

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
VERTENTES E ABRANGÊNCIA**

**ORGANIZATIONAL CLIMATES:
STRANDS AND COMPREHENSIVENESS**

Karine Martins Melaré¹
Monica Tavares de Oliveira²

RESUMO

O clima organizacional envolve sentimentos de realizações e reconhecimento profissional, manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades trabalhadas nas organizações, oferecendo desafios e significados para o trabalho. Considerando que o ser humano é formado por características de personalidade única, torna-se praticamente impossível padronizar uma ferramenta que atenda todas as expectativas dos envolvidos no processo organizacional. Vivemos uma sociedade em que as organizações passam por constantes transformações, sendo fundamental que os funcionários se sintam motivados, valorizados para que se comprometam com a organização. Portanto, a gestão vem buscando inovações para compreender seus funcionários e assim, atingir os melhores desempenhos individuais. O presente artigo oferece material de suporte e subsídio para as empresas que desejam se desenvolver nesse aspecto, a partir de análise e referências de autores renomados no tema, concluindo com um alerta sobre a importância do desenvolvimento do assunto para o sucesso organizacional.

40

Palavras-chave: Clima organizacional. Ferramenta. Comportamento.

ABSTRACT

The organizational climate involves feelings of accomplishment and professional recognition, manifested through exercises of tasks and activities repeatedly worked in a company, offering challenges and meanings for job. Considering that the human is made of unique characteristics and deep personality, it becomes practically impossible to standardize a tool that goes in front of all the expectations involved in a company procedures. It is necessary to work hard on motivation that could influence the behavior in the workplace, through daily actions. We live in a time where the companies are often changing and for the employees it's necessary to be motivated and feeling their importance to the business. However, the organization climate has been seeking innovations to understand and achieve the best results that the employees are able to get. This article offers information to the companies that wish to develop a good climate at the workplace, based on the analysis and references of renowned authors

¹ Especialista em Gestão e Estratégia Empresarial, Graduada em Administração em Comércio Exterior, docente do Centro Universitário Filadélfia – UNIFIL. E-mail: karine.milare@unifil.br

² Especialista em Administração Hoteleira, Especialista em Gestão de Pessoas, Graduada em Administração e em Comércio Exterior. E-mail: monica.tembusiness@gmail.com

in the business theme, concluding with an alert about how important are to be updated on this subject to get the organizational success.

Keywords: Organization climate. Tools. Behavior.

1 INTRODUÇÃO

A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional. Neste sentido, as organizações estão cada vez mais preocupadas em gerar e manter um clima organizacional favorável à satisfação e qualidade no trabalho que propiciem os resultados esperados.

A gestão de pessoas deve sempre identificar os comportamentos dos subordinados, para que estes atinjam os objetivos no que se refere às tarefas laborais. Existe uma grande dificuldade de tomada de decisão quando o clima organizacional não está adequado às expectativas, fazendo com que ocasione baixo rendimento dos funcionários. Portanto, as empresas do Século XXI vêm buscando inovações para compreender seus colaboradores buscando melhor desempenho dentro do mercado global.

A fim de, estabelecer uma análise do desempenho da equipe devidamente motivada, pretende-se verificar se o clima organizacional pode ou não ser considerado um fator de desempenho na realização das tarefas dentro das companhias.

Para que haja melhor desempenho é necessário que os empresários invistam em treinamentos e capacitação. Tais treinamentos dependem da competência de seus mentores em aplica-los de forma assertiva, e quando isto não ocorre, há um desapontamento por parte dos empresários, que investiram no processo, e também por parte dos funcionários que esperam por estas oportunidades a fim de melhorar sua vida profissional.

Em se tratando de motivação e clima organizacional, não há regra geral que possa ser aplicada para todos, é preciso que a organização estabeleça o viés que pretende atingir e gerem nos funcionários reflexão sobre a importância do processo para cada um.

No entanto, algo costuma ser comum a um grande número de pessoas: a forma de visualizar o trabalho. O fato de gostarem do que fazem, colabora no suporte de situações adversas do cotidiano sem deixar que isto interfira em sua vida profissional.

Quando a motivação não é vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional dos empregados, dificulta a gestão de pessoas, pois ela direciona e identifica os norteadores de comportamentos de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual de motivação.

O objetivo geral deste artigo foi analisar a importância da pesquisa de clima organizacional e sua aplicação como ferramenta motivacional no desempenho das tarefas.

2 METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi a análise das bibliografias de vários autores que pesquisam e escrevem sobre o assunto que originou este artigo.

Para Vianna (1999, p.30) “O primeiro erro que boa parte das empresas comete é pensar que a única fonte de motivação dos colaboradores é o dinheiro. Quando muito baixo, age como agente desmotivador, mas o oposto não leva a melhores resultados”.

42

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Aspectos do clima organizacional: conceitos

Para que o mundo empresarial aconteça, faz-se necessário que o capital humano esteja engajado, estabelecendo conexões interpessoais alinhadas as diretrizes da organização a que se insere. Essas conexões acontecem tanto em níveis pessoais quanto profissionais. Assim, torna-se praticamente impossível separar ferramentas que ajam em um nível em detrimento do outro.

Portanto motivação, cultura e o clima organizacional estabelecidos no ambiente de trabalho, é de tamanha importância que se torna possível estabelecer mecanismos de compreensão do comportamento e efetividade no trabalho.

Tais assuntos não são contemporâneos na administração, e deu-se com descobertas de Elton Mayo, onde destacou a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos.

Segundo Parker et al. (2003) e Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004), o termo clima foi apresentado em 1939 por Lewin, Lippit e White como fenômeno

relativo aos grupos e, problematizado pela primeira vez em 1957 por Argyris, conforme consta em trabalho realizado por Bedani (2003).

Embora desde o momento em que o clima foi apresentado, muitos estudiosos se preocupam em estudá-lo, buscando conceitos que esclareçam de forma clara e objetiva a sua abrangência, mas segundo Puente-Palacios (2002), as imprecisões conceituais ainda permanecem e têm dificultado avanços quanto ao relacionamento entre esse aspecto e os demais fenômenos do mundo organizacional.

Apesar dos esforços destes estudiosos, com pesquisas empíricas e investigações teóricas, o acervo bibliográfico sobre o tema nos traz ainda uma vaga ideia de sua amplitude.

De acordo com Lessa (1999) esta complexidade torna quase que interminável a busca da explicação sobre o que realmente motiva os funcionários, causando real impacto no clima organizacional.

Cada indivíduo é motivado por diversas circunstâncias, sendo assim, cada teoria só oferece parte da explicação necessária para o entendimento do comportamento humano.

Abraham H. Maslow (2001, p. 05) psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis. Importante ressaltar que não há meios de cuidados com o clima organizacional sem que antes os olhares estejam voltados para o componente humano, suas necessidades e anseios. O clima só pode ser satisfatório em um ambiente onde os funcionários estejam motivados e, assim, comprometidos com as metas das organizações.

Dentre os níveis estabelecidos por Maslow, estão as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, sociais, de estima e auto realização, que estão dispostas em uma pirâmide hierárquica de importância e de influência sobre o comportamento humano.

De acordo com Maslow (2001, p. 08) as necessidades fisiológicas são as necessidades inatas, ou biológicas, sua principal característica é a urgência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades, são elas: fome, abrigo, repouso, sexo, etc. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conseqüentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometido;

As necessidades de segurança surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, são elas: proteção contra: perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança;

As necessidades sociais surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas, são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente a falta de adaptação social e à solidão.

As necessidades de estima são as necessidades relacionadas com a auto avaliação e autoestima, envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo.

As necessidades de auto realização são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole e competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana, pode ser expressa pelo impulso do indivíduo se tornar mais do que é, e vir a ser tudo o que pode ser. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, está só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas. Esta necessidade pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará satisfazer-se.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e às tarefas que a pessoa executa, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Segundo Freitas (2005), o termo clima organizacional expressa claramente uma metáfora derivada da meteorologia. O clima, em termos meteorológicos, varia

em função de aspectos tais como região, estações do ano e ação de outros agentes da natureza. Tem como características a ideia de mudança e instabilidade, aliada à influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos. O clima influencia o vestuário, a alimentação, a disposição para o trabalho e o humor das pessoas. Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização.

Outro conceito é o apresentado por Robbins, Judge e Sobral (2010), para os quais, o clima organizacional é um espelho das percepções comuns que os colaboradores da organização têm sobre ela e o ambiente de trabalho.

Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007), definem o clima organizacional como a maneira em que reage seus recursos humanos diante de diferentes aspectos internos e externos no entanto, a falta de clareza na compreensão do clima, contribui para que diversos aspectos, tais como, salário e estilo de gerência estejam presentes nos instrumentos de mensuração.

Muitos autores tratam o clima como sendo a percepção do funcionário em relação as práticas empresariais. Outros incluem a satisfação como fenômeno gerador do clima. A forma como o evento sob análise é investigado traduz a sua natureza (afetiva) capturada a partir da solicitação de avaliações. Enquanto o clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário (variável macro ou do nível da organização), a satisfação consiste na avaliação do empregado sobre o que ele recebe da organização em comparação com o que esperava (variável micro ou do nível do indivíduo). Outra variável bastante discutida entre os autores do tema diz sobre o comprometimento organizacional. Bastos (1994, p. 28) defende que se trata de “forte adesão, envolvimento, do indivíduo com vários aspectos do ambiente trabalho”.

Esse autor esclarece que subjacente às diversas definições dadas sobre comprometimento organizacional, estão algumas dimensões comuns: o desejo de permanecer ou orgulho de pertencer, a identificação e o engajamento. Desta forma, a investigação do comprometimento do indivíduo está sustentada na vinculação afetiva do indivíduo com a organização. Fica isto ainda mais evidenciado se observado que uma das formas de comprometimento (à qual se faz referência no presente texto) é a afetiva, caracterizada por se sustentar em um vínculo de conteúdo emocional, psicológico, que traduz, segundo Siqueira e Gomide Junior (2004), a forte

identificação com a organização e o fato de nutrir por ela sentimentos e afetos positivos.

À luz de Siqueira e Gomide Junior (2004) e Bastos (1994), conclui-se que o comprometimento do indivíduo com a organização envolve, necessariamente, a participação de elementos avaliativos e afetivos.

Para Fleury (2002), o clima está relacionado a percepção que as pessoas tem da organização em que trabalham. O clima organizacional se referem, assim, a um aspecto “metereológico”: ele retrata um estado momentâneo da organização e pode ser alterado de uma hora para a outra em virtude de um evento, um boato entre outras variáveis.

Vale destacar que, conforme Pasetto e Mesadri (2012), um clima organizacional neutro requer atenção e cuidado, pois revela que as pessoas ainda não têm opinião formada sobre a organização em que trabalham, e isso requer dos profissionais a implantação de políticas de recursos humanos de forma mais pontual.

A cultura por sua vez está relacionada a aspectos profundos da organização, remetendo as origens destas, aos seus valores básicos e a modelagem de padrões culturais. Em síntese, enquanto o clima organizacional é o estado de espírito da organização, que retrata o grau de satisfação e lealdade a curto e médio prazo, a cultura é a personalidade da organização, retratando o grau de motivação e comprometimento de médio a longo prazo.

James e James (1989) realizaram uma pesquisa empírica sustentada num princípio teórico geral, segundo o qual o significado atribuído a eventos percebidos, no meio organizacional, é construído a partir de esquemas ou redes de representação mental. Estas redes de representações são utilizadas pelos membros da organização como padrões de comparação, e estão sustentadas em valores específicos relativos ao trabalho como equidade, liberdade, oportunidade de desenvolvimento ou superação pessoal.

Embora os autores não utilizem a denominação “clima social da organização” mas se refiram, em primeira instância, a ambiente de trabalho e, posteriormente, a clima psicológico, é possível inferir, no decorrer do artigo, que o construto investigado é congruente com clima social da organização.

A partir dessa concepção, os autores afirmam que o clima está composto por quatro fatores: a) estresse decorrente do desempenho do papel e da falta de harmonia (significado invertido), b) trabalho desafiador e autonomia, c) qualidade da liderança e

suporte ao desempenho, e d) cooperação entre os membros da organização e qualidade das relações de amizade.

Segundo Chiavenato (2010) cada organização é única e singular. Não existem duas organizações iguais, cada uma delas tem sua própria cultura, o seu próprio perfil, sua própria identidade. Na verdade, as organizações são abstrações: elas não são edifícios ou instalações.

Essas coisas em si não explicam a essência de uma organização. Na realidade, elas são conjuntos de pessoas, competências e recursos. As pessoas e competências são únicas e exclusivas de cada organização, enquanto os recursos podem ser comprados no mercado. As organizações não funcionam por si mesmas, elas dependem de pessoas, que também são únicas e singulares, para dirigi-las e controlá-las.

A definição oferecida por Koys e DeCotiis (1991) destaca que a função do clima organizacional é orientar os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados pela organização. Os autores esclarecem que o clima atua de maneira conjunta com a cultura da organização, as regras e as normas, definindo quais os comportamentos que devem e quais os comportamentos que podem ser exibidos. Desde esta perspectiva, o clima deve ser concebido como um elemento a mais, que afeta o comportamento e desempenho dos indivíduos nas organizações, e não como um mero reflexo da cultura.

Puente-Palacios (2002) discute a natureza diferenciada do clima e a cultura, estabelecendo a peculiaridade de cada um deles, assim como a importância da sua adequada diferenciação para o estabelecimento do seu papel preditivo em relação a comportamentos e desempenhos organizacionais.

Toda organização é constituída de pessoas e depende delas para o sucesso e continuidade. Para se conhecer uma organização, é necessário conhecer a sua cultura. A cultura é um fenômeno social, depende das pessoas e do seu desenvolvimento intelectual e envolve um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas, artefatos e, sobretudo padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma determinada sociedade.

A cultura tem forte conteúdo social, pois existe em função das interações sociais entre as pessoas que trabalham na organização. Por esta razão, ela constitui um conjunto de crenças, paradigmas e valores típicos de cada organização.

3.2 Estrutura dos instrumentos de pesquisa de clima organizacional

Segundo Luz (2003), os instrumentos de pesquisa de clima organizacional geralmente apresentam uma estrutura composta por passos simples, em que primeiramente são apresentados aos funcionários que irão participar da pesquisa, uma instrução detalhada de preenchimento, levando-se em conta que, apesar de ser anônima, a unidade de pesquisa deve ser detalhada para análise e futuras adequações e implementações.

O questionário deve ser claro e objetivo, deixando espaço para a parte subjetiva, onde os funcionários possam deixar sugestões.

A folha de resposta deve ser um documento separado das demais fichas, em que os funcionários preencham suas respostas.

Quanto à mensuração dos resultados da pesquisa de clima organizacional, um modelo interessante é apresentado por Bispo (2006).

Em um primeiro momento, avaliam-se os fatores internos à empresa que têm influência no comportamento dos colaboradores. Na segunda etapa, procura-se abordar os fatores externos que exercem influência direta no comportamento, nas ações e decisões dos funcionários dentro da empresa.

Uma descrição bastante relevante dos indicadores utilizados, foi apresentado por Lemos (2007) sob a estrutura que leva em conta o comportamento das chefias, o respeito que os funcionários dizem receber da organização como um todo, a imparcialidade percebida nas respostas, o orgulho em se fazer parte da equipe, e a camaradagem percebida entre os membros.

Uma das pesquisas mais populares no Brasil, sempre amplamente divulgada, é a “Melhores empresas para você trabalhar”. Essa pesquisa foi criada em 1997, em uma parceria da revista Exame com a Fundação Instituto de Administração (FIA). Considerada a maior pesquisa de clima do Brasil, é feita por meio de várias abordagens e procura ouvir tanto os funcionários, quanto a empresa empregadora.

Para os funcionários, o instrumento se propõe a medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa na qual trabalham. O questionário procura abordar quatro conceitos: identidade, satisfação/motivação, liderança e aprendizado. O instrumento aplicado às empresas é chamado de “Caderno de Evidências”, no qual a organização deve descrever as práticas adotadas referentes a quatro elementos: estratégia e gestão, liderança, políticas e, práticas e cidadania. As duas fases da

pesquisa são feitas de forma paralela. Somente quando os instrumentos são respondidos é que a pesquisa é encaminhada à revista para que sejam analisados os dados e feito o relatório. Posteriormente, são agendadas visitas nas empresas para o esclarecimento do processo de pesquisa.

Mais importante do que o processo de avaliação do clima e adequação dos pontos relevantes identificados na pesquisa, faz-se necessário que a área de Recursos Humanos se empenhe em dividir com os funcionários, a importância da pesquisa e as melhorias advindas por ela. Se não existe feedback constante, os funcionários se sentem perdidos e pouco valorizados, e, se eles não se sentem parte do processo, não se comprometem com os resultados dele.

4 CONCLUSÃO

Baseadas no referencial teórico abordado, podemos concluir que a gestão do clima organizacional tem como principal objetivo, auxiliar os administradores a focarem os aspectos mais relevantes da organização.

O clima organizacional pode ser gerenciado por meio de ações que se iniciam com planejamento da pesquisa e se estendem até a avaliação dos resultados do plano de ação construído na pesquisa.

Contudo, esse gerenciamento não é fácil, pois requer o apoio da alta gestão e o comprometimento coletivo para a criação de um clima organizacional favorável.

A gestão do clima organizacional, não se limita apenas à aplicação da pesquisa de clima, mas deve ser pensada diariamente dentro das organizações que querem conquistar espaços de destaque no mundo corporativo, sempre tendo como primazia o fato que são os colaboradores os seus reais diferenciais competitivos, portanto, estes devem estar satisfeitos e orgulhosos da empresa que compõem.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA-CASTRO, G. A de; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

ANDERSON, N.; WEST, M. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team inventory. **Journal of Organizational Behavior**, v.19, p. 235-258, 1998.

ARRUDA, M. C; NARVAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, v. 40, n. 3, p. 26-35, 2000.

BASTOS, A. V. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília. 1994. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BEDANI, M. **Clima organizacional**: mensuração, investigação e diagnóstico. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

BROWN, S.; LEIGH, T. 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.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. S. Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC): um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 33, n. 4, p.86-91, 1998.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Barueri: Manole, 2010.

DUNEGAN, K; TIERNEY, P.; DUCHON, D. 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, 1992.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho**: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

GOMIDE, S. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília 1999.

GULLY, S.; INCALCATERRA, K. A.; JOSHI, A.; BEAUBIEN, M. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 5, p. 819-832, 2002.

JAMES, L.; DEMAREE, R.; WOLF, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 69, n. 1, p. 85-98, 1984.

JAMES, L.; DEMAREE, R.; WOLF, G. rwg: an assessment of within-group interrater agreement. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 78, n. 2, p. 306-309, 1993.

JAMES, L. A.; JAMES, L.R. Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n. 5, p. 739-751, 1989.

JAMES, L. R.; JONES, A. Organizational climate: a review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v.81, n.12, p. 1096-1112, 1974.

KOYS, D.; DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, v.44, n. 3, p. 265-285, 1991.

KOZLOWSKI, S.; DOHERTY, M. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LAROS, J.; PUENTE-PALACIOS, K. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.9, n. 1, p. 113-119. 2004.

LINDELL, M. Assessing and testing interrater agreement on a single target using multi-item rating scales. **Applied Psychological Measurement**, v. 25, n.1, p. 89-99, 2001.

LINDELL, M.; BRANDT, C.; WHITNEY, D. A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. **Applied Psychological Measurement**, v. 23, n. 2, p. 127-135, 1999.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n.1, p. 37-60, 2004.

MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper& Row, 2001.

McMURRAY, A. The relationship between organizational climate and organizational culture. **Journal of American Academy of Business**, v. 3, p. 1-8, 2003.

MORAN, E.; VOLKWEIN, J. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v.45, n. 1, p. 19-47, 1992.

PARKER, C.; BALTES, B.; YOUNG, S.; HUFF, J.; ALTMANN, R.; LACOST, H.; ROBERTS, J. Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. **Journal of Organizational Behavior**. v.24, n.4, p. 389-416, 2003.

PATTERSON, M.; WARR, P.; WEST, M. Organizational climate and organizational productivity: the role of employee affect and employee level. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, p. 193-216, 2004.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v.37, n. 3, p. 96-104, 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; CARNEIRO, B. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho** (no prelo). 2005.

REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho** (r-POT) v.3, n. 1, p. 27-60, 2003.

SCHNAKE, M.; DUMLER, M. Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.76 p. 283-301, 2003.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. **Personnel Psychology**, v.28, n. 4, p. 447-479, 1975.

SCHNEIDER, B.; BARTLETT, C. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. **Personnel Psychology**, v. 23, n. 4, p. 493-512, 1970.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v. 36, n. 1, p.19-39, 1983.

SIQUEIRA, M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE JUNIOR. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In.: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade; A. V. Bastos. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004.

VIANNA, M.; AURÉLIO FERREIRA. **Motivação Liderança e Lucro**. 2. ed. São Paulo. Gente, 1999.