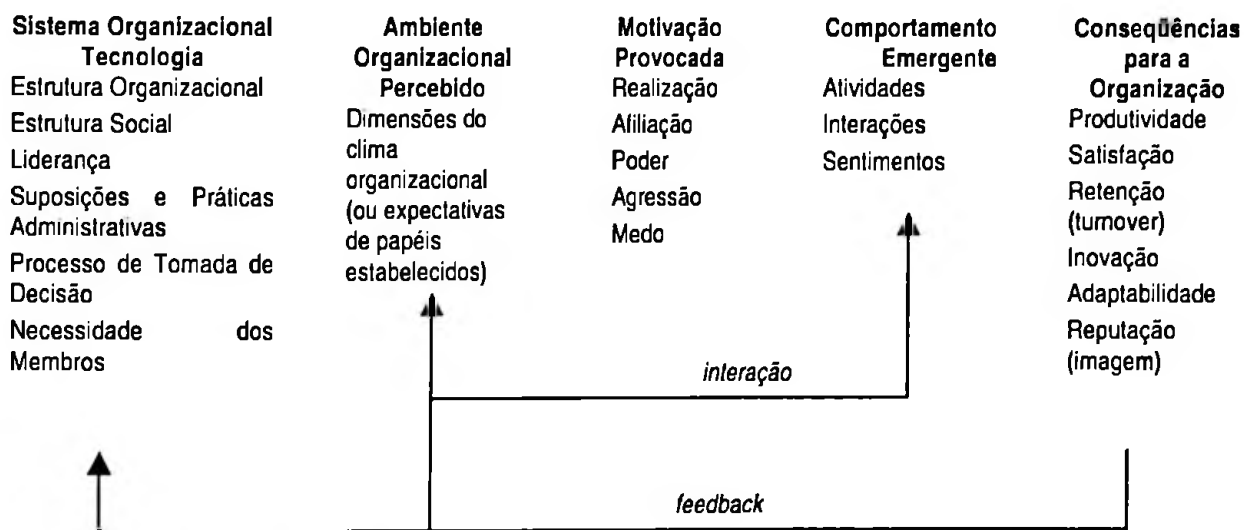
FONTE: HALPIN, 1966

O autor sugere que os seis tipos de climas delineados poderiam também ser encontrados em corporações industriais, agências de governo e hospitais. A adaptação do OCDQ às exigências de outras organizações, mais do que as escolas, não pareciam ser uma tarefa difícil. O OCDQ é uma técnica útil para descrever o clima organizacional de escolas, porém é necessário investigar sua autenticidade. Três questões merecem a busca de respostas: (1) quais são as condições dentro da profissão de educação que reforçam a autenticidade do comportamento, (2) quais são as condições que reforçam a inautenticidade e (3) quais mudanças são necessárias na profissão – no recrutamento e treinamento dos candidatos a professores e na administração das escolas – que aumentam a probabilidade de que a profissão como um todo se torne mais autêntica. As pesquisas nesta área são complexas e demandam grande quantidade de esforço por parte dos pesquisadores.

O estudo seguinte traz também um instrumento de mensuração de clima organizacional. É o Organizational Climate Questionnaire (OCQ) de Litwin e Stringer (1968). Litwin e Stringer (Ibid., p. 29) descrevem o clima como “um conjunto ou um grupo de expectativas e incentivos e representa uma propriedade do ambiente que é percebido direta ou indiretamente pelas pessoas deste ambiente”. Com essa conceituação em mente de que o clima organizacional é uma demonstração do valor real de entender e explicar o comportamento nas organizações, os

autores buscaram integrá-lo com as várias teorias de comportamento organizacional e desenharam um modelo onde o clima organizacional é uma variável mediadora entre o sistema organizacional e a motivação. O modelo estabelece que o sistema da organização gera o clima organizacional, que por sua vez aumenta ou suprime a motivação. O comportamento de motivação resulta numa variedade de conseqüências para a organização, como a produtividade, a satisfação etc. Este modelo, de forma simplificada e com seus componentes, está descrito na figura 1 a seguir.

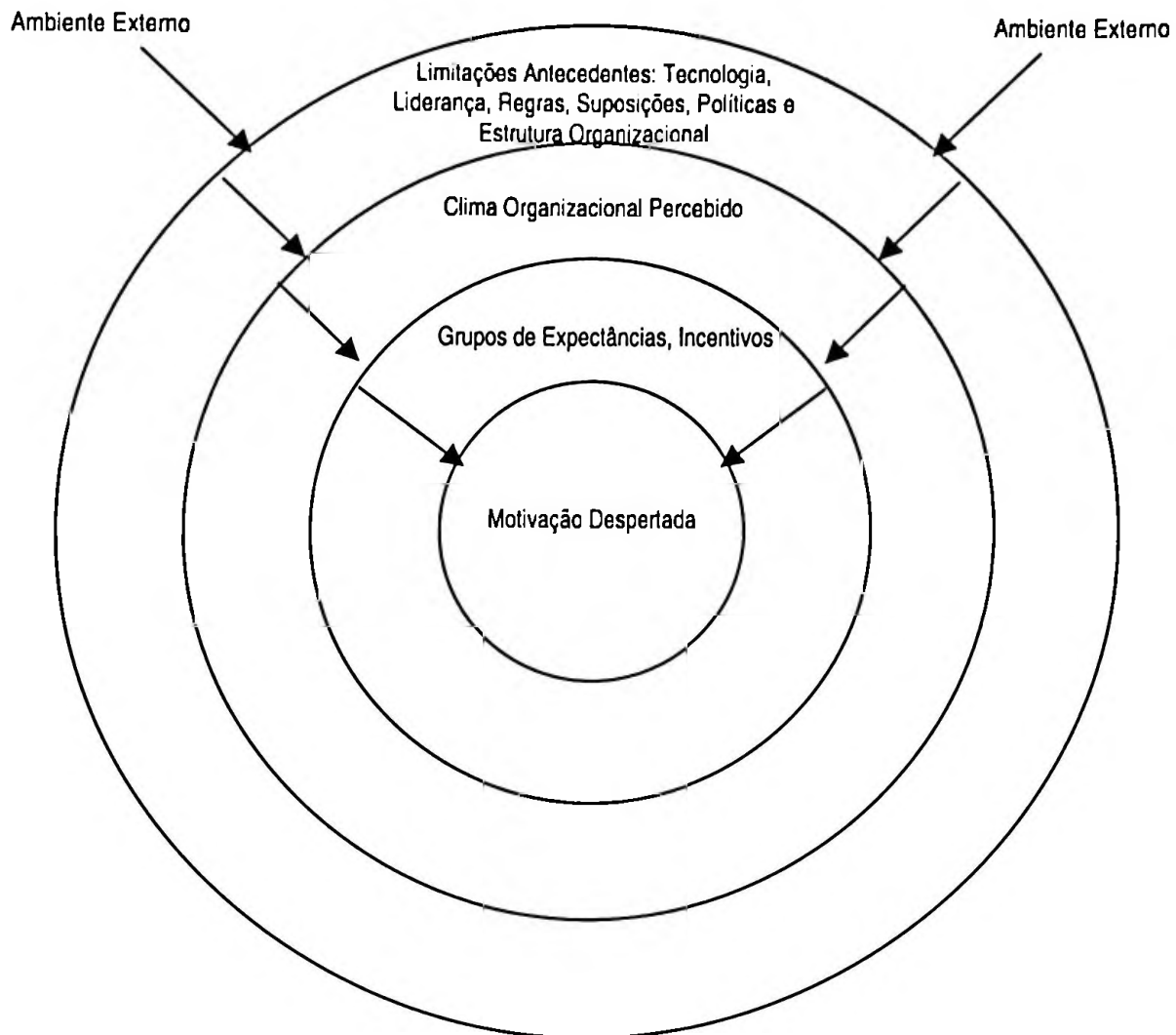
Figura 1 – Modelo de Clima e Motivação de Comportamento Organizacional



FONTE: LITWIN; STRINGER, 1968

Litwin e Stringer (Ibid.) trazem um outro modelo que abarca os determinantes do comportamento motivado nas organizações na tentativa de clarificar a natureza das percepções envolvidas. Este modelo, que está representado na figura 2, apresenta um conjunto de esferas concêntricas, onde as esferas internas representam 'a pessoa', as esferas intermediárias representam os determinantes diretos da motivação da pessoa e as esferas externas representam as influências mais diretas sobre a motivação, que na realidade são os determinantes do clima.

Figura 2 – Modelo Subjetivo dos Determinantes do Comportamento Motivado nas Organizações



FONTE: LITWIN; STRINGER, 1968

Ou seja, o clima organizacional é um vínculo conceitual entre os elementos do sistema organizacional e os determinantes do comportamento individual. Ele fornece aos administradores uma ligação entre as práticas e os procedimentos da organização e as preocupações e necessidades dos empregados.

Entender de que forma os diferentes procedimentos e práticas podem estimular ou não os empregados a conseguir realizar suas necessidades e de que forma sua motivação pode ser aumentada, é um processo que os administradores precisam saber. É preciso conhecer a dinâmica do clima organizacional já que ele representa os determinantes diretos da motivação.

É preciso estudar as relações entre o comportamento da administração e o comportamento motivado da força de trabalho (LITWIN; STRINGER, Ibid.).

Para definir as dimensões de clima organizacional, Litwin e Stringer (Ibid.) iniciaram seus estudos tentando isolar as diversas dimensões a partir da literatura pesquisada. Essas dimensões são adequadas para organizações que funcionam principalmente em torno de uma tarefa ou grupo de tarefas e devem satisfazer três necessidades: i) permitir descrever a situação de forma precisa, ii) relacioná-las às motivações específicas e comportamento motivado e iii) mensurar mudanças em determinada situação.

O instrumento que mede o clima organizacional coleta as percepções dos membros e respostas subjetivas do ambiente organizacional. Com isso, o clima organizacional pode ser definido de forma operacional, como a soma das percepções das pessoas que trabalham em determinada organização. Para a elaboração desse instrumento foi distribuído um questionário para vinte e cinco gerentes e especialistas em pessoas dos diversos departamentos da General Electric Company e para vinte homens com experiência em outros tipos de organizações. Foram construídas oito categorias preliminares tendo como base as dimensões já estabelecidas pela literatura. Três juizes, com experiência em análise de conteúdo receberam o questionário e foram classificando-o dentro das oito categorias. Essas categorias ou dimensões e suas descrições estão expostas a seguir e são denominadas de Forma A.

1. Estrutura: o sentimento que os trabalhadores têm sobre suas limitações em situações de trabalho, quantas regras, regulamentos, procedimentos existem.
2. Responsabilidade: o sentimento de 'ser chefe de si mesmo', não ter que checar todas as suas decisões.
3. Risco: o sentimento de risco e mudança no trabalho e na situação de trabalho na organização.
4. Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, ênfase em recompensa versus crítica e punição.

5. Calor e Suporte: o sentimento de que, em geral, prevalecem boas relações de amizade no grupo de trabalho.
6. Conflito: o sentimento de que a gerência não tem medo de diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase é dada em resolver diferenças presentes no momento atual.

Após a aplicação deste instrumento – Forma A – os autores partiram para desenvolver uma nova medida que pudesse ser melhorada. Os principais objetivos para o desenvolvimento deste novo instrumento, denominado Forma B, foram: i) reduzir a redundância entre as escalas, ii) melhorar a clareza conceitual e de definição das escalas e iii) acrescentar novas escalas baseadas nos aspectos do clima não descobertos nos estudos preliminares e no estudo experimental.

Duas mudanças ocorreram nesse novo processo. A primeira consistiu no desmembramento da dimensão Calor e Suporte em duas dimensões, uma Calor e a outra Suporte. A segunda mudança consistiu no acréscimo de duas dimensões intituladas Padrões e Identidade. As dimensões e as descrições desta nova escala estão apresentadas no capítulo oito.

Embora as duas formas, A e B, apresentem redundância nas escalas, ambas foram consideradas úteis para aplicações em estudos futuros. Dados de pesquisas realizadas com a utilização dessas escalas suportaram fortemente a suposição teórica de que o conceito de clima organizacional é um vínculo entre as variáveis de motivação individual e da organização.

Schneider e Bartlett (1968) desenvolveram um questionário selecionando um grande número de itens que foi aplicado em uma agência de seguros, daí seu nome Agency Climate Questionnaire (ACQ). Os itens que compõem o ACQ foram coletados a partir de uma revisão da literatura e de um elevado número de pesquisas. As razões para escolher uma agência de seguros foram várias: i) são organizações autônomas, ii) estavam operando um amplo programa de seleção, iii) rotatividade acima de 50% etc.

Após o recebimento do questionário respondido, utilizaram a técnica de análise fatorial para determinar as dimensões do clima organizacional e obtiveram seis dimensões que se encontram listadas no capítulo oito juntamente com suas definições. O ACQ, em sua forma final, possui oitenta itens para seis dimensões.

O clima organizacional pode refletir, segundo Davis Jr. (1968), uma variedade de indivíduos com propensão a seguir regras. Os recrutadores e administradores geralmente podem considerar a probabilidade de que quando um indivíduo se junta à organização é porque ele encontrou uma organização que é simpática. Caso o indivíduo não sinta este ajuste, ele poderá não se juntar à organização e caso ele se junte, numa primeira oportunidade ele deixa a organização. Quando as normas organizacionais e as tendências individuais não se ajustam, pode surgir uma insatisfação. Caso exista uma organização com regras muito formalizadas e que admita uma pessoa que se importa pouco com regras, provavelmente haverá problemas. Caso uma organização traga pessoas que seguem e pessoas que não seguem as regras, talvez isso possa ser benéfico para a organização. Caso a organização contrate pessoas que sigam à risca as regras, a organização pode se tornar rígida. O grande desafio do administrador é equilibrar estas questões, porém elas necessitam de mais pesquisas (DAVIS JR, Ibid.). A conclusão deste estudo foi que cada organização deve possuir climas distintivos. Algumas organizações são mais hierárquicas e cheia de regras e outras são mais livres além de existir organizações que estão entre essas duas características.

Friedlander e Margulies (1969) preocuparam-se com a viabilidade de prever a satisfação dos empregados em dois pontos: i) a partir do conhecimento do clima organizacional na qual os empregados trabalham e ii) a partir de um conhecimento dos valores individuais dos empregados a respeito do trabalho. Utilizando dados baseados em percepção de uma empresa

de eletrônicos, estudaram o impacto múltiplo dos componentes do clima organizacional e dos valores de trabalho do indivíduo sobre a satisfação do empregado.

O foco do trabalho é em cima dos diferentes climas como previsores das diferentes satisfações e utiliza valores individuais como moderadores desses previsores. São lançadas duas hipóteses: i) o clima como um determinante situacional principal da satisfação e ii) os valores individuais são moderadores da relação clima-satisfação. Para mensurar o clima organizacional, utilizaram o instrumento OCDQ com adaptações e revisões de seus itens dentro das oito dimensões para ser aplicado em qualquer tipo de organização e realizaram três análises:

1. Quais são os impactos do clima na satisfação dos empregados em cada uma das três maiores áreas de seu trabalho?
2. Considerando que as oito diferentes dimensões ao longo do clima organizacional podem variar, qual mistura desses componentes de clima poderá melhor predizer cada um dos três diferentes tipos de satisfação no trabalho que o empregado poderá experimentar?
3. Como as combinações dos oito climas organizacionais que melhor predizem cada tipo de satisfação se diferenciam para empregados para os quais a área de trabalho é relativamente sem importância?

De maneira geral, o estudo mostrou que: (1) o clima organizacional é um determinante significativo da satisfação individual, (2) o grau de impacto do clima sobre a satisfação varia com o tipo de clima e o tipo de satisfação e (3) os valores de trabalho mantidos pelo indivíduo moderam estes diversos impactos de uma maneira complexa. Para Friedlander e Margulies (Ibid.), o clima pode ser visto como um fenômeno social e interpessoal que facilita ou reprime o senso de envolvimento do empregado.

Schneider e Bartlett (1970) utilizaram o mesmo instrumento – ACQ, elaborado em 1968, para medir o clima organizacional numa agência de seguro. A diferença reside no alvo a ser mensurado. No artigo de 1968, os autores mediram o clima organizacional a nível gerencial e

agora utilizaram o mesmo instrumento para a posição de agentes. Como resultado, verificaram que o mesmo conjunto de dimensões pode ser utilizado nos diferentes níveis para descrever o clima de trabalho das organizações, porém pesquisas futuras são necessárias para responder questões como: (1) as diferentes visões dos níveis organizacionais são mais relevantes para indivíduos que entram na organização? (2) quais conseqüências organizacionais e individuais ocorrem de acordo com a descrição do clima organizacional em diferentes níveis? e (3) quais são as características individuais importantes que são relacionadas ao modo como um indivíduo particular percebe seu mundo?

Kenney e Rentz (1970) buscaram examinar respostas do OCDQ a partir de uma amostra diferente daquela utilizada no estudo original realizado para a construção do instrumento. Basicamente, os autores propuseram verificar se o fator estrutura identificado no OCDQ de Halpin e Croft é o mesmo para esse estudo e se forças externas influenciam o clima nessas escolas. Os resultados indicaram que, para escolas de áreas urbanas, o fator estrutura não é o mesmo daquele identificado no estudo original de Halpin e Croft. Provavelmente, segundo Kenney e Rentz (1970), essa divergência poderia ser atribuída ao fato de que o OCDQ original foi aplicado em 1961, e alguns problemas e condições urbanas justificariam esses resultados.

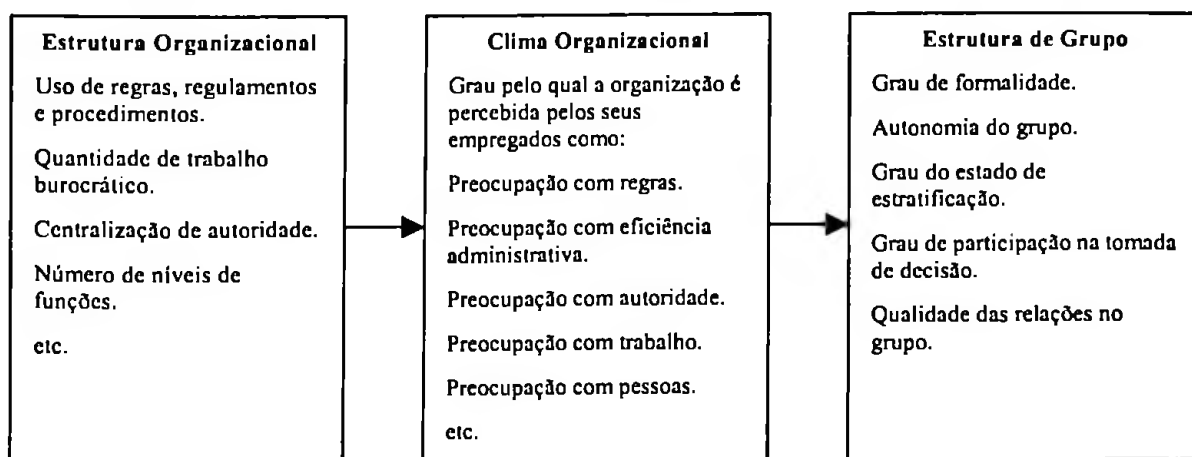
Dewhirst (1971) tratou em seu estudo a questão da carreira de jovens profissionais engenheiros e cientistas que buscam firmar-se em suas profissões, mas podem sofrer pressões para mudar este curso na direção de postos administrativos. Esta pressão é exercida pelo clima organizacional. A argumentação consiste em que qualquer organização possui um conjunto de valores, atitudes e comportamentos aceitos que formam a sua cultura ou o seu clima. Além disso, outro argumento levantado preza-se ao fato de que muitos elementos, como tamanho, localização, tecnologia e grau de inovação contribuem para o clima organizacional. Esses

elementos formadores do clima demonstraram ser úteis e satisfatórios para os membros da organização ao lidar com condições internas e externas à organização.

Quando novos engenheiros e cientistas chegam à organização, rapidamente são expostos ao clima organizacional e são influenciados a adotar os valores, atitudes e maneiras de se comportar da própria organização. Esse processo é denominado de socialização, ou seja, o clima organizacional funciona como um agente socializador. Para o estudo, foram utilizadas duas organizações para avaliar o impacto do clima organizacional no desejo de jovens profissionais por gerenciar carreiras.

O estudo de Payne, Pheysey e Pugh (1971) é um dos pioneiros trabalhos na verificação de alguns problemas de mensuração nas organizações. Tem como propósito verificar se a estrutura organizacional ou a maneira como uma organização estabelece suas bases de arranjo ou ordem e controle sobre seus processos internos pode afetar o modo como os empregados percebem a organização e seus propósitos. Essas percepções foram rotuladas como clima organizacional. A estrutura utilizada pelos autores permite verificar que o efeito do clima organizacional pode ser sentido nos grupos de trabalho e que esses grupos podem se organizar de acordo com o clima predominante. A figura 3 exhibe o propósito do estudo.

Figura 3 – Relações entre Estrutura Organizacional, Clima Organizacional e Estrutura de Grupo



FONTE: PAYNE, PHEYSEY E PUGH, 1971

As organizações que foram objetos deste estudo são tão contrastantes entre si quanto possível nas suas características estruturais, pois havia o interesse de realçar possíveis diferenças nas relações que estão sugeridas na figura anterior. São organizações similares em tamanho e tecnologia, no entanto possuem diferentes estruturas organizacionais. Uma delas é mais burocrática e possui padrões específicos de operação e procedimentos, regras etc. e mantém um forte controle nas atividades (organização A). Por outro lado, a outra organização é muito menos hierárquica e burocrática (organização B).

O primeiro passo para a realização do estudo foi fazer entrevistas com os altos executivos e posteriormente com os chefes de cada departamento, além de documentação histórica relevante. O segundo passo foi examinar o clima organizacional e a estrutura do grupo por meio de reuniões com os administradores e preenchimento de um questionário sociométrico. Para o terceiro passo utilizou-se um outro questionário que trata da descrição das dimensões do grupo e finalmente o Business Organization Climate Index (BOCI), que mensura o clima organizacional. Os resultados da pesquisa mostraram que a organização mais estruturada burocraticamente apresentou um clima onde as pessoas estão mais preocupadas com regras e regulamentos, eficiência administrativa e convencionalidade. Simultaneamente, porém, a organização está pronta para inovar e o clima parece ser mais demandante que na outra organização com estrutura menos burocrática.

George e Bishop (1971) utilizaram o OCDQ para verificar a relação entre quatro propriedades da estrutura organizacional: i) complexidade, ii) centralização, iii) formalização e iv) extensão profissional e certas características da personalidade dos professores. Investigaram estas questões para determinar seu efeito sobre a percepção do professor do clima organizacional em escolas públicas elementares.

A hipótese levantada é que o clima organizacional percebido pode ser definido como uma função da interação entre as demandas das propriedades estruturais da organização e algumas características de personalidade dos seus membros, isto é, o tipo de clima organizacional percebido é diretamente relacionado ao grau de compatibilidade encontrado entre as características da estrutura da organização e os traços de personalidade de seus membros.

Payne e Pheysey (1971) desenvolveram um instrumento de clima organizacional a partir do instrumento Organizational Climate Index (OCI) de Stern. O instrumento de Stern relaciona-se com a conceituação e mensuração das dimensões do ambiente, ou como o ambiente é percebido. O ambiente tratado no trabalho de Stern está voltado às instituições educacionais que buscam verificar a relação entre a personalidade do indivíduo e sua percepção do ambiente educacional.

Payne e Pheysey (Ibid.) ao desenvolverem esse novo instrumento, estavam preocupados com a estrutura e o funcionamento das organizações e a primeira parte do programa da pesquisa envolvia mensurar o contexto e a estrutura organizacional.

A percepção do ambiente organizacional era objetivamente mensurar a estrutura da organização do ponto de vista da percepção estrutural, conceitualizada como dimensões ambientais, não do ponto de vista da visão psicológica do indivíduo, ou seja, a preocupação era mensurar o ambiente organizacional por meio de escalas que estivessem em torno desse conceito de estrutura e funcionamento, muito mais do que da estrutura e funcionamento das personalidades individuais. Então, decidiram reutilizar o OCI, que possui uma rica fonte de itens sobre organizações, reconceituando-o de acordo com os conceitos mais apropriados para organizações de negócios e batizaram-no de BOCI. Os títulos e as vinte e quatro escalas deste instrumento estão descritas a seguir.

Escalas de Autoridade:

- Distância Psicológica do Líder
- Questionamento de Autoridade
- Igualdade
- Preocupação da Administração com o Envolvimento do Empregado

Escalas de Restrição

- Mentalidade Aberta
- Controle Emocional
- Segurança Física

Escalas de Interesse pelo Trabalho

- Orientação Prática
- Orientação Futura
- Orientação Científica e Técnica
- Orientação Intelectual
- Mudança no Trabalho
- Orientação para Tarefa
- Envolvimento

Escalas de Relações Pessoais

- Altruísmo
- Sociabilidade
- Agressão Interpessoal
- Uniformidade

Escalas de Rotina

- Orientação para Regras

- Eficiência Administrativa
- Convencionalidade
- Prontidão para Inovar
- Variedade do Ambiente Físico

Escalas de Comunidade

- Orientação Ampla para a Comunidade

Payne e Physey (Ibid.) concluíram com a argumentação de que o BOCI é um instrumento psicométrico, com razoável nível de validade e que fornece um tipo de dado sobre organizações como ambientes que têm tanto relevância prática quanto teórica.

A pesquisa de Schneider e Hall (1972, p. 447) buscou identificar comportamentos específicos e características das pessoas que se relacionavam às suas percepções do clima no trabalho. A argumentação é de que o clima organizacional existe nas percepções que as pessoas têm de seu ambiente organizacional. Para a formação dessas percepções, as pessoas agem como “um processador de informações” e utilizam recursos a partir de: (a) os eventos objetivos na organização e características desta, (b) características (valores e necessidades) do observador. As percepções da organização surgem como resultado de inúmeras atividades, interações, reações e outras experiências que as pessoas têm da organização. O clima reflete então, “a interação da pessoa e as características da organização”.

O artigo de Schneider (1972) foi desenhado para responder a questão: existe uma congruência entre percepções de clima de empregados em perspectiva e a maneira como as pessoas que já estão na organização o descrevem? Ou seja, é a extensão a qual os empregados da organização entram em ambientes ocupacionais que têm climas de trabalho congruentes com os que eles, empregados, esperam que o clima seja. A argumentação é de que os pesquisadores organizacionais, em sua tentativa de entender processos motivacionais e

interpessoais no trabalho, nem sempre consideram essa informação de que o que acontece dentro de uma organização pode ser transmitido para os indivíduos fora da organização. A hipótese é que pode existir uma relação positiva entre percepções individuais de clima futuro de trabalho e da realidade da situação.

Schneider (Ibid.) acredita que, da mesma forma que a imagem de uma organização que é passada ao público seja em parte uma função da imagem que a organização passa para seus empregados, os futuros empregados ao se juntarem à organização também perceberão seu ambiente de trabalho. Utilizou o ACQ para agentes recentemente contratados em duas companhias e os resultados mostraram que as percepções dos novos contratados são similares às percepções dos empregados que já estavam na organização.

O trabalho de House e Rizzo (1972) descreve o desenvolvimento e a validação do construto do Organization Description Questionnaire (ODQ) que é utilizado para mensurar várias práticas gerenciais dentro das organizações e a eficácia de suas subunidades. Os itens do ODQ foram baseados nas descobertas em entrevistas realizadas em empresas de manufatura de equipamento por meio de uma revisão relevante da literatura, pesquisa relacionada às características orgânico-mecanicista das organizações e também sobre a Teoria X e a Teoria Y de liderança. Uma análise de confiabilidade foi utilizada para eliminar itens que não contribuíam para a sua fidedignidade. O instrumento final do ODQ ficou com oito dimensões que estão apresentadas no capítulo oito juntamente com suas definições.

O estudo de Pritchard e Karasick (1973) teve o propósito de explorar a influência do clima no comportamento por meio de um instrumento de mensuração de clima desenvolvido por John P. Campbell que apresenta dados da relação entre clima e desempenho e satisfação assim como os efeitos das intenções entre clima e diferenças individuais nos valores de desempenho e satisfação.

Pritchard e Karasick (Ibid., p. 126) definem clima organizacional, a partir das definições oferecidas por vários autores, como:

uma qualidade relativamente constante de um ambiente interno de uma organização, distinguido-o de outras organizações; (a) a qual resulta de comportamentos e políticas dos membros da organização, especialmente da alta gerência; (b) a qual é percebida pelos membros da organização; (c) a qual serve como base para interpretação da situação; e (d) age como fonte de pressão para direção da atividade.

Para Pritchard e Karasick (Ibid.), o clima organizacional interage com as variáveis individuais tais como valores e necessidades influenciando seu comportamento dentro das organizações. Os resultados da pesquisa mostraram que há uma tendência de o clima organizacional estar mais altamente relacionado com a satisfação da pessoa no trabalho do que seu desempenho. Há fortes evidências de que a satisfação relaciona-se positivamente às percepções das pessoas frente a um clima amigável e suportivo, que recompense seus empregados e apresente um grau de democratização. Quando o clima apresenta essas características, é provável que a satisfação esteja presente. Muito embora os resultados apresentados nessa pesquisa revelem que o clima organizacional pode causar satisfação e desempenho no trabalho, é também temível que a performance individual ou satisfação possa influenciar a sua percepção do clima ou mesmo o próprio clima. Uma das conclusões desse trabalho é que o clima organizacional é influenciado pela organização como um todo e que a alta administração tem importantes implicações nos esforços de mudança do clima, ou seja, as políticas e práticas administrativas influenciam o clima.

Guion (1973) faz uma observação acerca do construto clima organizacional levantado por Pritchard e Karasick (1973). A argumentação é a possibilidade de haver uma confusão sobre se o clima se refere a atributos da organização ou se refere a atributos da pessoa já que

Pritchard e Karasick (1973) ora identificam o clima como um efeito principal ou interacional do comportamento na linguagem que implica algo externo à pessoa e ora escrevem sobre uma percepção das pessoas sobre o clima como a variável que produz efeitos. Tal problema existe porque Pritchard e Karasick (1973) utilizaram em sua pesquisa, instrumento de mensuração de clima organizacional com alguns itens desenvolvidos em instrumentos que mensuram a satisfação no trabalho.

Para Johannesson (1973) a definição de clima organizacional vem acontecendo ao longo de duas trajetórias: i) objetiva e ii) perceptual. Os autores da trajetória objetiva, segundo Johannesson (Ibid.), caracterizam o clima em termos de índices objetivos como o número de níveis de autoridade, quantidade de regras formais etc. A maioria dos pesquisadores, da trajetória perceptual, mensuram o clima por meio dos participantes que indicam a extensão em que um número de itens caracteriza as situações de trabalho de cada indivíduo. Esses itens, ou dimensões de clima, desenvolvidos por vários autores, soam de maneira semelhante a atitudes e satisfação no trabalho.

Uma redundância entre clima e satisfação é devido aos pesquisadores de clima “tomarem emprestados” itens que medem satisfação para compor um instrumento de clima. Então, “novas medidas de clima têm sido criadas a partir de velhas medidas de satisfação” (JOHANNESSON, 1973, p. 119).

A pesquisa realizada por Johannesson (Ibid.) utilizou duas medidas de satisfação e uma de clima organizacional e levantou como hipótese que a maioria da variância numa medida perceptual de clima organizacional pode ser subsomadas em fatores tradicionalmente encontrados em pesquisa de satisfação. Os dados resultantes da pesquisa suportaram a hipótese.

Schneider (1973) desenvolveu uma estrutura para se começar a entender algumas das bases das percepções globais que as pessoas têm das organizações. O papel dessas percepções como correlações de troca de conta de clientes em um banco foram exploradas e levantou-se a seguinte hipótese: em organizações de serviços caracterizadas pelo contato face-a-face de clientes e empregados, os clientes têm percepções sumárias sobre as organizações que podem ser baseadas em suas percepções de serviços relacionados com eventos ou comportamentos específicos. Quando forças externas, como por exemplo, mudança de demanda, não são fatores, percepções sumárias, como o clima organizacional percebido, podem ser a base para o cliente decidir em permanecer ou deixar o banco.

Diversas suposições sustentam essa hipótese. Uma delas assume que as organizações de serviço são sistemas abertos que interagem, influenciam e são influenciadas por segmentos da sociedade na qual pertencem. Então, o modo como os empregados se comportam no atendimento ao cliente ou em sua relação, pode ser vista como resultante do trabalho que o banco ou a organização cria para eles. Por outro lado, os empregados criam um clima que o cliente percebe (SCHNEIDER, 1973).

O estudo mostrou que as intenções dos clientes de bancos em mudar suas contas estão significativamente relacionadas às percepções que têm dos empregados desses bancos e do clima do mesmo. Além disso, os dados indicaram que os titulares de contas que trocaram suas contas por motivos relacionados a serviços tinham percepções do banco e de seus empregados significativamente mais negativas do que as percepções que os influenciavam a manter suas contas. Com isso Schneider (Ibid., p. 254) propôs algumas generalizações:

1. a percepção do clima de uma organização pode ser sumariamente as percepções de eventos ou experiências percebidas por pessoas que interagem com a organização;

2. as pessoas podem deixar a organização como resultado de suas percepções sumárias da organização;
3. os valores do observador sobre situações específicas de serviço são constantemente, mas não fortemente, relacionadas tanto a eventos específicos quanto percepções sumárias de clientes e
4. características mais objetivas de clientes (tamanho da conta, tipo de conta, distância ao banco, tempo com o banco, sexo, número de serviços utilizados) e do banco (tempo de espera, tamanho da conta) não eram relacionados a eventos específicos e percepções sumárias de clientes.

Uma outra aplicação do OCDQ de Halpin e Croft foi realizada por Mehra (1973) em uma amostra aleatória de estudantes de escolas secundárias, no Estado de Delhi, na Índia. Dois pontos motivaram o autor a realizar essa pesquisa. Um deles é verificar se o OCDQ chegaria aos mesmos fatores básicos quando aplicados em uma outra cultura diferente da cultura dos Estados Unidos. O outro ponto é verificar a variância das percepções dos respondentes já que essa não foi considerada na análise realizada por Halpin e Croft.

Em relação à definição de clima organizacional, Mehra (1973) elucida que a teoria contemporânea vê uma organização social como o resultado de um número de partes interdependentes e inter-relacionadas. Essas partes em sua operação interagem e por meio desta operação cria-se uma nova entidade que pode ser definida como clima ou caráter da organização.

Hand, Richards e Slocum (1973) realizaram um estudo para analisar as mudanças nas atitudes e comportamentos que ocorreram por um período de dois anos (de 1968 a 1970) em uma fábrica de aço na Pensilvânia e a relação entre essas mudanças com o clima organizacional após a realização de programas de treinamento. É subjacente a um programa de desenvolvimento que mudanças deverão ocorrer em conhecimento, atitudes, habilidades e desempenho, ou seja, pessoas que recebem treinamento deverão ter um melhor desempenho. Dois problemas são evidenciados na tentativa de avaliar seus efeitos: i) definir as variáveis

dependentes a serem mensuradas e ii) estabelecer um desenho de pesquisa que seja controlado e que os pesquisadores possam relatar conclusões com algum grau de certeza.

Há, segundo Hand, Richards e Slocum (Ibid.), uma omissão por parte de alguns pesquisadores de clima organizacional em não considerarem o clima da organização como algo que pode afetar os programas de treinamento. Esses pesquisadores argumentam que diferentes climas podem afetar o desempenho e satisfação dos empregados, mas não controlam o possível efeito do clima organizacional na eficácia dos programas de treinamento.

Para medir o clima organizacional empregaram o instrumento desenvolvido por Likert que consiste de um conjunto de sete características e, para medir o desempenho, utilizaram uma escala desenvolvida pelo Diretor de Treinamento da organização. Como resultado desse estudo, descobriram que a percepção que os gerentes tinham do clima organizacional moderava as mudanças, comportamentos e atitudes após a participação em programas de treinamento.

Payne e Mansfield (1973) examinaram as relações entre estruturas contextuais e variáveis de clima ao nível de análise organizacional, e o efeito da posição de indivíduos na hierarquia organizacional sobre as percepções de clima. O instrumento utilizado neste estudo é uma versão modificada do BOCI. A hipótese levantada é que o clima organizacional parece ser significativamente afetado pelo tamanho da organização e dependência. Porém, devido ao fato de que o estudo pesquisou um pequeno número de organizações, a melhor conclusão que se pode tirar é que o clima organizacional independe do contexto e da estrutura organizacional.

Outro estudo surge para testar a hipótese de que a estrutura e o processo da organização estão relacionados ao clima organizacional que por sua vez está relacionado ao desempenho e a satisfação do empregado no trabalho (LAWLER; HALL; OLDHAM, 1974). A abordagem utilizada é a mesma adotada por Schneider e Hall (1972). A visão que se tem do clima é como

uma “percepção generalizada da organização que a pessoa forma como resultado das inúmeras experiências na organização” (LAWLER; HALL; OLDHAM, 1974, p. 142). Os resultados e prováveis conclusões estão apresentados no capítulo seis.

O propósito do estudo de Waters, Roach e Batlis (1974) foi realizar uma análise fatorial de vinte e duas escalas de clima organizacional percebido de três questionários de clima dos quais alguns dados válidos foram publicados e relacionar as dimensões encontradas na análise fatorial aos relatórios subjetivos de empregados em relação à satisfação, envolvimento, motivação intrínseca, esforço e desempenho. Os três questionários de clima organizacional utilizados no trabalho foram: oito dimensões de Forehand e Gilmer (1969), nove dimensões de Litwin e Stringer (1968) e cinco dimensões de House e Rizzo (1971). Utilizaram a definição de clima organizacional de Campbel et al (1970, apud WATERS; ROACH; BATLIS, 1974) que trata o clima como sendo uma série de atributos específicos de uma organização em particular que podem ser induzidos da maneira como a organização lida com seus membros e o ambiente. Em outras palavras, para as pessoas dentro das organizações, o clima toma a forma de atitudes e expectativas em termos de algumas das características organizacionais, como o grau de autonomia e contingências de resultado-comportamento.

Segundo Dieterly e Schneider (1974) o comportamento das pessoas dentro das organizações existe em função de duas percepções: i) do clima existente e ii) do poder que as pessoas percebem possuir. Essas duas orientações foram vistas como resposta às condições existentes no ambiente organizacional.

Para a realização desse estudo, Dieterly e Schneider (Ibid.) focaram nos fatores que antecedem as percepções do poder e do clima organizacional. Eles compararam o poder à capacidade de navegar e o clima, às condições do oceano. O objetivo é pesquisar como alguns aspectos selecionados da organização refletem e ou fornecem uma base para as percepções de

poder e de clima. Nesse estudo, ao contrário dos estudos anteriores, que argumentam que o clima é uma variável dependente tal como um resultado de desempenho e rotatividade e até mesmo que ele pode ser diretamente manipulado, o clima é conceitualizado como uma variável interveniente.

De maneira bem resumida, os resultados sugerem a importância de estratégias de tomada de decisão participativas para poder perceber, mas preocupações de que este estilo de tomada de decisão possa ter efeitos deletérios em pessoas de nível mais alto é de alguma forma dependente de uma orientação filosófica da organização em relação aos clientes e acionistas. O clima revela um impacto inesperado nas percepções de clima da organização e sugere que em políticas estabelecidas em organizações para lidar com público pode-se ter um impacto na maneira como os empregados percebem a organização.

O trabalho de Hellriegel e Slocum (1974) é uma revisão do conceito de clima organizacional. Eles propõem quatro objetivos: i) descrever e analisar brevemente os principais instrumentos desenvolvidos para mensurar o clima organizacional, ii) analisar e avaliar uma variedade representativa de estudos que têm utilizado o construto clima organizacional, iii) sintetizar, avaliar e acrescentar comentário sobre clima organizacional e iv) fazer recomendações em relação à pesquisa futura em que adote o construto clima organizacional.

Muito embora o construto clima organizacional exista há muito tempo, segundo os autores este construto ainda apresenta teoria contraditória. A definição dada por Hellriegel e Slocum (1974, p. 256) representa uma adaptação de conceitos de vários autores. Para eles

o clima organizacional refere-se a um conjunto de atributos que podem ser percebidos acerca de uma determinada organização e/ou de seus subsistemas, e que pode ser provocada pela maneira que a organização e/ou seus subsistemas lidam com seus membros e o ambiente.

Analisando ainda outros autores, Hellriegel e Slocum (1974) argumentam que nesta definição estão implícitas algumas questões: (a) respostas perceptivas são primeiramente descritivas e não avaliativas; (b) o nível de inclusão destes itens, escalas e construtos é macro e não micro; (c) as unidades de análise tendem a ser atributos da organização ou subsistemas específicos ao invés de individuais; e (d) as percepções têm conseqüências comportamentais potenciais.

Fazem também três críticas ao construto clima organizacional:

1. falta a muitos estudos de clima um esforço sistemático para determinar se as percepções de clima variam de maneira significativa quando avaliadas com base em medidas objetivas individuais como idade, sexo, tempo de serviço, escolaridade etc.
2. há dificuldade em discernir como o clima poderia ser interpretado quando se refere aos atributos das pessoas já que a literatura considera o clima em termos dos atributos percebidos. Inclusive os autores retomam a observação colocada por Guion (1973) quanto ao clima referir-se aos atributos da organização ou aos atributos das pessoas.
3. há uma possível redundância entre os conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho.

A maioria dos pesquisadores de clima discutem a relação entre clima e a percepção que os empregados têm de seu trabalho, da organização, e de seus colegas. Ainda deve-se demonstrar se estes critérios internos são sistematicamente relacionados a critérios mais objetivos, por exemplo, desempenho de trabalho. No futuro, os pesquisadores devem concentrar-se tanto em critérios externos quanto internos e, como estes critérios estão ligados uns aos outros. Ligações causais entre clima e medidas de desempenho no trabalho e relações deste tipo devem ser investigadas. Poucos estudos atingiram um grau de sofisticação de rigor de pesquisa. Possíveis razões para estes resultados são que as dimensões de clima devem ser redefinidas e operacionalizadas, campos logitudinais experimentais não foram levados em conta, e os pesquisadores não controlaram os impactos de estrutura, tecnologia, ou incerteza

ambiental nas percepções de clima. Similarmente, a possibilidade de interações entre outras variáveis organizacionais, como recompensas, ligações de comunicações, locus de tomada de decisão e clima, não foram exploradas (HELLRIEGEL; SLOCUM, 1974).

Novamente surge o debate e controvérsia em relação à mensuração do clima organizacional que pode estar relacionado à satisfação no trabalho. “São questões importantes que necessitam resposta ou clarificação” (LYON; IVANCEVICH, 1974, p. 635).

Diversas pesquisas focando clima organizacional têm sido conduzidas em instituições educacionais e em organizações de negócios, porém, em hospitais, o clima não tem sido estudado. Por isso, Lyon e Ivancevich (1974) realizaram um estudo exploratório na tentativa de (a) avaliar as percepções das enfermeiras e administradores do clima de um hospital, (b) desenvolver, a partir do clima, informações dos níveis de satisfação percebidos e (c) explorar a relação entre várias dimensões de clima e satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem (não supervisores) e da administração (supervisores e não enfermeiras). A proposta é verificar se os resultados de estudos não baseados em ambientes hospitalares têm algum valor para a política hospitalar e se esses resultados podem ser generalizados. O instrumento para a realização desta pesquisa foi o OCDQ de Halpin e Croft e muito provavelmente, este é o primeiro estudo empírico sobre enfermeiras e administradores em hospitais-escola, que utiliza medidas tanto de clima organizacional quanto de satisfação no trabalho. Os resultados apontaram que:

- diferentes dimensões de clima influenciam a satisfação de trabalho individual de enfermeiras e administradores e
- o grau de impacto na satisfação varia com a dimensão do clima e o tipo de satisfação no trabalho. De fato, algumas dimensões de clima não têm impacto na satisfação.

James e Jones (1974) argumentaram que a pesquisa de clima organizacional é muito importante para compreender a organização, mas a sua conceituação e definição operacional, bem como suas técnicas de mensuração são diversas e até mesmo controversas.

Fazendo uma revisão da teoria e da pesquisa de clima, citam o trabalho de Guion (1973) que faz a observação de que o clima organizacional é um conceito “confuso”. Citam também o trabalho de Forehand e Gilmer (1964) argumentando que o conceito de clima está ainda mais confuso agora do que na época da revisão realizada por Forehand e Gilmer. Este estudo é uma tentativa de colocar ordem e direção sobre a conceituação de clima, revisando as principais definições e mensurações.

A reconceitualização recomendada por James e Jones (1974) é que seja feita a diferenciação entre clima como um atributo organizacional e clima como um atributo individual. Quando relacionado a um atributo da organização o termo clima organizacional é apropriado. Quando relacionado a um atributo da pessoa é recomendado utilizar o termo clima psicológico. Glick (1985) trata a organização como a unidade teórica para o clima organizacional enquanto preserva o indivíduo como a unidade teórica para o clima psicológico.

As principais recomendações propostas por James e Jones (Ibid.) para futuras pesquisas sobre clima organizacional estão descritas a seguir.

1. determinar os limites conceituais, variáveis, e dimensões relevantes ao domínio do clima organizacional;
2. investigar as relações entre as múltiplas fontes das variáveis de mensuração de clima organizacional, tanto objetivas quanto subjetivas;
3. determinar a acurácia das mensurações perceptuais de clima organizacional com relação às variáveis de clima organizacional objetivo;
4. verificar o papel de consenso versus a diversidade das percepções como uma influência situacional;

5. desenvolver modelos organizacionais realísticos para análise organizacional e determinar a posição do clima organizacional em tais modelos;
6. verificar níveis apropriados de explicação para cada nível de análise dos dados (por exemplo, podem medidas percentuais serem acumuladas para representar grupos, subsistemas, ou níveis de explanação organizacional) e
7. investigar as relações entre medidas de clima organizacional e comportamento individual e atitudes e desempenho organizacional.

Downey et al (1975) propõem, assim como autores anteriores, que o clima organizacional interage com a personalidade das pessoas e influencia a satisfação e o desempenho no trabalho. O estudo indica que a satisfação no trabalho é uma interação da função entre características da personalidade do indivíduo e o ambiente climático organizacional percebido. Os resultados demonstraram que uma única dimensão de personalidade pode interagir com mais de uma dimensão de clima. Isto, de certo modo, sugere que futuros estudos considerem a interação das dimensões de personalidade e de clima e sua influência na satisfação com trabalho e no desempenho como sendo mais complexa do que se esperava. Uma segunda consideração para futuros estudos é que se devem utilizar mais de uma organização e um inventário de personalidade com mais dimensões. Sendo o clima definido como uma variável percebida, torna-se importante olhar as interações entre duas variáveis independentes diferentes: necessidades e percepções de um clima organizacional. Estudar subsistemas com uma única organização também pode revelar climas diferentes. O efeito de diferentes subsistemas foi ignorado nesse estudo.

A discussão do clima como um construto objetivo ou perceptual retorna no trabalho de Sims e Lafollette (1975). Quanto ao aspecto objetivo, utilizaram a definição de Forehand e Gilmer (1964) e em relação ao aspecto da percepção, utilizaram a definição de Litwin e Stringer (1968). O instrumento de mensuração do clima organizacional utilizado é o OCQ de Litwin e

Stringer (1968) dentro de um centro médico, e os resultados foram comparados com os resultados do trabalho original.

Os resultados deste estudo indicaram dúvidas consideráveis de que as escalas a priori originais de clima eram capazes de medir o que deveriam medir. Enquanto o instrumento supostamente estava medindo feições específicas de uma organização, o instrumento de clima estava na verdade medindo a impressão geral em relação a outras pessoas e a impressão geral em relação à gerência. Então, se as escalas originais não descrevem o que deveriam medir, não deveriam, então, ser tão utilizadas. Em resumo, a estrutura de fatores derivada da administração do instrumento parece ser significativa e confiável. Por outro lado, as escalas desenvolvidas a priori não parecem medir o que foram desenhadas para medir, nem demonstram níveis aceitáveis de validade e confiabilidade. Esta análise claramente apresenta os perigos de se usar instrumentos sem se fazer a análise de confiabilidade e validade.

LaFollette e Sims (1975) investigaram uma questão levantada por Johannesson (1973) quanto ao fato de o clima organizacional ser redundante com a satisfação no trabalho. Para a mensuração do clima organizacional utilizaram o OCQ de Litwin e Stringer (1968) e para a mensuração da satisfação no trabalho utilizaram o JDI de Smith et al (1969). Neste estudo encontraram que, apesar do clima e a satisfação estarem relacionados, ambos relacionam-se diferentemente à performance, o que tende a causar sérias dúvidas na hipótese da redundância. Acredita-se, no entanto, que a conclusão de Johannesson (1974) sobre a redundância entre clima e satisfação é prematura e tendenciosa e é contrária a evidência prevalescente.

Schneider (1975) estendeu as análises de seu estudo anterior realizado em 1972 em agências de seguro agora verificando a possibilidade de prever resultados de sucesso para novos agentes com base em suas expectativas de clima e relatórios de preferências do clima

existente. Os resultados indicaram que o grau de encaixe de um novo agente em sua agência não prediz o sucesso e não se pode entender muito quais características do indivíduo devem ser acessadas quando se está desenvolvendo índices de como o indivíduo se encaixa na organização.

Como essa falta de habilidade para prever sucesso baseado na coincidência de preferências e expectativas individuais e características organizacionais pode ser entendida? Uma hipótese é que as características organizacionais e os tipos de preferência e expectativas sendo acessadas com o ACQ são simplesmente irrelevantes para este tipo de hipótese de combinação. O ACQ não acessa os tipos de propriedades de recompensas organizacionais que outros instrumentos acessam. Desde que os mesmos itens do ACQ foram respondidos por novos agentes, talvez a natureza das variáveis que foram perguntadas sobre preferências e expectativas não fossem particularmente relevantes para eles. Assim, o ACQ acessa práticas e procedimentos organizacionais, não os tipos de recompensas que um indivíduo pode obter da organização. Existe uma segunda provável hipótese para a falta de apoio para as idéias que norteiam este estudo. A suposição na qual estudos como este se baseiam é que não importa o tipo de organização em que um indivíduo trabalha, se ele se encaixa nela, a probabilidade de sucesso é maior.

Schneider (1975) realizou uma revisão da literatura sobre clima organizacional com foco em dois pontos: i) a natureza e a função das percepções do clima e ii) questões de operacionalização e conceitualização na avaliação de clima e diferenças entre clima e satisfação no trabalho. A definição de clima sugerida bem como as diferenças entre satisfação no trabalho e clima organizacional estão descritas no capítulo seis.

O trabalho de Wallace, Ivancevich e Lyon (1975) traz novamente à tona a pesquisa de clima organizacional em instituições hospitalares. É um estudo de cunho fundamentalmente

investigativo da mensuração do clima organizacional em hospitais e utilizaram, mais uma vez, o OCDQ revisado, devido a sua simplicidade e amplo uso para avaliar grupos de trabalho e posições de liderança. Os hospitais são cenários propícios que apresentam estas características. Os resultados desta pesquisa demonstraram, por meio da consistência interna, que o OCDQ revisado garante futuras investigações como um instrumento para mensurar as percepções de clima organizacional em hospitais.

Para Peterson (1975), os conceitos de clima organizacional e tecnologia têm sido motivo de estudos para muitos pesquisadores. Pesquisadores afirmam que o clima organizacional possui relação com o desempenho e ou a satisfação do empregado. Por outro lado, a tecnologia tem sido testada por seus efeitos na estrutura social, eficiência organizacional e comportamento do funcionário. Tendo isto em mente, mais o fato de que não há estudos que façam a relação entre tecnologia e clima organizacional e ainda considerando, que na revisão da literatura sobre clima organizacional realizada por Hellriegel e Slocum (1974) não houve identificação de estudos que mensurassem o efeito de diferentes tecnologias sobre o clima organizacional, Peterson (Ibid.) levantou uma questão: poderia não se discutir que a tecnologia pode afetar o clima organizacional, o qual em termos influencia a oportunidade de empregados de encontrar satisfação no trabalho?

A partir deste contexto, Peterson (Ibid.) resolveu testar o impacto de diferentes processos tecnológicos sobre a percepção do clima organizacional em empresas da Noruega tidos por profissionais, técnicos e gerentes. Para o clima organizacional, utilizou a definição de Pritchard e Karasick (1973), já citada em capítulo precedente. Para a tecnologia, o estudo especifica-a como o processo de produção ou tecnologia essencial. A tecnologia de massa inclui fabricação de automóveis, eletrodomésticos etc., que podem ser padronizados e

produzidos em grandes quantidades. Finalmente, a tecnologia de processo inclui produtos tal como químicas e petróleo que emprega um alto grau de automação.

A conclusão importante desta pesquisa é que há um relacionamento entre processo de tecnologia e percepções de clima de organização segurado por profissional, pessoal administrativo técnico nas firmas norueguesas. Infelizmente, os resultados não podem ser generalizados em termos de um relacionamento causal entre a tecnologia e clima de organização. Desde que a maioria dos profissionais, respondentes administrativos técnicos, não foram amarrados diretamente ao processo de trabalho, este resultado é particularmente significativo. Se os resultados podem estar generalizados além das firmas de amostra na Noruega, a tecnologia só não afeta a percepção do trabalhador, mas também empregados em posições mais altas na organização.

Pode-se ser suposto que contagens mais altas são associadas com percepções de um clima de organização mais favorável, então os dados fornecem indicação clara que respondentes de firmas usando tecnologia grande de remessa/massa são significativamente menos positiva em percepções do clima organizacional de suas firmas que são associados com remessas pequenas ou as tecnologias de processo. Pesquisa prévia na tecnologia sugere que essa tecnologia grande de remessa é associada com estrutura alta, controle apertado de gerência, orientação em curto prazo de tempo, e orientação à tarefa antes que às pessoas. Portanto, pode ser argumentado que a natureza do poder de tecnologia introduz restrições importantes ao meio de organização melhorado. Estes resultados emprestam apoio ao argumento de que esse projeto de trabalho pode ser necessário se os empregados não percebem um ambiente auxiliador de trabalho. Entretanto, é altamente duvidoso se essa tecnologia é a única variável importante. Alguma indicação é fornecida pelo fato que a firma com as contagens mesquinhas altas foi associada com uma tecnologia de assembléia de massa. Finalmente, mais replicações

estão em processo em outros países como um meio de avaliar os efeitos de cultura e etapa de desenvolvimento industrial em clima percebido de organização. A análise preliminar baseou-se sobre estudos semelhantes nos Estados Unidos e Suécia que mostram que os respondentes noruegueses têm avaliações mais favoráveis de seu clima de organização do que os respondentes nos outros dois países. Entretanto, as firmas não são diretamente comparáveis. A escala relativamente menor de firmas norueguesas quando comparado com suas parceiras na Suécia e nos Estados Unidos explicam algumas destas diferenças.

O estudo de Gavin (1975) baseou-se em duas características dominantes da literatura sobre clima organizacional. A primeira tem a ver com o fato que a maioria das medidas de clima organizacional tem como base as percepções dos membros da organização. A segunda relaciona-se com a formação dessas percepções. De acordo com a maioria dos pesquisadores, acredita-se que as percepções do clima são uma função das características do perceptor, da organização e de sua interação. Para medir as percepções de clima organizacional utilizou dois instrumentos: o OCQ de Litwin e Stringer (1968) e o de Sells (1968).

Os resultados demonstraram que ambas as variáveis, pessoais e organizacionais, embora pequena, tiveram significância na variação das percepções do clima organizacional. Esses resultados indicam que as percepções de clima são influenciadas igualmente pelos fatores pessoais e organizacionais. Ainda assim, é necessária mais pesquisa para clarear o conceito de clima organizacional.

Csoka (1975) traz dois conceitos para verificar se há relação entre o clima organizacional e a dimensão favorável situacional do modelo de contingência de Fiedler. Um deles, relacionado às dimensões de clima organizacional, é de Burns e Stalker que tratam de um contínuo orgânico-mecanicista que indica quão estruturado e limitado o líder e seus membros vêem os papéis formais e informais que determinam as condições de trabalho. Esse contínuo orgânico-

mecanicista tende a uma estrutura hierárquica com rígida formalização, baixa confiança entre seus membros e fluxo de comunicação de cima para baixo. Outro conceito utilizado é a dimensão favorável situacional do modelo de contingência de liderança de Fiedler. O modelo de liderança de Fiedler postula que a eficácia de um líder depende da interação de seu estilo de liderança e quanto de controle determinada situação proporciona a ele.

Fiedler elaborou um questionário que traz como proposta avaliar se uma pessoa é orientada para a tarefa ou para o relacionamento. Encontrou-se que as situações intermediárias eram classificadas como orgânicas e as situações favoráveis ou desfavoráveis como mecanicistas. Como esperado, líderes com alto LPC tinham um desempenho mais eficiente em situações orgânicas, líderes com baixo LPC tinham um desempenho melhor em situações classificadas como mecanicistas. Os resultados claramente apoiam tal relação. A natureza exata dessa relação, no entanto, não está clara e pesquisas futuras são necessárias.

LaFollette (1975) apresentou uma analogia entre clima organizacional e clima atmosférico que pode ser visualizado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Analogia entre clima organizacional e clima atmosférico

	Ambiente	Ação	Implicações
Clima Organizacional	Organizacional	Sobre os recursos humanos	Devasta a organização
Clima atmosférico	Mundo	Sobre os recursos físicos	Devasta o mundo/regiões

FONTE: LAFOLLETTE (1975)

A visualização deste quadro permite concluir que “o clima organizacional afeta uma organização e pode ser potencialmente tão devastador para a sobrevivência de uma organização quanto um clima atmosférico” (LAFOLLETTE, *Ibid.*, p. 376).

Ainda segundo a analogia de clima com atmosfera, LaFollette (*Ibid.*) explica que muito embora o clima organizacional possa ser mensurado como o é o clima atmosférico, as medidas de clima organizaconal não são tão objetivas quanto as do clima atmosférico, muito menos facilmente empregadas e interpretadas.

A pesquisa de Becker (1975) sobre clima organizacional emergiu como um meio de delinear os fatores que afetam a performance organizacional. A suposição em que se baseiam tais estudos é que através do entendimento dos impactos positivos e negativos destes fatores ou práticas, um gerente pode tomar ações específicas para improvisar o clima e assim aumentar o nível de motivação e performance dentro de sua unidade organizacional. Apesar de um grande número de fatores influenciarem no clima da organização, as práticas do gerente foram provadas como sendo as mais importantes e dramaticamente determinantes. Com base nos resultados da pesquisa, o departamento chefe e a divisão de gerentes começam a formular planos para melhorar o clima organizacional. As seis práticas empregadas no estudo foram: i) encontros de grupo, ii) solução de problemas, iii) estabelecimento de metas, iv) gerenciamento de tarefas, v) *feedback* e vi) interação informal.

Schneider e Snyder (1975) da mesma forma que outros pesquisadores, discutiram a possível redundância entre a pesquisa de clima organizacional e a satisfação no trabalho. Elaboraram a pesquisa para verificar se havia algumas relações entre estes dois conceitos e utilizaram o ACQ como instrumento para mensurar o clima organizacional e sugeriram algumas distinções entre esses dois construtos.

A conceituação que Schneider e Snyder (Ibid., p. 319) colocam é que:

o clima é composto de um número de dimensões (assim como clima meteorológico inclui temperatura, umidade, precipitação, etc) e essas dimensões podem ser avaliadas com referência a um número de condições inter-relacionadas (assim como, por exemplo, precipitação pode ser avaliada com referência a chuva, neve, granizo, etc.).

A discussão referente a possível redundância entre clima organizacional e satisfação no trabalho está descrita no capítulo seis.

O estudo de Johnston (1976) baseou-se numa investigação das diferenças na qualidade percebida da relação entre a pessoa e a organização como uma função da longevidade do emprego. Muito embora este estudo não tenha investigado ou utilizado instrumentos de mensuração de clima organizacional, ele levou a algumas interpretações acerca do conceito de clima.

O conceito apresentado desafia o conceito de clima organizacional como um conceito molar de (LITWIN; STRINGER, 1968) ou como um macro conceito de (HELLRIEGEL; SLOCUM, 1974) ou como surgindo de variáveis de personalidade indicada por (JOHNSTON, 1974). O clima percebido pela pessoa e, portanto relevante a seu desempenho, é um produto de efeitos de variáveis situacionais e de ações de personalidade baseadas ou reações do indivíduo. Como tal, clima é molar ou macro do ponto de vista do indivíduo, não da organização como um todo. O conceito de clima como uma função ou conjunto de variáveis situacionais de personalidade fornece um dirimir em resposta inequívoca à pergunta contrariamente colocada por Guion (1973): se clima é um atributo da organização ou de seus membros. A resposta subentendida pelo conceito apresentado é que não é exclusivamente de nenhum nem de outro. Como os dados de estudo de campo indicaram, o clima é um atributo tanto do indivíduo como da organização.

Na tentativa de estender o estudo de Sims e LaFollette (1975), Muchinski (1976) verificou se os fatores derivados daquele estudo poderiam ser replicados em uma outra amostra. Levantou a hipótese que, desde que o clima organizacional envolve percepções do ambiente de trabalho, é duvidável que um significado comum de uma série de fatores exista entre os diferentes ambientes de trabalho. Tanto o estudo de Sims e LaFollete (1975) quanto o de Muchinski (1976) apresentaram similaridades e diferenças. Dentre as similaridades, observou-se que a confiabilidade dos resultados é satisfatória, ou seja, os resultados são muito próximos. Dentre

as diferenças que emergiram da comparação entre as duas pesquisas, fatores únicos e específicos de cada estudo parecem explicar, como por exemplo, as características de cada amostra representadas pelas práticas, procedimentos e objetivos de cada organização.

Hollmann (1976) expõe que o clima organizacional recebeu atenção considerável em literatura de comportamento organizacional e os estudos sobre clima basicamente seguiram dois caminhos. Primeiro, esses estudos essencialmente concentraram-se no desenvolvimento de uma taxonomia de dimensões de clima que acompanha um instrumento de medida. Segundo há numerosos estudos que empregaram uma taxonomia específica para investigar relacionamentos entre clima e outras variáveis, tais como estrutura, estilo de liderança, desempenho e satisfação profissional. A pesquisa não contém qualquer esforço sistemático para examinar o clima dentro do qual a Gerência por Objetivos (MBO) funciona. Enquanto alguns fatores considerados no poder de pesquisa de MBO são vistos como parte do clima, o conceito mais amplo de clima organizacional tem que servir como uma variável importante na investigação empírica de MBO. O estudo presente é exploratório e é uma tentativa de fechar esta lacuna na pesquisa. Neste estudo, MBO é definido como um processo pelo qual cada gerente estabelece e trabalha em direção a alcançar objetivos específicos em áreas chave de sua responsabilidade de trabalho durante um período especificado de tempo. Há um relacionamento positivo entre apoio do clima da organização e avaliação de gerentes da eficácia de MBO.

Os resultados do estudo indicaram pela amostra que clima da organização e a avaliação administrativa de eficácia de MBO são positivamente relacionados. Mais especificamente, gerentes sentem que MBO é mais eficiente quando o clima é caracterizado por um grau alto de confiança superior-inferior, comunicação multidirecional, trabalho em equipe cooperativo, e auto-domínio inferior. Os resultados sugerem um número de possíveis diretrizes para prática

de organização e pesquisa futura. Operacionalmente, esses resultados encerram que firmas experimentando dificuldade com seu programa de MBO devem analisar os climas dentro de grupos usando MBO – talvez seu programa esteja sendo implementado em grupos de trabalho com climas relativamente de não apoio.

Embora este estudo obteve resultados estatisticamente significativos, ele tem suas limitações, que também ajudam a assinalar áreas adicionais para pesquisa de MBO. A primeira necessidade é replicá-lo em outras organizações e cenários industriais num esforço de obter mais resultados de generalização. Segundo, os estudos se concentraram exclusivamente em apoio do clima como medido por uma versão abreviada do questionário de Likert. Este instrumento mais curto pareceu ter um grau aceitável de validade de construto. Não obstante, outras dimensões de clima são indubitavelmente relevantes a MBO, e, portanto, o uso de outros construtos de clima aumentaria o entendimento de relacionamentos de clima-MBO. Finalmente muito pouco podia ser dito sobre relacionamentos causais. Um estudo comparativo entre duas organizações ou mesmo duas divisões autônomas da mesma firma com climas altamente dicotômicos (auxiliador versus não-auxiliador) pode fornecer alguns indícios ao efeito de clima sobre ambos, atitudes de gerentes em direção a MBO e seu desempenho de MBO. Em conclusão, este estudo exploratório forneceu um grau baixo de fechamento à lacuna entre pesquisa de MBO e para pesquisa de organização de clima.

Novamente a confusão entre o significado e a mensuração dos conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho é levantada por Payne, Fineman e Wall (1976). Revisando outros autores, argumentaram que, com certa regularidade, surgem três pontos a serem examinados: i) o clima organizacional é simplesmente uma variação da satisfação no trabalho?, ii) o clima organizacional é um conceito relevante para explicação do comportamento das organizações ou das pessoas? e iii) as medidas de clima organizacional e

satisfação no trabalho são descritivas ou afetivas? Esses três pontos levantados refletem a dificuldade que os pesquisadores enfrentam para distinguir os construtos de clima organizacional e satisfação no trabalho. Embora haja redundância entre os conceitos, as medidas são conceitualmente diferentes em dois aspectos: i) a satisfação no trabalho tem foco sobre um trabalho particular, enquanto que o clima organizacional refere-se à organização como um todo, ii) a satisfação no trabalho preocupa-se com a resposta afetiva que uma pessoa tem do seu trabalho, enquanto que o clima organizacional é derivado da descrição que uma pessoa tem da organização. A pessoa deve simplesmente descrever como a organização é e ignorar seus sentimentos pessoais sobre a organização.

Resumidamente, Payne, Fineman e Wall (1976, p. 46) postulam que “os conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho são diferentes, nenhuma quantidade de similaridades empíricas os torna conceitualmente o mesmo”.

Newman (1977) desenvolveu um instrumento para mensurar o ambiente de trabalho, denominado Perceived Work Environment (PWE) com características psicométricas satisfatórias. As onze dimensões e suas conceituações estão descritas no capítulo oito.

Muchinski (1977), em outro estudo, argumenta que não há na literatura estudos empíricos que relacionem clima organizacional à comunicação. Há estudos que relacionam clima à estrutura organizacional, clima à satisfação no trabalho etc.. Com isso, ele propõe que poderia haver algumas dimensões de clima organizacional relacionadas à comunicação organizacional. Para a realização desta pesquisa, Muchinski (1977) utilizou, para medir a comunicação organizacional, um questionário desenhado por Roberts e O’Reilly (1974a) e para medir o clima organizacional, o OCQ, na forma B, de Litwin e Stringer (1968).

Os resultados indicaram que, no todo, as modalidades de comunicação não estavam relacionadas ao clima percebido. As poucas correlações significativas que foram obtidas eram

pequenas em magnitude. Tomadas num todo, as correlações de comunicação e clima sugerem que certos aspectos da comunicação organizacional são altamente relacionados ao clima percebido, enquanto outras dimensões de comunicação não aparecem relacionadas ao clima.

Hitt e Morgan (1977) investigaram a relação entre o clima organizacional e algumas práticas organizacionais por considerarem a suposição de que o clima organizacional é uma fonte de influência sobre o comportamento no trabalho. O propósito do estudo foi determinar se as dimensões de clima como percebidas por indivíduos eram preditivas de práticas resultantes bem como da percepção dos indivíduos. Práticas organizacionais podem ser definidas como os resultados de ações que ocorrem na organização. Estas incluem adaptabilidade, adequação ao planejamento, coordenação de trabalho, conflito e inconsistência, atraso de decisões, e distorção e supressão de informações. Há pouco trabalho empírico para delinear a existência de tal relação entre clima e práticas resultantes. O instrumento utilizado para medir as percepções individuais do clima organizacional foi de Litwin e Stringer (1968). Os resultados são apoiadores de uma relação entre clima organizacional e práticas organizacionais, ou seja, há relações entre clima organizacional e as ações resultantes nas organizações. Há a observação de que é preciso pesquisar mais, expandindo a diferentes tipos de organizações (lucrativas ou não) e expandindo as práticas para incluir mais dimensões de efetividade bem como as medidas globais de medição de eficiência.

Após uma breve revisão sobre a teoria e pesquisa de clima organizacional, Powell e Butterfield (1978) argumentam que o clima tem sido visto, geralmente, como uma propriedade das organizações e, frequentemente operacionalizado como uma propriedade das pessoas. Em pesquisas mais recentes, as discussões teóricas acerca de clima organizacional têm conduzido à possibilidade do clima ser uma propriedade da organização ou da pessoa. Verificaram então que pouco trabalho tinha sido realizado com o propósito de estudar o clima

como sendo uma propriedade dos subsistemas de uma organização, tal como, grupos de trabalho, funções ou posições.

O suporte para o clima como uma propriedade dos subsistemas nas organizações se dá pelo fato de que se uma organização possui diferentes grupos ou subsistemas de empregados, diferentes percepções de clima da organização existirão. Isso permitiu argumentar que “o clima percebido é uma propriedade mais dos subsistemas separados do que da organização como um todo” e que “as percepções asseguradas por cada subsistema podem ser definidas como seu subsistema de clima” (POWELL; BUTTERFIELD, 1978, p. 154). Caso o clima percebido em uma organização por parte da área administrativa difira da percepção do clima da área não administrativa, traduz-se que as percepções de área administrativa compreendem o subsistema clima administrativo e as percepções da área não administrativa compreendem o subsistema clima não administrativo.

Resumidamente, Powell e Butterfield (Ibid.) argumentam que a conceituação e a utilização do termo clima organizacional evoluiu muito nos últimos anos. Mais pesquisas que demonstrem uma consciência da multiplicidade dos subsistemas de clima irão contribuir para a continuidade desta evolução e consolidação do conceito de clima. Reconhecimento da influência dos subsistemas também irá beneficiar outras pesquisas organizacionais.

Woodman e King (1978) fizeram uma revisão do *status* da teoria e pesquisa sobre clima organizacional. A maioria dos estudos parece confiar em um desenho correlacional de uma tentativa (geralmente replicadas em outras situações) e sobre análises fatoriais, mas demonstrando estabilidades fatoriais e altas correlações entre fatores e itens ou escalas não é em si suficiente para estabelecer a validade dos instrumentos de medida.

Pesquisadores precisam saber mais sobre quais medidas objetivas de clima organizacional covariam consistentemente com registros perceptuais e o impacto da interação dessas medidas

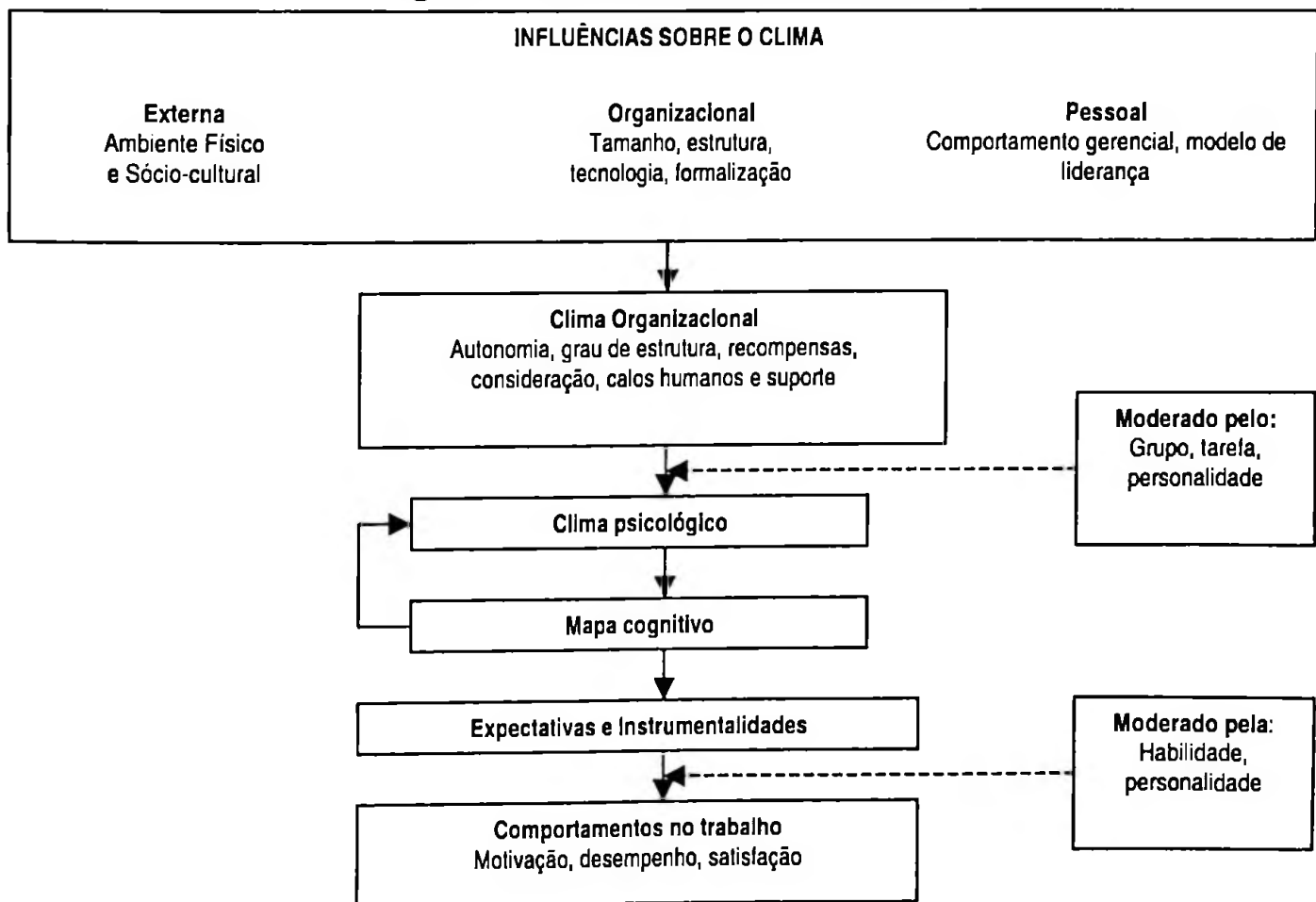
em medidas perceptuais de clima organizacional. Estudos de validade discriminante são necessários para demonstrar que satisfação com trabalho e clima organizacional são construtos separados. Certamente um estudo compreensivo com vários métodos de análise de clima organizacional seria uma grande contribuição. Além disso, a falta de sentido do conceito seria aumentada por esforços mais extensivos de alinhar clima a desempenho da organização. Talvez o conceito de clima organizacional nunca seja baseado em si em afirmações casuais não ambíguas do fato. Talvez clima seja destinado a permanecer teoricamente promissor, mas metodologicamente não resolvido. Pode se descobrir que o conceito é mais apropriado para certos tipos de organizações (por exemplo, estáveis e homogêneas). Em qualquer evento, até que esses problemas de validade sejam resolvidos, muitas especulações sobre clima organizacional podem elucidar a ciência permanecer na alma do folclore organizacional.

Welsch e Lavan (1981) apresentaram dois propósitos para a realização de uma pesquisa. Um dos propósitos foi investigar a extensão a qual o compromisso organizacional é relacionado ao comportamento de engajamento profissional, independente de ser o empregado um “profissional”. O outro propósito deste estudo foi examinar a relação entre o compromisso organizacional e um construto mais compreensivo de clima organizacional. Se uma das metas da organização é aumentar o compromisso da organização, estratégias diferentes de acessório terão que ser usadas, dependendo da existência e níveis atuais de tais fatores como os vários componentes de clima de organização, poder, trabalho em equipe, e conflito de papel e ambigüidade de papel. As intervenções devem ser usadas para aumentar satisfação profissional e diferenciar entre satisfação com trabalho e satisfação promocional (ambos de que foi mostrado positivamente ser relacionados ao compromisso de organização) e satisfação com salário que foi mostrado ser sem ligado a compromisso de organização. Talvez a implicação para o analista da organização, entretanto, é que comportamento profissional aumentado num cenário de organização tal como este, que teve uma proporção grande de

profissionais, não teve nenhum impacto em compromisso de organização. Um poder negativo de relacionamento foi predito considerar que profissionais podem ser mais comprometidos a suas profissões do que a sua organização. Direções futuras de pesquisa garantem determinar se o nível de organização ou papéis diferenciais têm qualquer impacto em compromisso de organização (WELSCH; LAVAN, Ibid.).

Field e Abelson (1982) discutiram questões importantes relacionadas ao construto clima organizacional e apresentaram um modelo. A proposta dos autores é de que o clima é uma percepção abstrata da pessoa e pode ocorrer em nível de organização, ao nível de grupo e ao nível de pessoa. Revisando diversos autores, Field e Abelson (1982) propuseram um modelo de clima que pode ser visualizado na figura 4 a seguir.

Figura 4 – Modelo Tradicional de Clima



Neste modelo, o clima aparece conceituado de maneira tradicional, ou seja, os atributos objetivos da organização, propostos por muitos autores, surgem como uma força central unificadora. Três níveis de análise, baseados nas várias definições de clima são apresentados por Field e Abelson (Ibid.). O primeiro nível é que o clima organizacional pode ser criado pelas manipulações das condições organizacionais que produzem efeitos na motivação e comportamento das pessoas. Os diversos estilos de liderança dos gerentes são um exemplo. O segundo nível indica que diferentes climas correspondem a diferentes subgrupos dentro de uma organização. É preciso “reconhecer que dentro de cada organização há um número de subclimas” (FIELD; ABELSON, Ibid., p. 190). Em relação ao terceiro nível, é posto que o clima pode existir como um atributo da pessoa, ou seja, é a percepção que a pessoa tem de seu ambiente organizacional.

O modelo de clima revisado parece como um fenômeno perceptivo que ocorre dentro de cada indivíduo. Clima psicológico é determinado pela interação de quase-fatos e intersubjetividade. O grupo e clima de organização ocorrem se há um consenso de percepções de clima por membros de unidade. Estes climas últimos podem diferir das percepções psicológicas de clima de um indivíduo, mas se climas mais amplos existem, a maioria de indivíduos dentro da unidade apropriada veriam um clima semelhantemente. No modelo revisado o foco central mudou de clima de organização para clima psicológico. Os quase fatos (fatos quase-conceituais, quase-sociais quase-físicos) que a pessoa percebe são uma função desta organização externa, e variáveis de pessoa (FIELD; ABELSON, Ibid.). Cinco recomendações foram feitas para direcionar futuras pesquisas sobre clima organizacional:

1. é necessário para pesquisadores de clima conceituar e operacionalizar as diferenças dos três tipos de climas (organização, pessoa e de grupo);
2. pesquisa deve ser clima psicológico (e clima não de organização) como o mais central dos três tipos de clima;

3. um único instrumento de clima que será válido através de organizações deve ser desenvolvido;
4. há uma necessidade para mais pesquisa de clima que utilize projetos experimentais e campo de estudo longitudinal e
5. parece necessário limitar as energias do argumento de se o construto de clima existe, e redirecionar estas energias em atividades mais construtivas.

Joyce e Slocum (1982) examinaram as relações entre a discrepância de clima (um terceiro conceito de clima que relaciona o clima psicológico e o clima organizacional) e o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho. Duas implicações oriundas deste estudo foram colocadas pelos autores no que concerne existir relações entre clima psicológico e clima organizacional e seus efeitos nos resultados das pessoas e da organização.

Primeiramente esta variável relativamente não pesquisada foi significativamente relacionada a ambos: desempenho individual de trabalho e satisfação. Estes resultados preliminares sugerem que essa discrepância de clima pode ser mais uma importante correlação de satisfação profissional, já que o clima organizacional pareceu ser o prognosticador mais importante de desempenho de trabalho. Se estes efeitos de diferencial generalizam a outros cenários de pesquisa, estudos que empregaram únicas contagens psicológicas de clima podem ter mostrado relacionamentos diluídos entre clima e este critério. O segundo achado deste estudo era a magnitude dos relacionamentos entre discrepância de clima e o critério. Embora conceitos de discrepância tenham recebido atenção conceitual considerável, os relacionamentos empíricos entre discrepância e desempenho de trabalho e satisfação foram pequenos. Se mais estudos também apoiam a importância do conceito de discrepância, um número de edições exigirá mais pesquisas. Essas edições relacionam a usos potenciais do conceito de discrepância para refinar e estender pesquisa em características de organização psicológicas que podem causar percepções de discrepância de clima.

Futuras pesquisas que verifiquem os efeitos relativos de diferentes tipos de discrepância assim como diferentes tipos de clima organizacional deverão ajudar no refinamento de ambos os conceitos além de clarear as relações entre eles (JOYCE; SLOCUM, Ibid.).

O estudo de Heller et al (1982) foi determinar se: (1) inventários perceptivos de diferentes climas mediriam os mesmos construtos; (2) há um padrão claro de relacionamentos entre medidas perceptivas de clima e características objetivas da organização que seriam sugeridas das tendências em pós-pesquisa; e (3) escalas subjetivas de clima que significativamente foram relacionadas aos objetivos das características seriam mais relacionadas a eficácia da organização do que esses que não eram tão relacionados. Utilizaram três instrumentos de mensuração de clima organizacional além de uma entrevista estruturada.

A análise do método de multi-característica mostrou que várias escalas exibiram convergência e validade discriminante. Relacionamentos significativos entre escalas subjetivas de clima e medidas objetivas foram mostrados no estudo. Entretanto, a falta de validade de convergência entre alguns índices objetivos psicológicos de clima sugerem que o acontecimento psicológico não é determinado pelos índices objetivos escolhidos. É possível que essas variáveis psicológicas de clima sejam relacionadas a tais variáveis sociais como atributos do líder. A conclusão geral da literatura de organização de clima é que quanto mais positivo o clima, mais eficiente é a organização ou a unidade de trabalho.

Schneider e Reichers (1983) revisaram o progresso conceitual e metodológico na área de pesquisa de clima e apresentaram várias perspectivas da etiologia do clima. Enquanto a maioria das revisões tem conceitualizado o construto de clima como sendo um copo semivazio, a posição dos autores é que o copo de clima é pelo menos meio-cheio. Os avanços conceituais indicam que o construto clima fornece uma alternativa útil para explicar a motivação e o comportamento no trabalho e, como resultado, apresentam algum refinamento

e clareza na construção deste conceito. Ainda, os avanços metodológicos têm permitido diferenciar o construto clima de outros construtos e fornece direções para o desenvolvimento de medidas multidimensionais.

Para entender a etiologia, Schneider e Reichers (1983, p. 25) levantaram a seguinte questão: “como as pessoas que enfrentam uma ampla variedade de estímulos no ambiente de trabalho podem ter percepções relativamente homogêneas destes estímulos?”, em outras palavras, como que diferentes pessoas atribuem significado similar aos aspectos da vida organizacional?

A primeira tentativa de explicar esta questão é dada pela denominada abordagem estrutural. Conceitualmente, esta abordagem coloca que o ambiente organizacional influencia as atitudes das pessoas, seus valores e as percepções dos eventos organizacionais. O problema é que as propriedades estruturais são normalmente características da organização como um todo e, como tal, podem somente ser utilizadas para diferenciar uma organização de outra organização. Outra tentativa é através da abordagem seleção-atração-atrito (SAA). Esta abordagem diz que os processos organizacionais tais como seleção na organização e processos individuais tais como atrações para a organização e atrito de organizações se combinam para traduzir membros relativamente homogêneos em qualquer organização. Os membros da organização, então, têm percepções similares, dão significados similares para eventos organizacionais porque estes são em si similares uns aos outros. O problema desta abordagem é que, da mesma maneira que a abordagem estrutural, ela não leva em conta as diferenças nos climas existentes entre os grupos dentro da organização.

A proposta de Schneider e Reichers (Ibid., p. 30) para explicar a questão é o processo de socialização que tem sido conduzido pelos comportamentalistas. Esse processo de socialização do novo empregado é “o período de tempo durante o qual um novo membro da

organização “aprende as normas”, ou mais precisamente o que é esperado de si e o que a organização tem a oferecer”. E é a partir deste processo que o clima emerge na organização, por meio das interações que os membros de um grupo de trabalho tem com outros grupos.

A pesquisa de Abbey e Dickson (1983) volta-se para um tópico ainda pouco estudado e que tem relação com clima organizacional. Este tópico é a inovação no subsistema organizacional, denominado P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), especificamente em semicondutores. Uma hipótese subjacente a este estudo é que o clima do subsistema P&D é uma qualidade relativamente permanente do ambiente de trabalho e que influencia o comportamento do grupo de trabalho, atitude e desempenho dentro do subsistema P&D. Este propósito deveu-se ao rápido avanço na tecnologia de inovação na área de semicondutores, onde o subsistema P&D tem uma grande responsabilidade para desenvolver novas tecnologias para o mercado.

Os resultados sugerem que o clima no subsistema P&D é caracterizado por dois fatores: i) um sistema de recompensa que reconhece e recompensa de maneira equitativa o desempenho e ii) o desejo de enfrentar riscos e experimentar novas idéias e propostas. Os resultados também sugerem que muito embora o clima esteja relacionado ao número de inovações, ele não afeta, de modo diferente, os estágios de iniciação, adoção e implementação. Isto se deve, provavelmente ao fato das inovações serem uma atividade organizacional contínua na indústria de semicondutores, segundo Abbey e Dickson (Ibid.). O instrumento de clima organizacional desenvolvido para organizações de inovação possui dez dimensões. Essas dez dimensões e suas conceituações estão descritas no capítulo oito.

Estudando a formação do clima organizacional, Ashforth (1985) levantou uma abordagem denominada interacionista. Essa abordagem foi oferecida pelo autor como uma reconciliação de duas abordagens anteriores: i) a objetivista e ii) a subjetivista. A abordagem interacionista é entendida através da consideração dos papéis do grupo de trabalho, afeto, cultura da

organização, administração simbólica e cenário físico. A abordagem interacionista à etiologia de climas sugere que essas percepções de clima são socialmente construídas. A validade desta perspectiva é reconhecida, e as seguintes extensões são propostas:

1. O papel do grupo de trabalho sugere alguns parâmetros possíveis das interações simbólicas que dão origem a percepções de clima e identifica a importância da influência social normativa além da influência informacional.
2. O papel de afetar fornece um corretivo necessário à aproximação sobre a cognição de interacionista, sugerindo que esses novos membros são críticos às percepções recebidas de clima e tem menos impacto no *status quo*.
3. O papel da cultura realça a influência de suposições subjacentes e valores em percepções de clima.
4. O papel da gerência simbólica sugere que interações simbólicas podem ser dirigidas e, portanto, não são inteiramente espontâneos.
5. O papel do cenário físico sugere alguns meios penetrantes sutis em que o ambiente de trabalho forma interação e envoca inferências e expectativas.

O estudo de Jabri (1986) descreveu brevemente a construção e o uso de um instrumento de clima organizacional que foi desenvolvido como ferramenta para diagnóstico para as características de clima de time em R&D, e uma fonte para início de discussões profundas com líderes de time R&D. Este instrumento foca mais o nível da equipe do que a organização como um todo e mede a magnitude do clima característico prevalescente e os impactos a ele associados como percebidos pelo indivíduo. Ele fornece medidas da maneira como os membros do time percebem o clima em seus times nas seguintes dimensões:

- Apoio do líder do time;
- Flexibilidade e autonomia para os indivíduos nos times;
- Conflito dentro do time;
- Cooperação dentro do time;
- Perspectiva de promoção para os membros do time;

- Demanda dos membros da equipe;
- Apoio da alta gerência;
- Alocação de trabalho entre os membros do time e
- Clima de conquista entre eles.

O objetivo foi ilustrar o uso de pesquisas de clima para diagnóstico organizacional e servir como um veículo para iniciar conversas com líderes de equipe em R&D.

Dastmalchian (1986) explorou a relação entre as características do ambiente organizacional e as percepções do clima organizacional em quinze empresas de manufatura. Além disso, examinou a relação do clima e os ambientes com as dimensões da estrutura e tamanho da organização. Para realizar este estudo, utilizou um instrumento de clima organizacional oriundo de uma mescla de vários instrumentos.

Utilizando vários autores, Dastmalchian (Ibid.) argumenta que o clima organizacional é uma variável importante para se entender o comportamento das organizações e de seus membros. Os resultados mostraram que características ambientais diferentes têm diferentes associações com o clima organizacional. Além disso, descobriu que não há similaridade na relação entre os ambientes organizacionais e o clima. Sugeriu que para aumentar o entendimento da dinâmica do clima organizacional, as características do ambiente organizacional deveriam ser incorporadas em futuras pesquisas.

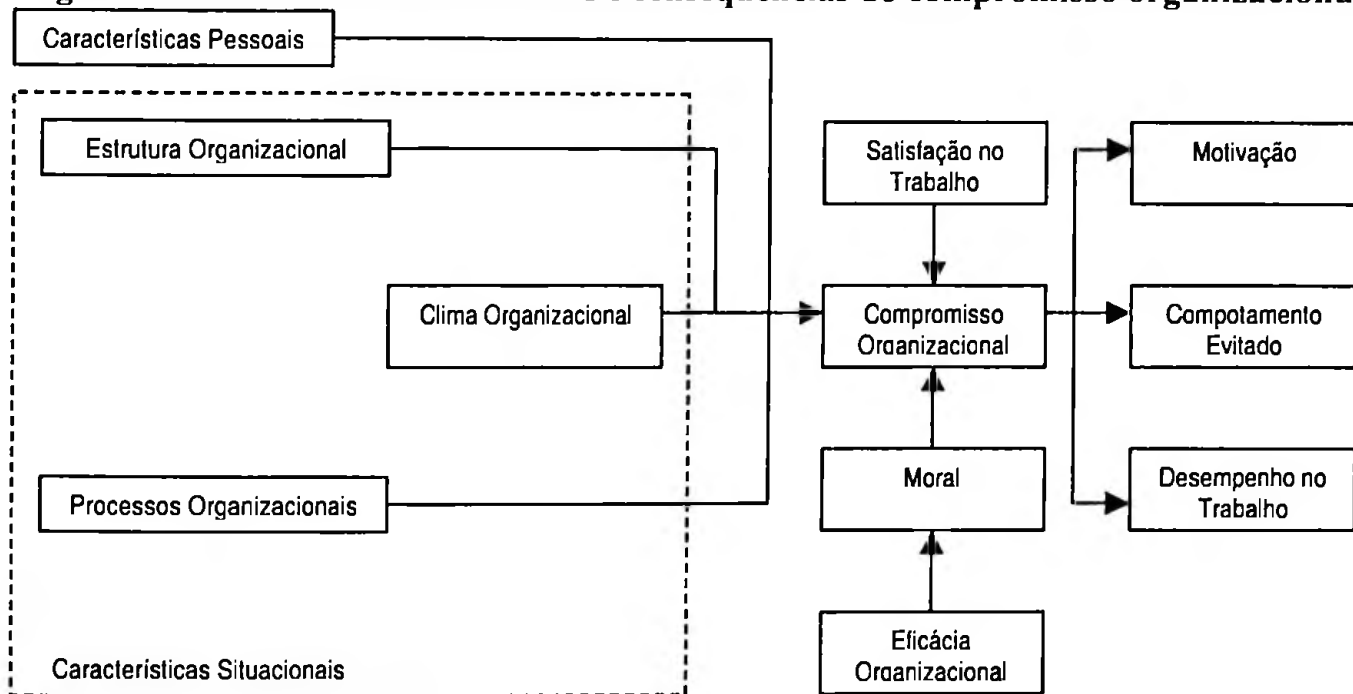
DeCotiis e Summers (1987, p. 448) revisaram diversos estudos e, dentre outros pontos, descreveram um modelo baseado na literatura do processo de compromisso. Definem compromisso organizacional como

a extensão a qual um indivíduo aceita e internaliza os valores e metas da organização e vê seu papel organizacional em termos da sua contribuição para estes valores e metas, separadamente de qualquer instrumentalismo

pessoal que possa acompanhar sua contribuição. O compromisso serve para minimizar os efeitos disfuncionais de comportamentos idiosincráticos de curto prazo por parte da organização em relação ao empregado.

O modelo dos antecedentes e conseqüências do compromisso pode ser visualizado na figura 5 a seguir.

Figura 5 – Modelo dos antecedentes e conseqüências do compromisso organizacional



FONTE: DECOTIIS; SUMMERS, 1987

Este modelo apresenta como antecedentes, as características pessoais e os atributos situacionais. Dentre as características pessoais, estão a idade, ocupação, ambição, necessidades para relações sociais etc. Dentre os atributos situacionais, estão a estrutura organizacional, os processos de recursos humanos e o clima organizacional. As características pessoais de um indivíduo e os aspectos modais de suas experiências de organização têm um efeito direto em compromisso a uma organização. Além do mais, a estrutura percebida e os processos humanos de recursos têm efeitos diretos não só em compromisso, mas um clima de organização também. Enquanto a literatura claramente sugere ligações diretas entre estrutura percebida e variáveis de processo e compromisso mostrado na figura 5, é em grande parte

silenciosa em respeito à rede de relacionamento entre estrutura percebida, para processo, clima, e compromisso (DECOTIIS; SUMMERS, Ibid.).

Uma das conclusões mais importantes do estudo é que não há nenhum tipo de compromisso de indivíduo; isto é, certos indivíduos não são predispostos a se comprometer a uma organização em virtude de alguma configuração rara de características pessoais. Os resultados também sugerem que este ambiente é caracterizado por participações no processo de decisão-fabricação, claras comunicações sobre intenções de organização, atividades e desempenho, autonomia com respeito a trabalhar, definição e conduta, e um sentido de coesão entre membros da organização. Por exemplo, na firma onde o estudo foi conduzido, era prática corrente para a gerência superior encontrar-se mensalmente com todos empregados administrativos mais baixos para mantê-los informados sobre desempenho incorporado e planos e reunir suas reações a esses planos. Enquanto essa pesquisa fornece uma prova inicial de um modelo mais compreensivo dos antecedentes e conseqüências de compromisso de organização, pesquisa adicional será necessária para estabelecer as ligações no modelo proposto. Não obstante, enquanto há necessidade de mais trabalhos serem feitos para solidificar o entendimento do papel de compromisso da organização, os resultados são coerentes com muito da literatura de compromisso. O modelo e resultados apresentados também pareceriam estender a pesquisa prévia por fornecer uma visão mais compreensiva do fenômeno de compromisso, assim como do construto de compromisso (DECOTIIS; SUMMERS, Ibid.).

Moran e Volkwein (1988) examinaram o clima organizacional em instituições educacionais questionando dois pontos: i) em qual nível de análise deveria o construto de clima ser operacionalizado, isto é, o clima tem relevância maior a nível global da organização ou em

nível de subunidade e ii) em quais maneiras específicas as organizações com climas positivos diferem, comparativamente, das organizações com climas mais negativos.

Os resultados demonstraram que: (1) clima tem relevância no nível organizacional, no qual distingue os campi uns dos outros, (2) administradores têm significativamente e consistentemente mais percepções positivas do clima organizacional do que os docentes; (3) os docentes dos campi com comparativamente climas mais positivos relatam maior clareza de metas e padrões de desempenho.

Segundo O'Driscoll e Evans (1988), as pesquisas que tratam do papel das variáveis organizacionais, isto é, dos elementos organizacionais tais como a estrutura, a liderança, a comunicação e a administração de conflito e do clima organizacional na determinação do comportamento e atitudes dos membros de uma organização, têm sido realizadas em organizações de negócios. Daí propuseram realizar uma pesquisa de fatores organizacionais e percepções de clima em três unidades psiquiátricas. A argumentação é de que a exploração de fatores que afetam as dinâmicas desse ambiente institucional podem aumentar a previsão do tratamento dos resultados e facilitar mudança planejada para melhorar os programas de tratamento. Para a pesquisa utilizaram a Ward Atmosphere Scale (WAS) de Moos.

Dados dessa pesquisa salientaram o papel central dos processos de comunicação, e numa maneira mais limitada, envolvimento em tomada de decisões como correlacionado a crenças e atitudes em relação a ambientes organizacionais. Satisfação com comunicação foi um preditor consistente de pontos de pessoal, enquanto respostas pacientes a WAS estavam também ligadas a plano de comunicação. Apesar da satisfação e a comunicação estarem mais fortemente associadas com a relação das dimensões de WAS, também foi significante preditor do programa de tratamento de escalas do sistema de manutenção.

Para Kozlowski e Doherty (1989, p. 546), embora “os conceitos de clima e liderança estão diretamente implicados na função e no processo da organização”, pouca pesquisa empírica ou desenvolvimento teórico tem verificado o vínculo entre esses construtos. Então resolveram desenvolver uma estrutura teórica especificando possíveis ligações entre os processos de clima e liderança. Neste estudo apresentam um instrumento com onze dimensões para mensurar o clima organizacional. As dimensões e suas conceituações estão listadas no capítulo oito.

Três proposições derivadas desta estrutura integrativa foram registradas: (a) percepções de clima foram significantes e positivamente relacionadas ao grau de negociação de indivíduos; (b) membros dentro de grupos exibiram significativamente maior consenso em suas percepções de clima do que membros fora de grupos, e finalmente, (c) as percepções de clima de membros de grupos tende a ser significativamente mais próximo às percepções de clima de seus supervisores do que as de indivíduos fora de grupos.

Rentsch (1990) estudou a interação e as diferenças qualitativas entre clima e cultura dentro das organizações. Esta abordagem está considerada no capítulo cinco.

Segundo Koys e DeCotiis (1991), a literatura sobre clima organizacional no que concerne às suas dimensões, apresenta uma grande quantidade de dimensões. A fim de facilitar, ou mesmo tornar mais administrável esse universo de dimensões, eles realizaram uma pesquisa, por meio de regras estabelecidas, para diminuir o número de dimensões apresentadas na literatura. Partiram de oitenta dimensões e, eliminando algumas, como por exemplo, absenteísmo e rotatividade, chegaram a oito dimensões. Essas oito dimensões e definições de cada uma dada pelos autores são as seguintes:

1. Autonomia: a percepção de autodeterminação em relação a procedimentos de trabalho, metas e prioridades.
2. Coesão: a percepção de unidade ou compartilhamento com a organização.

3. **Confiança:** a percepção de liberdade para comunicação aberta com membros de cargos mais altos sobre assuntos pessoais com a expectativa de que a integridade de tal comunicação não será violada.
4. **Pressão:** a percepção de demandas de tempo com relação a tarefas e padrões de desempenho.
5. **Apoio:** a percepção de tolerância de comportamentos de membros por membros superiores, incluindo a boa vontade de deixá-los aprender a partir de seus erros sem medo de repressão.
6. **Reconhecimento:** a percepção de que as contribuições de uns membros para a organização são conhecidas.
7. **Justiça:** a percepção de que as práticas organizacionais são igualitárias e não arbitrárias ou caprichosas.
8. **Inovação:** a percepção de que mudança e criatividade são encorajadas, incluindo a tomada de riscos em novas áreas ou onde os membros têm pouca ou nenhuma experiência.

Koys e DeCotiis (1991, p. 266) definem clima psicológico como “um fenômeno perceptual duradouro baseado na experiência e multidimensionalidade e que é amplamente compartilhado pelos membros de uma unidade da organização”. Embora a literatura discuta dois tipos de clima – o psicológico e o organizacional, ambos são considerados fenômenos multidimensionais descritivos das percepções dos empregados em relação às suas experiências dentro de uma organização.

Partiram de oitenta dimensões de clima psicológico proposto pela literatura e, por meio de análise fatorial sumarizaram-nas em apenas oito dimensões. O estudo revelou dois pontos: i) falta consenso na literatura com relação às dimensões de clima organizacional e ii) é possível a construção de uma escala com base nas oito dimensões encontradas nesta pesquisa.

Segundo Dunegan, Tierney e Duchon (1992 p. 227) é crescente o número de pesquisas que demonstram existir um vínculo ou uma ligação entre o clima organizacional e as atividades de inovação. Como existe tal vínculo, torna-se “essencial criar e sustentar um clima de trabalho

que seja suportivo às atividades de inovação”. Para examinar o papel da afiliação divisional, interação de grupos de trabalho e trocas entre líderes e subordinados, que estão relacionados às percepções dos empregados, criaram a partir de outros instrumentos de mensuração de clima organizacional, um outro instrumento denominado de Avaliação do Clima para a Inovação. As dimensões deste instrumento, num total de seis e suas conceituações estão descritas a seguir:

1. Liberdade: o grau em que os subordinados percebem que têm autonomia operacional para realizar suas tarefas.
2. Desinteresse: o grau em que os subordinados acreditam que soluções criativas e inovadoras não eram algo com que a organização realmente se interessava.
3. Reconhecimento: o grau em que subordinados percebem que seriam apropriadamente recompensados por seus comportamentos inovadores.
4. Encorajamento: o grau em que os subordinados se sentem encorajados para serem inovativos devido ao entusiasmo gerencial e apoio a novas idéias.
5. Pressão: o grau em que subordinados acreditam que não houve tempo suficiente ou recursos para permiti-los buscar idéias e soluções criativas.
6. Coordenação: o grau em que os subordinados acreditam que interações positivas e construtivas existem com outros.

Os resultados sugerem que a afiliação divisional, interações de trabalho em grupo e, a qualidade de troca entre líder e subordinado predizem significativamente as percepções de clima do empregado que se acredita influenciar atividades inovativas.

Moran e Volkwein (1992, p. 20) identificaram e examinaram três abordagens para a formação do clima organizacional: a estrutural, a perceptual e a interativa. Uma quarta abordagem, a cultural, foi desenvolvida e, a partir destas perspectivas, argumentaram que:

o clima organizacional é uma característica relativamente constante que distingue uma organização das outras; e (a) engloba as percepções coletivas dos membros sobre a organização com respeito a tais dimensões como autonomia, confiança, coesividade, apoio, inovação, reconhecimento, e

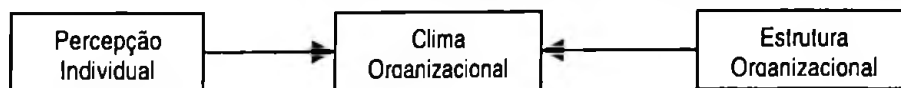
justiça; (b) é produzido por interações entre os membros; (c) serve como base para interpretação da situação; (d) reflete as normas, valores, e atitudes prevaescentes da cultura organização; e (e) age como fonte de influência para moldar comportamentos.

As quatro perspectivas são relatadas a seguir.

Essencialmente, a perspectiva estrutural considera clima como uma característica ou um atributo pertencente a uma organização. Esses atributos são vistos como pertences da própria organização e existem independentemente das percepções de seus membros. O clima é considerado como uma manifestação objetiva da estrutura da organização. Ele se forma devido às pessoas ficarem expostas às características comuns da estrutura da organização. “Como resultado desta exposição, as pessoas têm percepções similares. Essas percepções similares representam o próprio clima da organização” (MORAN; VOLKWEIN, 1992, p. 23).

Veja a figura 6 a seguir.

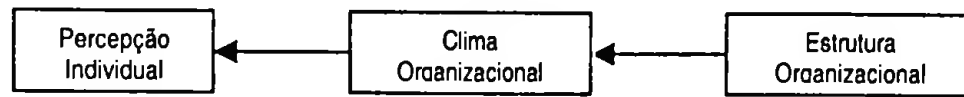
Figura 6 - Relação entre clima estrutural e clima organizacional



FONTE: MORAN; VOLKWEIN, 1992

A perspectiva perceptual, que poderia também ser chamada de perspectiva perceptual/psicológica, tem um ponto de vista diferente. Se a perspectiva estrutural, essencialmente situa a origem do clima nas propriedades organizacionais, a perspectiva perceptual tem como base a origem de clima na pessoa. A base para a formação do clima está na pessoa. Reconhece-se que as pessoas respondem às variáveis situacionais de uma maneira que é psicologicamente significativa para elas. “Clima é uma descrição psicológica processada das condições da organização”. (MORAN; VOLKWEIN, 1992, p. 23). Veja figura 7 a seguir.

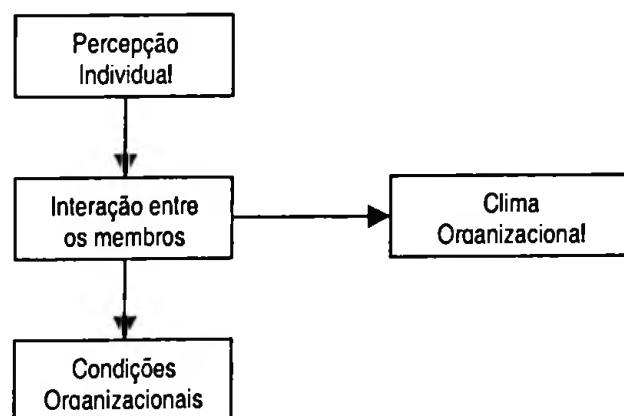
Figura 7 - Uma descrição de como o indivíduo percebe as condições organizacionais criando uma representação do clima



FONTE: MORAN; VOLKWEIN, 1992

A terceira perspectiva, chamada de interativa, assume que o clima não está nem nas características estruturais da organização nem nas pessoas. Sua base de fundamentação está nos processos de interação entre as pessoas que fazem parte da organização e suas respostas às várias situações apresentadas. Refere-se à interação entre as pessoas se engajando no processo de aprender e interpretar a realidade organizacional. “O clima organizacional é uma representação abstrata criada pela interação dos membros do grupo” (MORAN; VOLKWEIN, 1992, p.29). Veja a figura 8 a seguir.

Figura 8 - Relação entre as condições organizacionais, a percepção do indivíduo, membros do grupo e clima organizacional.



FONTE: MORAN; VOLKWEIN (1992).

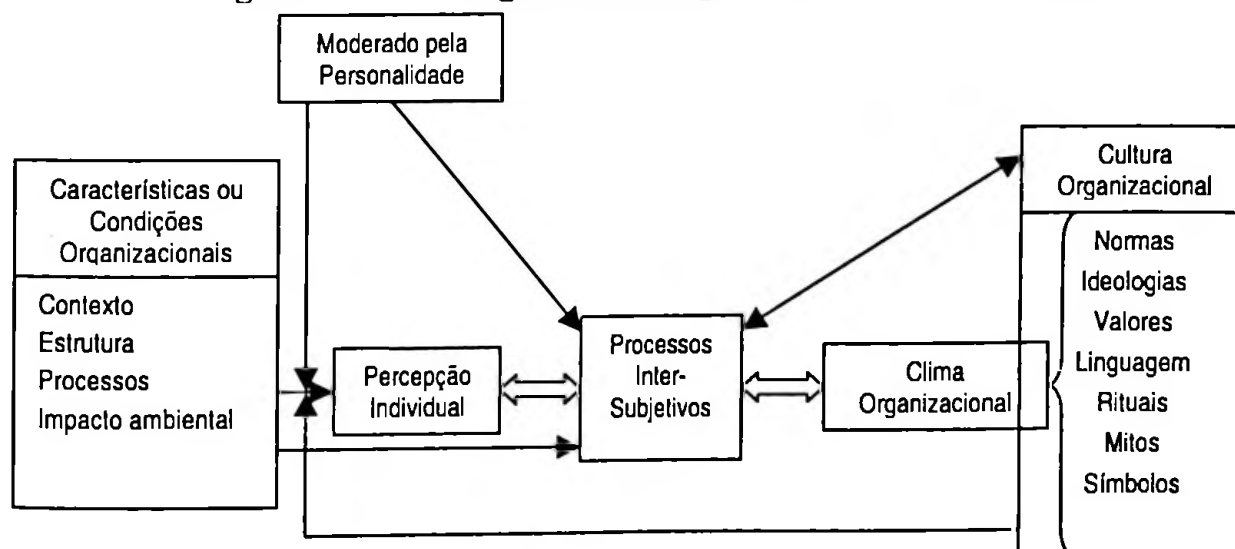
As três perspectivas discutidas nas seções anteriores não consideram de maneira específica a intensidade em que as percepções e interações são de fato “influenciados pela cultura organizacional, dentro da qual as pessoas interagem e coexistem”. (MORAN; VOLKWEIN, 1992, p. 31). “O clima organizacional é criado por um grupo interativo de pessoas que

compartilham uma estrutura de referência comum e abstrata, isto é, a cultura da organização”. Isto pode ser visualizado pela figura 9.

Esta perspectiva se volta à maneira pela qual os grupos das organizações forjam um senso comum de história, valores, intencionalidade e propósito por meio da interpretação coletiva dos membros. A análise neste caso move-se de uma preocupação primária de como as pessoas formam consciência no relacionamento de um em relação ao outro para uma preocupação explícita com a maneira na qual o comportamento do grupo torna-se possível. Ela permite uma orientação conceitual que é mais do que um conjunto de “variáveis culturais” que podem simplesmente ser acrescentada à perspectiva interativa.

Diferentemente da perspectiva estrutural que considera as propriedades formais da organização ou da perspectiva perceptual que foca nas características psicológicas subjetivas dos participantes e da perspectiva interativa que examina a maneira na qual uma pessoa mistura conscientemente esses elementos, a perspectiva cultural foca na maneira pelas quais os grupos interpretam, constróem e negociam a realidade por meio da criação de uma cultura organizacional.

Figura 9 – Abordagem cultural para o clima organizacional



O trabalho de Schneider, Wheeler e Cox (1992) apresentou dois propósitos: i) identificar os temas que constituem o clima de serviço para empregados e ii) desenvolver e utilizar um protocolo de análise de conteúdo formal que relacione aspectos do clima organizacional à excelência de serviço. Para eles o clima “é conceitualizado como as percepções do empregado de uma ou mais estratégias interativas que são manifestadas dentro do local de trabalho, rotinas e recompensas”.

Os resultados revelam que o forte correlacionamento de um clima para serviço preocupado em fazer coisas que eram explicitamente ligadas a serviço (sensibilidade à entrada de consumidor e para interesse para o processo de entrega de serviço) e práticas de recursos humanos (seleção, treinamento, avaliação de desempenho, e equidade de salário). Assim, o forte correlacionamento de um clima para serviço realmente solicitava-se e presta atenção a opiniões de consumidores e o próximo forte correlacionamento tinha em lugar empregar procedimentos para prover de pessoal a unidade. Três edições mais humanas de recursos também emergiram como treinamento, avaliação de desempenho, e a equidade de salário e benefícios. Também importantes eram os processos e procedimentos na unidade para realmente entregar serviço a consumidores.

Segundo Al-Shammari (1992), pesquisas recentes têm discutido sobre possíveis similaridades entre os conceitos de clima organizacional e os conceitos de satisfação no trabalho, cultura organizacional e estilo de liderança. Revisando pesquisas anteriores, Al-Shammari (1992, p. 30) concluiu que, embora o clima organizacional e a satisfação no trabalho estejam relacionados, não são a mesma coisa. “Enquanto o clima envolve uma descrição perceptual do ambiente de trabalho, a satisfação tem uma avaliação afetiva dos aspectos do próprio trabalho”. A possível relação entre clima organizacional e cultura organizacional se deve ao fato de que alguns pesquisadores têm utilizado os termos cultura e clima de maneira similar,

ou seja, como se fossem sinônimos, porém, para representar valores, crenças, filosofias e tradições que existem nas organizações. Há diferenças também na metodologia utilizada. Enquanto o clima utiliza uma análise quantitativa, a cultura utiliza uma análise qualitativa.

Em relação à associação entre o clima organizacional e o estilo de liderança, Al-Shammari (1992, p. 30) concluiu que:

o clima organizacional é uma descrição das características do ambiente de trabalho que é percebido pelos empregados na organização enquanto que o estilo de liderança representa as visões dos subordinados em relação aos traços de liderança de seu superior imediato.

Turnipseed e Turnipseed (1992) examinaram um modelo para avaliar o clima organizacional baseado na teoria da socialização. Consideraram a interação entre as necessidades da organização com relação a seu clima e a liberdade para empregar várias práticas de socialização a fim de atingir um clima satisfatório. A definição de clima organizacional utilizada foi de DeWitte e DeCock (1986, apud TURNIPSEED; TURNIPSEED, 1992, p. 8), que consideram o clima como:

a percepção sintética de uma série relativamente estável de valores de orientação da organização com um todo, que influencia no comportamento dos membros com respeito pela eficiência da organização, a que são medidos através das percepções dos membros.

A definição de socialização adotada foi de Feldman (1976 apud Turnipseed e Turnipseed, 1992) que considera a socialização “como processos organizacionais desenhados para transformar pessoas de fora em membros efetivos da organização”.

O clima organizacional foi mensurado através do WES – Work Environment Scale – de Moos (1986). Este instrumento avalia dez dimensões, que estão descritas no capítulo oito juntamente com suas conceituações. Os métodos de socialização serão empregados numa

tentativa de atingir o nível desejado destes fatores de clima como a organização traz em novos membros, e como estes novos membros são desenvolvidos no molde de organização.

Para a realização deste estudo, utilizaram duas organizações. Um grupo da Força Aérea e uma escola pública. A Aeronáutica, como uma organização militar, goza de muito mais discricção em suas práticas de socialização do que muitas outras organizações; o clima desejado também é raro. O clima desejado de um sistema de escola é também diferente do que o de uma unidade militar. Um sistema de escola é preenchido mais do que a Aeronáutica pelo grupo disponível de desejáveis candidatos, e isto deve ser refletido em seus processos de socialização. O estudo resulta uma exposição de magnitude de relatos de diferenças entre o desejado e o clima real no sistema de escola e na Aeronáutica. A investigação das práticas de socialização revelou que a Aeronáutica geralmente emprega um leque muito vasto de práticas de socialização, e com muito maior intensidade, embora todos fatores de clima não sejam realçados no mesmo. A Aeronáutica usa técnicas muito específicas para socializar seus recrutas, tal como o tempo dedicado à cortesia militar e para posto, regras e regulamentos e vestimento adequado regular, que é refletido no subescala de controle. Outra indicação da importância que se uniu a esta variável de clima (controle) é o nível expressado de sua importância de organização.

Embora todas as organizações empreguem socialização formal ao clima organizacional, há outras influências que afetam o comportamento e valores que não são capturados por este modelo, tal como diferenças individuais (idade, sexo, educação, tempo na organização), o efeito da situação, e o ambiente externo relevante. Também, as organizações usadas neste estudo não podem ser generalizadas a outros tipos de organizações. Os resultados obtidos do grupo de Aeronáutica eram resultados de época de paz; esses resultados iam possivelmente ser diferentes durante um período de conflitos (TURNIPSEED; TURNIPSEED, Ibid.).

O estudo de Toulson e Smith (1994) testou a relação entre o clima organizacional e as percepções dos empregados com as práticas de administração de pessoas. Eles pesquisaram vários trabalhos na área de administração de processos, administração de pessoas e comportamento organizacional e postularam que a administração de pessoas é uma das áreas da administração geral que tem como foco as pessoas e envolve o recrutamento e a seleção, a manutenção, o desenvolvimento e a utilização dos recursos humanos pela organização.

As pesquisas revelaram que, quando se trata de práticas de administração de pessoas, é preciso levar em conta o contexto da organização e o seu efeito. E uma das maneiras mais conhecidas de estudar organizações tem sido o clima organizacional.

O instrumento de clima utilizado no trabalho de Toulson e Smith (1994) foi o OCQ de Litwin e Stringer (1968) e os resultados apresentaram duas implicações: i) a maior parte da teoria associada com as práticas de administração de pessoas não refletiu no ambiente de trabalho e ii) é que conceitualizações atuais das quais tais medidas derivam, são ambíguas e sem clareza. Ao final é sugerido que se melhore a validade e as mensurações dos construtos utilizados.

Segundo Hershberger, Lichtenstein e Knox (1994), poucas pesquisas têm examinado, de forma direta, a relação entre variáveis pessoais e as percepções de clima organizacional. Essas variáveis pessoais, como por exemplo, personalidade, cognição e diferenças demográficas, como gênero, por exemplo, podem criar diferentes percepções de clima entre os empregados. A partir desse contexto, propuseram descrever a origem das diferenças individuais nas percepções do clima organizacional. Para avaliar as percepções do clima organizacional, utilizaram o WES (Work Environment Scale) de Moos (1981) e a definição de clima organizacional utilizada é de Campbell et al (1970 apud HERSHBERGER; LICHTENSTEIN e KNOX, 1994, p. 24), que definem clima como:

uma série de atributos específicos para uma certa organização que podem ser induzidos pela maneira como a organização lida com seus membros e ambiente. Para o indivíduo membro da organização, o clima toma forma de uma série de atributos e expectativas que descrevem a organização em termos de características e resultados de comportamentos e suas contingências.

Os resultados da pesquisa indicaram que as pessoas percebem o clima organizacional de maneiras diferentes, que pode, provavelmente estar relacionado, às diferenças nos genótipos e nas experiências do ambiente.

Merece destaque neste estudo, uma discussão relacionada à conceituação e mensuração do clima organizacional. Há autores, segundo Hershberger, Lichtenstein e Knox (Ibid.), que definem clima organizacional como uma propriedade das organizações, independentemente das percepções de cada pessoa. Há outros que definem clima como uma propriedade da organização. Há, ainda, outros autores que argumentam que o clima deve ser definido e mensurado como um aspecto das organizações, independentemente de suas propriedades estruturais. Como os resultados da pesquisa mostraram haver uma provável contribuição significativa dos fatores genéticos sobre as percepções do clima, “torna-se até mais claro que o clima será definido com base nas disposições idiosincráticas do trabalhador. Então, a mensuração de clima organizacional ainda permanece um desafio” (HERSHBERGER; LICHTENSTEIN; KNOX, 1994, p. 32).

O estudo de Fink e Chen (1995) utiliza um modelo multidimensional de escala (Galileo) para descrever o clima de uma universidade, assim como as comparações entre os grupos dessa faculdade. Para os autores o clima organizacional é um conjunto de atitudes e crenças relacionadas à organização que é compartilhada e coletivamente asseguradas pelos membros

da organização como um todo. Os resultados mostraram que há uma correlação substancial entre a atitude de uma pessoa e a sua percepção da relação com outras pessoas.

A relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional surge novamente, agora no estudo de Abu-Saad e Hendrix (1995). Eles propuseram avaliar a satisfação no trabalho dos professores em escolas elementares de uma comunidade Árabe ao sul de Israel. A complexidade cultural deste contexto torna de interesse particular entender o estado de organização da escola e os fatores que contribuem para a satisfação profissional de professores. As escolas Beduínas servem como um meio tradicional na comunidade Oriental que sofre processo planejado pelo governo de sedentarização. Estas escolas encaram uma formação larga de dificuldades de infraestrutura, material e recursos humanos. As instalações e equipamentos são insuficientes, e em alguns casos, ao todo faltando. O pessoal das escolas é também problemático e há um alto índice de renovação de professor nestas escolas. As inaptidões de material e recursos humanos, a mudança social, e o meio cultural diversificado, causam impactos na eficácia de escolas nesta comunidade. Em torno de 70% de estudantes Beduínos não completam o segundo grau, e exibem um nível mais baixo de realização acadêmica do que estudantes em quaisquer outras escolas em Israel. Somente 2 em 1000 estudantes Beduíno obtém um grau universitário, comparado à média Israelense nacional de 80 por 1000. Entretanto, só uma quantia limitada de pesquisa de organização foi feita em sociedades modernas árabes e, quase nenhum deles em escolas. Em geral, esta pesquisa revela uma larga formação de influências em desenvolvimento de organização. Há um número de fatores históricos que influencia as práticas modernas de organização árabes, incluindo: i) valores Islâmicos e tradições; ii) tradições tribais de família; iii) o legado de burocracias coloniais e o Império Otomano; iv) crescente contato com cultura Ocidental em décadas recentes e v) intervenção do governo.

O questionário de satisfação no trabalho utilizado nesta pesquisa foi de Wannous e Lawler III (1972) e o questionário de clima organizacional foi de Horowitz e Zack (1979) baseado no OCDQ de Halpin e Croft (1963). Os resultados deste estudo fornecem apoio inicial para a tese de Hofstede de que os valores que impactam fatores de organização tal como satisfação profissional e clima de organização são afetados por cultura e pelas dinâmicas de mudança cultural social.

O ensaio de Cohen (1995) foi propor uma nova estrutura conceitual para estudar o clima moral nas organizações. A definição de clima moral ou clima ético é de Victor e Cullen (1988 apud COHEN, 1995, p. 386) que argumenta que

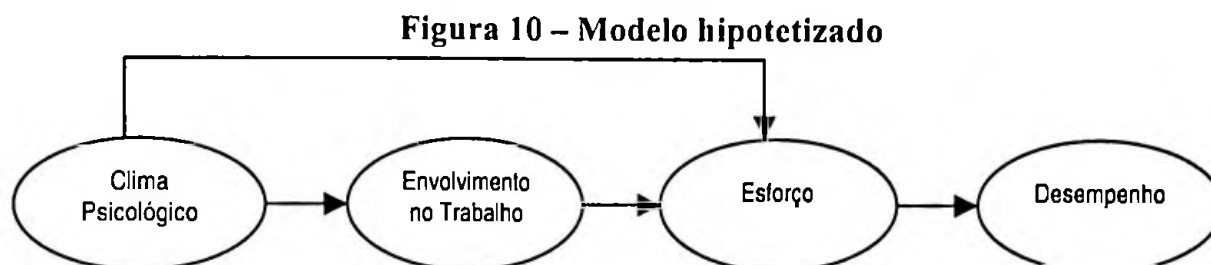
pode ser definido como percepções compartilhadas prevalecendo normas organizacionais para assuntos específicos que tem um componente moral. Estes assuntos incluem: (a) identificação de problemas morais, (b) escolha de critérios para resolução de conflitos morais e (c) avaliação da moral de resultados que sucedem decisões organizacionais.

Cohen (1995), analisando os experimentos de Kohlberg (1984), observou que, em escolas e prisões os processos de mudança organizacional tais como políticas e procedimentos podem criar uma atmosfera moral positiva que então contribui para melhoria no desenvolvimento moral individual e julgamento moral, bem como as reduções em trapanças, roubos e atos anti-sociais similares.

Segundo Cohen (1995), esta aplicação sugere que o clima moral pode ser medido acessando normas organizacionais prevalentes para o alcance de metas, recompensas e apoio lógico emocional e social.

Brown e Leigh (1996) investigaram o processo ou a relação entre o clima psicológico com o envolvimento do empregado, seu esforço e desempenho. A premissa básica é de que, caso

haja percepções favoráveis por parte dos empregados, do ambiente organizacional, elas estarão positivamente relacionadas ao envolvimento no trabalho, ao esforço e ao desempenho. A figura a seguir ilustra a hipótese levantada pelos autores.



FONTE: BROWN; LEIGH, 1992

Os resultados indicaram que um ambiente de organização percebido por empregados como psicologicamente seguro e significativo positivamente é relacionado à produtividade pela mediação de envolvimento de trabalho e esforço. Quando a gerência foi percebida como papéis auxiliares de trabalho que estavam claros, e empregados sentindo livres para se expressar, sentindo que faziam uma contribuição significativa, sentindo apropriadamente reconhecido por sua contribuição, e percebendo seu trabalho como empregados desafiantes, notava-se esforços maiores. Os resultados também demonstraram que esse esforço media o relacionamento entre envolvimento de trabalho e desempenho de trabalho. Estes resultados ajudam a explicar os efeitos benéficos de clima psicológico e envolvimento de trabalho em desempenho.

Denison (1996) examinou as implicações dos novos métodos de pesquisa quantitativa utilizada pelos pesquisadores de cultura organizacional. Em sua análise, considerou as diferenças e as similaridades entre a literatura de cultura organizacional e clima organizacional. A pesquisa de cultura organizacional exige a utilização de métodos qualitativos. Se os pesquisadores trazem observações de campo, citações ou histórias, além de apresentar os dados de forma qualitativa para dar suporte às suas idéias, então eles estarão

estudando cultura organizacional. Já a pesquisa de clima organizacional exige a utilização de métodos quantitativos. Se os pesquisadores trazem cópias impressas de computadores e questionários, além de apresentar uma análise quantitativa para suportar suas idéias, então eles estarão estudando clima organizacional.

Segundo Hoy et al (1996), existem numerosos estudos referentes à conceituação e operacionalização de clima organizacional em escolas primárias, mas infelizmente, poucos estudos realizados em escolas de segundo grau. Algumas vezes os pesquisadores utilizam a versão do OCDQ para escolas primárias nos estudos de clima organizacional. A filosofia e a estrutura de escolas de segundo grau são relativamente distintas.

Um dos propósitos do estudo de Hoy et al (1996) foi conceitualizar e desenvolver um instrumento de mensuração de clima organizacional, tendo como base o instrumento OCDQ de Halpin e Croft (1966) juntamente com outros trabalhos desenvolvidos por Hoy e outros autores. No início utilizaram todos os itens do OCDQ e em seguida adicionaram dezesseis itens com características específicas de escolas de segundo grau. Na versão preliminar, utilizaram setenta e dois itens. Após uma análise fatorial, eliminaram vinte e quatro itens, permanecendo o instrumento com quarenta e oito itens. Novamente fizeram nova adição de itens, só que desta vez foram doze e, dessa forma, estava pronto um instrumento de clima para escolas de segundo grau.

Para os sessenta itens, elaboraram seis fatores ou dimensões. Três fatores capturavam as interações diretor-professor e os outros três descreviam as interações professor-professor. A versão final ficou com cinquenta itens. As seis dimensões e suas conceituações estão descritas a seguir.

1. Comportamento apoiador do diretor é direcionado tanto em direção a necessidades sociais como em relação à realização de metas. O diretor é útil,

genuinamente preocupado com professores e tenta motivar através do uso de críticas construtivas e de dar exemplos em seu trabalho.

2. Comportamento do diretor é rígido e dominador. Ele mantém monitoramento fechado e restrito sobre todos os aspectos do comportamento dos professores na escola.
3. Comportamento do diretor é restritor e dificulta o trabalho dos professores.
4. Comportamento de professor de colégio apóia abertamente interações profissionais entre professores.
5. Comportamento compromissado de professor é direcionado a ajudar alunos a desenvolver socialmente e intelectualmente.
6. Comportamento descompromissado de professor significa falta de significado e foco nas atividades profissionais.

Vários autores e pesquisadores têm argumentado que o atual ambiente de negócios está cada vez mais exigente, a competição internacional aumentando, as taxas de crescimento estão diminuindo e muitos mercados estão maduros. E para manter-se competitivo e reter clientes, muitas organizações estão tentando entender quais são as percepções que os clientes têm em relação à qualidade de serviço da organização à qual ele participa ou é cliente.

A partir deste contexto, Schneider, White e Paul (1998) fizeram a seguinte indagação: que tipo de estrutura, processos, metas e recompensas de uma organização produzem determinados comportamentos que encorajam os clientes a perceber um serviço de qualidade superior recebido?

Schneider, White e Paul (Ibid., p. 150) acreditam “que as organizações devem criar um clima voltado para serviço” e é em cima disso que surge a proposta para o estudo, ou seja, propuseram focar os esforços e as competências dos empregados na entrega de um serviço com qualidade de tal maneira que os clientes o percebam como uma qualidade superior recebida. Duas questões são levantadas nesse trabalho: i) a qualidade do serviço interno existente na organização, ou seja, como se reflete a qualidade de serviço recebida

internamente dos outros departamentos dentro da organização e ii) as condições gerais de facilidade, ou seja, há esforços na remoção de obstáculos dentro do trabalho, comportamento da supervisão e políticas de recursos humanos.

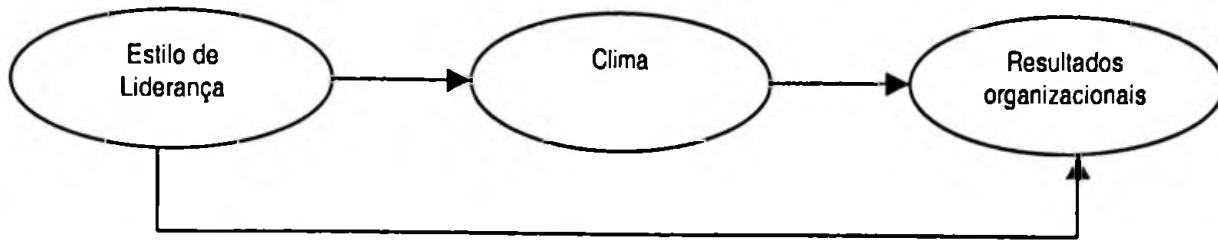
Os resultados do estudo suportaram as suposições normalmente utilizadas na literatura de serviço levando em conta as relações entre as percepções que o empregado têm da sua organização e as percepções que os clientes têm do serviço recebido. Pode-se dizer que o clima para serviço é o determinante das percepções do cliente em relação à qualidade de serviço recebida. Evidentemente, é preciso entender que as percepções que os clientes têm de um serviço recebido é uma mistura de outros elementos, como preço, conveniência e valor. O estudo credencia à noção de que o funcionamento interno de uma organização, com o objetivo de qualidade de serviço, relaciona-se às percepções que os clientes têm do serviço recebido de forma positiva.

Verbeke, Volgering e Hessels (1998), testaram os conceitos de cultura e clima organizacional para verificar se tais conceitos estão se expandindo de uma maneira racional dentro do campo de comportamento organizacional. Essa discussão apresenta-se discorrida no capítulo cinco.

O estudo de Anderson e West (1998) relata o desenvolvimento e a validação de um instrumento de mensuração de clima organizacional voltado para a inovação dentro dos grupos de trabalho, o chamado TCI – Team Climate Inventory – de West (1990). Apesar do crescente foco em percepções compartilhadas, tem existido pesquisas que têm se endereçado a trabalho de grupo ou de times como um nível de análise distinto da grande organização ou do indivíduo.

O estudo de Ekvál e Ryhammar (1998) traz à tona, a questão da influência do estilo de liderança sobre os resultados da organização por meio do clima organizacional e também de forma direta. Esta questão é facilmente observada na figura a seguir.

Figura 11 – Modelo das influências do estilo de liderança



FONTE: EKVAL; RYHAMMAR, 1998

Uma das vias mostradas na figura traz o comportamento ou o papel do líder impactando nos resultados através de sua influência no desenvolvimento do clima. A outra via na figura traz o comportamento do líder influenciando de modo direto os resultados organizacionais sem passar pelo clima. O clima, nesse trabalho relaciona-se a um conceito molar que consiste de um conglomerado de atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a vida da organização. Os resultados da pesquisa indicam que o estilo de liderança pode não exercer uma influência separada e direta nos resultados da organização. O papel da liderança parece ter uma contribuição forte no desenvolvimento do clima e este nos resultados organizacionais.

Wallace, Hunt e Richards (1999) mensuraram a cultura, o clima e os valores administrativos de uma organização pública da Austrália. Em seguida verificaram se que estas três variáveis – cultura, clima e valores – estavam inter-relacionadas. Os instrumentos para mensurar as três variáveis podem ser vistos no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Instrumentos para avaliar a cultura, o clima e os valores

Cultura	Clima	Valores
- Hofstede (1980)	- Ryder e Southey's (1990) - Jones e James (1979)	- Flowers e Hughs (1978)

FONTE: WALLACE ET AL (1999)

Os resultados da pesquisa mostraram que a análise correlacional claramente aponta as ligações potenciais entre os três grupos de variáveis apesar de a natureza e direção precisas dessas ligações não poderem ser inequivocamente articuladas neste estágio. Dados esses resultados de tentativas, pode ser instrutivo embarcar numa análise mais rigorosa deste

problema, baseada em exemplos incorporando-se vários setores públicos de organizações dentro de uma série de indústrias. A proposição central é que a cultura, o clima organizacional e os valores gerenciais estão relacionados, mas que as direções casuais não são presumidas. Essas interrelações e ligações devem ser mais formalmente e precisamente acessadas em um novo estudo com a meta de desenvolver um modelo preditivo destes importantes construtos e conceitos.

Shadur, Kienzle e Rodwell (1999) examinaram a relação entre as percepções dos empregados de seu envolvimento e suas percepções do clima organizacional. Focaram em três elementos do envolvimento: i) participação na tomada de decisão, ii) trabalho de equipe e iii) comunicação. Para o clima organizacional focaram três dimensões: i) burocracia, ii) suporte e iii) inovação. Essas três dimensões foram originárias dos trabalhos de Wallace (1983), Margerison (1979) e Litwin e Stringer (1968).

Segundo Shadur, Kienzle e Rodwell (1999, p. 480) o envolvimento do empregado é visto como um importante aspecto da vida organizacional e a chave para atingir a eficácia organizacional. E “um dos fatores chave que pode influenciar as percepções dos empregados de seu envolvimento é o clima organizacional”. O clima organizacional “ajuda a ajustar o tom da organização e pode trabalhar de modo a facilitar ou dificultar o envolvimento do empregado”.

Além de outras hipóteses relacionadas à satisfação, compromisso e stress – não estão relatadas, pois não fazem parte do objetivo desta dissertação – levantaram três hipóteses.

1. Clima organizacional apoiador será positivamente relacionado a percepções dos participantes em tomada de decisão, trabalho de time e comunicação.
2. Clima organizacional inovador será positivamente relacionado a percepções do participante em tomada de decisão, trabalho em equipe e comunicação.

3. Clima organizacional burocrático será negativamente relacionado a percepções do participante em tomada de decisão, trabalho em equipe e comunicação.

A amostra para o estudo é composta de empregados de uma companhia de informática. Suas atividades principais incluem gerência de facilidade, serviço técnico, e gerência de projeto. A companhia sofria uma mudança de organização importante no tempo da pesquisa. Os resultados deste estudo sugerem que pela análise de várias facetas de clima de organização, tal como apoio, inovação, ou burocracia, criadores de decisão de organização serão capazes de tomar melhores decisões sobre a organização de trabalho e estratégias de gerência usadas em sua empresa. Como um planejamento ou ferramenta de estratégia, o entendimento de clima de organização ajudará a identificar essas práticas de gerência que assentarão no meio da organização. Clima de organização também pode ser usado como uma ferramenta de diagnóstico para identificar essas áreas que exigem alteração ou melhorar o ataque entre organização de trabalho e atitudes de empregados. Os resultados desta exposição de estudo de clima de organização devem ser considerados na realização de novos programas ou sistemas de gerência em organizações.

Lin, Madu e Kuei (1999) realizaram um estudo empírico avaliando a relação entre o clima organizacional e as práticas de administração da qualidade em indústrias de pequeno e médio porte em Taiwan, ou seja, como o clima organizacional, tal como a estrutura e a flexibilidade organizacional se relacionam às práticas de administração da qualidade.

Segundo Lin, Madu e Kuei (Ibid.), vários autores observaram que a implantação da ferramenta TQM – Total Quality Management – ajuda as indústrias de pequeno e médio porte a melhorarem o desempenho da organização e que algumas ferramentas de administração da qualidade, como por exemplo, o benchmarking, são incapazes de melhorar a eficiência de

operação a não ser que todo o pessoal da companhia esteja completamente envolvido e entenda a aplicação de tais instrumentos.

Os autores utilizaram um instrumento de clima organizacional desenvolvido por Hsui (1972) e fatores críticos para a prática de administração da qualidade de Saraph et al (1989). O instrumento de clima de Hsui (1972) apresenta-se a seguir, trazendo as dimensões e a definição de cada dimensão.

1. Atitude geral: a opinião de alguém, incluindo prós e contras sobre a organização e seu trabalho.
2. Pressão competitiva: a pressão que alguém sofre de um supervisor ou colega.
3. Expectativa de estabilidade: a percepção de alguém de que a organização só busca a estabilidade e não o desempenho.
4. Orientação de empregado: a percepção de alguém de que a organização enfatiza os assuntos psicológicos do funcionário e não os considera como máquinas de trabalho.
5. Auto-centrada: trabalho independente a manter a posição.
6. Organização eficiente: espera-se que funcionários desenvolvam seu potencial ao invés de terem obediência passiva.
7. Esforços próativos: o grau de ativação dos trabalhadores.
8. Ênfase em performance: o grau de ênfase no desempenho do trabalho.
9. Liderança centralizada: o grau de liderança centralizada na organização.
10. Manipulação gerencial: gerentes tentam usar relações humanas para manipular o comportamento dos empregados.

Resumindo, firmas de pequeno e médio porte que tendem a realçar estruturas de organização parecem ter tendência de orientação de alta qualidade. Entretanto, as avaliações baixas dadas por firmas de tendência de flexibilidade de organização de alta qualidade indicam que há um grau significativo de diferenças percebidas em alguns atributos de organização de clima, tal como manipulação de oportunidade. Mais estudos necessitam ser conduzidos para aprender as implicações destas diferenças em práticas de gerência de qualidade. O estudo também afirma

que grupos de tendência de alta qualidade assim como de baixa qualidade respondem de forma diferente à estrutura de organização e para variáveis de organização de clima. Estes fatores, que separam as firmas baseadas em sua tendência de qualidade, podem fornecer uma base para aprender para firmas de tendência de baixa qualidade que podem desejar a imitar as firmas de tendência de alta qualidade (LIN; MADU; KUEI, *Ibid.*).

Kangis, Gordon e Williams (2000) investigaram empiricamente a extensão a qual companhias que têm desempenhos acima ou abaixo também exibem diferentes mensurações de clima, ou seja, a influência discriminativa de certas dimensões de clima organizacional na performance corporativa entre companhias que têm desempenho acima ou abaixo da média no mesmo setor industrial. A literatura sugere que o desempenho de uma organização depende, além dos objetivos da organização, também do processo para se atingir esses objetivos, ou seja, a dinâmica estratégica tem que ser suportada pelo processo interno e pela coesão da organização. A relação entre impulsos internos e performance organizacional destaca a importância do clima como uma variável interna.

Para a pesquisa ser realizada, utilizaram uma versão do PWE – Perceived Work Environment – desenvolvido por Newman (1977). Trata-se de uma pesquisa com limitações metodológicas e de pequena investigação.

Vardi (2001, p. 328), seguindo os argumentos de vários autores de que “múltiplos climas existem nas organizações”, tais como, clima para liderança, clima para poder, clima para motivação, clima para criatividade e clima para novos empregados, “há também um clima para OMB”. Essa sigla OMB quer dizer Organizational Misbehavior e é definida, segundo Vardi e Wiener (1996 apud VARDI, 2001, p. 328) como “atos intencionais que violam as regras centrais e formais da organização”. A partir daí testou a hipótese de que poderia haver relação entre clima organizacional e OMB. O conceito mais parecido na literatura de clima

organizacional relacionado a OMB é “Clima Ético”. Victor e Cullen (1987,1988 apud VARDI, 2001) conceitualizaram Clima Ético como sendo aquelas percepções em organizações que afetam decisões que sustentam conteúdos éticos.

A pesquisa foi realizada numa empresa de produtos de metais ao norte de Israel e os três instrumentos utilizados são: Organizational Misbehavior de Hollinger e Clarck (1982), Fimbel e Burntein (1990) e Robinson e Bennett (1995); Clima Organizacional, versão adaptada de Litwin e Stringer (1968) e Ethical Climate, versão traduzida de Victor e Cullen (1988).

Encontrou-se que existe uma relação negativamente significativa entre as dimensões de clima organizacional e a OMB. Isto apoia a suposição teórica de que clima tem tanto um efeito negativo quanto positivo nas intenções dos membros no trabalho. A maior implicação para os administradores é que se deve manter de alerta dos diferentes impactos das dimensões de clima nas atitudes e comportamentos de empregados. Ressalte-se que certos climas podem encorajar padrões de mau comportamento.

Rogg et all (2001) revisaram a literatura sobre o impacto das práticas de recursos humanos sobre o clima organizacional e o efeito do clima sobre as percepções de serviço por parte dos clientes. Resumidamente, encontraram três aspectos: (1) existe uma relação pequena, mas estatisticamente significativa do efeito das práticas de RH com resultados corporativos; (2) que as práticas de RH afetam o clima de uma organização; e (3) que o clima de uma organização tem um impacto nos resultados dessa organização, neste caso, nos índices de serviços aos clientes. A partir desses aspectos, resolveram então explorar o grau em que as práticas de recursos humanos das organizações se relacionam com o desempenho organizacional, ou seja, avaliaram o grau no qual o clima organizacional serve como mediador da relação entre as práticas de recursos humanos e a eficácia organizacional.

A amostra incluía 385 franquias engajadas em vender produtos de uma única grande fábrica de automóveis. Os instrumentos utilizados na pesquisa, tanto o das práticas de recursos humanos quanto o de clima organizacional, foram adaptados e originários de vários autores. O estudo fornece evidência para a hipótese de que as práticas de recursos humanos influenciam no clima organizacional que, por outro lado, influencia os índices de satisfação dos clientes. Este estudo propicia entendimento da maneira pela qual as práticas de recursos humanos influenciam nos resultados da organização. O efeito indireto das práticas de recursos humanos na satisfação de clientes foi estatisticamente significativa e relativamente grande. Esta é a primeira evidência empírica de uma ligação entre recursos humanos e clima organizacional. A descoberta de que clima estava relacionado com satisfação do cliente foi consistente com os outros poucos estudos que examinaram essa relação. É importante notar que a relação observada neste estudo não pode ser explicada com base na tendência comum. Medidas de clima foram coletadas dos gerentes de pequenas organizações que forma objetos de estudo enquanto índices de clientes foram coletados de clientes e relatados por uma organização parental. Ainda permanece a possibilidade de causa reversiva; ou seja, respondentes de organizações sabiam as respostas dos clientes e inferiram que o clima é ou bom ou ruim.

O propósito do trabalho de Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) foi introduzir o conceito de força do clima e apresentar uma análise preliminar de sua potencial utilidade. A hipótese que se desenvolveu prediz que a força do clima, conceitualizada como o grau do consenso do grupo sobre clima de serviço, modera a relação entre a taxa de clima de serviços de empregados e as percepções dos clientes sobre qualidade de serviço.

A lógica fundamental dos últimos resultados tem sido a idéia de que o que ocorre internamente numa organização em relação à qualidade de serviço cria influências no comportamento de empregados em relação a clientes, o que produz a qualidade de serviços

que o cliente experimenta. Outras coisas permanecendo iguais, experiências positivas de clientes eventualmente produzem aumento na lucratividade. Um meio de se conceitualizar estas experiências de empregado é ao redor do conceito de clima organizacional – mais especificamente, o clima para serviço, definido como “percepções compartilhadas de empregados das apólices, práticas, e procedimentos que são recompensados” (SCHNEIDER; SALVAGGIO; SUBIRATS, *Ibid.* p. 222). No típico ambiente de serviço ao consumidor (bancos, lojas de promoções, restaurantes) consumidores diferentes interagem com o ambiente em diferentes momentos e ocasiões, e para estes diferentes consumidores nessas diferentes ocasiões existem diferentes provedores de serviço. Dado o estado das coisas, quanto menos consistência existir em um ambiente em termos de clima de serviço que existe para provedores de serviço, mais diversas serão as experiências que os consumidores podem ter. Em contraste, quando o clima de serviço é forte (por exemplo, existe um acordo dentro do ambiente) pode se esperar que para diferentes consumidores e para os mesmos consumidores em ocasiões diferentes, a consistência caracterizará o serviço que eles experimentam.

González-Romá, Peiró e Tordera (2002) examinaram algumas hipóteses que pudessem estar relacionadas a possíveis antecedentes da força do clima e sua influência moderada na relação entre o clima de uma unidade de trabalho e a satisfação na unidade de trabalho e o compromisso organizacional.

De acordo com González-Romá, Peiró e Tordera (2002, p. 467), a força de clima, isto é, “o grau de concordância das percepções do clima dentro das unidades”, ainda é um tema pouco estudado e há a necessidade de se colocar novos esforços “para alcançar um melhor entendimento do papel da força do clima nos processos das unidades de trabalho”.

As três hipóteses levantadas pelos autores são: (1) quanto maior a interação social que está entre membros de unidade, maior é a força de clima; (2) quanto maior o comportamento de

informar do líder da unidade, maior a força de clima e (3) força de clima modera o relacionamento entre contagem de unidades em escalas de clima e satisfação de trabalho e compromisso de organização em unidades, de modo que quando a força de clima é alta, a influência de clima em unidades de satisfação de trabalho e de organização é alta, e quando força de clima é baixa, a influência supracitada é enfraquecida. Os resultados forneceram suporte substancial para a hipótese 1: interação social era significativamente correlacionada com força de clima em orientações de metas e inovações mas não com força de clima em apoio. Também a hipótese 2 foi suportada pelos resultados: os líderes de unidades de trabalho que informam comportamento significativamente correspondeu á força de clima. Esses resultados apoiam a idéia de que líderes podem servir como filtros interpretativos de acontecimentos relevantes de unidades de trabalho, características, e processos. O papel de moderador de força de clima – hipótese 3 – plenamente esteve apoiado no caso da faceta de clima de inovação. A força de clima em percepções de inovação moderou o impacto de unidades de trabalho e clima de inovação em satisfação média e compromisso. No caso de orientação de metas, a hipótese de moderador só parcialmente foi apoiada. Força de clima nesta faceta de clima moderou a influência de unidades de trabalho com orientação de metas em compromisso médio, mas não moderou o impacto em satisfação média. Finalmente, força de clima em percepções de apoio não moderou a influência de unidades de trabalho com apoio em qualquer das variáveis de critério. Em todos os casos em que força de clima mostrou uma influência de moderador, isto ocorreu na direção esperada. A força de clima nutriu a influência de unidades de trabalho de clima nas variáveis de critério. Estes resultados são congruentes com a idéia de que essa força de clima afeta a previsibilidade de unidades de respostas afetivas de unidades de clima de agregado.

De forma objetiva, Silva, Lima e Baptista (2003, p. 1) propuseram criar um instrumento que avaliasse tanto o clima organizacional quanto o clima de segurança. Esta intenção tem origem

no fato de que muitos pesquisadores têm identificado a importância do clima organizacional e do clima de segurança como forma de contribuição para a redução de acidentes no trabalho. No entanto, essas questões pertinentes a acidentes e comportamento de segurança, bem como suas interações e relações têm sido “insuficientemente exploradas”.

O conceito de clima de segurança foi introduzido por Zohar (1980 apud SILVA, LIMA e BAPTISTA, *Ibid.* p. 2), como um “tipo particular de clima organizacional que declaradamente poderia diferenciar entre as empresas com altas taxas de acidente e as com baixas taxas de acidentes”. O clima de segurança pode ser entendido como “um resumo das percepções que os empregados compartilham sobre segurança” e que “influencia um comportamento de segurança apropriado e adaptativo”.

O acidente de Chernobyl é um marco que fornece evidências da vulnerabilidade tecnológica a acidentes. Este acidente originou um termo que se refere aos antecedentes deste acidente que é a “cultura de segurança” (SILVA, LIMA e BAPTISTA, 2003, p. 2). Muito embora haja um consenso teórico que considera o clima de segurança como uma forma do clima organizacional e coloca o clima organizacional como um contexto para desenvolver o clima de segurança, poucos estudos empíricos trabalharam com essa questão.

Ao definirem o clima organizacional e o clima de segurança, Silva, Lima e Baptista (*Ibid.*, p. 4) utilizaram diversos autores. Definiram, tanto o clima organizacional quanto o clima de segurança como “as percepções compartilhadas dos valores, normas, práticas e procedimentos da organização que podem ser observados no geral ou em níveis específicos”.

Os autores utilizaram, como base para mensurar o clima organizacional e o clima de segurança, o modelo de valores competitivos, baseado no instrumento de diagnóstico de Quinn (1988). Incluíram, nos dois instrumentos, outros itens e aplicaram o modelo de valores competitivos ao campo de segurança. As quatro dimensões e suas conceituações encontram-se

no capítulo oito. No futuro, mais pesquisas serão necessárias para determinar se este questionário ainda prediz acidentes em uma amostra maior e para verificar se o OSCI também tem alguma validade convergente discriminante e apresenta validade com o tempo. Além disso, é importante analisar relações específicas entre clima organizacional e clima de segurança para conhecer mais conseqüências específicas para intervenções práticas neste campo.

Em seu recente livro, Stringer (2002, p. 1) mostra como os líderes conseguem influenciar as pessoas a realizarem o que é necessário para a organização. A liderança efetiva cria uma energia motivacional que leva as pessoas à ação e cria também uma atmosfera ou clima dentro da organização que a conduz ao desempenho. “Clima é um termo que descreve a maneira que o ambiente de trabalho influencia o comportamento motivado da pessoa e, além do mais, seu desempenho”.

De acordo com Stringer (Ibid; p. 9), Litwin e Stringer (1968) apresentaram o conceito de clima organizacional de uma forma acadêmica. Agora ele retifica a situação atualizando a pesquisa em clima, e mais importante, demonstrando sua relevância para o mundo real de decisões gerenciais. E define clima, neste novo livro como “a coleção e o padrão de determinantes ambientais da crescente motivação”.

McMurray (2003) estudou a relação entre o clima organizacional e a cultura organizacional num ambiente universitário. Descobriu que a cultura se desenvolve e se entrelaça com o clima organizacional, ou seja, ambos se interceptam. O clima é visto como um construto descritivo que reflete concordância entre os membros com relação a elementos chave da organização em termos de sistemas, práticas e estilo de liderança.

4.3.1 Resumo das pesquisas nos EUA

Muito embora esta dissertação tenha efetuado uma pesquisa bibliográfica utilizando uma grande quantidade de estudos sobre clima organizacional, inclusive citando também uma grande parte dos principais autores que estudam, pesquisam e escrevem sobre tal tema, ela não é abrangente em sua totalidade, até porque limitações, como por exemplo, não acesso a publicações, não permite efetuar uma pesquisa completa.

Como efetuamos um levantamento dos autores mais citados e apareceu o pesquisador Benjamin Schneider como o mais citado por 3923 vezes nestes estudos que foram analisados, resolveu-se apresentar a evolução deste construto sob a perspectiva de Benjamin Schneider, David E. Bowen, Mark G. Ehrhart e Karen M. Holcombe. A evolução está descrita a seguir.

Segundo Schneider et al (2000) a pesquisa de clima é uma área de conhecimento da psicologia de Gestalt de Kurt Lewin. A partir daí veio a crítica noção do todo, significando que os elementos individuais da percepção são formados dentro do todo e que representa mais do que a simples soma de elementos específicos individuais. O clima organizacional é baseado nos modelos percebidos das experiências e comportamentos das pessoas nas organizações. É o senso que as pessoas fazem dos modelos de experiências e comportamentos que eles têm constituem o clima organizacional.

O conceito de clima foi introduzido por Lewin et al (1939, apud SCHNEIDER et al, 2000) dentro do vocabulário da psicologia social. Eles utilizaram os termos clima social e atmosfera social de forma intercambiável.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a pesquisa de clima foi interrompida, mas logo em seguida, muitos acadêmicos seguidores da tradição do clima social, especialmente da Universidade de Michigan, iniciaram estudos junto ao Center for Group Dynamics desta universidade. A seguir tem-se alguns exemplos.

Morse e Reimer (1956 apud SCHNEIDER et al, 2000) publicaram um estudo sobre a influência da participação no processo de tomada de decisão e as variáveis resultantes em quatro divisões departamentais de uma grande empresa. Os resultados mostraram que sobre condições de não participação, a produtividade melhorou 25%, ao passo que em condições de participação a produtividade melhorou 20%. No entanto, sob as condições de não participação a lealdade, atitudes, interesse e envolvimento no trabalho caíram, ou seja, os sentimentos de responsabilidades pelo trabalho declinaram.

Do mesmo modo que Morse e Reimer (1956), Likert (1961) e Katz e Kahn (1966) desenvolveram estudos enfatizando o contexto humano nas organizações com ênfase tanto nos resultados de produtividade quanto nos resultados humanos. A idéia é que as condições de clima ou de atmosfera criadas no ambiente de trabalho para os empregados pode ter conseqüências importantes.

Nos anos de 1960, outros autores escreveram e pesquisaram sobre clima organizacional. Por exemplo, McGregor (1960 apud SCHNEIDER et al, 2000) escreveu sobre o clima gerencial criado nas organizações. McGregor enfatizou o papel do gerente em criar um clima gerencial que significa a relação entre o líder e o subordinado. As pesquisas durante os anos de 1960 tomaram várias formas. Tome-se como exemplo, o desenvolvimento de técnicas para a avaliação do clima organizacional. No cenário educacional, Pace e Stern (1958) desenvolveram um instrumento para medir o clima de escolas superiores com base na teoria de Murray (1938). No cenário dos negócios, Litwin e Stringer (1968) e Schneider e Bartlett (1968) desenvolveram instrumentos conduzindo vários projetos de pesquisas em laboratórios, com o propósito de explorar o papel do estilo de liderança em criar condições de trabalho para as manifestações de necessidades que estavam sendo estudadas simultaneamente por McClelland.

Além de Litwin e Stringer (1968) e Schneider e Bartlett (1968, 1972), também Frederiksen et al (1972) estudaram a inclusão das variáveis de diferenças individuais com o clima organizacional na tentativa de prever e entender o comportamento individual.

Os estudos de Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (apud SCHNEIDER, 2000) foram relevantes para a predição e compreensão do comportamento gerencial e estes autores chamaram de 'variação ambiental'.

Na Inglaterra, os estudos de Aston tentaram estabelecer a relação entre estrutura organizacional e clima organizacional. A suposição é de que a estrutura da organização, tal como a hierarquia e o tamanho podem produzir o clima. No entanto, devido ao número pequeno de organizações e de empregados envolvidos na amostra, não foi possível resolver questões como as dimensões que constituem o clima organizacional.

Simultaneamente, vários pesquisadores lidavam com o problema de entender as dimensões e o que causa o clima organizacional, desde os anos de 1960 até os anos de 1970, quando surgiram três questões: i) sentimento desconfortante de que o foco de análise a nível individual para o construto organizacional era conceitualmente inapropriado; ii) as medidas e o conceito de clima como uma variável individual era meramente a satisfação no trabalho e iii) o construto era tratado como uma variável a nível organizacional, porém pouco se sabia sobre a confiabilidade dos dados. Hellriegel e Slocum (1974) resolveram a primeira questão propondo que quando o clima é conceitualizado e medido em nível de análise individual, ele constitui o clima psicológico e, quando o clima é conceitualizado e estudado como uma variável organizacional (ou no mínimo além do individual), ele constitui o clima organizacional. Esta convenção foi rapidamente aceita e é até hoje operacionalmente aceita.

Guion (1973, apud SCHNEIDER et al, 2000) focou a relação entre o clima e a satisfação mais diretamente, argumentando que a menos que haja 100% de concordância entre os

respondentes dentro de uma organização, tudo que se tem é uma outra medida de satisfação de trabalho individual. De fato torna-se óbvio que ele estava simultaneamente clarificando tanto o rótulo do construto quanto o problema de agregação. Uma série de estudos em seguida, mostrou que o clima e a satisfação não eram necessariamente correlacionados, mesmo em nível de análise individual. Ficava assim resolvida a segunda questão.

A terceira questão foi resolvida por James et al (1984 apud SCHNEIDER et al, 2000). Eles sugeriram um procedimento para indexar a confiabilidade de dados agregados que deixou os pesquisadores felizes com a mensuração do clima. Realizaram a técnica WABA e resolveram esta última questão pendente.

Resolvidas as questões, surge agora a cultura organizacional como uma alternativa para conceitualizar a gestalt das organizações iniciando uma discussão que vai dominar a literatura.

Schneider et al (2000) destaca que não falta debate nas pesquisas tradicionalmente orientadas para clima, mas existe uma falta de pesquisas que revelem fortes relações entre clima e outros resultados organizacionais importantes. As revisões de Schneider (1975) e Payne e Pugh (1976) seguidas de Hellriegel e Slocum (1974) e Campbell et al (1970) não foram capazes de encontrar apoio convincente para uma relação entre clima organizacional e outros importantes indicadores de desempenho e efetividade organizacionais. Por um momento o único trabalho de clima parece ter sido novas revisões da literatura.

A conclusão da revisão da literatura efetuada por Schneider (1975) é a idéia de que o conceito genérico de clima organizacional é tão amorfo e inclusivo que os resultados da medida de clima são também conceitualmente amorfos. Ele argumenta que não se sabe ao certo que tipo de clima se está medindo quando se utiliza um instrumento, por exemplo, com dez dimensões de clima organizacional. As medidas têm se tornado tão multifacetadas que não focam mais em uma determinada teoria ou em qualquer tipo específico de clima. Segundo Hellriegel e

Slocum (1974) elas precisam ser melhores redefinidas e operacionalizadas. A proposta é que o clima tem que ter um foco, um alvo, ou seja, as pesquisas de clima têm que ser em um clima para *algo* específico. Este algo de interesse deve envolver assuntos tão diversos como clima de segurança (ZOHAR, 1980), o clima para assédio sexual (FITZGERALD; DRASGOW; HULIN; GELFAND e MAGLEY, 1997), o clima para bem estar (BURKE; BORUCK; e HURLEY, 1992), e também o clima para serviço. O clima para serviço é uma das tendências futuras para pesquisas nesta área, como propõe também Litwin (2002).

Os princípios que estão envolvidos na conceitualização e estudo desses focos de clima organizacional específicos se aplicam a todos os tipos de clima. O princípio básico é que, na sua forma genérica, o construto de clima organizacional tem tantas facetas potenciais quanto não ter qualquer foco. A não ser que o clima que seja conceitualizado e medido esteja ligado a *algo* específico de interesse, a relação entre a medida de clima e o critério aleatório disponível de interesse será na melhor das hipóteses modesta.

4.4 Evolução do estudo de clima organizacional no Brasil

Os estudos no Brasil referentes a clima organizacional surgiram bem depois dos estudos realizados internacionalmente. Os primeiros estudos originam-se nos Estados Unidos por volta de 1939. Aqui no Brasil, os primeiros estudos nesta área tiveram início a partir de 1977, com os trabalhos desenvolvidos por Edela Lanzer Pereira de Souza (SANTOS, 1983; XAVIER, 1986).

Para facilitar a compreensão do processo de evolução das pesquisas no Brasil, descrevemos a seqüência, em ordem cronológica, dos estudos encontrados na revisão bibliográfica efetuada, e no final, sintetizamos as principais características dessas pesquisas bem como um quadro sucinto das mesmas.

Souza (1977, p. 142) no seu primeiro artigo, Diagnóstico de clima organizacional, que é o resultado de pesquisa realizada em uma empresa privada, em um órgão de governo e em uma universidade, conceitua clima como “um fenômeno que resulta do jogo das três variáveis da cultura: i) preceitos, ii) tecnologia e iii) caráter³.”

O artigo propõe ainda:

- informar sobre um instrumento de diagnóstico que é a escala de clima organizacional de Kolb;
- relatar aplicações à realidade do Brasil e
- explorar direções de interpretações.

A escala de Kolb, como instrumento de pesquisa de clima organizacional, mensura o estilo motivacional subjacente por meio de um questionário contendo sete dimensões. Este instrumento permite identificar se o clima organizacional enfatiza os motivos de realização, de afiliação ou de poder que induz o empregado a avaliar sua organização de acordo com sete dimensões ou fatores numa escala real (atual ou percebida) e ideal (desejada), que varia conforme sua percepção e suas aspirações.

Os resultados mostraram que “as organizações não têm um clima único, mas sim vários climas, conforme os grupos que as constituem, pois cada grupo forma uma subcultura, com preceitos, tecnologia e caráter próprios”, (Ibid., p. 158).

Embora o livro de Psicologia Organizacional de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) faça parte da revisão dos EUA, ele será abordado neste capítulo pelo fato de que seu instrumento de mensuração de clima organizacional ter sido amplamente utilizado aqui no Brasil.

³ Conceitos são detalhados na seção Cultura e Clima Organizacional – Semelhanças e Diferenças

Para Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p. 76), o administrador precisa compreender o conceito de clima organizacional, “porque é através de sua criação que ele pode ‘manejar a motivação’ de seus empregados”. Com um clima organizacional propício a satisfazer as necessidades dos colaboradores, a organização atinge seus objetivos. Esse ponto torna-se mais claro com as descobertas dos psicólogos sociais de que “o comportamento é função da pessoa e do seu ambiente”.

Com o objetivo de identificar que tipo de clima organizacional as pessoas de uma organização gostariam de ter (ideal) e de diagnosticar o que vêem (real), Kolb, Rubin e McIntyre (1978) elaboraram um instrumento de mensuração de clima organizacional modificando as dimensões de clima organizacional desenvolvidas por Litwin e Stringer. O instrumento ficou com sete dimensões, as quais estão descritas a seguir.

1. Conformismo: o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
2. Responsabilidade: dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
3. Padrões: a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
4. Recompensas: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. Clareza Organizacional: o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

6. Calor e apoio: o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
7. Liderança: a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas.

Para Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p. 76), o clima organizacional pode fornecer indícios para a motivação, mesmo entendendo que “o padrão de motivos de uma pessoa seja bastante estável em condições descontraídas, não estimulantes”. Aceitando os argumentos dos estudiosos da psicologia social de que “o comportamento é função da pessoa e do seu ambiente”, complementam expressando que um comportamento quer seja de realização, associação ou poder,

é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio ambiente no qual ela se encontra – isto é, sua percepção do clima organizacional.

Dessa forma, quando um administrador cria um clima que permite a realização, ele poderá estar estimulando um “comportamento orientado para a realização em pessoas com pouca motivação para isso”, Kolb, Rubin e McIntyre (Ibid., p. 76).

Souza (1978) no seu livro “Clima e cultura organizacionais, como se manifestam e como se manejam” – trata sobre os dois conceitos que envolvem todas as organizações: o clima organizacional e a cultura organizacional. Trata-se de um estudo exploratório sem a pretensão de se chegar a conclusões definitivas. Para o conceito de cultura organizacional, Souza (1978) propôs um modelo conceitual baseado nos estudos de Análise Transacional, desenvolvido por Eric Berne – especificamente os três estados de ego da personalidade: Pai, Adulto e Criança.

Em relação a clima organizacional, Souza (1978) apresenta algumas conceituações elaboradas por alguns autores (Keith Davis, Pierre Weil, Emani Xavier, Kolb; Rubin e McIntyre, Pelz; Andrews) e reafirma o clima organizacional como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura.

O próximo texto encontrado é uma dissertação elaborada por Haetinger (1979) que verificou a influência da eficácia da liderança no clima organizacional de uma entidade hospitalar de Porto Alegre. Para fundamentar a teoria relativa à liderança, utilizou a Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard e para o clima organizacional, utilizou como fundamentação teórica, as pesquisas de Litwin e Stringer (1968), que consideram a influência dos motivos básicos – realização, poder e afiliação - de McClelland, os determinantes de aspectos do clima organizacional, tais como, os padrões de desempenho, as estruturas de poder e as formas de relacionamento. Ainda, em relação ao clima organizacional, utilizou a escala de Kolb.

Um dos principais resultados desta pesquisa foi a diferença significativa entre o clima percebido e o clima desejado entre os grupos ineficazmente liderados e os grupos eficazmente liderados, ou seja, os “subordinados ineficazmente liderados apresentam maior diferença entre o clima organizacional percebido e o desejado do que os subordinados eficazmente liderados” (HAETINGER, 1979, p. 137). Estes resultados, segundo Haetinger (1979), induzem a uma proposição no sentido de os líderes contribuírem para o crescimento de seus liderados, possibilitando-lhes o desenvolvimento de capacidades participativas. Os resultados desta pesquisa, de acordo com Haetinger (1979) não devem ser generalizados às entidades hospitalares. Eles são atributos da Entidade Hospitalar de Porto Alegre, objeto de estudo, e serve como subsídios para estudos comparativos futuros.

Em 1980, Souza publica um artigo, análise de clima numa secretaria de estado, resultado da análise de clima organizacional em uma secretaria de estado, onde argumenta que o estudo de clima organizacional é relevante sob dois pontos de vista: i) o teórico e ii) o pragmático. Do ponto de vista teórico, o clima estuda como funciona uma organização por meio de muitas variáveis que se entrelaçam. Essas variáveis, denominadas de organizacionais, são, por exemplo, a estrutura organizacional. Do ponto de vista pragmático, o estudo de clima ajuda o administrador a:

- diagnosticar a motivação;
- verificar as diferenças entre a realidade percebida e a realidade desejada;
- identificar os pontos de maior e menor satisfação;
- detectar o estilo gerencial mais adequado às várias situações e
- fornecer *feedback* à possíveis intervenções.

A pesquisa de Souza (1980) foi realizada numa secretaria de Estado do Nordeste com o propósito de identificar o clima ideal, o clima atual e a diferença entre ambos nas sete unidades desta secretaria. O conceito de clima organizacional adotado foi de Schneider e Snyder (1975) e o instrumento utilizado foi a escala de Kolb. Pelos resultados da pesquisa, constatou-se diferenças entre as sete unidades e um perfil da organização. Sobre o perfil da organização, Souza (1980) nada revela.

Dentro das considerações introdutórias, Souza (1980a, p. 51) argumenta que o estudo de clima organizacional, apesar de ser relevante, “ainda não é bastante conhecido. Há controvérsia de conceito, há discrepância nos modelos atuais e há dimensões inexploradas”. Segundo a autora, os estudos científicos, no Brasil, tiveram início na década de 1970 e naquele período tinham sido publicados somente os trabalhos de Souza (1977, 1978, 1980) e de Haetinger (1979). Esta pesquisa foi aplicada a administradores dos escalões superiores de

três empresas gaúchas: i) uma empresa financeira de grande porte; ii) uma empresa de prestação de serviços técnicos de porte médio e iii) uma empresa de comércio varejista de porte médio. O propósito do estudo foi identificar a percepção do clima conforme o escalão hierárquico e para tal, utilizou-se a escala de Kolb. Trata-se de um estudo piloto sem pretensões de generalizar. A definição de clima utilizado neste estudo foi de Litwin (1971):

clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experienciada pelos membros organizacionais; b) influencia seus comportamentos. (...) O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos do clima que levam ao despertar de diferentes tipos de motivação.

Os resultados mostraram que existem diferenças nas percepções do clima que dependem do nível hierárquico e também entre as empresas pesquisadas.

No ano seguinte, Souza (1981), publica outro artigo utilizando novamente a escala de Kolb aos funcionários de um departamento de uma secretaria do Estado da região Sul do Brasil. Esta pesquisa permitiu que se fizesse uma comparação com a pesquisa anterior da mesma autora, realizada também numa secretaria de Estado, porém do estado do Nordeste.

A conceituação de clima organizacional que Souza (1981) utilizou neste trabalho é de Litwin (1971) segundo a qual “o clima representa uma soma das expectativas e valores incentivadores gerados em uma situação” e de Schneider e Snyder (1975) que postulam que

cada indivíduo percebe ou conceitua sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto e do conjunto de informações sobre a organização que são operativas para ele. Ele pode perceber o clima como orientado para o trabalho e orientado para inovações, e apoiador.

Os resultados mostraram que, de modo comparativo, as duas secretarias, tanto a do Sul quanto a do Nordeste, apresentaram hierarquia de motivos diferentes, ou seja, para a secretaria do Nordeste a ordem é diferente da ordem da secretaria do Sul.

Nas conclusões do artigo (Ibid., p. 94) a autora apresenta três ressalvas. A primeira trata do clima como um “retrato... instantâneo da vida organizacional”. Como a vida organizacional é composta de fatores dinâmicos, qualquer mudança nestes fatores, altera-se o clima. A segunda ressalva traz que o retrato do clima é uma reprodução da percepção que os indivíduos têm da organização. “Embora divergentes por natureza, revelam, no entanto, uma grande convergência”. E, finalmente a terceira ressalva salienta que este estudo compreendendo as duas secretarias permite algumas inferências gerais de caráter exploratório:

- Os pesquisadores nordestinos e os sulinos fazem parte de uma subcultura profissional, sensível aos fatores de poder na organização, em virtude de sua formação superior, capacidade crítica, elaboração lingüística e tipo de tarefa não rotineira,
- As assessorias revelam a motivação mais alta em afiliação e mais baixa em poder,
- Os grupos das unidades de administração revelam como mais altos os motivos de realização, seguidos de poder e por último, afiliação
- As duas secretarias revelaram clima e hierarquia de motivos diferentes: a nordestina tem índices mais altos em afiliação, seguidos de realização e por último poder enquanto que a sulina, destaca realização, seguida de poder e afiliação.

Em 1981, Bona defende uma dissertação, na qual realiza um levantamento das percepções de clima (real e ideal) no ambiente de trabalho dos ocupantes das funções de Direção e

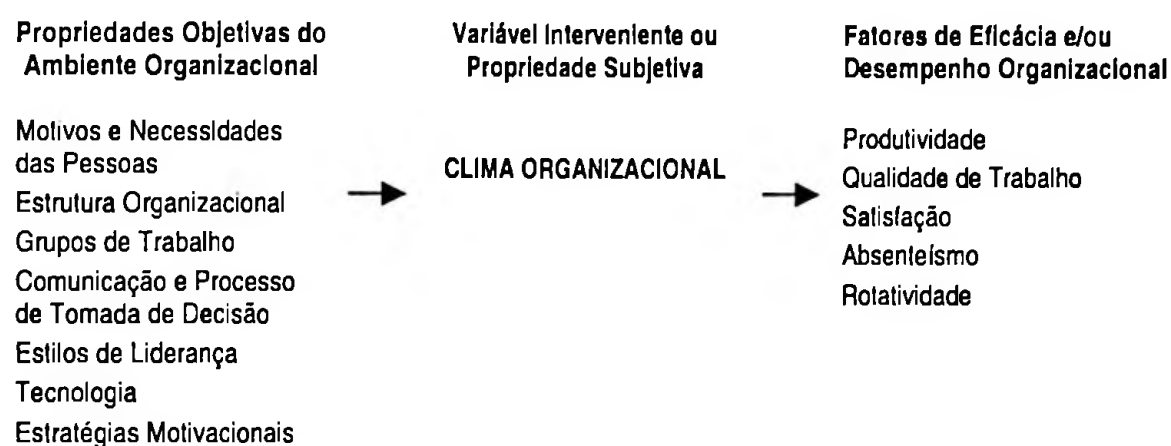
Assistência Intermediária (DAI) de uma Autarquia Federal do Sul do Brasil e em seguida analisar os resultados em função da teoria da motivação de McClelland relativos à identificação dos motivos de realização, afiliação e poder. É um estudo exploratório que analisa a amostra segundo as variáveis - tempo de serviço, grau de instrução e nível funcional. Os resultados da pesquisa indicaram diferentes percepções do clima organizacional entre os ocupantes das funções segundo as variáveis citadas acima e também segundo os motivos identificados por McClelland.

Souza (1982, p. 14) comenta que “no Brasil ainda não existe um acervo publicado sobre pesquisas de clima” e que com a ajuda financeira da Finep teve início projetos de pesquisa na área de clima organizacional. Este trabalho de Souza (1982) resulta deste projeto e trata do levantamento e da análise do clima organizacional de uma empresa estatal, de natureza técnica, situada no Rio Grande do Sul. Para a definição de clima organizacional, Souza (1982, p. 14) utiliza três autores: Katz e Kahn (1970), Taylor e Bowers (1970) e James et al (1978) e argumenta que, embora o termo clima seja utilizado “sem dificuldades de compreensão”, “do ponto de vista científico, no entanto, sua definição é mais difícil e os autores divergem em sua conceituação”. A escala de Kolb foi adotada mais uma vez. Os resultados indicaram que a organização como um todo revela um clima geral próprio, mas aparecem diferenças na percepção do clima entre as unidades de serviço e entre os níveis hierárquicos. Pode-se atribuir essas diferenças “à natureza das tarefas desempenhadas” (SOUZA, 1982, p. 17).

Sbragia (1983) estuda a qualidade do clima organizacional em Instituições de Pesquisa de natureza governamental. De acordo com Sbragia (1983, p. 30), cada vez mais o clima vem se tornando um conceito importante, pois pode “descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham” e também “para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos ou equipes em que trabalham”. Ainda, o clima pode ser utilizado “para

descrever sistemas sociais tais como famílias, clubes e relações entre dois indivíduos”. Revisando o conceito de clima organizacional de vários autores, sintetizou esses conceitos que podem ser visualizados na figura 12, um esforço tentativo de compreensão do fenômeno clima organizacional, segundo o autor.

Figura 12 – Modelo integrativo para entendimento do clima organizacional



FONTE: SBRAGIA, 1983

Segundo Sbragia (1983), apesar do crescimento e da importância do clima organizacional, além de ser pesquisado em vários tipos de organizações, pouco trabalho vem sendo produzido no campo das organizações voltadas às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D).

Para este estudo o autor desenvolveu um instrumento para coletar dados sobre clima organizacional em Instituições de Pesquisa. Este instrumento contém vinte afirmações sobre aspectos que foram considerados como importantes, levando-se em consideração as revisões dos principais estudos tratados neste campo. Houve também uma criteriosa avaliação de sua pertinência no estudo das organizações de natureza científica e tecnológica. As dimensões e seus significados estão descritos no quadro cinco.

Quadro 5 - Especificação das dimensões e/ou variáveis de clima

Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
Conformidade Exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfaz a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.
Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.
Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam Ter suas decisões verificadas.
Recompensas Proporcionais: descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
Cooperação Existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
Padrões Enfatizados: descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
Atitude frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo.
Sentimento de Identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
Justiça Predominante: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

FONTE: SBRAGIA (1983)

Souza (1983) verificou neste trabalho, a possibilidade de haver traços que diferenciem a percepção do clima das pessoas que trabalham em organizações com tarefas bem estruturadas e em organizações com trabalhos menos estruturados. Para mensurar o clima organizacional, adotou a escala de Kolb que auferia pontos para o clima real e ideal, de acordo com a percepção dos participantes. Os resultados da pesquisa indicaram uma grande diferença na

percepção do clima entre as organizações com tarefas bem estruturadas e as organizações que desempenham tarefas mais mutantes.

Santos (1983) determinou o perfil de clima organizacional percebido e desejado em determinadas Instituições de Pesquisa a nível governamental. Este perfil refere-se à percepção dos membros técnicos de nível superior. Também investigou a influência de algumas variáveis na percepção do clima, como sexo, cargo ocupado, carreira do Pesquisador Científico, nível de escolaridade e experiência no cargo. A definição de clima organizacional adotada por Neusa (1983) é de Litwin e Stringer (1968) e o instrumento utilizado para medir o clima foi a escala de Kolb. Os resultados da pesquisa possibilitaram concluir que existe diferença na percepção do clima para todas as variáveis citadas.

Xavier (1984) elaborou um estudo exploratório sobre clima organizacional em dez organizações de pesquisa agropecuária estaduais da região Sul. Seu propósito foi basicamente, investigar se tais organizações têm seus climas organizacionais diferentes e quais são os fatores que exercem influência sobre o comportamento de seus empregados. O conceito de clima organizacional adotado por Xavier (1984, p. 51), é de Litwin e Stringer (1971) expressando que o clima organizacional “é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que (a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização e (b) influencia seu comportamento”. O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho foi a escala de Kolb. Os resultados desta pesquisa permitem tão somente inferências gerais de caráter exploratório. Verificou-se que cada organização tem um clima específico e das sete dimensões analisadas, o clima percebido de todas as organizações está abaixo do ideal em seis dimensões.

Xavier (1986) elaborou um artigo tomando como base sua Dissertação de Mestrado. Como já foi visto, o trabalho investiga os tipos de clima percebido e desejado em dez organizações de

pesquisa agropecuária (cinco estaduais e cinco federais). Além disso, verificou-se como o clima varia segundo o nível hierárquico que os empregados ocupam.

Pinã Fierro (1986) elaborou uma pesquisa de caráter descritivo comparando duas realidades educacionais dos Sistemas educacionais do Brasil e do Chile. O objeto da pesquisa foi escolas estaduais de 1º grau da Delegacia de Piracicaba (SP) no Brasil e as escolas de 1º grau (Educación Básica) do Serviço Municipal de Educação de Arica, no Chile. O universo está formado pelos diretores e professores. A comparação pauta-se em conhecer os perfis organizacionais e as semelhanças e diferenças das experiências no desenvolvimento docente-administrativo. Outro objetivo que esta pesquisa trouxe é uma análise entre os perfis organizacionais e os estilos de liderança além do clima organizacional que existe nas escolas já citadas. O instrumento utilizado nesta pesquisa foi o Perfil das Escolas (POS) de R. Likert e J. Likert.

Dos resultados e conclusões apresentados pelo autor, fica aqui somente às relativas ao clima escolar. Já que é este o foco desta dissertação. Não foram observadas diferenças significativas na percepção dos professores sobre o clima escolar existente nas escolas pesquisadas, ou seja, eles percebem o clima escolar real de maneira semelhante. Para o clima ideal, tanto professores quanto diretores gostariam que as escolas apresentassem um caráter mais participativo. De forma geral, a comparação entre as percepções reais e ideais dos professores e diretores das escolas de Arica e Piracicaba, sobre o clima escolar, apresentaram diferenças significativas entre a percepção real e a percepção ideal.

Gutierrez (1987) investigou o clima organizacional em uma organização industrial de origem familiar e germânica. Como referencial teórico para clima organizacional, Gutierrez (1987) adotou o conceito de Schneider e Snyder (1960) que coloca o clima organizacional como algo

composto de um número de dimensões (assim como o clima meteorológico inclui temperatura, precipitação etc.) e essas podem ser avaliadas com referência a um número de condições inter-relacionadas (como, por exemplo, precipitação, pode ser avaliada com referência a chuva, neve, granizo etc.).

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio do instrumento de Kolb e referem-se a seis níveis hierárquicos diferentes para a percepção do clima real e do clima ideal. Os resultados revelam que cada nível hierárquico percebe de maneira diferente o clima real e o clima ideal.

Gutierrez (1988) realizou uma pesquisa em uma empresa industrial gaúcha, cuja característica é atuar na área de caldearia pesada desenvolvendo projetos para órgãos e instituições governamentais, a fim de detectar a percepção do clima organizacional de seus empregados nos vários níveis hierárquicos, ou seja, a percepção do clima segundo o nível hierárquico. O conceito de Forehand e Gilmer (1964) foi adotado como referencial teórico para clima organizacional. Para mensurar o clima, utilizou a escala de Kolb. Os resultados da pesquisa manifestaram novamente as diferenças de percepções entre os níveis hierárquicos.

Oliveira (1989) investigou a identificação e análise das relações entre posicionamento filosófico sobre educação física e clima organizacional por diretores e professores de escolas de primeiro e segundo graus da Divisão Regional de Ensino da Capital – 3, na cidade de São Paulo.

Para a análise do clima organizacional, Oliveira (1989) fez uma comparação entre os professores de educação física e os professores de outras áreas e utilizou dois instrumentos para realizar o estudo. Para o Posicionamento Filosófico, utilizou a Caracterização de Posicionamento Profissional-Filosófico em Educação Física de John Daly e para o clima organizacional, utilizou o OCDQ de Halpin e Croft.

A análise estatística dos dados revelou que a percepção do clima organizacional dos professores relaciona-se de modo significativo com o posicionamento filosófico sobre

educação física que está mantido pelos diretores. Outro resultado revelado pela análise estatística é de que a percepção do clima organizacional não se relaciona de modo significativo com o currículo que eles lecionam. Este resultado indica que o clima organizacional é percebido de maneira semelhante pelos professores, independentemente das suas atuações em determinados currículos escolares. No mesmo ano de 1989, Oliveira também publicou um artigo com base neste estudo anterior.

Coda (1992) realizou um estudo que trata da discussão da natureza, causas e conseqüências das necessidades e atitudes dos empregados. Além disso, aplicou um questionário avaliando o clima organizacional em uma planta de papel em São Paulo e em Santa Catarina. Em seguida, propôs uma metodologia para a realização e análise de pesquisa de clima organizacional.

De Santo (1995) investigou a possibilidade de haver relações entre o estilo de liderança de professores e diretores e o clima organizacional em escolas de primeiro e segundo graus da cidade de Osasco, Estado de São Paulo. Houve também uma comparação do clima organizacional entre professores de educação física e professores de outros componentes curriculares. Para a coleta de dados, utilizou dois instrumentos: o OCDQ de Halpin e Croft para o clima organizacional e o Colaborador Menos Desejado (LPC) de Fred E. Fiedler. O instrumento LPC propõe-se a mensurar se o líder é orientado para tarefas ou orientado para relacionamento ou é sócio-independentes que são os líderes com orientação indefinida ou que conseguem adotar qualquer das duas orientações anteriores.

Os resultados da pesquisa revelaram não haver relação significativa entre o clima organizacional descrito pelos professores e os três estilos de liderança. Também não houve significância na descrição do clima organizacional quando se comparou as respostas dos professores de educação física com as dos professores de outros componentes curriculares. A conclusão de De Santo (1995) é que, em relação à percepção do clima organizacional, os

professores de educação física não são diferentes dos professores das várias outras disciplinas como costuma apontar o senso comum.

Leitão (1996, p. 53) fez um preâmbulo no início de seu artigo sobre o treinamento nas organizações. Ele comenta que:

atualmente é cada vez mais veemente a atenção dada por profissionais de recursos humanos à prática de atividades de treinamento como forma de lidar com as dificuldades que surgem nos processos organizacionais em nível técnico ou relacional.

Mesmo com toda essa importância, faltam algumas ações que visem “ao conhecimento das variáveis que influenciam o alcance dos objetivos do treinamento” e várias pesquisas realizadas argumentam “a importância do contexto funcional do treinado” (LEITÃO, 1996, p. 53).

Segundo Leitão (Ibid., p. 54), uma das dificuldades para entender esse processo é a falta de investimentos na avaliação de treinamento. “Atuando como um veículo para a retroalimentação do processo, a avaliação torna-se uma etapa decisiva para o efetivo alcance dos objetivos almejados”. Surge então a seguinte questão: o conhecimento adquirido no treinamento será repassado ou aplicado no ambiente de trabalho, ou seja, ocorre a transferência do treinamento. De acordo com Leitão (Ibid., p. 53), as pesquisas revelam que uma das variáveis eficazes nos programas de treinamento é o clima organizacional, ou seja, o clima organizacional é “um dos elementos do contexto funcional que apresenta grande relação com a transferência do treinamento”. Desta forma, o objetivo do estudo foi analisar as relações existentes entre variáveis de clima organizacional e variáveis de transferência de treinamento. Para esta pesquisa, o clima foi considerado como uma “percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciada por dimensões individuais e organizacionais, que resulta na conceituação da organização” (LEITÃO, Ibid., p. 55).

Os resultados indicaram que o clima organizacional não é o elemento mais importante para a transferência do treinamento e sim algumas características do ambiente de trabalho. Essas características do ambiente de trabalho são chamadas por Goldstein apud Leitão, de clima de transferência e devem ser objeto de futuras pesquisas.

Leitão, Guimarães e Rosal (1998) descreveram uma metodologia de diagnóstico de clima organizacional em organização de P & D na tentativa de validar um instrumento de coleta de dados sobre clima organizacional além de caracterizar e acompanhar o clima organizacional da EMBRAPA. A metodologia utilizada por Leitão et al (Ibid., p. 5) “trata o clima como resultante de uma estrutura perceptivo/cognitiva” e parte da idéia de que o

clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional, que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização.

Tal modelo traz quatro dimensões do clima, que estão apresentados e conceituados a seguir.

1. Dimensão ocupacional: refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira.
2. Dimensão organizacional: compreende as condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe o seu papel ocupacional.
3. Dimensão psicossocial: conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, isto é, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização.
4. Dimensão extra-ocupacional: refere-se a condições ambientais que extrapolam as fronteiras da organização e que podem interferir no comportamento do empregado no trabalho.

Os resultados apresentaram consistência que possibilita diagnosticar o clima organizacional em ambientes de inovação tecnológica por meio deste instrumento.

Em 1999, Santos também editou em livro a partir de sua dissertação de mestrado.

Gomes (2002) procurou identificar a percepção do clima organizacional de uma empresa de telecomunicações, concessionária de telefonia pública. O alvo da pesquisa foi os integrantes da Diretoria de Marketing e Serviços. A metodologia utiliza o referencial teórico é de McClelland que trata da motivação humana e os modelos conceituais de Kolb (1978) sobre clima organizacional. Parafraseando alguns autores (SOUZA, 1978; FREITAS, 1991; XAVIER, 1984; MOTTA; CALDAS, 1997), Gomes (2002, p. 96) argumenta que o clima organizacional

reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (...) a percepção que os membros possuem desse clima produz a imagem em suas mentes.

Os resultados da pesquisa mostraram que o clima organizacional não é resultante somente de fatores que limitam as fronteiras da empresa, mas também de outros fatores. Estes fatores, citados por Xavier (1986), são: sistema político, sistema econômico, turbulência social e sistema cultural. Dessa forma, Gomes (2002) recomenda que para as próximas pesquisas, estes fatores que afetam o clima organizacional sejam analisados e realizados em outras áreas.

Puente-Palácios (2002, p. 96) argumenta que, embora o clima organizacional esteja despertando “o interesse de estudiosos do comportamento humano no âmbito das organizações há várias décadas”, mas as imprecisões do uso desse conceito persistem até hoje”. A partir deste fato, trabalhou levantando informações de pesquisas teóricas e empíricas

acerca da estrutura do conceito de clima organizacional com o propósito de compreender melhor a extensão e a natureza do clima organizacional. Para a abordagem teórica, Puente-Palácios (2002) utilizou, basicamente, o trabalho de James e Jones (1974) que trata do clima organizacional sob três perspectivas: i) a estrutural, ii) a perceptual e iii) a interativa. Para completar, utilizou o trabalho de Moran e Volkwein (1992) inserindo uma quarta perspectiva nesta discussão: a perspectiva cultural. Mesmo tendo uma melhor visualização acerca do construto clima organizacional por meio desta abordagem teórica, as dúvidas não foram totalmente dirimidas. Resta entender a relação entre o clima organizacional e a cultura organizacional. Para tentar responder esta questão, Puente-Palácios (Ibid.) analisa o trabalho de Verbeke, Volgering e Hessels (1998). Embora a pesquisa destes autores aponte que algumas categorias conceituais do construto clima organizacional sejam comuns ao do construto cultura organizacional, Puente-Palácios (Ibid., p. 99) argumenta que “ainda que o clima seja composto por categorias conceituais comuns a outros eventos, a forma como elas se organizam e se relacionam constitui o elemento diferencial que estabelece a sua particularidade”.

Para a abordagem empírica, Puente-Palácios (Ibid.) analisou, de maneira não exaustiva nem representativa, a variedade de dimensões existentes nas pesquisas empíricas sobre clima organizacional, ou seja, é uma análise da estrutura dos instrumentos de mensuração que são utilizados por pesquisadores.

Esta análise deriva-se da seguinte questão colocada por Puente-Palácios (Ibid., p. 99):

embora exista relativa homogeneidade quanto aos aspectos gerais que compõem o clima organizacional, o mesmo não acontece em relação aos fatores ou às dimensões constitutivas, visto que são observadas divergências nem sempre decorrentes das diferenças teóricas ou concepções etiológicas do fenômeno em questão.

Quadro 6 - Fatores Constitutivos de Instrumentos de Avaliação do Clima Organizacional⁴

Schneider e Bartlett (1970) Agency Climate Questionnaire (ACQ) – 80 Itens	
Suporte Administrativo (*)	Interesse dos supervisores/chefias pelos funcionários, em nível pessoal.
Conflito	Caracterização dos relacionamentos pessoais e profissionais na organização.
Estrutura administrativa	Características estruturais da tarefa.
Apoio aos novos empregados	Tratamento dado aos novos empregados.
Independência	Relação entre recompensas financeiras e esforço.
Satisfação geral	Interesse dos funcionários por estarem informados sobre aspectos gerais.
Kozlowski & Doherty (1998) – 55 Itens	
Estrutura do trabalho	Percepção da estrutura e da organização do trabalho.
Compreensão do trabalho (**)	Clareza dos objetivos do seu trabalho.
Responsabilidade pessoal	Medida em que os empregados percebem que podem ser responsabilizados pelas suas ações.
Responsabilização (*****)	Medida em que os empregados podem tomar as suas próprias decisões sem Ter de recorrer ao supervisor.
Ênfase na supervisão	Medida em os empregados percebem ser pressionados em relação ao trabalho, pelo seu supervisor.
Participação	Medida em que os empregados percebem que o seu superior os encoraja a participar ativamente e tomar decisões.
Suporte ao supervisor (*****)	Confiança do supervisor nos trabalhadores.
Equipe de trabalho (*)	Percepção do ambiente como cooperativo e amistoso.
Cooperação intergrupala (****)	Cooperação entre os membros dos grupos.
Interesse e preocupação (*)	Medida em que os empregados percebem que a administração presta atenção às necessidades dos seus empregados.
Fluxo de comunicação	Medida em que o sistema de transferência da informação é suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.
Dunegan Terney & Duchon (1992) Instrumento de Avaliação do Clima para a Inovação – 28 itens	
Liberdade (*****)	Autonomia operacional para o desempenho das tarefas.
Desinteresse	Interesse da organização por soluções inovadoras e criativas.
Reconhecimento (*****)	Reconhecimento e recompensas apropriadas pelo comportamento inovador.
Encorajamento (***)	Grau em que os subordinados percebem ser encorajados, por parte das chefias, para serem inovadores.
Obstáculos	Grau em que os subordinados acreditam não Ter tempo suficiente e nem recursos para procurar idéias novas e criativas.
Coordenação (****)	Grau em que os subordinados valorizam as relações positivas com grupos de outras unidades da organização.
Brown & Leigh (1995) – 22 Itens	
Suporte administrativo (*****)	Suporte recebido das chefias para a execução das tarefas.
Clareza do papel (**)	Conhecimento de normas e padrões de desempenho.
Contribuição	Percepção do sujeito sobre o valor do seu trabalho.
Reconhecimento (*****)	Reconhecimento e valorização do trabalho.
Auto-expressão	Espaço para a expressão individual no trabalho.
Desafios	Percepção do trabalho como uma atividade desafiadora.
Kivimäki et al (1997) Inventário de Clima de Equipe (TCI), desenvolvido por Anderson & West (1998) – 38 itens	
Visão (**)	Avaliação dos objetivos da tarefa e da organização.
Orientação às tarefas	Atividades realizadas pela equipe para que o trabalho seja feito da melhor forma possível.
Suporte à inovação (***)	Espaço oferecido e disposição da equipe para aporte de idéias inovadoras.
Espaço para a participação	Participação e relacionamento do grupo.
Frequência das interações (*)	Relações interpessoais no grupo.

FONTE: PUNTE-PALÁCIOS (2002)

⁴ Os asteriscos representam dimensões semelhantes. As dimensões ou fatores com um asterisco representam semelhança entre si; dimensões com dois asteriscos representam semelhança entre si, e assim por diante.

Analisando vários instrumentos que tratam de avaliar determinados tipos de clima, como o de inovação ou trabalho em equipe, Puente-Palácios (Ibid.) identificou alguma semelhança entre alguns fatores ou dimensões constitutivos do clima organizacional.

Esta semelhança pode ser visualizada no quadro 6.

Concluindo seu trabalho, Puente-Palácios (Ibid.) argumenta que o conceito de clima organizacional não está totalmente estruturado. As várias concepções sobre o construto apresentam divergências, tendo às vezes, algumas correntes opostas.

Bedani (2002) elaborou um artigo com base na revisão de literatura efetuada em sua dissertação de Mestrado. O objetivo foi resgatar os conceitos sobre clima organizacional de maneira a expor estudos precursores, conceitos, antecedentes e sua etiologia, além de sua importância para o gerenciamento.

Rego (2002) divulgou resultados empíricos que indicam o poder dos climas éticos sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Esses resultados são oriundos de uma análise das relações entre cinco climas éticos (auto-interesse, benevolência, regras e procedimentos organizacionais, leis e lucros) e quatro comportamentos de cidadania organizacional (harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização).

A definição de CCO adotada por Rego (Ibid.) é de Organ, 1988 que define os CCO como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”. O interesse pelos CCO pauta-se na premissa de que este tipo de comportamento contribui para a eficácia organizacional.

A definição de clima ético, adotada por Rego (Ibid.) é de Cullen et al, 1989, que define clima ético como um “componente da cultura organizacional”. São as prescrições, proscricções e

permissões pertencentes às obrigações morais. Elas devem responder às seguintes questões:

“a) o que é correto fazer-se?; b) como devo lidar com as questões éticas?”

Um dos principais resultados desta análise, sugere que “as pessoas retraem-se na execução de CCO quando denotam elevadas percepções do clima auto-interesse”, ou seja, “um clima caracterizado pelo auto-interesse gera efeitos negativos sobre a satisfação, o comprometimento organizacional, a coesão do grupo e a confiança nos outros e na gestão”, Rego (2002).

4.4.1 Resumo das pesquisas no Brasil

O quadro 7 sintetiza os estudos realizados aqui no Brasil.

Quadro 7 - Estudos sobre clima organizacional no Brasil de 1977 a 2004

Souza	1977	Conceitua clima como um fenômeno que resulta do jogo das três variáveis da cultura: i) preceitos, ii) tecnologia e iii) caráter.
Souza	1978	Clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho leva a climas de tranquilidade e confiança etc.
Haetinger	1979	Estudo verificou a influência da eficácia da liderança no clima organizacional de uma entidade hospitalar de Porto Alegre.
Souza	1980	Estudo analisa o clima organizacional numa secretaria do Estado do Nordeste para identificar o clima ideal, o clima atual e a diferença entre ambos nas sete unidades desta secretaria.
Souza	1980a	Estudo buscou identificar a percepção do clima conforme o escalão hierárquico em três empresas gaúchas.
Souza	1981	
Bona	1981	Pesquisa as percepções do clima no ambiente de trabalho dos ocupantes de Funções de Direção e Assistência Intermediária de uma Autarquia Federal do Sul do Brasil e analisa os resultados obtidos em função dos motivos de ação identificados por McClelland.
Souza	1982	Estudo trata do levantamento e da análise do clima organizacional de uma empresa estatal, de natureza técnica, situada no Rio Grande do Sul.
Sbragia	1983	O clima pode descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham e também para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos ou equipes em que trabalham.
Souza	1983	Estudo verificou a possibilidade de haver traços que diferenciam a percepção do clima das pessoas que trabalham em organizações com tarefas bem estruturadas e em organizações com trabalhos menos estruturados.
Neusa	1983	Estudo determina o perfil de clima organizacional percebido e desejado em determinadas Instituições de Pesquisa de âmbito governamental face à percepção de seus membros técnicos de nível superior e investiga a influência de algumas variáveis na percepção do clima.
Xavier	1984	Estudo exploratório realizado em dez organizações de pesquisa estaduais e federais situadas na região Sul do Brasil para verificar se elas apresentam climas organizacionais diferentes e quais os fatores que influenciam o comportamento de seus membros.
Xavier	1986	Artigo elaborado com base em sua dissertação de mestrado.
Pinã Fierro	1986	Pesquisa de caráter descritivo comparando duas realidades educacionais dos Sistemas educacionais do Brasil (escolas estaduais de 1º grau de Piracicaba-SP) e do Chile (escolas de 1º grau de educação básica de Arica).
Gutierrez	1987	Investigou o clima organizacional em uma organização Industrial de origem familiar e germânica.
Gutierrez	1988	Pesquisa realizada em uma empresa Industrial gaúcha a fim de detectar a percepção do clima organizacional de seus empregados nos vários níveis hierárquicos.
Oliveira	1989	Investigou a identificação e análise das relações entre posicionamento filosófico sobre educação física e clima organizacional por diretores e professores de escolas de primeiro e segundo graus da Divisão Regional de Ensino da Capital – 3, na cidade de São Paulo.
Oliveira	1989	Artigo publicado com base no estudo anterior.

Coda	1992	Estudo analisou o papel e a contribuição da Pesquisa de Clima Organizacional como um meio de fornecer informações válidas para o planejamento das políticas de Recursos Humanos e o desenvolvimento nas organizações.
Santo	1995	Investigou a possibilidade de haver relações entre o estilo de liderança de professores e diretores e o clima organizacional em escolas de primeiro e segundo graus da cidade de Osaco, Estado de São Paulo. Realizou uma comparação do clima organizacional entre professores de educação física e professores de outros componentes curriculares.
Leitão	1996	Estudo analisa as relações existentes entre variáveis de clima organizacional e variáveis de transferência de treinamento.
Leitão et al	1998	Clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional, que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização.
Neusa	1999	Edição de um livro baseado em sua dissertação de mestrado de 1983.
Gomes	2002	O Clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (...) a percepção que os membros possuem desse clima produz a imagem em suas mentes.
Puente-Palácios	2002	Levantou informações decorrentes de pesquisas, tanto teóricas quanto empíricas, que apontam a complexidade da estrutura do conceito de clima organizacional, tentando compreender melhor sua extensão e sua natureza.
Bedani	2002	Resgatou os conceitos sobre clima organizacional de maneira a expor estudos precursores, conceitos, antecedentes e sua etiologia, além de sua importância para o gerenciamento.
Rego	2002	Divulgou resultados empíricos que indicam o poder dos climas éticos sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

As pesquisas de clima organizacional apresentam determinadas características comuns, que são relacionadas a seguir.

1. Souza introduz conceito sobre clima organizacional e influencia a maior parte dos autores;
2. A principal escala para mensurar clima organizacional é de Kolb;
3. Em sua maioria, os estudos tratam de empresas da Região Sul do Brasil;
4. Como referencial teórico, adotam Schneider (1970?), Schneider e Snyder (1975), Litwin e Stringer (1968), Litwin e Stringer (1971)
5. Os estudos identificam que as percepções de clima organizacional variam segundo as variáveis demográficas, o nível hierárquico e as organizações pesquisadas e
6. Em quase sua totalidade, as pesquisas utilizam o desenho de estudos de caso.
7. Não há desenvolvimento de teoria, os estudos não elaboram um modelo conceitual de clima organizacional;

5 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE OS CONCEITOS DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 Influências disciplinares sobre os conceitos de cultura e clima organizacional

A cultura organizacional tem sido o domínio de antropólogos que analisam a estrutura básica dos símbolos, mitos, dramas sociais e rituais que tornam manifesto os valores compartilhados, normas e significado dos membros de um grupo. Já o clima organizacional tem sido o domínio de psicólogos sociais e tem focado nas percepções, processos perceptuais, palpites e cognições pelas quais uma pessoa compreende e discrimina atributos do ambiente interno da organização. Na psicologia social, a ênfase está na pessoa e envolve questões de precisão perceptual e suas conseqüências em respostas cognitivas e afetivas (MORAN; VOLKWEIN, 1992.).

Conforme explicitam Moran e Volkwein (1992), a análise do antropólogo social reside na manifestação da cultura por meio de suas formas: artefatos, mitos, legendas, símbolos e rituais. Elas revelam os valores e as ideologias compartilhadas. Entretanto, o psicólogo social enfatiza o processo pelo qual os valores compartilhados são tratados. O primeiro está fundamentado nas hipóteses e resultados das ciências já constituídas do fenômeno intersíquico e o último num fenômeno intrapsíquico. Tanto o psicólogo como o antropólogo reconhece o significado dos eventos e atividades bem como estimulam as respostas.

5.2 As diferenças entre clima organizacional e cultura organizacional

Vários trabalhos que tratam de clima organizacional, invariavelmente discutem também cultura organizacional. Há controvérsias e confusões acerca desses dois construtos. Muitos

profissionais e pesquisadores lidam com esses conceitos como se fossem sinônimos (SCHNEIDER, 1990; STRINGER, 2002). Esta sinonímia é natural, pois esses conceitos apresentam certas semelhanças, são elementos que fazem parte do cenário organizacional (PUENTE-PALÁCIOS, 2002).

As semelhanças podem ser entendidas quando se discute as categorias conceituais constitutivas de clima organizacional e de cultura organizacional. Verbeke, Volgering e Hessels (1998), testaram os conceitos de cultura e clima organizacional para verificar se tais conceitos estão se expandindo de uma maneira racional dentro do campo de comportamento organizacional. Para realizarem tal estudo, utilizaram as variações conceituais encontradas sobre cultura e clima. Para a cultura, três perspectivas foram utilizadas: (1) holística, (2) variável e (3) cognitiva. Para o clima, quatro perspectivas: (1) estrutural, (2) perceptual, (3) interativa e (4) cultural. Os dados foram coletados a partir de artigos e livros que continham as descrições e definições dos conceitos de cultura e clima. Encontraram cinquenta e quatro diferentes definições para cultura organizacional e trinta e duas para clima organizacional. Para este tipo de amostragem, consideraram como limitação o fato de que algum trabalho de menor importância ou menos citado não estaria presente no estudo e consideraram como benefício o fato de que os artigos são reconhecidos por peritos no campo de comportamento organizacional.

Os resultados deste estudo estão demonstrados na tabela a seguir.

Tabela 1- Frequência das categorias de clima e cultura organizacionais

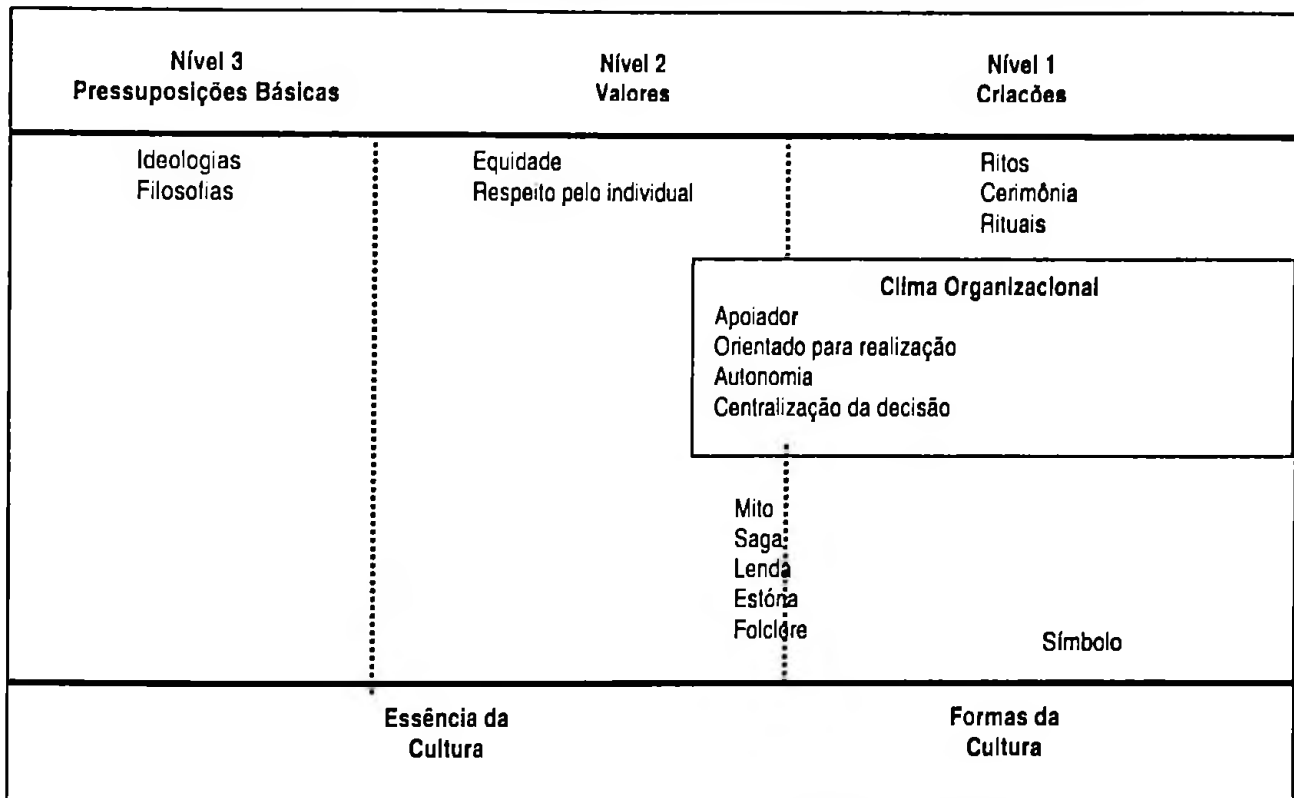
Clima Organizacional (32 definições)			Cultura Organizacional (54 definições)		
Posição	Categorias	Frequência	Posição	Categorias	Frequência
1	Organização (*)	30	1	Membros (*)	40
2	Membros (*)	26	1	Compartilhar (*)	40
3	Percepções	21	3	Valores	30
4	Características	15	4	Organização (*)	28
5	Comportamentos (*)	15	5	Comportamentos (*)	27
6	Descrições	12	6	Crenças	23
7	Compartilhar (*)	11	7	Padrões	21
8	Estabelecer (*)	10	8	Normas	17
9	Influenciar	9	9	Aprendidos	16
10	Práticas (*)	8	10	Modo	15
			10	Significados	15
			12	Sistemas	12
			13	Pressuposições	11
			14	Social	10
			15	Estabelecer (*)	9
			16	Práticas (*)	8
			17	Entendimentos	7

FONTE: VERBEKE; VOLGERING E HESSELS, 1998

Esta tabela traz algumas categorias que são simultaneamente – observe os asteriscos – constitutivas tanto do clima quanto da cultura organizacional, ou seja, tem-se categorias comuns a ambos os conceitos. Independentemente das suas similaridades, uma questão que vale a pena abordar é: o clima é uma manifestação da cultura ou é a cultura uma manifestação do clima?

Para responder tal questão, vale-se do trabalho de Moran e Volkwein (1992) que fazem um vínculo entre cultura e clima organizacional que pode ser visualizado na figura a seguir.

Figura 13 - Sobreposição entre cultura e clima organizacional



FONTE: MORAN; VOLKWEIN, 1992

O clima organizacional, como mostra a figura, opera nos níveis de atitudes e valores, enquanto que a cultura opera nestes níveis e também no nível de pressuposições básicas (pré-consciente, subconsciente ou inconsciente). O clima organizacional incorpora aqueles comportamentos que podem ser vistos em operação nos níveis de valores e criação da cultura.

A cultura organizacional possui uma característica altamente duradoura. Ela se desenvolve lentamente; é uma interpretação de sua história e é dependente da existência de um passado conhecido de duração considerável.

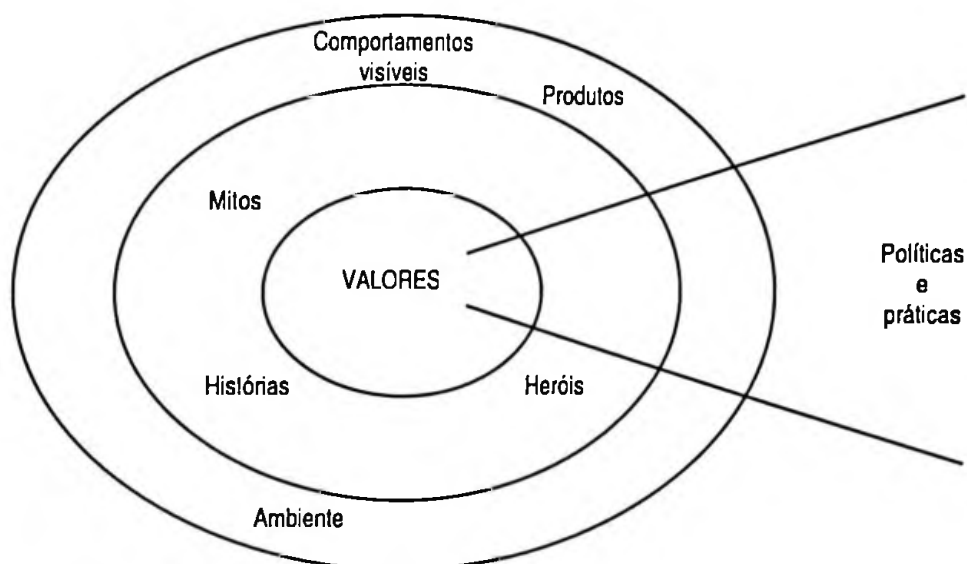
Já, o clima organizacional, segundo Moran e Volkwein (1992), possui uma característica relativamente duradoura de uma organização e desenvolve-se fora de alguns dos mesmos elementos da cultura, mas em termos de realidade organizacional, é mais superficial e tanto se forma mais rapidamente quanto se altera mais rapidamente.

Estas conclusões de Moran e Volkwein (1992) podem ser compreendidas quando se realiza o diagnóstico de cultura de uma organização.

Fleury e Sampaio (2002) apresentam um modelo que desvenda a cultura de uma organização.

Observe a figura a seguir.

Figura 14 - O processo de desvendar a cultura de uma organização



FONTE: FLEURY; SAMPAIO, 2002

Esta figura é metaforizada por uma cebola. Cada elipse corresponde a uma casca desta cebola.

Observe que na 'casca exterior', tem-se os elementos simbólicos visíveis que corresponde ao ambiente que a organização construiu. O comportamento das pessoas se insere aí nesta superfície. Logo a seguir, surge a 'casca' intermediária que corresponde às histórias, aos mitos, aos heróis e aos fundadores da organização. E bem no centro da cebola, estão os valores da organização que constituem os elementos-chave para a mudança organizacional.

Observando a figura 13, percebe-se que o clima organizacional está inserido entre os níveis de valores e criações. Até mais representativo ao nível das criações. Observando agora a figura 14, pode-se verificar que o clima organizacional se insere na 'casca' intermediária da cebola, onde se encontram as histórias, os mitos, os heróis e os fundadores. E não é nesta 'casca' que existe a possibilidade da mudança organizacional ocorrer.

Isto quer dizer que é o clima uma manifestação da cultura e não o inverso, o clima é uma manifestação da cultura (SCHNEIDER, 1990, p. 29).

“O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor” (PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 98).

Isto implica dizer que o clima organizacional só é alterado quando se altera a cultura de uma organização. Caso uma organização queira criar um clima de equipe de trabalho e abertura, o que é comum na atualidade, é preciso entender como este tipo de equipe ou de abertura se insere nos valores da organização. Como os valores constituem os elementos-chave para a mudança organizacional, é preciso que a organização valorize ‘equipe de trabalho e abertura’. Isto acontecendo, tem-se a mudança, não acontecendo, tem-se a perenidade.

Schein (2000), argumenta que os círculos de controle de qualidade não obtiveram sucesso nos Estados Unidos, não devido ao fato de os trabalhadores não terem cuidado com a qualidade, mas porque eles não queriam se sentar em torno de grupos para discutir sobre qualidade. Não se pode criar um clima de trabalho em equipe e cooperação, por exemplo, se as pressuposições subjacentes na cultura são individuais e competitivas, devido às pressuposições culturais terem criado um sistema de recompensa e controle que encoraja a competitividade individual. Não se pode criar um clima de participação e delegação se as pressuposições subjacentes da cultura criaram subordinados que esperam de seus superiores a explicação de como fazer. Não se pode criar um clima de abertura se a história da organização tem sido a punição ao mensageiro de más notícias.

Pode ser fútil tentar entender ou alterar o clima sem primeiro considerar a cultura ou o contexto em que ele foi gerado (ASHFORTH, 1985). Muitos programas de mudanças falham porque eles não levam em consideração a cultura subjacente, ou seja, “pesquisar clima e

especificar um desejado clima não são suficientes. É preciso analisar as pressuposições subjacentes da cultura” (SCHEIN, 2000, p. xxiv).

Outro estudo que ajuda a responder a mesma questão é de Schneider (1990). Ele argumenta que o clima organizacional e a cultura organizacional apresentam algumas similaridades. São elas:

1. tanto o clima quanto a cultura tratam das maneiras pelas quais os membros de uma organização formam o senso de seu ambiente de trabalho;
2. os dois construtos são aprendidos por meio do processo de socialização e por meio da interação entre os membros daquele grupo e
3. ambos tentam identificar o ambiente que afeta o comportamento das pessoas na organização.

6 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE OS CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

6.1 Conceito de clima organizacional

Clima organizacional foi definido por Forehand e Gilmer (1964, p. 362) como: “o conjunto de características que descrevem uma organização e que (a) distingue uma organização de outras organizações; (b) são relativamente permanentes durante o tempo e (c) influencia o comportamento das pessoas na organização”.

Para os autores, a definição de clima organizacional tem o intuito de discutir os atributos ou as características da organização e para tanto propõem cinco dimensões: i) tamanho, ii) estrutura, iii) complexidade dos sistemas, iv) estilo de liderança e v) orientações dos objetivos.

Litwin e Stringer (1968, p. 187), definem clima organizacional como “um conceito que descreve a natureza subjetiva ou a qualidade do ambiente organizacional. Suas propriedades podem ser percebidas ou experimentadas pelos membros da organização e comunicadas por eles por meio de um questionário adequado”.

É importante observar que enquanto na definição de Forehand, Gilmer (1964) a ênfase recai sobre as características da organização, na definição de Litwin, Stringer (1968) a ênfase recai sobre a soma das percepções dos membros que trabalham na organização. Também é importante que se coloque que as próximas definições contemplam as percepções dos indivíduos e não somente as características da organização.

Schneider, Hall (1972, p. 447) argumentam que o clima organizacional existe por meio das percepções que as pessoas têm do ambiente organizacional. “Ele emerge como o resultado de inúmeras atividades, interações, reações e outras experiências diárias que a pessoa tem com a organização”.

Na formação das percepções do clima, as pessoas agem como processadoras de informação, utilizando insumos de (a) eventos objetivos e características da organização e (b) características do observador, como por exemplo, valores e necessidades. A percepção global da organização emerge como um resultado de inúmeras atividades, interações, reações e outras experiências diárias da pessoa com a organização. O clima reflete, então, as interações das pessoas com as características da organização (Schneider, Hall, 1974).

“Clima organizacional é uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização que a distingue de outras organizações; (a) que resulta das políticas e comportamento dos membros da organização, especialmente da alta administração; (b) que é percebido pelos membros da organização; (c) que serve como base para interpretar a situação e (d) age como uma fonte de pressão para direcionar a atividade” (Pritchard, Parasick, 1973, p 126).

Schneider, Snyder (1975, p. 318) argumentam que clima organizacional “é mais adequadamente conceituado como um resumo que as pessoas têm da (ou sobre a) organização. É, então, uma impressão global do que é a organização”.

Cada membro percebe ou conceitualiza sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto e de um conjunto de informações. Este membro pode perceber o clima como orientado para o trabalho e orientado para a inovação e suportivo (SCHNEIDER; SNYDER, Ibid.).

Muito embora Davis (1977) não defina, ele argumenta que o clima organizacional representa um completo sistema social de um grupo de trabalho. É claramente um conceito de sistema. Dois importantes aspectos do clima são: (a) o próprio local de trabalho e (b) o tratamento recebido da administração. Os empregados sentem que o clima é favorável quando eles estão

fazendo algo útil que fornece um senso de valor pessoal e querem ser tratados como se a organização realmente cuidasse de suas necessidades e de seus interesses.

6.2 Conceito de satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho, segundo Davis; Newstrom (1989, p. 122) “é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho”. Sua formação acontece num determinado período de tempo, à medida que o empregado vai conseguindo as informações sobre seu ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho também é dinâmica, podendo deteriorar-se tão rapidamente quanto o tempo necessário para desenvolver-se.

Reações emocionais às experiências no trabalho são inevitáveis. O pensamento, o sentimento ou as ações, isto é, a atitude de uma pessoa para com o trabalho é denominada satisfação no trabalho (VECCHIO, 1995).

Para Robbins (2002, p. 74), satisfação no trabalho

se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. As expressões atitudes e satisfação no trabalho são usadas de forma intercambiável.

Embora existam definições para a satisfação no trabalho, os estudos sobre satisfação não são orientados por teoria. Simplesmente relacionam satisfação com idade, educação, taxa de absenteísmo, produtividade etc. Falta entendimento sobre o que causa a satisfação (LAWLER, 1973).

6.3 As diferenças entre clima organizacional e satisfação no trabalho

Existem diversos autores que comentam sobre uma possível redundância entre os conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho (JOHANNESSON, 1973; HELRIEGEL; SLOCUM, 1974; SCHNEIDER, 1975; PAYNE; FINEMAN E WALL, 1976) que fica mais acentuada quando se volta para o levantamento da satisfação no trabalho. Segundo Davis e Newstrom (1989, p. 130), o levantamento da satisfação no trabalho é

também conhecido como levantamento de moral, opinião, atitude, clima, ou qualidade de vida no trabalho. Um *levantamento sobre satisfação no trabalho* é um procedimento através do qual os empregados relatam seus sentimentos em relação a seus cargos e ambiente de trabalho.

Observe que há uma sobreposição entre os conceitos clima e satisfação no trabalho e ambiente de trabalho.

Segundo (HELLRIEGEL; SLOCUM, 1974; LAFOLLETTE, 1975; WOODMAN; KING, 1978; AL-SHAMMARI, 1992) essa sobreposição surge com certa frequência. Observe em seguida, a quantidade de estudos que tratam destes dois conceitos de maneira sobreposta.

Coda (1997, p. 99) argumenta que

a Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação.

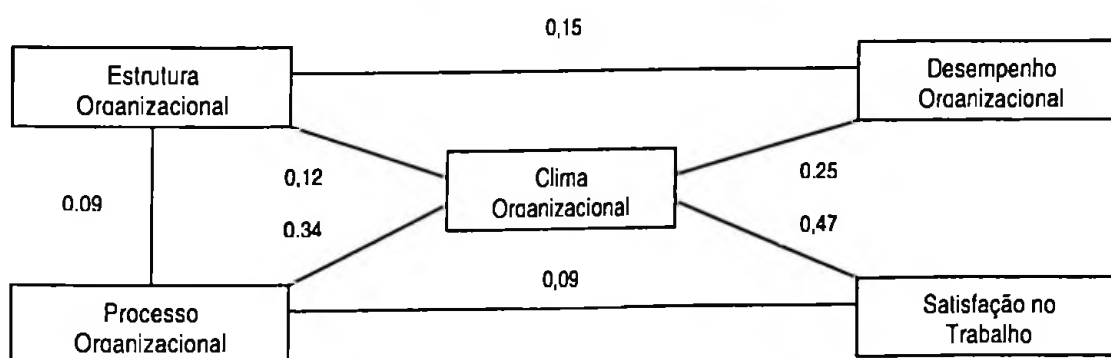
Lyon e Ivancevich (1975, p. 635) resumem a pesquisa que realizaram e argumentam que “diferentes dimensões de clima influenciam a satisfação no trabalho” e “o impacto do clima organizacional sobre a satisfação varia de acordo com a dimensão do clima e o tipo de satisfação”.

Litwin e Stringer (1968, p. 41) apresentam um modelo que procura explicar o comportamento nas organizações. Neste modelo, o clima organizacional é uma variável mediadora entre o sistema organizacional e a motivação. Este modelo está representado no capítulo 4 e pode-se observar que uma das conseqüências do clima organizacional para a organização é a satisfação.

Field e Abelson (1982) também apresentam um modelo de clima organizacional, que pode ser observado no capítulo 4. Neste modelo o clima organizacional tem impacto sobre a satisfação no trabalho.

O estudo de Lawler, Hall e Oldham (1974), testou a visão de que a estrutura da organização e seus processos estão relacionados ao clima organizacional que por sua vez está relacionado ao desempenho da organização e satisfação do empregado no trabalho. Um resumo dos resultados deste estudo pode ser visto na figura 15, com os números representando a correlação média entre os vários conjuntos de variáveis. Os resultados oferecem algum suporte para a visão de que os processos organizacionais estão relacionados ao clima, e este por sua vez está ligado a satisfação e desempenho.

Figura 15 - Resumo dos resultados



FONTE: LAWLER III; HALL E OLDHAM, 1974

Fricdlander, Margulies (1969, p. 181) indicaram em seu estudo que

- (1) o clima organizacional é um determinante significativo da satisfação individual,
- (2) o grau de impacto do clima sobre a satisfação varia com o tipo de clima e o tipo de satisfação e (3) os valores no trabalho assegurados pelos indivíduos moderam estes diversos impactos de uma maneira complexa.

O trabalho de Pritchard e Parasick (1973) explorou a influência do clima no comportamento por meio da validade do construto da mensuração do clima e apresentou dados da relação entre clima e desempenho no trabalho e satisfação bem como os efeitos das interações entre clima e diferenças individuais nos valores de desempenho e satisfação.

Como resultados do estudo, os autores encontraram que há uma tendência para o clima organizacional estar mais altamente relacionado à satisfação do indivíduo no trabalho do que o desempenho individual. Há uma forte evidência que a satisfação relaciona-se positivamente às percepções dos indivíduos quanto ao clima ser suportivo e amigável. Quando o clima possui algumas características, por exemplo, grau de democratização realizado na organização e recompensa aos empregados, é provável que a satisfação no trabalho esteja presente.

Verificou-se que, por estes estudos, que há uma sobreposição entre os conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho ou ainda, que o clima organizacional pode, provavelmente estar relacionado à satisfação no trabalho. Em seguida, pode-se observar outros estudos que tratam estes conceitos de maneira distinta e argumentam porque a sobreposição existe.

De acordo com Payne, Fineman e Wall (1976, p. 45), a confusão na literatura sobre clima organizacional e satisfação no trabalho “origina-se da falha em reconhecer que os conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho são dois construtos de uma mesma família”, mas “que são distinguíveis de acordo com as três seguintes situações: (a) a unidade de análise empregada; (b) os elementos de análise envolvidos; e (c) a natureza do conceito (afetivo ou

descritivo)”. Estas três situações têm “levado investigadores a utilizar os mesmos termos para cobrir diferentes conceitos”.

Outro ponto que merece destaque é que diversos instrumentos de clima organizacional, utilizados por pesquisadores, pegam itens emprestados de instrumentos que mensuram a satisfação no trabalho, daí a sobreposição ou redundância estar presente (JOHANNESSON, 1973; HELRIEGELL; SLOCUM, 1974).

Schneider (1975,p. 461) argumenta que

enquanto a pesquisa de clima quase sempre se refere a alguma percepção direta do trabalho ou da situação organizacional, o conceito de satisfação no trabalho implica uma avaliação do trabalho ou da organização. A pesquisa de satisfação do trabalho, então, concentra no estado afetivo da pessoa: avaliação da estrutura organizacional, práticas e procedimentos e/ou avaliação dos resultados derivados da participação organizacional.

Na conclusão deste trabalho, Schneider (1975) propõe que clima são descrições psicologicamente significativas que as pessoas podem concordar e que caracterizam as práticas e procedimentos de um sistema. Por meio de suas práticas e procedimentos, um sistema pode criar muitos climas. Caso um clima recompense e ofereça suporte às diferenças individuais, as pessoas do mesmo sistema comportar-se-ão igualmente.

Para o clima organizacional, Schneider e Snyder (1975) afirmam que ele é mais adequadamente conceitualizado como uma percepção sumária que as pessoas têm da (ou sobre) uma organização. É uma “impressão global do que é a organização”. Isto implica dizer que as pessoas percebem a organização em que trabalham de várias maneiras, dependendo do contexto e das informações que estão sendo operadas pela organização. Pode ser uma orientação para trabalho, ou uma orientação para a inovação ou ainda, uma orientação

suportiva. Em suma, as percepções do clima organizacional são descritivas das condições que existem no ambiente de trabalho.

Com relação à satisfação no trabalho, eles afirmam que ela é mais adequadamente conceitualizada como uma avaliação pessoal das condições existentes no trabalho, tal como a supervisão ou ainda, de algumas condições como remuneração e segurança.

Há uma distinção lógica e empírica entre os conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho: (a) clima organizacional é conceituado como uma característica das organizações que é refletida nas descrições que os empregados fazem das políticas, práticas e condições que existem no ambiente de trabalho; (b) satisfação no trabalho é conceituada como uma resposta afetiva das pessoas que é refletida nas avaliações que os empregados fazem de todos os aspectos individualmente salientes de seu trabalho e da organização para qual trabalha (Schneider, Snyder, 1975).

Segundo Al-Shammari (1992, p. 30), “o clima envolve uma descrição perceptual do ambiente de trabalho, enquanto que a satisfação no trabalho é uma avaliação afetiva de aspectos do próprio trabalho”.

Observou-se que, conforme (JOHANNESON, 1973; HELRIEGELL; SLOCUM, 1974) argumentaram, muitos instrumentos de mensuração de clima organizacional tomam emprestados itens de instrumentos que mensuram a satisfação no trabalho.

Para exemplificar tal fato, considere a seguinte afirmativa retirada de um instrumento que mede a satisfação no trabalho: “Eu não me sinto como parte da organização onde trabalho” (HESKETH; COSTA, 1980, p. 63). Percebe-se que esta afirmativa pode ser considerada como parte da dimensão ‘identidade’ do instrumento OCQ de Litwin e Stringer (1968). Isto é, uma mesma afirmativa medindo a mesma coisa em dois instrumentos diferentes.

Observe outro exemplo: “No meu trabalho as pessoas são frias e distantes” (HESKETH; COSTA, 1980, p. 63). Novamente esta afirmativa pode ser considerada como parte da dimensão ‘calor humano’ do instrumento OCQ de Litwin e Stringer (1968). No instrumento OCQ a afirmativa é: “As pessoas nesta organização tendem a ser frias e distantes umas das outras” (LITWIN; STRINGER, 1968, p. 206).

Independentemente de se utilizar uma afirmativa originada de um instrumento de satisfação no trabalho ou uma afirmativa originada de um instrumento de clima organizacional, quando as possíveis respostas do participante trazem uma escala tipo Likert com opções que variam de ‘concordo totalmente’ até ‘discordo totalmente’, estará se mensurando o clima organizacional. De acordo com Schneider e Snyder (1975) clima são descrições psicologicamente significativas que as pessoas podem concordar e que caracterizam as práticas e procedimentos de um sistema.

O dicionário Houaiss define “descrição” assim: ato ou efeito de descrever, reprodução, traçado, delimitação, representação fiel, imitação, cópia. Esta definição condiz com a argumentação de Schneider e Snyder (1975) colocada no parágrafo anterior, ou seja, o clima é uma descrição do ambiente organizacional.

Com relação à satisfação no trabalho, Schneider e Snyder (1975) afirmam que ela é mais adequadamente conceitualizada como uma avaliação pessoal das condições existentes no trabalho.

O dicionário Houaiss define “avaliação” assim: apreciação ou conjectura sobre condições, extensão, profundidade. Novamente, percebe-se que tal definição condiz com a definição de Schneider e Snyder (1975) de que a satisfação é uma avaliação pessoal.

Estudando a revisão das quatro abordagens teóricas sobre satisfação no trabalho – teoria da realização, teoria da discrepância, teoria da equidade e teoria dos dois fatores-, Lawler (1973)

concluiu que todas têm sua devida importância, porém não respondem de maneira ampla os fatores determinantes da satisfação. Resumindo as principais falhas de cada teoria, poder-se-ia dizer que as reações das pessoas ao que elas recebem não é simplesmente uma função de quanto elas recebem, suas reações são fortemente influenciadas pelos fatores de diferença individual. Na realidade é o que elas querem receber e o que elas sentem que deveriam receber. Inclusive Lawler (1973) propõe um modelo de satisfação e utiliza duas teorias para tal: a teoria da discrepância e a teoria da equidade. Neste modelo, fica claro que a pergunta a ser feita é 'o quanto a pessoa pensa que deveria receber'.

Uma análise destes estudos que tratam de clima organizacional e satisfação no trabalho permite fazer uma observação. Qualquer instrumento que mensura o clima organizacional e utiliza uma escala Likert com opções que vão desde 'ocorre frequentemente até 'nunca ocorre' não está mensurando a satisfação no trabalho, pois é necessário dar a opção ao respondente da pesquisa 'o quanto ele pensa que', ou, o 'quanto está satisfeito', pois concordar ou não com uma afirmativa como: 'os professores convidam outros membros da faculdade para visitá-lo em casa' (HALPIN, 1966, p. 153), ou ainda com 'nesta organização, algumas vezes não está claro quem tem autoridade formal para tomar decisão' (LITWIN; STRINGER, 1968, p. 204) não significa que o participante esteja satisfeito.

7 PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata da elaboração de um dos objetivos específicos desta pesquisa que versa sobre a identificação dos autores e dos estudos mais citados segundo nosso levantamento bibliográfico.

Para a identificação dos autores e estudos mais citados foi considerada toda a bibliografia citada pelos autores dos estudos sobre clima organizacional e que totalizou 3923 citações.

A metodologia utilizada consiste nos seguintes passos:

1. Digitação dos trabalhos considerando o autor original do trabalho, seu ano de publicação, os autores citados e suas obras;
2. Análise estatística de frequências;
3. Elaboração de tabelas com as dez primeiras posições em todo o período e por décadas e
4. Análise dessas tabelas de modo a oferecer uma tendência desses estudos no Brasil e nos EUA e possíveis influências de autores e assuntos organizacionais.

7.1 Nos EUA

A tabela 2 apresenta os autores mais citados na revisão realizada, considerando os estudos a partir de 1939 até 2004. Foram 3932 citações e o autor que está em primeiro lugar é Benjamin Schneider com uma frequência de 141 citações. Sua importância se deve ao fato de que além de ter criado um instrumento para mensurar o clima organizacional, pelo volume de publicações que fez na área que inclui revisões sobre clima e relações entre clima e outras variáveis organizacionais.

Em segundo lugar revela-se Litwin e Stringer com um livro editado sobre clima organizacional e motivação. Eles criam um instrumento de mensuração de clima a partir de

estudos em laboratórios para testar a hipótese de que distintos estilos de liderança poderiam produzir distintos climas organizacionais.

Todos os autores, exceto Schein, estudam clima organizacional. Schein não tem estudos de pesquisa de clima organizacional, pois é mais conhecido pela sua contribuição sobre cultura organizacional. Uma provável razão para Schein estar inserido entre esses dez autores é que a discussão entre o conceito de clima e cultura organizacionais aumenta a partir da década de 1980 e este autor é referência em cultura organizacional.

A tabela 2 permite visualizar sucintamente que estes autores que tratam de clima organizacional fazem discussões e possíveis relações entre este conceito e outros conceitos como satisfação no trabalho, produtividade, cultura organizacional, revisões e elaboram críticas acerca do conceito de clima organizacional, ou seja, todos os autores produziram artigos sobre clima organizacional.

Tabela 2 - Autores mais citados na revisão dos EUA

	frequency	percent	valid percent	cumulative percent
Schneider	96	2,4	2,4	2,4
Litwin e Stringer	55	1,4	1,4	3,8
Schneider e Bartlett	45	1,1	1,1	5,0
Guion	42	1,1	1,1	6,1
Pritchard e Karasick	40	1,0	1,0	7,1
Campbell et al	36	,9	,9	8,0
Joyce e Slocum	33	,8	,8	8,8
Hellriegel e Slocum	33	,8	,8	9,7
James e Jones	32	,8	,8	10,5
Schein	31	,8	,8	11,3

A próxima tabela traz os estudos mais citados desta revisão. Observe que a referência são os trabalhos sobre clima organizacional e suas relações com outras variáveis, suas mensurações etc. O trabalho mais citado é o livro de Litwin e Stringer já comentado anteriormente.

Tabela 3 - Estudos mais citados na revisão dos EUA

	frequency	percent	valid percent	cumulative percent
Motivation and Organizational Climate	55	1,4	1,4	1,4
The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction	40	1,0	1,0	2,4
Managerial Behavior, Performance and Effectiveness	38	1,0	1,0	3,4
A Note on Organizational Climate	37	,9	,9	4,3
Organizational Climate: Measures , Research and Contingencies	33	,8	,8	5,2
Some Problems in the Measurement of Organizational Climate	27	,7	,7	5,8
Organizational Climate: an essay	27	,7	,7	6,5
Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior	25	,6	,6	7,2
Individual Differences and Organizational Climate II	25	,6	,6	7,8
G.G. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations"	23	,6	,6	8,4

As próximas 10 tabelas tratam dos autores e estudos mais citados por década.

A tabela 4 expõe os autores mais citados até o final da década de 1960. Pode-se observar que, dos 181 autores, Lewin e Argyris aparecem igualmente com 2,2%. Lewin é um autor da psicologia que vai influenciar os primeiros estudos sobre clima organizacional e Argyris, em 1958, elabora um estudo trazendo alguns problemas para a conceitualização de clima organizacional.

Tabela 4 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1960

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lewin	4	2,2	2,2	2,2
Argyris, C.	4	2,2	2,2	4,4
Leavit, H. J.	3	1,7	1,7	6,1
Stells, S. B.	3	1,7	1,7	7,7
Murray, H. A	2	1,1	1,1	8,8
Thistlethwaite, D. L.	2	1,1	1,1	9,9
Hoffer, E.	2	1,1	1,1	11,0
Hemphill, J. K. et al	2	1,1	1,1	12,2
Vollmer, H. M.	2	1,1	1,1	13,3
Blake, R.R. e Mouton, Jane	2	1,1	1,1	14,4

Os estudos mais citados até o final da década de 1960, discorrem sobre psicologia, personalidade e elementos organizacionais como liderança, competência interpessoal, desempenho administrativo, turnover etc. novamente há uma lógica neste processo, pois até esta década, a influência sobre clima era da área da psicologia. Estes estudos estão apresentados na tabela 5 a seguir.

Tabela 5- Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1960

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A Dinamic Theory of Personality: Selected Papers	2	1,1	1,1	1,1
Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness	2	1,1	1,1	2,2
Some effects of organization size on member attitudes and behavior	2	1,1	1,1	3,3
Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover	2	1,1	1,1	4,4
The Measurement of Meaning	2	1,1	1,1	5,5
Administrative Performance and personality	2	1,1	1,1	6,6
Some Personality Correlates of Decision Making Under Conditions of Risk	1	,6	,6	7,2
Society and Education I	1	,6	,6	7,7
Some effects of close and punitive styles of supervision	1	,6	,6	8,3
Modern Factor Analysis	1	,6	,6	8,8

Na tabela 6 - os autores mais citados na década de 1970. Note que desses dez autores, sete encontram-se na tabela 1 dos mais citados, mostrando uma característica das discussões acerca do tema clima organizacional. Dos 1294 mais citados, aparece Schneider com o maior percentual mais uma vez. Houve uma concentração de publicação na década de 70 e os autores mais importantes na década de 70 ganham referência.

Tabela 6 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1970

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Schneider	38	2,9	2,9	2,9
Litwin e Stringer	32	2,5	2,5	5,4
Schneider e Bartlett	28	2,2	2,2	7,6
Johannesson	22	1,7	1,7	9,3
Pritchard e Karasick	22	1,7	1,7	11,0
Guion	21	1,6	1,6	12,6
Likert, R.	21	1,6	1,6	14,2
Hellriegel e Slocum	20	1,5	1,5	15,8
Campbell et al	20	1,5	1,5	17,3
Smith et al	16	1,2	1,2	18,5

Imediatamente aos autores mais citados na década de 1970, vem a tabela 7 que traz os estudos mais citados nesta mesma década. Dentre estes dez estudos, oito estão presentes entre os mais citados na revisão geral apresentada na tabela 2. Em relação à década de 1960, vale ressaltar que a partir da década de 1970, os estudos que antes discorriam sobre psicologia, passaram a focar mais restritamente a questões organizacionais e suas relações com o clima. Até mesmo os dois 'novos' estudos que surgiram são ligados à clima organizacional, o que demonstra esse novo enfoque.

Tabela 7 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1970

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Motivation and Organizational Climate	30	2,3	2,3	2,3
The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction	22	1,7	1,7	4,0
Managerial Behavior, Performance and Effectiveness	22	1,7	1,7	5,7
Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies	19	,15	1,5	7,2
Some Problems in the Measurement of Organizational Climate	18	1,4	1,4	8,6
Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction	18	1,4	1,4	10,0
A Note on Organizational Climate.	18	1,4	1,4	11,4
G.G. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations"	16	1,2	1,2	12,6
Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior	16	1,2	1,2	13,8
The Human Organization: Its Management and Value	15	1,2	1,2	15,0

A tabela 8 seguinte põe em contato os autores mais citados durante a década de 1980. Pode-se constatar que 5 autores fazem parte da tabela 6 que referencia os autores mais citados da década de 1970. Mesmo com a entrada de cinco novos autores que fazem revisões sobre o conceito de clima e também sobre suas relações com satisfação no trabalho, a característica anterior é mantida. Novamente, dos 819 autores mais citados, Schneider tem o maior percentual.

Tabela 8 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1980

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Schneider	24	2,9	2,9	2,9
Joyce e Slocum	16	2,0	2,0	4,9
Guion	12	1,5	1,5	6,3
Payne e Pugh	11	1,3	1,3	7,7
Schneider e Bartlett	11	1,3	1,3	9,0
James e Jones	11	1,3	1,3	10,4
Pritchard e Karasick	10	1,2	1,2	11,6
Litwin e Stringer	10	1,2	1,2	12,8
Jones e James	10	1,2	1,2	14,0
Schneider e Snyder	90	1,1	1,1	15,1

Os estudos mais citados na década de 1980 acham-se na tabela 8. Como pode ser examinado, esta década de 1980 se mantém inalterada em relação à década anterior quanto aos estudos publicados bem como as características destes estudos. Não há qualquer qualidade distintiva fundamental.

Tabela 9 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1980

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Organization Structure and Organization Climate	11	1,3	1,3	1,3
Organizational Climate: an essay	11	1,3	1,3	2,7
A Note on Organizational Climate	10	1,2	1,2	3,9
The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction	10	1,2	1,2	5,1
Motivation and Organizational Climate	9	1,1	1,1	6,2
Some relationships between job satisfaction and organizational climate	9	1,1	1,1	7,3
Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies	8	1,0	1,0	8,3
Climates in Organizations	8	1,0	1,0	9,3
Psychological Climate: Dimensions	8	1,0	1,0	10,3
Group Climate: An Exploratory	7	,9	,9	11,1

A próxima década a ser analisada é a de 1990 e pode ser visualizada nas tabelas 10 e 11. Elas tratam dos autores mais citados e dos estudos mais citados, respectivamente. Os dados trazem 1224 autores mais citados.

Uma diferença que pode ser verificada entre esta década de 1980 e a anterior é que surge a discussão mais forte sobre clima e cultura. Segundo Hofstede (1990) a cultura tem se tornado um modismo entre os administradores, entre os consultores e entre os acadêmicos.

A explicação mais comum para se entender o interesse pelas pesquisas de cultura organizacional surgirem neste período, se relaciona com a atual decadência de produtividade norte-americana e a forte competitividade dos japoneses. Este ganho de competitividade japonesa inspirou pesquisadores, autores de livros e até mesmo organizações a estudarem as técnicas que deram origem ao sucesso destas empresas (FREITAS, 1991).

Entender questões culturais pode ajudar as empresas:

1. nos processos de fusão e aquisição;
2. nos processos de alianças estratégicas;
3. na forte diversidade da força de trabalho;
4. nas barreiras às mudanças etc.

É possível que os autores buscaram em Schein e Hofstede a base teórica para compreender melhor a cultura na tentativa de estabelecer distinção entre esta e o clima. Embora esta tabela não mostre, devido ao corte estabelecido, o nome de Van Maanen na décima sétima posição e outros um pouco mais adiante como Moran e Volkwein e, Petigrew, eles são autores que também estudam cultura organizacional. Note que os estudos mais citados tratam de clima e cultura simultaneamente. São fatos que podem reforçar a hipótese anterior.

Tabela 10 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 1990

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Schneider	22	1,8	1,8	1,8
James et al	19	1,6	1,6	3,3
Joyce e Slocum	16	1,3	1,3	4,7
Glick	15	1,2	1,2	5,9
Schein	14	1,1	1,1	7,0
James e Jones	12	1,0	1,0	8,0
Litwin e Stringer	12	1,0	1,0	9,0
Hofstede	9	,7	,7	9,7
Ashforth	9	,7	,7	10,5
Guion	9	,7	,7	11,2

Tabela 11 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 1990

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
The cultural approach to the formation of organisational climate	9	1,7	1,7	1,7
Organizational Culture	7	1,3	1,3	3,0
Organizational Climate and Culture	7	1,3	1,3	4,4
Climate and Culture: An Evolution of Constructs	7	1,3	1,3	5,7
Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings	6	1,1	1,1	6,8
Measuring Organizational Cultures	6	1,1	1,1	8,0
Relationship Marketing	6	1,1	1,1	9,1
People and organisational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit	5	,9	,9	10,0
Inductive Measures	5	,9	,9	11,0
The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations	5	,9	,9	11,9

A última década de revisão dos estudos de clima nos EUA a ser investigada é a de 2000 que está representada pelas tabelas 12 e 13 com 212 autores mais citados. Não há diferença substancial entre a década de 2000 e a década de 1990. Isto é, ambas ocupam-se de clima e cultura. O livro de Schein, que estava na segunda posição na década de 1990, na década de 2000 passa para a primeira posição.

Tabela 12 - Autores mais citados na revisão dos EUA na década de 2000

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Schneider	12	2,9	2,9	2,9
Schein	11	2,7	2,7	5,6
Schneider et al	6	1,4	1,4	7,0
Ashforth	5	1,2	1,2	8,2
Ostroff	5	1,2	1,2	9,4
Lewin	4	1,0	1,0	10,4
Payne	4	1,0	1,0	11,4
Jackofsky e Slocum	4	1,0	1,0	12,3
O'Reilly et al	4	1,0	1,0	13,3
Moran e Volkwein	4	1,0	1,0	14,3

Tabela 13 - Estudos mais citados na revisão dos EUA na década de 2000

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Organizational Culture	8	1,9	1,9	,19
The cultural approach to the formation of organisational climate	5	1,2	,12	3,1
Climate formation: issues and extensions	5	1,2	1,2	4,3
The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations	4	1,0	1,0	5,3
On the etiology of climates	4	1,0	1,0	6,3
Motivation and Organizational Climate	4	1,0	1,0	7,2
Organizational Climate and Culture	4	1,0	1,0	8,2
Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings	4	1,0	1,0	9,2
People and organisational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit	4	1,0	1,0	10,1
Research excellence and departmental climate in British universities	3	,7	,7	10,9

7.2 No Brasil

Concluída a revisão dos autores e estudos mais citados por década na revisão de clima nos EUA, passa-se agora à revisão com o mesmo foco no Brasil. A diferença fundamental é que, no Brasil não há uma tabela para a década de 1960, pois não havia estudos neste período. As tabelas são organizadas a partir da década de 1970, quando aconteceram os primeiros estudos sobre clima organizacional.

A tabela 13 ilustra os autores mais citados na revisão realizada. Foram 1271 citações e aqui no Brasil aparece uma autora em primeiro lugar: Edela Lanzer Pereira de Souza com uma frequência de 62 citações. Edela foi pioneira nos estudos de clima organizacional e publicou vários trabalhos de 1977 até 1983, segundo nossa revisão. Observe que tudo aconteceu num espaço pequeno de tempo. A conceituação de clima organizacional e suas diferenças com o conceito de cultura organizaiconal esteve presente em seus estudos, ou seja, definiu clima e cultura. Outro aspecto também a destacar é que ela formou vários discípulos na área de clima organizacional.

Autores como Kolb et al e McClelland aparecem nesta classificação, provavelmente devido ao fato de que as pesquisas de Souza utilizaram o instrumento de mensuração de clima organizacional de Kolb et al e a teoria dos três motivos sociais básicos de McClelland. Katz e Kahn, que lidam com psicologia organizacional, também estão presentes. É a influência da psicologia, semelhante aos EUA, na área de clima organizacional. Observe que na tabela 15 estão em primeiro lugar os livros sobre psicologia.

Schneider e Litwin e Stringer também aparecem como os autores mais citados, o que comprova a importância desses autores nas pesquisas de clima organizacional.

Tabela 14 - Autores mais citados na revisão do Brasil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Souza	62	4,9	4,9	4,9
Schneider	19	1,5	1,5	6,4
Likert	18	1,4	1,4	7,8
Kolb et al	16	1,3	1,3	9,0
Litwin e Stringer	15	1,2	1,2	10,2
Lawrence e Lorsch	15	1,2	1,2	11,4
McClelland	14	1,1	1,1	12,5
Katz e Kahn	13	1,0	1,0	13,5
Schein	13	1,0	1,0	14,6
Schneider e Bartlett	13	1,0	1,0	15,6

Tabela 15 - Estudos mais citados na revisão do Brasil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Psicologia Social das Organizações	14	1,1	1,1	1,1
Psicologia Organizacional	14	1,1	1,1	2,2
Clima e Cultura Organizacionais	13	1,0	1,0	3,2
Desenvolvimento Organizacional	11	,9	,9	4,1
Managerial Behavior, Performance and Effectiveness	10	,8	,8	4,9
Relationship Between Organizational	9	,7	,7	5,6
O Desenvolvimento de Organizações	9	,7	,7	6,3
Toward the Measurement	9	,7	,7	7,0
Novos Padrões de Administração	9	,7	,7	7,7
Influência da Eficácia	9	,7	,7	8,4

Na tabela 16, Souza está em primeiro lugar como a autora mais citada dentro de 247 citações com 5,3%. Muito provavelmente, devido à Souza utilizar a Análise Transacional de Eric Berne na proposição de um modelo conceitual de cultura, ele aparece em segundo lugar.

Tabela 16 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 1970

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Souza	13	5,3	5,3	5,3
Berne	6	2,4	2,4	7,7
Bennis	5	2,0	2,0	9,7
Likert	4	1,6	1,6	11,3
Schein	4	1,6	1,6	13,0
Lawrence e Lorsch	4	1,6	1,6	14,6
Azevedo	3	1,2	1,2	15,8
Weil	3	1,2	1,2	17,0
Motta	3	1,2	1,2	18,2
Argyris	3	1,2	1,2	19,4

Os estudos mais citados na década de 1970, elucidados na tabela 17, referem-se basicamente, a psicologia e comportamento organizacional.

Tabela 17 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 1970

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Desenvolvimento Organizacional	5	2,0	2,0	2,0
Relações Humanas	4	1,6	1,6	3,6
Consultoria de Procedimentos	3	1,2	1,2	4,9
Psicologia Social das Organizações	3	1,2	1,2	6,1
Comportamento Organizacional	3	1,2	1,2	7,3
A Atmosfera Organizacional	2	,8	,8	8,1
Freedom to Learn	2	,8	,8	8,9
Predicting Organizational Effectiveness	2	,8	,8	9,7
Consideration, Initiating	2	,8	,8	10,5
Organization Development	2	,8	,8	11,3

A década de 1980, com 625 citações coloca Souza em primeiro lugar com 5.8%. Uma consideração a ser feita é que a partir da década de 1980 surgem os estudos sobre clima organizacional nas primeiras posições. Visualizando as tabelas 18 e 19, verifica-se os autores e os estudos versando sobre clima organizacional, respectivamente.

Tabela 18 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 1980

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Souza	36	5,8	5,8	5,8
Kolb et al	12	1,9	1,9	7,7
Lawrence e Lorsch	11	1,8	1,8	9,4
Likert	11	1,8	1,8	11,2
Schneider	10	1,6	1,6	12,8
Litwin e Stringer	9	1,4	1,4	14,2
Gavin	9	1,4	1,4	15,7
McClelland	9	1,4	1,4	17,1
Payne e Mansfield	9	1,4	1,4	18,6
Katz e Kahn	8	1,3	1,3	19,8

Tabela 19 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 1980

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Psicologia Organizacional	10	1,6	1,6	1,6
Psicologia Social das Organizações	8	1,3	1,3	2,9
Influência da Eficácia	8	1,3	1,3	4,2
Managerial Behavior, Performance and Effectiveness	8	1,3	1,3	5,4
Clima e Cultura Organizacionais	7	1,1	1,1	6,6
O Desenvolvimento de Organizações	7	1,1	1,1	7,7
Relationship Between Organizational	7	1,1	1,1	8,8
Organizational Climate as a Function	7	1,1	1,1	9,9
Motivation and Organizational Climate	6	1,0	1,0	10,9
Diagnóstico de Clima	6	1,0	1,0	11,8

Das 247 citações da década de 1990, Souza com 4% aparece na primeira posição dos autores mais citados. A cultura organizacional entra para a discussão quanto a sua diferenciação de clima organizacional. É interessante aventar que, do mesmo modo que aconteceu na revisão pertinente à década de 1980 nos EUA, aconteceu também aqui no Brasil essa inserção de estudos e autores que dissertam sobre cultura organizacional. As tabelas 20 e 21 estão ilustradas na seqüência.

Tabela 20 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 1990

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Souza	10	4,0	4,0	4,0
Schneider	6	2,4	2,4	6,5
Schein	4	1,6	1,6	8,1
Likert	3	1,2	1,2	9,3
Schneider e Bartlett	3	1,2	1,2	10,5
Sergiovanni e Starrat	3	1,2	1,2	11,7
Sbragia	3	1,2	1,2	13,0
Fiedler	3	1,2	1,2	14,2
Muchinsky	3	1,2	1,2	15,4
Halpin e Croft	3	1,2	1,2	16,6

Tabela 21 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 1990

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Organizational Behavior	6	2,4	2,4	2,4
Clima Organizacional	3	1,2	1,2	3,6
Leadership Style	3	1,2	1,2	4,9
The Organizational Climate	3	1,2	1,2	6,1
Psicologia Organizacional	2	,8	,8	6,9
Clima e Cultura Organizacionais	2	,8	,8	7,7
Individual Differences and Organizational Climate I	2	,8	,8	8,5
Organizational Climate Dimension	2	,8	,8	9,3
An Assessment of the Litwin	2	,8	,8	10,1
Organizational Climate2	2	,8	,8	10,9

Para finalizar esta análise dos autores e estudos mais citados no Brasil, considere as tabelas 22 e 23. De maneira similar, ambas oferecem a visão de que os estudos sobre clima organizacional no Brasil têm diminuído. Tome-se como exemplo, Rego que ocupa a primeira posição e Victor e Cullen a quarta posição dos autores mais citados na década de 2000. Ambos tratam de clima ético.

Tabela 22 - Autores mais citados na revisão do Brasil na década de 2000

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rego, A.	7	4,6	4,6	4,6
Podsakoff et al	4	2,6	2,6	7,2
Xavier	3	2,0	2,0	9,2
Victor e Cullen	3	2,0	2,0	11,2
Souza	3	2,0	2,0	13,2
Santos, N. M. B. F.	3	2,0	2,0	15,1
Skarlicki e Lathan	2	1,3	1,3	16,4
Verbeke et al	2	1,3	1,3	17,8
Vala et al	2	1,3	1,3	19,1
Moran e Volkwein	2	1,3	1,3	20,4

Tabela 23 - Estudos mais citados na revisão do Brasil na década de 2000

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Organizational Citizenship	6	3,9	3,9	3,9
Comportamentos de Cidadania	3	2,0	2,0	5,9
Psychological Contracts	2	1,3	1,3	7,2
Cultura Organizacional	2	1,3	1,3	8,6
A Theory and Measure	2	1,3	1,3	9,9
Perceived Organizational Support	2	1,3	1,3	11,2
Psicologia Social das Organizações	2	1,3	1,3	12,5
The cultural approach to the formation of organisational climate	2	1,3	1,3	13,8
Person-Organization Fit	2	1,3	1,3	15,1
Clima Organizacional na Pesquisa	2	1,3	1,3	16,4

A guiza de conclusão cabe destacar a importância da professora Edela Santos na disseminação do conceito de clima organizacional no Brasil e da linha teórica adotada, forte influencia da Psicologia e do Desenvolvimento Organizacional. A escala de Kolb é utilizada pela maior parte dos autores de clima organizacional.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar o agrupamento das dimensões foram selecionados dezessete estudos que descreviam instrumentos de mensuração de clima. Deste total, nove foram utilizados para a análise qualitativa porque eram estudos de clima organizacional, descreviam completamente as dimensões, suas conceituações e apresentavam alguma validação estatística. Oito estudos não foram utilizados, os que não foram utilizados são descritos abaixo, bem como seu motivo da não inclusão.

1. Escala de Hsui: trata-se de um instrumento modificado a partir das escalas de Litwin e Stringer (1968). Este instrumento foi encontrado no trabalho de Lin et al (1999);
2. Escala de Koys e DeCotiis (1991): trata-se de clima psicológico;
3. Sbragia (1983): as dimensões não apresentam uma análise estatística e, segundo o autor (p. 38) “as 20 dimensões utilizadas” ... ”podem ser adequadamente compostas num conjunto de sete fatores básicos, com os cinco primeiros sendo responsáveis por cerca de 87% da variação dos dados”.
4. Brown e Leigh (1996): trata-se de clima psicológico;
5. Anderson e West (1998): trata-se de um inventário de clima para equipes (TCI);
6. Leitão, Guimarães e Rosal (1998): as dimensões não apresentam uma análise estatística;
7. BOCI de Stern reconceitualizado por Payne e Pheysey (1971): o original de Stern não foi encontrado e no trabalho de Payne e Pheysey as dimensões não possuem suas conceituações e
8. Dunegan, Tierney e Duchon (1992): trata-se de um instrumento de avaliação do clima para a inovação.

8.1 Descrição dos nove instrumentos de mensuração de clima organizacional

Os nove estudos que foram incluídos neste trabalho estão resumidos no quadro 8, juntamente com suas dimensões e suas conceituações.

Quadro 8 - Instrumentos de Pesquisa de Clima Organizacional

Autor ano	Artigo			
Halpin e Croft (1963)	The Organizational Climate of Schools			
Conceito A personalidade é para o indivíduo o que o clima organizacional é para a organização.	Fundamentos da escala Analisaram 71 elementary schools de de seis diferentes regiões dos Estados Unidos com 1151 respondentes.	Dimensões Organizacional Climate Description Questionnaire (OCCDQ). <i>Falta de entrosamento:</i> refere-se a tendência do professor de não estar engajado com a tarefa. Esta dimensão descreve um grupo o qual ainda não tem claro a tarefa que deve ser cumprida. Em resumo, este subteste é focado no comportamento do professor em relação a orientação e tarefas; <i>Obstáculo:</i> refere-se ao sentimento do professor de que o diretor os sobrecarrega com deveres rotineiros, demandas do comitê, e outros requerimentos que o professor constrói como trabalhos desnecessários. Os professores percebem o diretor mais como dificultador do que como facilitador de seu trabalho; <i>Espírito:</i> refere-se a moral. O professor sente que suas necessidades sociais estão sendo satisfeitas e que está, ao mesmo tempo, aproveitando o senso de realização em seu trabalho; <i>Amizade:</i> refere-se ao aproveitamento de relações sociais de amizade do professor. Esta dimensão descreve a satisfação das necessidades sociais a qual não está necessariamente associada com realização de tarefas; <i>Distância:</i> refere-se ao comportamento do diretor que é caracterizado como formal e impessoal. Ele prefere ser guiado por regras e políticas a lidar com professores numa situação informal face a face. Seu comportamento, em resumo, é universal ao invés de particular. Para manter este estilo, ele se mantém numa distância emocional dos seus empregados; <i>Ênfase em Produção:</i> refere-se ao comportamento do diretor que é caracterizado por supervisão 'carrada'. Ele é altamente diretivo e sua comunicação tende a se realizar em uma única direção e ele não é sensível a feedback dos empregados; <i>Confiança:</i> refere-se ao comportamento do diretor ao qual é caracterizado pelo seu esforço evidente em tentar 'mover a organização'. O comportamento de confiança é marcado não por marcação cerrada, mas pela tentativa do diretor em motivar os professores através do exemplo que ele mesmo propicia e <i>Consideração:</i> refere-se ao comportamento do diretor que é caracterizado por uma inclinação a tratar os professores de forma 'humana', a tentar a fazer algo extra por eles em termos humanos.	Itens 64	Tratamento estatístico Inicialmente uma análise fatorial e em seguida a técnica Q de análise fatorial.
Autor, ano	Artigo			

<p>Cuma organizacional e um conjunto ou um grupo de expectativas e incentivos e representa uma propriedade do ambiente que é percebido direta ou indiretamente pelas pessoas deste ambiente*.</p>	<p>O questionário foi administrado para mais de 500 gerentes, supervisores, técnicos, especialistas e pessoal de venda de uma ampla variedade de organizações de negócios.</p>	<p>Organizational Climate Questionnaire (OCQ) – versão B – <i>Estrutura:</i> o sentimento de que os empregados têm das limitações do grupo, como regras, regulamentos e procedimentos são, e se existe uma ênfase em canais burocráticos ou em atmosferas informais; <i>Responsabilidade:</i> o sentimento de ser seu próprio chefe, não ter que checar todas suas decisões quando você tem um trabalho a fazer, saber o que fazer; <i>Recompensa:</i> o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em recompensas positivas mais do que punições, a percepção de que as políticas de promoção e pagamento são justas; <i>Risco:</i> o senso de risco e mudança no trabalho e na organização, e se existe uma ênfase em tomar riscos calculados, ou se a melhor maneira de operar é sempre estar seguro; <i>Calor:</i> o sentimento de que relações de amizade prevalecem na atmosfera do grupo de trabalho, a prevalência de grupos sociais amigáveis e informais; <i>Supporte:</i> o sentimento de ajuda dos gerentes e de outros membros do grupo, a ênfase em suporte mútuo de membros acima e abaixo na hierarquia organizacional; <i>Padrões:</i> a importância percebida de metas e padrões de desempenho implícitos e explícitos, a ênfase em realizar um bom trabalho, a mudança representada em metas pessoais e grupais; <i>Conflito:</i> o sentimento dos gerentes e outros trabalhadores a ouvir diferentes opiniões, a ênfase situada em resolver problemas internos e externos ao invés de ignorá-los ou encobri-los e <i>Identidade:</i> o sentimento de que o indivíduo pertence à organização e de que é um membro de valor para o grupo de trabalho; a importância é dada neste tipo de espírito.</p>	50	Análise de Intercorrelação Média.
<p>Autor, ano Schneider e Bartlett (1968):</p>	<p>Artigo</p>			
<p>Conceito</p>	<p>Fundamentos da escala</p>	<p>Dimensões</p>	<p>Itens</p>	<p>Tratamento estatístico</p>

Não utilizam uma conceituação para organizacional.	Administram para 143 gerentes de seguro de duas diferentes empresas.	Agency Climate Questionnaire (ACQ). <i>Suporte gerencial:</i> similar a fator de consideração encontrado nos estudos do Estado de Ohio. Relate-se aos gerentes tendo um interesse ativo no progresso dos seus agentes dando um <i>feedback</i> de um ambiente acolhedor e mantendo um espírito de cooperação amigável. <i>Estrutura gerencial:</i> relere-se ao gerente exigir dos agentes a aderência aos orçamentos, conhecimento ao que se relere ao material de venda e produção de novos clientes. <i>Preocupação com novos empregados:</i> a maioria dos itens são tipificados com uma preocupação pela seleção, orientação e treinamento de um novo agente. <i>Conflito interagenciais:</i> relere-se à presença de grupos internos ou externos à agência e ao boicote da autoridade administrativa pelos agentes. <i>Independência dos agentes:</i> esses itens descrevem agentes que tendem seguir seus próprios caminhos e não prestam atenção ao gerenciamento e <i>Satisfação geral:</i> relere-se ao grau em que a agência promove encontros sociais periódicos e os agentes expressam sua satisfação com as várias atividades da gerência e da agência	80	Análise fatorial
Autor, ano House e Rizzo (1972):	Artigo Toward the Measurement of Organizational Practices: scale development and validation			
Conceito	Fundamentos da escala	Dimensões	Itens	Tratamento estatístico

<p>Não utilizam conceituação organizacional para uma clima</p>	<p>Inicialmente 65 empregados. Depois selecionaram. Uma amostra A com 199 respondentes escolhidos aleatoriamente de duas divisões de organização. A divisão de escritório e chão de fábrica com 35% mais a divisão de engenharia e pesquisa. A amostra B com 91 respondentes, foi representada pelos 65% remanescentes da divisão de pesquisa e engenharia não colocados na amostra *</p>	<p>Organization Description Questionnaire (ODQ) com oito dimensões: <i>Conflito e inconsistência:</i> o grau ao qual políticas, procedimentos, padrões de performance e direções são inconsistentes ou inconsistentemente aplicados; <i>Formalização:</i> o grau ao qual práticas padronizadas, políticas e responsabilidades de posições são formalizadas explicitamente; <i>Consenso e clareza de metas:</i> o grau ao qual os objetivos da organização e do grupo de trabalho estão claros e aceitos pelos membros do grupo; <i>Pressão do trabalho:</i> o grau ao qual existe tempo e pessoal de trabalhos inadequados para a realização das tarefas; <i>Adequação de planejamento:</i> o grau ao qual os planos são vistos como adequados para a realização de tarefas; <i>Seleção baseada em habilidade e performance:</i> o grau ao qual o critério de seleção é baseado em habilidades e performance ao invés de políticas, personalidade ou credenciais educacionais; <i>Tolerância ao erro:</i> o grau ao qual os erros são vistos de uma maneira apoiadora e de aprendizado ao invés de uma maneira ameaçadora e punitiva e <i>Adequação de autoridade:</i> o grau ao qual autoridade é delegada consistentemente com as demandas percebidas do respondente.</p>	39	<p>Contabilidade de Kuder-Richardson e correção de Spearman-Brown.</p>
<p>Autor, ano Newman (1977):</p>	<p>Artigo Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE)</p>			
<p>Conceito</p>	<p>Fundamentos da escala</p>	<p>Dimensões</p>	<p>Itens</p>	<p>Tratamento estatístico</p>

<p>Não utiliza conceituação para clima organizacional.</p>	<p>uma clima em uma pesquisa de questionários em um subordinados em um escritório de uma grande empresa de seguros. Um total de 89% dos empregados devolveu os questionários em boas condições rendendo um n de 710. a amostra incluiu funcionários de todos os níveis de hierarquia e de todos os departamentos. Os 196 homens e 514 mulheres responderam anonimamente.</p>	<p>Perceived Work Environment (PWE). <i>Estilo de supervisão</i>: a extensão em que o supervisor é aberto, apoiador e considerativo; <i>Características das tarefas</i>: a extensão a qual a tarefa é caracterizada por variedade, mudança, realização de valor etc.; <i>Relações recompensa-desempenho</i>: a extensão a qual recompensas como promoções e aumento de salários são baseadas no desempenho e não em outras considerações como favoritismo; <i>Relações de coleguismo</i>: a extensão a qual os colegas são confiáveis, apoiadores, amigos e cooperativos; <i>Motivação de trabalho de funcionários</i>: a extensão a qual os empregados demonstram preocupação pela qualidade de seu trabalho, tentam ser inovadores, estão envolvidos com o seu trabalho etc.; <i>Equipamentos e arranjos de equipamentos e pessoas</i>: a extensão a qual os equipamentos e o arranjo de equipamentos e pessoas permitem operações de trabalho efêctivos e eficientes; <i>Competência de funcionários</i>: a extensão a qual os empregados têm conhecimento necessário, treinamento e know-how necessários para a realização do que se espera deles; <i>Política de tomada de decisões</i>: a extensão a qual os empregados participam de decisões que afetam sua situação de trabalho; <i>Espaço de trabalho</i>: extensão a qual os empregados têm um espaço de trabalho adequado e liberdade para mudá-lo; <i>Pressão para produção</i>: a extensão a qual existe pressão para produção e <i>Responsabilidade/importância do trabalho</i>: extensão a qual os empregados vêm a responsabilidade como parte de seu trabalho e o trabalho como necessário para uma operação de sucesso na organização.</p>	60	<p>Análise principal de componentes e critério varimax.</p>
<p>Autor, ano</p>	<p>Artigo</p>			
<p>Abbey e Dickson (1983):</p>	<p>R&D Work Climate na dInnovation in Semicondutores</p>			
<p>Conceito</p>	<p>Fundamentos da escala</p>	<p>Dimensões</p>	<p>Itens</p>	<p>Tratamento estatístico</p>

<p>Clima é uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização que resulta do comportamento e políticas dos membros desta organização, especialmente da alta administração.</p>	<p>O questionário foi enviado a 15 juizes selecionados, todos ocupando posições de gerência em unidades de R&D de empresas de semi-condutores.</p>	<p>Com dez dimensões:</p> <p><i>Autonomia:</i> o grau de liberdade que o pessoal tem em decisões cotidianas tais como quando trabalhar e como resolver problemas de trabalho. Isto inclui liberdade de avaliações constantes e supervisões rígidas.</p> <p><i>Cooperação:</i> o grau ao qual o pessoal se completa ou trabalham juntos e com outras pessoas na organização no processo de realização de tarefas</p> <p><i>Apoio:</i> a extensão a qual a organização tenta satisfazer as necessidades pessoais por reconhecimento e senso de pertencer e sobre métodos tradicionais como compensações financeiras e benefícios.</p> <p><i>Estrutura:</i> o grau o qual a organização especifica os métodos usados para realização de tarefas; o grau ao qual a organização gosta de especificar, codificar, e escrever coisas de uma maneira explícita.</p> <p><i>Sistema de recompensa:</i> o grau ao qual as pessoas são bem recompensadas. Isto inclui salários, benefícios, e outros símbolos de status.</p> <p><i>Desempenho dependente de recompensa:</i> a extensão a qual as recompensas são justas e apropriadas, e o grau a qual essas recompensas são baseadas em merecimento, habilidade e desempenho passado ao invés de fatores tais como sorte ou influências de pessoas que você conhece.</p> <p><i>Motivação de realização:</i> isto reflete o grau ao qual a organização ou seus subsistemas tentam se exceder.</p> <p><i>Polarização de status:</i> o grau ao qual há distinções definitivas físicas e psicológicas entre níveis hierárquicos dentro da organização ou subsistemas.</p> <p><i>Flexibilidade:</i> vontade de experimentar novos procedimentos e mudança, bem como de melhorar uma situação ou processo.</p> <p><i>Centralização de decisões:</i> a extensão a qual a organização centraliza a responsabilidade de tomada de decisões ao invés de compartilhar autoridade.</p>	61	Análise escalograma de Guttman.
<p>Autor, ano Moos (1986) in Turnipseed e Turnipseed (1992)</p>	<p>Artigo Assessing Organizational Climate: exploratory results with a new diagnostic model</p>			
<p>Conceito</p>	<p>Fundamentos da escala</p>	<p>Dimensões</p>	<p>Itens</p>	<p>Tratamento estatístico</p>

<p>O clima é considerado uma percepção sintética de um conjunto relativamente estável de orientações de valores da organização como um todo e que influencia o comportamento dos membros com relação a eficácia organizacional e que são medidas por meio das percepções dos membros (DE WITTE: DECOCK, 1986, apud TURNIPSEED e TURNIPSEED, 1992)</p>	<p>A amostra da Força Aérea inclui 50 dos 55 indivíduos listados (90%) em uma avaliação grupal de combate. Dos 50 sujeitos, 47 (94%) eram homens e 81% eram brancos.</p> <p>Haviam 70 sujeitos no sistema de amostra escolar dos quais 78% do total eram professores. Dentre estes, 30% eram homens e 100% eram brancos.</p>	<p>Work Environment Scale (WES) com dez dimensões:</p> <p><i>Envolvimento:</i> a extensão a qual os empregados estão preocupados e envolvidos com seu trabalho;</p> <p><i>Coesão de pares:</i> a extensão a qual os empregados são amigos e apoiadores uns dos outros;</p> <p><i>Apoio do supervisor:</i> a extensão a qual a gerência apóia os empregados e os encoraja a apoiar-se uns aos outros;</p> <p><i>Autonomia:</i> a extensão a qual os empregados são encorajados a ser auto-suficiente e a tomarem suas próprias decisões;</p> <p><i>Orientação de tarefa:</i> o grau em bom planejamento, eficiência e realização de tarefa;</p> <p><i>Pressão de trabalho:</i> o grau que a pressão de trabalho e urgência de tempo dominam o ambiente de trabalho;</p> <p><i>Clareza:</i> a extensão a qual os empregados sabem o que esperar em sua rotina diária e sabem como regras e políticas explícitas são comunicadas;</p> <p><i>Controle:</i> a extensão a qual a gerência usa regras e pressões para manter o empregado sob controle;</p> <p><i>Inovação:</i> o grau de ênfase em variedade de mudança e novas conquistas e</p> <p><i>Conforto físico:</i> a extensão a qual o ambiente físico contribui para um ambiente de trabalho prazeroso.</p>	-	<p>Teste t de significância.</p>
<p>Autor, ano</p> <p>Kozlowski e Doherty (1989):</p>	<p>Artigo</p> <p>Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue</p>			
<p>Conceito</p>	<p>Fundamentos da escala</p>	<p>Dimensões</p>	<p>Itens</p>	<p>Tratamento estatístico</p>

<p>Não apresenta um conceito, porém apresenta um breve resumo da evolução do conceito de clima organizacional.</p>	<p>Os respondentes eram dezesseis supervisores e seus cento e sessenta e cinco subordinados da Fortune 500.</p>	<p><i>Estrutura de trabalho:</i> a extensão a qual os empregados percebem que o trabalho está bem estruturado e organizado; <i>Entendimento do trabalho:</i> a extensão a qual os empregados percebem que os objetivos estão claros para eles; <i>Responsabilidade pessoal:</i> a extensão a qual os empregados percebem que terão que ter responsabilidade por suas ações; <i>Responsabilidade:</i> a extensão a qual os empregados sentem que lhes é permitido tomar decisões sem checar seu supervisor; <i>Ênfase na supervisão de trabalho:</i> a extensão a qual os empregados percebem pressão de trabalho de seu supervisor; <i>Participação:</i> a extensão a qual os empregados percebem que seu supervisor encoraja um clima participativo de tomada de decisão; <i>Supervisão apoiadora:</i> a extensão a qual os empregados percebem seu supervisor como uma pessoa que demonstra confiança, preocupação e respeito por ele; <i>Trabalho em equipe:</i> a extensão a qual os empregados percebem um ambiente de trabalho amigável e cooperativo; <i>Cooperação intergrupat:</i> a extensão a qual os empregados percebem que existe cooperação entre os diversos grupos; <i>Preocupação e cuidados da gerência:</i> a extensão a qual os empregados percebem a gerência como senso preocupada e cuidadosa em relação às necessidades dos empregados e <i>Fluxo de comunicação:</i> a extensão a qual os empregados percebem o sistema de transferência de informações da organização como sendo suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.</p>	55	Análise de variância
<p>Autor, ano Silva, Lima e Baptista (2003):</p>	<p>Artigo OSCI: an organisational and safety climate inventory.</p>			
<p>Conceito</p>	<p>Fundamentos da escala</p>	<p>Dimensões</p>	<p>Itens</p>	<p>Tratamento estatístico</p>

<p>Clima organizacional compreende percepções compartilhadas sobre valores, normas, práticas e procedimentos da organização que podem ser observados a nível geral ou específico.</p>	<p>Seis estudantes do último ano de psicologia (que já haviam feito diversos cursos em psicologia organizacional) participaram neste estudo como juizes independentes. Um segundo estudo foi desenvolvido para testar a confiabilidade e predirer a validade do OSCI com os dados coletados em 15 organizações sindicais, de um total de 930 trabalhadores.</p>	<p><i>Suporte:</i> é caracterizado por uma ênfase em flexibilidade com o foco na organização interna. Isto significa que a organização enfatiza os recursos humanos, trabalho em equipe e participação. O objetivo principal é o sustento do grupo;</p> <p><i>Inovação:</i> representa uma ênfase em flexibilidade, mas com o foco no ambiente externo, expressando, então, uma ênfase em inovação, encorajar a iniciativa individual. O objetivo principal é o desenvolvimento pessoal e organizacional;</p> <p><i>Metas:</i> corresponde ao foco externo mas com uma ênfase em controle. A preocupação é ser produtivo, atingir metas e dominar o mercado. O principal objetivo é a competitividade e</p> <p><i>Regras:</i> é caracterizada por uma ênfase em controle com foco no ambiente interno, revelando então grande pressão na hierarquia de poder e estabilidade. O objetivo principal é a implementação de regras.</p>	44	Índice Kappa de Cohen.
---	---	--	----	------------------------

8.2 Classificações das dimensões de mensuração

8.2.1 Meta análise

Uma das técnicas possíveis para fazer a classificação das dimensões era realizar uma meta-análise das dimensões utilizadas nos instrumentos de avaliação, pois existem vários estudos publicados com mensuração de clima organizacional.

A meta-análise pode ser definida como uma revisão e síntese quantitativa dos resultados de estudos relacionados, mas independentes (NORMAND, 1999). É “o método estatístico utilizado na revisão sistemática para integrar os resultados dos estudos incluídos” (CASTRO, 1998, p. 1). Ela fornece significados estatisticamente válidos para avaliar a concordância entre os resultados de experimentos replicados (HEDGES, 1987). Oferece a oportunidade para avaliar criticamente e estatisticamente resultados combinados de estudos ou processos comparáveis (FAGARD; STAESSEN; THIJIS, 1996).

A meta-análise surge como um método que permite ao pesquisador a adoção de um novo enfoque que reúne resultados e conclusões alheias. A distinção com a revisão bibliográfica reside no fato de que na a meta análise as técnicas quantitativas têm um lugar de destaque (LUIZ, 2002). Pode-se dizer que é uma técnica que depende apenas da natureza dos dados e dos objetos de estudo.

A contribuição que um estudo de meta análise pode dar para a consolidação do estudo de clima organizacional seria decisivo. Foram publicados vários instrumentos de avaliação, em diversos estudos similares, e a finalidade era analisar os resultados desses diversos estudos, por meio da meta-análise. Cada trabalho utilizou um conjunto de dimensões que compõem o clima de uma organização, por exemplo, liderança, recompensa e cada uma dessas dimensões teve um critério de validação do seu uso. Além disso, cada trabalho foi desenvolvido para ser

diferenciem por tipo de organização, algumas das dimensões provavelmente podem ser utilizadas para qualquer tipo de organização, mesmo porque sua conceituação é semelhante. O objetivo era encontrar, por meio da meta-análise, as dimensões comuns e utilizadas de maneira similar para medir o clima organizacional. Teria-se, desta forma, um conjunto de dimensões e um único instrumento para mensurar o clima de uma organização.

No entanto, estudando minuciosamente o problema e discutindo com LEA – Laboratório de Estatística Aplicada da USP – São Carlos, verificou-se a impossibilidade de se utilizá-la. A proposta foi analisada e as publicações referentes ao tema proposto neste trabalho, e chegou-se à conclusão da impossibilidade de sua utilização. A argumentação é que as publicações trazem determinado instrumento para mensurar o clima organizacional e suas replicações não são realizadas de maneira similar. Para tornar este ponto mais claro, vale a pena exemplificar que cada instrumento traz em si um conjunto de dimensões que possuem, cada uma, uma série de perguntas a serem respondidas pelos empregados de uma determinada organização. Alguns instrumentos têm como possibilidade de resposta, uma escala Likert de cinco pontos, outros trazem uma escala Likert de sete pontos etc. Na publicação de outro artigo, que tenta replicar este instrumento, o número de perguntas não é o mesmo além da escala não ser a mesma. Isto é um dos problemas enfrentados pela meta-análise, conforme destaca Fagard, Staessen e Thijs (1996).

Estes autores argumentam que os resultados quantitativos da meta-análise devem ser interpretados com cuidado, particularmente devido aos vieses inevitáveis de publicação e a influência do critério de inclusão e exclusão. Alguns aspectos críticos da utilização da técnica de meta-análise que impossibilitaram o uso da técnica são discutidas abaixo (Ibid, 1996).

1. Objetivos: os objetivos, questões ou hipóteses específicas devem ser formuladas claramente antes do estudo se iniciar.

2. Inclusão de estudos: qualquer meta-análise deve conter uma descrição completa dos procedimentos de pesquisa. Defina e registre os critérios para inclusão e exclusão de estudos. Esta é uma questão substantiva pois lidar com um estudo que tiver dados faltando ou incompletos, pode-se tornar um questão crítica. A meta-análise precisa coletar toda informação relevante na área de pesquisa e identificar tantos estudos quanto possíveis utilizando técnicas no computador, consultando atuais conteúdos, revisões, livros didáticos e referências e questionar peritos no campo estudado.
3. Coleção de dados: dados dos resumos de trabalhos devem ser relatados. Desenvolva categorias de codificação para acomodar a maior quantidade da literatura encontrada. É melhor codificar a mais do que a menos. Tanto as características substantivas como as metodológicas precisam ser codificadas. Deve incluir-se características metodológicas comuns, tais como tipo e ano de publicação, desenho do estudo (aleatoriedade, controle), características dos assuntos, tamanho da amostra, conteúdo perdido, detalhes no tratamento ou intervenção, fontes de suporte, e assim por diante.
4. Exame e elaboração dos gráficos da distribuição dos resultados e procure outliers que devem ser analisados detalhadamente.
5. Análise estatística: uma variedade de métodos estatísticos devem ser desenvolvidos para a análise dos dados reunidos na qual a unidade de análise é um estudo ou um grupo particular de estudo.
6. Análise sensitiva: os resultados de uma meta-análise podem variar dependendo da qualidade e do desenho do estudo. A meta-análise deve avaliar e relatar como os resultados variam entre as diferentes suposições, testes e critérios e quão sensitivos eles são.
7. Apresentação dos resultados: é importante que a apresentação da meta-análise siga um desenho similar ao utilizado pelas pesquisas primárias. O relatório deve também incluir os dados relevantes dos estudos originais.

Fica assim determinado que não é possível a utilização da meta análise como ferramenta estatística para revisar de forma sistemática resultados de estudos incluídos de instrumentos de pesquisa de clima organizacional.

8.2.2 Processo de identificação das dimensões semelhantes com cinco juízes

Dada a impossibilidade de uso da técnica anterior para a classificação das dimensões semelhantes, buscou-se alternativa da utilização de juízes. Independentemente da utilização de cada instrumento, alguns instrumentos são caracterizados por utilizarem diversas dimensões comuns (HELLRIEGEL; SLOCUM, 1974; SCHNAKE, 1983; PUENTE-PALÁCIOS, 2002), entretanto cabe ressaltar que os autores não explicitaram a técnica utilizada para realizar esta classificação. Por exemplo, a classificação realizada por Puente-Palácios (2002), identifica a dimensão *compreensão do trabalho*, a dimensão *clareza de papel* e a dimensão *visão* como dimensões que estão “*relacionadas à compreensão ou ao conhecimento do sujeito sobre as tarefas que executa, as regras que norteiam o seu desempenho e os objetivos atrelados*” e agrupou-as como semelhantes.

Como o objetivo desta pesquisa é contribuir para a identificação das dimensões constitutivas do clima organizacional, foi solicitado aos juízes para que eles classificassem as dimensões que eles entendiam que possuíam semelhanças. Esses juízes foram professores da faculdade de administração com conhecimento sobre organizações e com permanência no exterior durante o tempo suficiente para o domínio da língua inglesa.

O procedimento para realizar tal processo foi

1. Os juízes receberam um kit contendo seis (6) folhas com 77 etiquetas destacáveis com a descrição original da dimensão fornecida pelo autor do estudo e algumas folhas de papel sulfite.
2. Foi solicitado que os juízes lessem a primeira dimensão que está na folha de etiquetas preenchidas e a colasse na parte superior de uma folha sulfite;
3. Quando lesse a segunda dimensão e deveria observar atentamente se essa dimensão era ou não era equivalente ou semelhante à anterior. Caso fosse diferente, deveria colar-em uma outra folha sulfite, também na parte superior.

Caso fosse semelhante, deveria cola-la na mesma folha sulfite que continha a etiqueta anterior e

4. E realizar este procedimento para a terceira, quarta, até a última etiqueta.

Ao final deste processo, poderíamos ter um possível conjunto de dimensões semelhantes oriundas de diversos instrumentos de avaliação de clima organizacional. Com este conjunto de dimensões semelhantes, será possível elaborar um quadro discriminando as dimensões com a mesma conceituação.

No entanto, quando do recebimento e da análise das dimensões agrupadas, verificou-se que não havia agrupamento igual entre os juízes, ou seja, cada juiz formou um conjunto de dimensões que eram diferentes dos outros juízes. Dessa forma não foi possível elaborar um quadro com as dimensões semelhantes.

A dificuldade de classificação pode estar ligada grande quantidade de dimensões existentes e suas definições estarem concisas. Schneider (1975) argumenta que o próprio conceito de clima é genérico, amorfo e inclusivo. Não se sabe o que se está mensurando quando se utiliza um instrumento qualquer com quaisquer dimensões. As medidas possuem características variadas e peculiares que acabam não focando mais em teorias específicas.

9 CONCLUSÕES

Este capítulo procura afirmar sinteticamente a idéia central deste trabalho e dos pontos relevantes apresentados nos capítulos precedentes. A seguir algumas considerações:

O autor mais citado na revisão dos estudos nos EUA é Benjamin Schneider. Das 3923 citações, Schneider aparece com 5,9% de presença, considerando estudos realizados individualmente e em conjunto com outros autores. No Brasil, temos a Edela Lanzer Pereira de Souza como a autora mais citada na revisão. Ela aparece com 4,9% de presença considerando as 1271 citações. Aqui no Brasil, Schneider também aparece como um dos autores mais citados. Ele ocupa a segunda posição com 1,5%, porém se for considerado seus estudos em conjunto com outros autores, este número sobe para 3,7%.

Com relação aos estudos mais citados, tem-se nos EUA o livro *Motivation and Organizational Climate*, de Litwin e Stringer editado em 1968 que aparece com 1,4%. É um livro que traz, como já comentado, um estudo sobre os estilos de liderança e seu impacto no clima organizacional. No Brasil, surgem nas duas primeiras posições, com 1,1% de participação, dois livros: *Psicologia Social nas Organizações* de Katz e Kahn e *Psicologia Organizacional* de Kolb, Rubin e McIntyre. Vale destacar que na terceira posição aparece o livro de Souza, *Clima e Cultura Organizacionais*, com 1,0% de participação. Um dos motivos para o livro de Kolb, Rubin e McIntyre estar na primeira posição é que a maioria dos estudos aqui no Brasil utilizou o instrumento destes autores para a realização das pesquisas sobre clima organizacional.

Consistente com o estudo de Hellriegel e Slocum (1974), o conceito de clima organizacional tem fronteiras bem definidas e tem contribuído para a compreensão do comportamento das pessoas dentro da organização. Entretanto o que tem bem definido na parte conceitual, não se repete na parte de mensuração que continua tendo alguns problemas e ambigüidades.

Outra observação do mesmo estudo relaciona-se às dimensões que constituem os instrumentos de mensuração de clima organizacional que deveriam ser redefinidas e melhores operacionalizadas. Trinta anos depois, pouco se fez para solucionar tal questão.

Outro ponto que merece destaque é que a despeito do construto estar bem delimitado, o modelo teórico utilizado para a construção das escalas de mensuração não são explicitados, tornando difícil a comparação entre escalas e verificação da validade da escala.

Diante desse quadro, pode ser sugerido novos estudos adicionais:

1. redefinir as dimensões constituintes dos instrumentos de clima organizacional. A dificuldade de agrupar as dimensões semelhantes é influenciada pela falta de conceituação teórica melhor delimitada. Além de redefini-las é preciso operacionalizá-las.
2. especificar o universo teórico e prático de todas as dimensões de clima organizacional e organizar uma nova escala e validá-la.
3. realizar pesquisas longitudinais. Como comentado no parágrafo precedente, o ambiente está cada vez mais mutável e o impacto desse ambiente, como por exemplo, a tecnologia, a economia ou mesmo as reestruturações e a rotatividade dentro das organizações adotadas na época presente, sobre a organização e seu clima é factual. Os modelos organizacionais atuais têm realidades distintas dos modelos passados que eram mais estáveis e homogêneos.
4. desenhar mais pesquisas que relacionem clima organizacional com práticas organizacionais. É preciso compreender 'que' e 'como' as práticas organizacionais podem interferir no clima da organização e, por conseguinte seus resultados operacionais.

A realização de pesquisas adicionais, provavelmente levará a uma melhor compreensão do construto clima organizacional e de seus elementos constituintes, conseqüentemente, além de contribuir academicamente, contribuirá também de maneira determinante para a área empresarial.

10 REFERÊNCIAS

- ABBEY, Augustus; DICKSON, John W. R&D Work Climate and Innovation in Semi-Conductors. *Academy of Management Journal*, v. 26, n.2, p. 362-368, jun./1983.
- ABU-SAAD, Ismael; HENDRIX, Vernon L. Organizational Climate and Teachers' Job Satisfaction in a Multi-cultural Milieu: The Case of the Bedouin Arab Schools in Israel. *Int. J. Educational Development*, v. 15, n. 2, p. 141-153, 1995.
- AL-SHAMMARI, Minwir M. Organizational Climate. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 13, n. 6, p. 30-34, 1992.
- ANDERSON, Neil; WEST, Michael A. Measuring climate for work group innovation, development and validation of the team inventory. *Journal of Organizational Behavior*, v. 19, p. 235-258, 1998.
- ANTHONY, Willian P.; PERREWÉ, Oamela L.; KACMAR, K. Michele. Strategic Human Resource Management. Orlando: The Dryden Press, 1996.
- ARGYRIS, Chris. Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, v. 2, p.501-520, 1958.
- ASHFORTH, Blake E. Climate Formation: Issues and Extensions. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p.837-847, 1985.
- ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste P. M.; PETERSON, Mark F. *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Califórnia: Sage Publications, 2000.
- BECKER, Charles E. Deciding When It's Time for a Change in Organizational Climate. *Personnel*, v.52, n.3, p.25-31, mai.-jun./1975.
- BEDANI, Marcelo. Revisitando o Clima Organizacional: uma contribuição teórica ao construto. Trabalho apresentado na 3ª Conferência Internacional da Academia da Administração Iberoamericana em São Paulo no período de 7 a 10 de dezembro, 2003.
- BONA, Alice Maria de. *Diagnóstico da Percepção do Clima Organizacional por Ocupantes de Função DAÍ, numa Autarquia Federal*. Porto Alegre, 1981. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BROWN, Steven P.; LEIGH, Thomas W. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, p. 358-368, 1996.
- CASTRO, Aldemar Araújo. Revisão Sistemática e Meta-análise. In ATALLAH A. N.;CASTRO A. A. *Evidências para melhores decisões clínicas*. São Paulo: Lemos-Editorial, 1998. Disponível em: <http://www.epm.br/cochrane/bestevidence.htm>. Acesso em: 8 jun. 2003.
- CODA, Roberto. *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. São Paulo, 1992. Tese (Livre-Docência em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- CODA, Roberto in, BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.
- COHEN, Deborah Vidaver. Moral Climate in Business Firms: a framework for empirical research. *Academy of Management Journal*, p. 386-390, 1995.

- CSOKA, Louis S. Relationship Between Organizational Climate and the Situational Favorableness Dimension of Fiedler's Contingency Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n.2, 273-277, 1975.
- DASTMALCHIAN, Ali. Environmental Characteristics and Organizational Climate: An Exploratory Study. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 6, p. 609-633, nov./1986.
- DAVIS JR., James W. Rules, Hierarchy and Organization Climate. **Personnel Administration**, p.50-55, mai.-jun./1968.
- DAVIS, Keith. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. 5th ed. McGraw-Hill Book Company. 1977.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- DE SANTO, Dalberto Luiz. **Relação entre liderança de diretores e clima organizacional descrito por professores de educação física e de outros componentes curriculares em escolas da cidade de Osasco**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós Graduação em Educação Física, Departamento de Educação Física, Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo.
- DECOTIIS, Thomas A.; SUMMERS, Timothy P. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. **Human Relations**, v. 40, n. 7, p. 443-470, 1987.
- DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v.21,p. 619-638, jul./1996.
- DEWHIRST, H. Dudley. Impact of Organizational Climate on the Desire to Manage Among Engineers and Scientists. **Personnel Journal**, p.196-203, mar./1971.
- DIETERLY, Duncan L.; SCHNEIDER, Benjamin. The effect of organizational environment or perceived power and climate: a laboratory study. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.11, p.316-337, 1974.
- DOWNEY, H. Kirky et al. Congruence Between Individual needs, Organizational Climate, Job Satisfaction And Performance. **Academy of Management Journal**, v.18, n.1, 149-155, mar./1975.
- DUNEGAN, Kenneth J.; TIERNEY, Pamela; DUCHON, Dennis. Perceptions of an innovate climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. **IEEE Transactions of Engineering Management**, v. 39, n. 3, p. 227-236, ago./1992.
- EKVALL, Göran; RYHAMMAR, Lars. Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College. **Creativity and Innovation Management**, v. 7, n. 3, p. 126-130, set./1998.
- EXAME: As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo: Ed. Abril, 2002.
- FAGARD, Robert H.; STAESSEN, Jan A.; THIJS, Lutgarde. Advantages and disadvantages of the meta-analysis approach. **Journal of Hypertension**, v. 14, n.2, p. 9-13, 1996.
- FIELD, R. H. George; ABELSON, Michael A. Climate: A Reconceptualization and Proposed Model. **Human Relations**, v.35, p.181-201, 1982.
- FINK, Edward L.; CHEN, Shih-Shin. A Galileo Analysis of Organizational Climate. **Human-Communication-Research**, v. 21, n. 4, 494-521, jun./1995.

- FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. *In: As Pessoas na Organização(Org.)*. São Paulo: Gente, 2002.
- FOREHAND, Garlie A.; GILMER, B. Von Haller. Environmental variation In: studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v. 62, n. 6, p. 361-382, dez./1964.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FRIEDLANDER, Frank; MARGULIES, Newton. Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, v.22; p. 171-183, 1969.
- GAVIN, James F. Organizational Climate as a Function of Personal and Organizational Variables. *Journal of Applied Psychology*, v.60, n.1, p.135-139, 1975.
- GEORGE, Julius. R.; BISHOP, Lloyd K. Relationships of Organizational Structure and Teacher personality Characteristics to Organizational Climate. *Administrative Science Quarterly*, p.467-475, 1971.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLICK, William H. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, v. 10, n.3, p.601-616, 1985.
- GOMES, Francisco Rodrigues. *Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações*. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.2, p.95-103, abr.jun./2002.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; PEIRÓ, José M.; TORDERA, Núria. An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strenght. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 3, p. 465-473, 2002.
- GUION, Robert. M. A Note on Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 9, p. 120-125, 1973.
- GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. O Clima Organizacional em uma Empresa Familiar. *Revista de Administração*, v. 22, n. 2, p. 36-43, abr.-jun./1987.
- _____. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 4, p. 5-13, out.dez./1988.
- HAETINGER, Yolanda Falkman. *Influência da Eficácia de Liderança no Clima Organizacional Percebido e Desejado em uma Entidade Hospitalar de Porto Alegre*. Porto Alegre, 1979. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Programa de Pós Graduação em Psicologia Aplicada, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- HALPIN, A. W. *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan, 1966.
- HAND, Herbert H.; RICHARDS, Max D.; SLOCUM, John W. Jr. Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program. *The Academy of Management Journal*, v. 16, p.185-195, jun./1973.
- HEDGES, Larry V. How Hard Is Hard Science, How Soft Is Soft Science? The empirical cumulativeness of research. *American Psychologist*. V.42, n.2, p. 443-455, 1987.
- HELLER, Robert M. et al. Convergent and Discriminant Validity of Psychological and Objective Indices of Organizational Climate. *Psychological Reports*, v.51, p.183-195, 1982.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. JR. Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, v.17, p.255-280, 1974.

- HERSHBERGER, Scott L.; LICHTENTEN Paul; KNOX, Sarah S. Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 1, p. 24-33, 1994.
- HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, 59-68, jul.-set./1980.
- HITT, Michael A.; MORGAN, Cyril P. Organizational Climate as a Predictor of Organizational Practices. **Psychological Reports**, v.40, p.1191-1199, 1977.
- HOFSTEDE, Geert et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**. v.35, p.286-316, 1990.
- HOLLMANN, Robert W. Supportive Organizational Climate and Managerial Assessment of MBO Effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 19, n. 4, p.560-576, dez./1976.
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HOUSE, Robert J., RIZZO, John R. Toward the Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation. **Journal of Applied Psychology**, v.56, n.5, p.388-396, 1972.
- HOY, Wayne K. et al. The Organizational Climate of Middle Schools: The Development and Test of the OCDQ-RM. **Journal of Educational Administration**, v. 34, n. 1, 41-59, 1996.
- HOWE, John G. Group Climate: An Exploratory Analysis of Construct Validity. **Organizational Behavior and Human Performance**. v.19, p.106-125, 1977.
- JABRI, Muayyad M. Development and use of organisational climate mapping in Research and Development teams. **R & D Management**, v. 16, n. 1, 37-43, 1986.
- JAMES, Lawrence R.; JONES, Allan P. Organizational climate: a review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974.
- JOHANNESSON, Russell E. Some Problems in the Measurement of Organizational Climate. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.10, p.118-144, 1973.
- JOHNSTON, H. Russell. A New Conceptualization of Source of Organizational Climate. **Administrative Science Quarterly**, v.21, p.95-103, mar./1976.
- JOYCE, William F.; SLOCUM, John W. Jr. Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. **Academy of Management Journal**. v.27, p.721-742, 1984.
- JOYCE, William F.; SLOCUM, John. Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate. **Human Relations**, v.35, n.11, p.951-972, 1982.
- KANGIS, Peter; GORDON, D.; WILLIAMS, S. Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. **Management Decision**, v. 38, n. 8, p. 531-534, 2000.
- KENNEY, James. B.; RENTZ, R. Robert. The Organizational Climate of Schools in Five Urban Areas. **The Elementary School Journal**, v. 71, n.2, p.61-69, 1970.
- KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James M. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KIVIMÄKI, Mika et al. The Team Climate Inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 375-389, 1997.

- KOYS, Daniel J.; DECOTIIS, Thomas A. Inductive Measures of Psychological Climate. **Human Relations**. v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.
- KOZLOWSKI, Steve W. J.; DOHERTY, Mary L. Integration of Climate and Leadership Examination of a Neglected Issue. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.
- LAFOLLETTE, William R. How is the Climate in Your Organization? **Personnel Journal**, p.376-379, jul./1975.
- LAFOLLETTE, E. e SIMS, H. P. Jr. An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire. **Personnel Psychology**. Washington, v.28 p.19-38, 1975.
- LAFOLLETTE, William R.; SIMS, Henry P. Jr. Is satisfaction redundant with organizational climate? **Organizational Behavior and Human Performance**, v.13, n.275-278, 1975.
- LAWLER III, Edward E. **Motivation in Work Organizations**. Califórnia: Brooks/Cole, 1973.
- LAWLER III, Edward E.; HALL, Douglas T.; OLDHAM, Greg R. Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.11, p.139-155, 1974.
- LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. Clima organizacional na transferência de treinamento. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, 53-62, jul.set./1996.
- LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSAL, Mônica Aun de Azevedo. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1998.
- LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". **The Journal of Social Psychology**, S. P. S. S. I. **Bulletin**, v.10, p.271-299, 1939.
- LIN, Chinho; MADU, Christian N.; KUEI, Chu-Hua. The association between organizational climate and quality management practices: an empirical study on small-and medium-sized manufacturing companies in Taiwan. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 10, n. 6, p. 863-868, 1999.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Jr. **Motivation and Organizational Climate**. Harvard University Press, 1968.
- LUIZ, Alfredo José Barreto. **Meta-Análise: Definição, Aplicações e Sinergia com Dados Espaciais**. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**. Brasília, v.19, n.3, p.407-428, set./dez.2002.
- LYON, Herbert L.; IVANCEVICH, John M. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. **Academy of Management Journal**, v. 17, n. 4, 635-648, dez./1974.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCMURRAY, Adela J. The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture. **Journal of American Academy of Business**, v. 3, n. 1/2, p. 1-8, set./2003.
- MAXIMIANO, Amaru César Antonio. **Teoria Geral da Administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- MEHRA, N. Standardized versus unstandardized factor analysis in a study of “organizational climate”. **The Journal of Experimental Education**, v.42, n.2, p.60-67, 1973.
- MORAN, E. Thomas; VOLKWEIN, J. Fredericks. Examining Organizational Climate in Institutions of Higher Education. **Research in Higher Education**, v. 28, n. 4, 367-383, 1988.
- MORAN, E. Thomas; VOLKWEIN, J. Fredericks. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. **Human Relations**, v. 45, n. 1, p. 19-47, 1992.
- MCMURRAY, A. J. The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture. **Journal of American Academy of Business**. v. 3, p. 1-8, set/2003.
- MUCHINSKY, Paul M. An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of the Sims and LaFollette Study. **Personnel Psychology**, v.29, p.371-392, 1976.
- MUCHINSKY, Paul M. Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. **Academy of Management Journal**, v.62, p.592-607, 1977.
- NEWMAN, John E. Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE). **Academy of Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 520-534, dez./1977.
- NORMAND, Sharon-Lise T. Meta-Analysis: Formulating, Evaluating, Combining, and Reporting. **Statistics in Medicine**, v. 18, p. 321-359, 1999.
- O’DRISCOLL, Michael P.; EVANS, Rosalind. Organizational Factors and Perceptions of Climate in Three Psychiatric Units. **Human Relations**, v. 41, n. 5, p.371-388, 1988.
- OLIVEIRA, José Guilmar Mariz de. **Relação entre posicionamento filosófico sobre educação física sustentado por diretores e clima organizacional percebido por professores em escolas de primeiro e segundo graus**. São Paulo, 1989. Tese (Livre – Docência em Educação Física) – Programa de Pós Graduação em Educação Física, Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, José Guilmar Mariz de. Relações entre posicionamento filosófico em educação física e clima organizacional em escolas de 1º e 2º graus. **Kinesis**, v. 5, n. 1, 103-121, jan.-jun./1989.
- OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima Organizacional da Embrapa**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PAYNE, Roy L.; PHEYSEY, Diana C.; PUGH, D. S. Organization Structure, Organizational Climate, and Group Structure: An Exploratory Study of their Relationships in Two British Manufacturing Companies. **Occupational Psychology**, v.45, p.45-55, 1971.
- PAYNE, R. L.; FINEMAN, S.; WALL, T. D. Organizational Climate and Job Satisfaction: a Conceptual Synthesis. **Organizational Behavior and Human Performance**, p.16:45-62, 1976.
- PAYNE, Roy L.; MANSFIELD, Roger. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, v.18, n.4, p.515-526, dez./1973.
- PAYNE, R. L.; PHEYSEY, D. C. G. G. Stern’s Organizational Climate Index: a reconceptualization and application to business organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 6, p. 77-98, 1971.

- PETERSON, Richard B. The Interaction of Technological Process and Perceived Organizational Climate in Norwegian Firms. *Academy of Management Journal*, v.18, n.2, p.288-299, jun./1975.
- PINÃ FIERRO, Luis Fernando. **Estudo Comparativo da Percepção do Clima Organizacional e dos Estilos Administrativos, na Liderança das Escolas de 1º grau de Piracicaba (Brasil) e Arica (Chile)**. Campinas, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Campinas.
- POWELL, Gary N.; BUTTERFIELD, D. Anthony. The Case for Subsystem Climates in Organizations. *Academy of Management Review*, p.151-157, jan./1978.
- PRITCHARD, Robert. D.; KARASICK, Bernard. W. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 9, p. 126-146, 1973.
- PUENTE-PALÁCIOS, Kátia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, v. 37, n.3, p. 96-104, jul.set./2002.
- REGO, Armênio. Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n.1, p. 50-63, jan.-mar./2002.
- REICHERS, Arnon E.; SCHNEIDER, Benjamin. *In: SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climate and Culture*. Califórnia: Jossey Bass, 1990.
- RENTSCH, Joan R. Climate and Culture Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*, v.75, p. 668-681, 1990.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROGG, Kirk L. et al. Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, v. 27, p. 431-449, 2001.
- SANTOS, Neusa Maria. B. F. **Clima Organizacional: um estudo em instituições de pesquisa**. São Paulo, 1983. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SANTOS, Neusa Maria. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.
- SBRAGIA, Roberto. Um Estudo Empírico sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, abr.jun./1983.
- SCHEIN, Edgar H. Sense and Nonsense About Culture and Climate. *In: ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste P. M.; PETERSON, Mark F. Handbook of Organizational Culture & Climate*. Califórnia: Sage Publications, 2000.
- SCHNAKE, Mel E. An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate. *Personnel Psychology*, V. 36, 791-807, 1983.
- SCHNEIDER, Benjamin; BARTLETT, C. J. Individual differences and organizational climate: I. the research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, v.21,p. 323-333, 1968.
- SCHNEIDER, Benjamin; BARTLETT, C. J. Individual differences and organizational climate: II. Measurement of organizational climate by the Multi-Trait, Multi-Rater Matrix. *Personnel Psychology*, v.23, p. 493-512, 1970.
- SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities. *Personnel Psychology*, v.56, p. 211-217, 1972.

- SCHNEIDER, Benjamin; HALL, Douglas T. Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic Diocesan priests. **Journal of Applied Psychology**, v.56, n.6, p. 447-455, 1972.
- SCHNEIDER, Benjamin. The Perception of Organizational Climate: The Customer's View. **Journal of Applied Psychology**, v.57, n.3, p.248-256, 1973.
- SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. **Journal of Applied Psychology**, v.60, n.4, p. 459-465, 1975.
- SCHNEIDER, Benjamin; SNYDER, Robert A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 3, p. 318-328, 1975.
- SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climates: An Essay. **Personnel Psychology**, v. 28, p. 447-479, 1975.
- SCHNEIDER, Benjamin; REICHERS, Aron E. On The Etiology of Climates. **Personnel Psychology**, v. 36, p. 19-39, 1983.
- SCHNEIDER, Benjamin. **Organizational Climate and Culture**. Califórnia: Jossey-Bass, 1990.
- SCHNEIDER, Benjamin; WHEELER, Jill K.; COX, Jonathan F. A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 5, p. 705-716, 1992.
- SCHNEIDER, Benjamin; WHITE, Susan S.; PAUL, Michelle C. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 2, 150-163, 1998.
- SCHNEIDER, Benjamin. et al. The Climate for Service: Evolution of a Construct. *In*: ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste P. M.; PETERSON, Mark F. **Handbook of Organizational Culture & Climate**. Califórnia: Sage Publications, 2000.
- SCHNEIDER, Benjamin; SALVAGGIO, Amy Nicole; SUBIRATS, Montse. Climate Strength: A New Direction for Climate Research. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 220-229, 2002.
- SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- SHADUR, Mark A.; KIENZLE, Rene; RODWELL, John J. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. **Group & Organization Management**, v. 24, n. 4, p. 479-503, dez./1999.
- SILVA, Sílvia; LIMA, Maria Luísa; BAPTISTA, Conceição. OSCI: an organisational and safety climate inventory. **Safety Science**, p. 1-16, 2003.
- SIMS, Henry P. JR.; LAFOLLETTE, William. An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. **Personnel Psychology**, v.28,p.19-38, 1975.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.
- _____. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-158, abr.-jun./1977.
- _____. Análise de clima numa Secretaria de Estado. **Revista de Administração Pública**, v. 14, n. 3, p. 111-125, jul.-set./1980.
- _____. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v.20, n.4, p.51-56, out.-dez./1980.

- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Motivação, cultura e clima em órgãos públicos. **Revista de Administração Pública**, v.15, n.4, p.89-98, jul.-set./1981.
- _____. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v.22, n.1, p.14-18, jan.-mar./1982.
- _____. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, v.18, n.3, p.68-71, jul.-set./1983.
- STRINGER, R. **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Pearson Education, 2002.
- TOULSON, Paul; SMITH, Mike. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices. **Public Personnel Management**, v. 23, n. 3, p. 453-457, 1994.
- TURNIPSEED, Devid L.; TURNIPSEED, Patrícia H. Assessing Organizational Climate: exploratory results with a new diagnostic model. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 13, n.5, p. 7-14, 1992.
- ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- VALOR ECONÔMICO: As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, n. 1, ano 1, out./2003.
- VARDI, Yoav. The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. **Journal of Business Ethics**, v. 29, n. 4, p. 325-337, fev./2001.
- VECCHIO, Robert P. **Organizational Behavior**. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1995.
- VERBEKE, Willem; VOLGERING, Marco; HESSELS, Marco. Exploring the conceptual expansions within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. **Journal of Management Studies**, v.35, n.3, p.303-329, mai./1998.
- WALLACE, Marc J. Jr.; IVANCEVICH, John M.; LYON, Herbert L. Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospitals. **Academy of Management Journal**, v.18, n.1, p.82-97, mar./1975.
- WALLACE, Joseph; HUNT, James; RICHARDS, Christopher. The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 7, p. 548-564, 1999.
- WALLACE JÚNIOR, Marc J.; IVANCEVICH, John M.; LYON, Herbert L. Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospitals. **Academy of Management Journal**, v. 18, p. 82, mar./1975.
- WATERS, L. K.; ROACH, Darrell; BATLIS, Nick. Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes. **Personnel Psychology**, v.27, p.465-476, 1974.
- WELSCH, Harold P.; LAVAN, Helen. Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. **Human Relations**, v. 34, n.12, p. 1079-1089, 1981.
- WOODMAN, Richard W.; KING, Donald C. Organizational Climate: Science or Folklore? **Academy of Management Review**, p. 816-826, out./1978.

XAVIER, Odiva Silva. **Clima Organizacional: Um Estudo Comparativo em Organizações de Pesquisa Agropecuária**. Porto Alegre, 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

_____. Clima organizacional na pesquisa agropécuaária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**, v. 21, n. 4, p. 33-48, out.-dez./1986.