



ANÁLISE CRÍTICA TEÓRICA DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

* *Edelvais Keller*

** *Maria Aparecida Ferreira de Aguiar*

RESUMO

A proposta do trabalho é desenvolver uma análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional tendo, como base, estudos empíricos e autores que trouxeram contribuição para a evolução do conceito, especialmente, estudiosos do comportamento organizacional, das relações grupais e das organizações. Esta análise descritiva não se propõe a ficar somente na descrição, mas em ser um exercício hermenêutico crítico. A justificativa para este estudo fundamenta-se no crescente interesse, pelas organizações, pelo clima organizacional como mecanismo de gestão de recursos humanos, de melhoria de produtividade e da qualidade de vida no trabalho e nas organizações. A análise teórica crítica oferece indicadores não só da evolução do conceito, mas das características do que se entende por clima organizacional, o que possibilita a compreensão do fenômeno e das suas vicissitudes, além de facilitar a criação de metodologias adequadas para intervenção neste fenômeno. O estudo trabalha algumas distinções entre clima e cultura organizacional, possibilitando, com isto, estabelecer parâmetros e metodologias para seus estudos específicos.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa; Trabalho; Clima Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to develop a critical theoretical analysis of the evolution of the concept of organizational atmosphere based on empiric studies and authors that contributed to the evolution of the concept, particularly experts in organizational behavior, in group and organizational relations. This descriptive analysis intends not only to describe but also to be a critical hermeneutical exercise. The justification for this study is based on the increasing

* Docente do Curso de Psicologia do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Doutoranda em Psicologia Clínica pela PUC-SP. *E-mail: ekeller@onda.com.br*

** Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo – USP. Docente do Programa de Mestrado em Administração da PUC-SP. Psicóloga organizacional.

interest, by the organizations, on the organizational atmosphere as a mechanism in the management of human resources, in the improvement of productivity and life quality in the workplace and in the organizations. The critical theoretical analysis offers indicators not only for the evolution of the concept but also for the characteristics of what is understood by organizational atmosphere, making it possible for an understanding of the phenomenon and its specificities, besides facilitating the creation of adequate methodologies for intervention in such phenomenon. The study also comprises some distinctions between organizational atmosphere and culture, providing the establishment of parameters and methodologies for their specific studies.

KEY-WORDS: Enterprise; Work; Organizational Environment.

INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem sido considerado fator de relevância para a gestão organizacional. As mudanças conseqüentes do processo de globalização, especialmente os processos de internacionalização das organizações, que trazem no seu bojo drásticas alterações nas relações internas, têm atraído a atenção de pesquisadores para o fenômeno do clima organizacional, incentivando seu estudo. VÁZQUEZ (1996) apresenta significativos dados históricos a respeito do estudo do clima organizacional, e alguns dos quais podem ser apresentados para contextualizar historicamente a evolução do estudo do clima nas organizações.

De acordo com VÁZQUEZ (1996), as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930. Nos anos de 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin serve de estímulo crescente para o interesse pelo contexto social. De modo específico, o trabalho experimental de laboratório, realizado junto com Lippitt e White, sobre os estilos de liderança grupal, introduz o “clima” como vínculo entre a pessoa e o ambiente, e, como tal, clima se refere às distintas situações que se originam como conseqüência da utilização dos tipos de liderança. O caminho para o estudo do clima organizacional estava aberto.

Os estudos anteriores à década de 1980 não permitiram definir o clima de modo uniforme, o que levou os estudiosos a uma série de comentários críticos, e a duvidar de sua utilidade, especialmente a partir do impulso sobre estudos focados na cultura organizacional, no mesmo período. O crescimento do desenvolvimento sobre o conceito de “cultura organizacional” é uma outra questão que se apresenta para a elucidação dos estudiosos: se clima e cultura são conceitos que se complementam ou são diferentes, e em que medida a cultura prevalece ou influi



sobre o clima, ou ainda, se cultura é outro termo para designar clima, questões levantadas por Erickson, em 1987, de acordo com VÁZQUEZ (1996).

Na visão deste último autor, durante muito tempo os termos clima e cultura foram utilizados de forma intercambiável. Por exemplo, para Katz e Kahn, em 1983, toda organização cria sua própria cultura ou clima. Ainda que a proximidade dos dois conceitos seja grande, a diferenciação sugere outra questão: se a cultura determina o clima, e vice-versa.

A partir de Schneider, em 1985, começam a surgir posturas integradoras entre os conceitos de clima e cultura. O tratamento metodológico a que são submetidas as variáveis diferem em ambos os conceitos. No estudo do clima, tendem a ser usados métodos quantitativos; e no estudo da cultura, métodos qualitativos. Conforme VÁZQUEZ (1996), a dinâmica da formação e troca desses dois conceitos mostra semelhanças e diferenças, e se admite que estudos de clima e cultura podem se beneficiar mutuamente, sendo que, através das forças das semelhanças e diferenças, foi possível a compreensão de um por meio do outro.

Depois da Segunda Guerra Mundial, devido à preocupação dos governos com o espírito que reinava no exército e na população, se encontra o clima associado com conceitos como “moral” no trabalho. Surgem os primeiros estudos que tentam captar esse espírito ou estado mental, entendido geralmente como conceito de grupo. Desde então, o termo clima é usado como conceito metafórico, derivado da meteorologia. A palavra passou a ser usada em relação às organizações, transportando-se analogicamente para elas. Dessa forma, passou-se a estudar o clima das organizações através de dados obtidos por meios objetivamente mensuráveis, e que descrevem como as condições se apresentam durante um determinado período de tempo. Payne e Pugh, em 1976, levam a analogia de clima atmosférico ao clima organizacional nas organizações, de maneira coerente, sendo a idéia do clima como um enlace dos níveis individual e organizacional de análise, entre os quais se estabelece uma inter-relação. Para eles, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, as variáveis estruturais e processuais e o meio ambiente estão na base do clima (VÁSQUEZ, 1996).

Para complementar essa breve retrospectiva histórica, OLIVEIRA (1995) também contribui com alguns dados. Para esse autor, a expressão “clima”, para designar a “atmosfera” ou o “ambiente interno” da empresa, é relativamente nova, mas sua idéia fundamental é mais antiga, pois, ao longo das várias décadas no decorrer do século XX, as teorias e práticas gerenciais foram se transformando pelas contribuições de muitos estudiosos do tema, sendo que a noção de clima interno, mesmo sem ser assim designada, foi também se modificando e se requintando, associada a vários movimentos representativos de escolas de gerência que dão ênfase aos aspectos humanos na organização.

OLIVEIRA (1995) refere-se ao clima organizacional como “clima interno” e afirma que essa idéia já estava embutida na proposta da Escola das Relações Humanas, na década de 1930. Segundo ele, provavelmente, o experimento de Hawthorne foi a primeira ocasião em que o clima interno tenha sido estudado. Depois disso, de quando em quando, ele reaparecia nas décadas posteriores, de 1950 e 1960, aliado a dois movimentos significativos de teorias gerenciais: um deles, marcado pelos modelos de gerência desenvolvidos por teóricos como MacGregor, Likert, Argyris, Reddin, e posteriormente por Hersey e Blanchard; e um outro movimento, em que surgem os estudos denominados de “laboratórios de comportamento” ou “de sensibilidade”, e outros, chamados de “desenvolvimento organizacional”, desenvolvidos a partir das propostas iniciais de Kurt Lewin, Bennis e Beckhard. Os teóricos que implantaram a idéia da grade gerencial, Blake e Mouton, estavam ligados a ambos os movimentos, fazendo a ponte entre os dois grupos de estudiosos. Nessa época, ainda não se falava em “clima nas organizações”, mas já havia uma constante preocupação com ele.

Conforme OLIVEIRA (1995), a partir desses movimentos nas teorias organizacionais, surgiram outros novos e rápidos movimentos, que se misturaram uns aos outros, e têm se mantido dessa forma. Em outros desdobramentos, o clima interno passou a ser um grande objeto de estudo das teses de qualidade de vida no trabalho, círculos de qualidade, programas de qualidade total, e, mais recentemente, da cultura corporativa. A partir de então, o clima interno das organizações já não pode mais ser ignorado.

Mariz de OLIVEIRA (1996) também aponta alguns dados históricos sobre a questão do clima organizacional. Para ele, o surgimento de novas teorias organizacionais, consideradas em um contínuo evolutivo e aliadas à psicologia social, tem fornecido subsídios para a análise e a adaptação do homem ao seu campo organizacional. Nos anos 1960 e, mais acentuadamente, na década de 1970, surgiu, com a Teoria dos Sistemas, a preocupação com modelos abertos de organização. Para os teóricos sistêmicos, a organização é vista em razão de comportamentos inter-relacionados, havendo uma tendência para atribuir maior destaque aos papéis exercidos pelos indivíduos.

Conforme esse autor, é nessa conjuntura que surgiu, na literatura das teorias sobre as organizações, o conceito de “clima organizacional”, abrindo uma nova dimensão na busca de explicações para o desempenho humano nas organizações. A partir dessa constatação por parte de diferentes pesquisadores do assunto, surgem os estudos sobre as relações existentes entre o clima organizacional e outros aspectos significativos da vida das organizações, tais como: motivação, satisfação no trabalho, liderança, produtividade, rotatividade, moral, estresse, desempenho. Assim, o clima organizacional passou a ser considerado uma variável importante



a ser estudada por todos quantos se interessam pela busca de explicações para o desempenho humano nas organizações.

OBJETIVO

O objetivo do presente artigo é realizar uma análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional, tomando como referência autores que trouxeram contribuição para a evolução do conceito nas teorias organizacionais.

PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

Apresentação de uma análise descritiva da evolução do conceito de clima organizacional que não se limite a ficar na descrição, mas que esteja comprometida com um exercício hermenêutico crítico sobre o tema.

A evolução dos conceitos e estudos científicos sobre clima organizacional

As pesquisas iniciais de caráter científico sobre o clima organizacional se desenvolveram nos Estados Unidos da América, sendo que foram evoluindo à medida que evoluíam as teorias organizacionais. De acordo com alguns estudiosos do assunto, que reviram os aspectos históricos e a evolução do conceito de clima organizacional (EKVALL, 1985; VÁZQUEZ, 1996; Mariz de OLIVEIRA, 1996), os conceitos apresentados na literatura científica podem ser divididos em três abordagens distintas: primeira abordagem - os conceitos enfatizam somente os atributos organizacionais; segunda abordagem - os conceitos dão destaque aos atributos organizacionais e à percepção dos membros da organização; terceira abordagem - os conceitos passam a dar ênfase aos atributos individuais e à percepção dos indivíduos.

Segundo Mariz de OLIVEIRA (1996), a primeira utilização do conceito de clima organizacional tem sido atribuída a Halpin e Croft, que a apresentam em 1963, em um estudo sobre o referido tema. Porém, o termo foi usado, pela primeira vez, por F. G. Cornell, em um artigo publicado em março de 1955, intitulado “Administração socialmente perceptiva”, no qual o conceito apresentado mais parece pertencer à segunda abordagem. O clima organizacional foi definido então como “[...] uma complexa combinação de interpretações (ou percepções, como preferem os psicólogos) das pessoas sobre seus trabalhos ou papéis na organização, suas interações com as outras pessoas, e suas interpretações dos papéis das outras pessoas na organização” (Cornell, *apud* Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.16).

Já VÁZQUEZ (1996) afirma que o primeiro conceito formal sobre clima organizacional, devido à sua importância histórica, pertence aos autores Katz e Kahn, formulado em 1966, com a predominância de atributos organizacionais, desta forma:

“O clima organizacional é o resultante de um número de fatores que se refletem na ‘cultura total’ da organização e se refere à organização como globalidade. O clima organizacional pode entender-se como o sistema predominante de valores de uma organização, mediante o qual os investigadores pretendem chegar à identificação do mesmo e conseguir que, combinando os climas com as características pessoais dos indivíduos, a organização seja mais efetiva.” (Katz e Kahn, *apud* VÁZQUEZ, 1966, p.41).

Primeira Abordagem: Conceitos com predomínio dos atributos organizacionais

Na primeira abordagem de formulação de conceitos de clima organizacional, segundo Mariz de OLIVEIRA (1996) e EKVALL (1985), segundo os quais se privilegiam os atributos organizacionais, a forma de mensuração é múltipla e se considera o clima organizacional como um conjunto de atributos organizacionais ou propriedades mensuráveis através de vários métodos. As variáveis que constituem o clima organizacional nessa abordagem são compostas dos seguintes aspectos: tamanho da organização, estrutura, níveis da autoridade, complexidade do sistema, e assim por diante. Os estudiosos representantes dessa abordagem são EVAN (1953), LAWRENCE e LORSH (1957), PRIEN e ROMAN (1971) e PUGH *et al.* (1969). Um conceito de clima representativo dessa linha de pensamento é apresentado em 1964, por Forehand e Gilmer: “O clima organizacional é um conjunto de características que descrevem uma organização, as quais: a) distinguem uma organização de outras organizações; b) são relativamente duradouras no tempo; e c) influenciam o comportamento das pessoas na organização.” (Forehand e Gilmer, *apud* EKVALL, 1985, p.97 ; VÁZQUEZ, 1996, p.41; Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.19).

Tagiuri, em 1968, afirma que os elementos psicológicos do conceito de Forehand e Gilmer estariam em consonância com os que caracterizam a visão de clima como uma característica do ambiente total, e apresenta a sua definição: “O clima é uma qualidade relativamente duradoura do ambiente total que: a) é



experenciada por seus ocupantes; b) influi em seu comportamento; c) pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características (ou atributos) da organização.” (Tagiuri, *apud* VÁZQUEZ, 1996, p.42; Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.19; SANTOS, 2000, p.39).

O conceito de clima organizacional de Katz e Kahn, anos mais tarde, continua sendo apresentado pelos autores com predominância de fatores organizacionais, da seguinte forma:

“Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e ‘leiaute’ físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.” (KATZ e KAHN, 1976, p. 85).

Esses conceitos concebem o clima como uma realidade organizacional, dentro de uma clara tradição que considera o clima um atributo organizacional com existência independente das percepções dos indivíduos. Essa abordagem prevaleceu nos conceitos e estudos de clima organizacional durante os anos 1980 até a década de 1990.

Um conceito também considerado por VÁZQUEZ (1996), pertencente à primeira abordagem, é o que se refere ao clima organizacional como:

“O ambiente humano dentro do qual realizam o seu trabalho os empregados de uma companhia. Este se refere ao ambiente de um departamento, uma unidade importante da companhia, como por exemplo, uma sucursal, ou da organização completa. O clima não se vê nem se toca, mas tem uma existência real. Da mesma forma que o ar de uma casa, rodeia e afeta tudo que ocorre dentro da organização. Por sua vez, o clima se vê afetado por quase tudo que ocorre dentro dela, como impressões digitais ou flocos de neve, as organizações pelos seus métodos de ação em sua totalidade, constituem o seu clima.” (Davis, *apud* Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.23).

Segunda Abordagem: Conceitos com predomínio dos atributos organizacionais com mensuração da percepção dos indivíduos

A segunda abordagem de conceitos de clima organizacional, com enfoque em atributos organizacionais, passa a estudar o clima, considerando-o e avaliando-o através de recursos perceptuais dos membros organizacionais. Os estudos representativos dessa linha são de LITWIN e STRINGER (1968), LIWTIN (1971) e PRITCHARD e KARASICH (1973). Entre esses autores, um dos conceitos mais referenciados na literatura é: “Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas” (Liwitin e Stringer, *apud* Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.20).

Nessa mesma perspectiva, o conceito de clima apresentado somente por LITWIN (1971) é o seguinte: “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento;” (LITWIN, 1971, p.111).

O conceito de Pritchard e Karasich se refere ao clima como uma qualidade relativamente permanente, pressupondo que clima organizacional:

“[...] é a qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, que distingue uma organização da outra: a) é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; b) é percebido pelos membros da organização; c) serve como base para interpretar a situação; d) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.” (Pritchard e Karasich, *apud* Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.20; SANTOS, 1999, p.29; SANTOS, 2000, p.39-40).

Ainda no âmbito dos conceitos da segunda abordagem, segundo Mariz de OLIVEIRA (1996), encontra-se o conceito apresentado em 1970 por Campbell *et al.*, segundo o qual o clima organizacional é visto de forma peculiar por esses autores, pois, enquanto outros pesquisadores afirmam serem os elementos críticos do clima organizacional as percepções individuais sobre a organização, esses teóricos os apontam como sendo uma variável situacional ou organizacional de efeito principal, afirmando que o clima organizacional é:

“[...] um conjunto de atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com seus membros e seu ambiente. Para cada membro, em particular, dentro da organização, o clima toma a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos, tanto de características estáticas (tal como o grau de autonomia), como de variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída.” (Campbell *et al.*, *apud* EKVALL, 1985, p.97; VAZQUÉZ, 1996, p.43; Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.20; SANTOS, 1999, p.29; SANTOS, 2000, p.40).

Terceira Abordagem: Conceitos com predomínio de atributos individuais com mensuração baseada na percepção dos indivíduos

Dentro da terceira abordagem de formulação de conceitos de clima organizacional, o enfoque mais voltado para atributos individuais envolve a mensuração perceptiva dos indivíduos. Dessa forma, vê-se o clima como um conjunto resultante das percepções individuais e das percepções globais manifestadas pelos indivíduos na organização, avaliadas através de recursos perceptuais. Os estudos que representam essa abordagem são dos seguintes autores: Schneider (1972, 1973), Schneider e Bartlett (1968) e Schneider e Hall (1972), conforme Mariz de OLIVEIRA (1996).

De acordo com essa abordagem, os conceitos de clima envolvem os aspectos psicológicos das percepções e expressam uma nova visão sobre a organização. Pertencentes à terceira abordagem, se encontram conceitos dos estudiosos que se referem a aspectos cognitivos individuais e psicológicos presentes no clima organizacional. Os conceitos de clima organizacional passam a reunir, então, novas características:

“[...] são representações cognitivas do indivíduo em relação a eventos e situações relativamente recentes, expressadas por ele, que refletem o significado psicológico e a significância da situação para o indivíduo, bem como as percepções que se criam, que são uma função de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que refletem experiências idiossincráticas de aprendizagem.” (James e Sells, *apud* VÁZQUEZ, 1996, p.46).

Em 1975, Schneider apresenta o seu conceito de clima com base na teoria cognitiva, e, a partir dele, os autores entram em controvérsia sobre a classificação do seu conceito. Mariz de OLIVEIRA (1996) o classifica como pertencente à segunda abordagem, àquela que privilegia os atributos organizacionais e utiliza medidas perceptuais. Porém, para EKVAL (1985), o conceito de Schneider pode ser enquadrado na linha de pensamento da terceira abordagem, a qual dá ênfase aos atributos individuais e onde a mensuração é realizada de acordo com a percepção individual e grupal. Esse conceito é apresentado assim:

“As percepções de clima são descrições molares psicologicamente significativas que as pessoas podem admitir para caracterizar as práticas e os processos de um sistema. Por suas práticas e processos um sistema pode criar muitos climas. As pessoas percebem os climas porque as percepções molares atuam como quadros de referência para a obtenção de alguma congruência entre o comportamento e as práticas e processos do sistema. Contudo, se o clima recompensa e sustenta a exibição das diferenças individuais, as pessoas em um mesmo sistema não irão se comportar igualmente. Além disso, porque a satisfação é uma avaliação pessoal do sistema, as pessoas no sistema tenderão a admitir menos sobre sua satisfação do que sobre suas descrições do clima do sistema.” (Schneider, *apud* Mariz de OLIVEIRA, 1996, p.20-21).

A partir da terceira abordagem, os conceitos de clima organizacional passam a ser apresentados com a inclusão das percepções individuais e dos subgrupos sobre a situação organizacional, segundo as quais o indivíduo, isoladamente, interpreta os acontecimentos para compreendê-los, sendo que a soma dos dados revela a percepção grupal dos membros organizacionais como um todo.

O conceito apresentado por Kolb *et al.* é considerado por Mariz de OLIVEIRA (1996) como pertencente a essa terceira abordagem, isto é, à categoria dos conceitos com enfoque em atributos individuais, originado dos estudos dos pesquisadores Litwin e Stringer, cujos conceitos de clima foram classificados como pertencentes à segunda abordagem. Nessa perspectiva, os autores apresentam o clima organizacional como sendo: “As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização, combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma.” (KOLB *et al.*, 1978, p.76).



Para esses últimos autores, é importante que os administradores compreendam o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que se pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada por meio da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado, na direção dos objetivos organizacionais. Na opinião de Kolb *et al.*, porém, a motivação não é o único enfoque que pode nortear o clima dentro de uma organização:

“Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. [...] Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.” (KOLB *et al.*, 1978, p.82).

Esses mesmos autores afirmam que, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, uma organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis:

- a) as pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;
- b) as tarefas organizacionais e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;
- c) o ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização, em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc.;
- d) o clima organizacional, enquanto determinado pelos estilos de liderança da administração da organização.

Para KOLB *et al.* (1978), o objetivo do planejamento organizacional é combinar as pessoas com as tarefas que requeiram e inspirem seus motivos e habilidades e planejar tarefas referentes às exigências e oportunidades ambientais. A variável mais maleável das quatro é o clima organizacional, por servir como um instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização.

“A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.” (KOLB *et al.*, 1978, p.76).

James e Jones (*apud* EKVALL, 1985) enfatizam em 1974 uma distinção teórica relevante: clima como atributo organizacional seria designado como “clima organizacional”, e se utilizaria o termo “clima psicológico” nos estudos em que as descrições individuais são reconhecidas e usadas como unidades de análise, como característica individual. Dessa forma, foram ficando mais claros os conteúdos e as posições dos investigadores, sendo que alguns chegaram denominar esta distinção de “discrepância climática”.

“Em outras palavras, o que se estuda é a diferença entre o clima psicológico de cada indivíduo e o clima organizacional como um todo, e o efeito desta diferença sobre as atitudes, sentimentos e comportamentos individuais na organização. Esta discrepância na percepção do clima afeta a satisfação e a execução no trabalho.” (EKVALL, 1985, p.99).

Sobretudo, em virtude dos diversos conceitos de diferentes autores descritos como pertencentes às três abordagens contextualizadas historicamente, que estudam o clima nas organizações, na opinião de Mariz de oliveira (1996), o conceito de clima organizacional permanece indefinido. Segundo ele, os resultados da investigação que realizou sobre a evolução dos conceitos são contraditórios, e não existe total concordância quanto à conceituação do constructo, seus determinantes ou sua significação.

Conceitos de Clima Organizacional segundo Pesquisadores Brasileiros

Os conceitos de clima organizacional encontrados na literatura publicada por autores nacionais são muitos e contêm variáveis distintas associadas ao clima, e que recebem ênfases que seguem as mesmas tendências dos conceitos postulados pelos autores internacionais. Os primeiros conceitos que surgiram em nosso país dão predominância aos atributos organizacionais, especialmente à cultura organizacional, enquanto os posteriores enfatizam os atributos individuais e de grupos, ao conside-



rarem aspectos como: a satisfação no trabalho, os relacionamentos interpessoais no trabalho, a saúde ocupacional e a qualidade de vida no trabalho.

SOUZA (1978) é a autora brasileira considerada como pesquisadora pioneira nos estudos científicos de clima organizacional em nossas organizações, iniciados em meados dos anos 1970, e foi uma das que mais investigou esse tema no país até o momento. SOUZA (1980) afirma que o interesse pelo estudo de clima organizacional tomou feição científica na década de 1970. Antes disso, as referências eram de caráter geral e, muitas vezes, implícitas. Para essa pesquisadora, o clima organizacional é um fenômeno resultante de elementos da cultura organizacional, e possui três elementos: tecnologia, pressão das normas e aceitação dos afetos. Ela apresenta o seu conceito de clima organizacional com esses componentes da seguinte forma:

“Clima organizacional 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 afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade, confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que as suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles.” (SOUZA, 1978, p.37-38).

Na opinião dessa autora, popularmente, o termo “clima” é usado sem dificuldades de compreensão, do ponto de vista científico; no entanto, sua definição é mais difícil, e os autores divergem em sua conceituação. O conceito de clima proposto por ela é bastante referenciado na literatura nacional, sendo apresentado na maioria dos estudos nacionais a respeito do tema “clima organizacional”.

Quanto à importância do estudo de clima nas organizações, essa autora afirma também que: “Estudos de clima organizacional são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas

carentes de uma atenção especial. Não basta ‘sentir’ que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo” (SOUZA, 1982, p.14).

Para SOUZA (1978), as variáveis que interferem no comportamento humano são múltiplas, difíceis de medir e, além disso, mutantes, sendo que, no entanto, o administrador não pode ignorá-las, já que estão presentes no processo empresarial.

De acordo com GUTIERREZ (1988), evidenciam-se as necessidades de entender como as pessoas componentes de qualquer organização percebem as múltiplas mudanças que ocorrem, tanto no nível de ambiente externo como no interior da própria organização, e como reagem a elas. Para tanto, destacam-se, como um importante auxílio para o manejo e a administração, os estudos que vêm sendo realizados sobre o clima organizacional.

Na opinião de RICHTER (1982), uma das formas pouco difundidas entre nós, mas que traz muitas contribuições para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações, é o estudo do clima organizacional, o qual, apesar da relevância do assunto, só passou a ser tratado cientificamente a partir da década de 1970, totalizando, hoje ainda, um pequeno número de pesquisas.

Conforme XAVIER (1984), entende-se por clima o fenômeno resultante da integração entre as personalidades individuais e as exigências funcionais peculiares que ocorrem na organização. Daí por que afirmar que o clima organizacional é o reflexo característico que distingue uma organização de outras, consideradas não somente quanto às suas estruturas físicas, mas também quanto às suas atitudes e aos tipos de comportamentos que elas provocam no homem que trabalha dentro delas.

OLIVEIRA (1995) refere-se ao clima organizacional como clima interno. Segundo esse autor, tal clima jamais é algo claramente definido. Ao contrário, é difuso, incorpóreo como uma espécie de fantasma, que se manifesta no dia-a-dia das organizações, em uma confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados. Para esse autor, devido à diversidade interpessoal e interdepartamental, existem vários climas internos manifestando-se concomitantemente na organização. A realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, pode trazer subsídios para a análise das diferenças subculturais.

“Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração, mesmo em curto espaço de tempo, em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações



pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas. Esse estado pode ser levantado e compreendido em suas causas, manifestações e efeitos, por meio de técnicas apropriadas de pesquisa. Sua descrição inclui a menção a decisões, opiniões, atitudes e/ou comportamentos dos empregados. Estes podem ser vistos como um agregado de indivíduos que se comportam em unidade entre si, como coletividade dotada de padrões culturais e/ou defendendo interesses próprios.” (OLIVEIRA, 1995, p.47).

Segundo RESENDE e BENAITER (1997), o tema “clima organizacional” tem sido objeto de estudos por parte de especialistas da psicologia organizacional e da administração, por tratar-se de um fenômeno comportamental cujo entendimento tem desafiado os estudiosos. Nos últimos tempos, tem aumentado o interesse pelo assunto em virtude da crescente tomada de consciência da sua relação com o desempenho e os resultados das organizações.

Segundo RESENDE e BENAITER (1997, p.52), o clima organizacional expressa “A situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.”

O enfoque que Resende e Benaiter pretendem dar ao clima organizacional leva em conta as variáveis humanas, sociais, comportamentais e organizacionais que afetam os resultados das empresas, o que os leva a definir o clima organizacional como “A percepção que a coletividade dos empregados tem da organização, em virtude da experimentação do conjunto de seus valores, crenças, atitudes, relacionamentos (interno/externo), manifestações de autoridade, estrutura, processos e políticas, e da forma pela qual eles reagem a este contexto” (RESENDE e BENAITER, 1997, p.52).

Esses autores afirmam que o clima reflete, tanto a história como as circunstâncias das organizações, que, por sua vez, influenciam o comportamento das pessoas que nelas trabalham. O clima também pode ser influenciado por fatores externos, quando estes afetam direta ou indiretamente as pessoas. São exemplos dessa influência situações tais, como: custo de vida elevado, instabilidade econômica e de negócios, crises sociais, etc.

Para SROUR (1998), o clima organizacional não apanha os modos institucionalizados de agir e pensar.

“Seu eixo consiste em capturar a ‘temperatura social’ que prevalece na organização em um instante bem preciso. Corresponde a um corte sincrônico ou a um flagrante fotográfico, condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros, traduz as tensões e os anseios do pessoal — o ‘moral da tropa’, o ânimo presente. O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado. Dependendo do estado de ânimo que predomina em cada subunidade de uma organização, vários microclimas podem coexistir. [...] Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma ‘pulsção’ da cultura organizacional, um *flash* de sua conjuntura.” (SROUR, 1998, p.176).

Esse mesmo autor ressalta que não são intercambiáveis os conceitos de cultura organizacional e de clima organizacional e compara ambos os conceitos. No entender dele, não se pode, então, confundir uma descrição instantânea dos mal-estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização, com suas práticas recorrentes ao longo do tempo. Em contraposição, as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o presente e o passado, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de integração interna que se renovam de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

CODA (1992, 1997) evidencia a importância da percepção e do atendimento das necessidades dos indivíduos, sujeitos de uma pesquisa de clima



organizacional. Esse autor apresenta uma visão que parece mais próxima à terceira abordagem de conceitos, na qual enfatiza a questão da satisfação no trabalho, dando ênfase à percepção dos indivíduos. Para esse autor, o clima origina-se de *Klima* e significa tendência, inclinação. Dessa forma, o

“Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. 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 à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. Caso surjam necessidades críticas em termos de atendimento, um Programa de Ação pode ser delineado para dar início a medidas que, nesse caso, apresentariam um cunho fortemente estratégico, por tentar considerar as variáveis comportamentais relevantes à situação.” (CODA, 1997, p.99).

A pesquisa de clima organizacional, conforme CODA (1992, 1997), permite identificar a maneira como cada um se sente em relação à empresa onde trabalha. Para se tornar efetiva, tal pesquisa deve resultar da decisão política por parte da alta direção quanto a objetivos, itens a ser sondados, forma como será anunciada na empresa e, acima de tudo, como serão gerenciados os resultados.

“É, em resumo, um Levantamento de Opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que objetiva retratar o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. Dessa forma, o papel deste tipo de pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, podem acabar afetando negativamente o nível de satisfação destes funcionários na situação de trabalho.” (CODA, 1992, p.12).

Para os pesquisadores Rizzatti e Colossi, clima organizacional abrange propriedades de motivação humana. Eles formulam o seu conceito da seguinte forma:

“O termo clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. Representa, portanto, uma soma de expectativas geradas em uma situação e é um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba, tanto os fatores humanos e materiais, como os abstratos, resultante do convívio humano institucional.” (RIZZATTI e COLOSSI, 1998, p.78).

Segundo esses mesmos autores, o clima organizacional passou a ser considerado uma variável potencialmente importante a ser estudada por todos aqueles que buscam explicações, objetivando uma maior qualidade em organizações, seja com o intuito de propiciar a melhoria contínua do desempenho e uma maior satisfação no trabalho, seja visando a identificação das características passíveis de aprimoramento constante.

De acordo com os mesmos pesquisadores, uma forma melhor de compreender o conceito de clima organizacional é considerar algumas de suas propriedades, tanto através do estudo de aspectos conceituais, quanto através da análise e da definição de modelos específicos para a pesquisa de clima em determinadas organizações. Para esses estudiosos, do ponto de vista teórico, o tema é relevante porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo da abordagem unilateral e linear. Do ponto de vista pragmático, ainda segundo os autores citados, a análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, pode se traduzir em um melhor desempenho, tanto do pessoal quanto da organização como um todo.

Conforme GRAÇA (1999), é preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos, sensibilizados, da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações. Para esse autor, só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários. O autor



acredita que as pessoas, componentes de qualquer organização, percebem as múltiplas mudanças que ocorrem, tanto no nível de ambiente externo como no interior da própria organização, e reagem a elas, de forma que a eficiência da organização pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado, na direção dos objetivos organizacionais, criando um “clima de realização”.

“Pode, pois, o clima organizacional ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, traduzida no clima humano das organizações.” (GRAÇA, 1999, p.9).

Na visão desse autor, pode-se constatar que o diferencial competitivo de uma organização, em um ambiente de maior disponibilização de técnicas e tecnologias, ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, tornando estratégico o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, perante a organização, para a eficácia organizacional.

Para SANTOS (1999, 2000), a teoria e o diagnóstico do clima organizacional devem ser desenvolvidos para que a relação indivíduo–organização seja continuamente ajustada. Na sua opinião, embora estudos de clima organizacional sejam particularmente úteis, pois ajudam a entender melhor a dinâmica da relação indivíduo–organização, eles têm sido, muitas vezes, negligenciados como instrumentos de gestão estratégica nas instituições de pesquisa e desenvolvimento.

Para essa autora, o assunto é complexo, uma vez que suas características multifacetárias, a resistência dos indivíduos sujeitos à indagação e a baixa disposição das organizações em querer pôr a descoberto seus valores internos, são algumas justificativas fornecidas por tais organizações para inibir o estudo do seu clima. Ao realizar um processo de investigação científica do clima organizacional em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento, essa mesma autora manifesta que acredita que as instituições de pesquisa, como sistemas produtores de bens e serviços, visam atingir certos níveis de eficácia e eficiência, a fim de garantir a sua continuidade. Segundo essa pesquisadora, a eficácia pode ser alcançada pela adaptação da organização à dinâmica de seu ambiente externo.

Tachizawa *et al.* relacionam o clima organizacional à satisfação: “O grau de satisfação demonstrado pelos membros da uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos” (TACHIZAWA *et al.*, 2001, p.241).

Conforme tais autores, na mesma obra, clima organizacional também:

“É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é ‘bom’ ou ‘ruim’ para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra a realização dessas necessidades.” (TACHIZAWA *et al.*, 2001, p.239).

Conforme esses autores, enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjunturalmente. Os momentos por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer os seus resultados.

Também de acordo com esses autores, a pesquisa de clima organizacional deve abordar: entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais e salários e benefícios. A avaliação desses elementos deve ser vista como um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz das organizações. A pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, ou seja, suas expectativas, sua integração, em um determinado contexto. Nesse aspecto, a atitude deve ser entendida envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo.

Conclusões sobre a análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional

Conforme BECK (1997), a globalização transforma o cotidiano das nações, das organizações e das pessoas, de tal forma que não se pode negar a sua realidade bem como a sua força e a sua violência enquanto processo gerador de mudanças: o incerto, o inesperado, a ausência de controle e limites, fazem da globalização uma geradora permanente de riscos e incertezas em todas as esferas. Na esfera econômica, enormes quantias de dinheiro mudam em segundos de um país para o



outro, provocando instabilidade econômica de dimensão jamais imaginada. As repentinas quedas das bolsas de valores ocorridas em vários países e centros econômicos, muitas vezes, provocadas por percepções econômicas, políticas ou sociais, nem sempre fundamentadas, são ingredientes desse processo.

Segundo o autor, quanto à dimensão técnica da globalização, na esfera da tecnologia, o desenvolvimento se dá de uma forma e com uma rapidez jamais alcançadas: diferentes áreas são atingidas pelo surgimento de novas tecnologias, tendo como marco de radicalização de mudança a tecnologia da informação, que provocou uma profunda revolução no cenário do mundo, nas esferas social, econômica, industrial e política, bem como na vida das pessoas.

O desenvolvimento da tecnologia da informação e do transporte de massa mudou o conceito de tempo e espaço. A informação, de forma contínua e indiscriminada, provoca conseqüências desestruturantes, tanto para os indivíduos como para a sociedade, pois, nesse processo, as pessoas são expostas a novos conhecimentos, crenças, hábitos, valores e culturas diferenciadas, e são atingidas e contagiadas por eles (BECK, 1997).

Diante disso, o clima organizacional que reina nas organizações vem sofrendo influências dessas macromudanças mundiais, que, por sua vez, afetam as organizações e diante das quais não se pode ficar indiferente.

A partir da revisão histórica e da análise crítica teórica sobre a evolução do conceito de clima organizacional, pode-se supor que tal conceito ainda não foi totalmente definido e vem se adaptando historicamente às diversas teorias organizacionais e concepções que os estudos científicos têm dado em relação aos aspectos do comportamento humano nas organizações. Entretanto, o clima organizacional tem permanecido como importante tópico de pesquisa. Moran e Volkwein (apud Mariz de OLIVEIRA, 1996) acreditam que as evidências demonstram o relacionamento entre o clima organizacional e outras variáveis organizacionais, tais como satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, comunicação de grupo, liderança, estrutura, compromisso e desempenho organizacional.

Esses pesquisadores estão convencidos da necessidade de unificar os níveis de análise micro e macro, com o objetivo de promover o entendimento desse fenômeno organizacional: o clima tem sido considerado útil para esforços de desenvolvimento organizacional; a motivação e o comportamento dos indivíduos têm sido influenciados pelo clima organizacional. Por outro lado, os resultados empíricos demonstram que o clima exerce um efeito significativo sobre o desempenho organizacional, e a evolução do conceito incorpora uma perspectiva que desloca as análises em direções opostas, desde as mais estáticas, que enfocam qualidades estruturais da organização, até as mais dinâmicas, que enfocam os processos da organização.



As três abordagens de conceitos apresentadas, que foram acompanhando as teorias organizacionais e as teorias sobre o comportamento organizacional, não devem se esgotar por aqui. Entende-se que as pesquisas sobre a gestão das pessoas nas organizações vão continuar sendo realizadas e, provavelmente, darão lugar a novas abordagens conceituais sobre o imbricado tema “clima organizacional”. As tendências apontam que os futuros conceitos e as próprias pesquisas sobre clima organizacional estarão cada vez mais voltados para as percepções, os sentimentos e as opiniões das pessoas e dos grupos humanos que fazem parte do mundo corporativo, pois se tem caminhado na direção da valorização dos membros das organizações como seres humanos dignos de sua condição humana e biopsicossocial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica.** 1992 (Tese de Livre Docência). São Paulo, Faculdade de Economia e Administração de São Paulo, FEA-USP, 1992.

_____. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.94-107.

EKVALL, G. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. **Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, nº 4/5 (1985), p.95-113. (Texto do Doutorado em Recursos Humanos da ULBRA – RS, Porto Alegre, 1996. Convênio interinstitucional com a Universidade de Barcelona – Espanha).

GRAÇA, H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial.** Brasília, Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular – FUNADESP, 1999.

GUTIERREZ, L. H. S. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico, **Revista de Administração de Empresas FGV-SP.** São Paulo, v.28, n.4 (out.-dez. 1988), p.5-13.

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.

LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Organization psychology: a book of readings.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971, p.109-122.

OLIVEIRA, W. Mariz de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995).** Tese de Dou-



- torado. Orientador: Prof. Dr. João Pedro da Fonseca. São Paulo, Faculdade de Educação da USP. Área: Administração Escolar, 1996.
- OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995 (Série Gerência Brasil).
- RESENDE, E.; BENAITER, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados, 1997.
- RICHTER, L. **O clima organizacional percebido e idealizado entre os docentes masculinos e femininos da Universidade do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre, UFRS-RS, 1982.
- RIZZATTI, G.; COLOSSI, N. Clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFCS: uma contribuição para o programa UFSC da qualidade. *In*: SILVEIRA, Amélia; COLOSSI, Nelson; SOUSA, Cláudia Gonçalves de. **Administração universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1998 (Coleção Teses).
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa**. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo, Faculdade de Economia e Administração de São Paulo – FEA-USP, 1983.
- _____. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 1.ed. Lorena, SP: Stiliano, 1999.
- _____. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 1:ed. Lorena, SP: Stiliano, 2000.
- SILVEIRA, A.; COLOSSI, N. ; GONÇALVES, C. S. de (Org.) **Administração universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1998.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blücher Editor, 1978.
- _____. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas – FGV**. Rio de Janeiro, v.20, n.4 (out.-dez. 1980), p.51-56.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).
- VÁZQUEZ, M. S. **El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención**. 1ª.ed. Barcelona: EUB, SL, 1996.
- XAVIER, O. S. **Clima organizacional: um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária**. Dissertação (Mestrado em Administração), Porto Alegre, UFRGS, 1984.