

# Clima organizacional: uma revisão histórica do construto

Organizational climate: a historical review of the construct

Clima organizacional: una revisión histórica del constructo

*Igor Gomes Menezes\**

*Ana Cristina Passos Gomes\*\**

## Resumo

Clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, sendo um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional. Este trabalho objetivou sistematizar parte dos conhecimentos produzidos sobre clima organizacional ao longo dos anos, ao estabelecer um ordenamento histórico das pesquisas sobre o tema em três momentos: de 1930 a 1960, estudo da taxonomia, contexto e estrutura do construto; de 1970 a 1980, diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacionais; e de 1990 à atualidade, estudos empíricos para testar a validade discriminante do clima organizacional em relação a outros construtos e desenvolvimento de novos métodos de análise. Ressalta-se a premência pelo desenvolvimento de novos modelos teóricos que integrem o conjunto de descritores dos modelos já existentes e uma maior aplicação de técnicas psicométricas para validação desses modelos.

**Palavras-chave:** clima organizacional; revisão histórica; modelos teóricos; comportamento organizacional.

## Abstract

Organizational climate can be characterized as a set of perceptions, shared by workers, of different aspects that make up the organizational environment, being one of the most investigated constructs in the field of Organizational Behavior. This paper aims to organize part of the knowledge produced concerning organizational climate along years, establishing a historical order of research in three stages: from 1930 to 1960, studies of construct taxonomy, context and structure; from 1970

---

Texto recebido em fevereiro de 2010 e aprovado para publicação em maio de 2010.

\* Doutor em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia, coordenador do Núcleo de Instrumentos e Medidas da Universidade Federal da Bahia (UFBA). *E-mail:* igor.menezes@ufba.br.

\*\* Mestranda em psicologia pelo Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, assistente de pesquisa (bolsista) do Sistema de Monitoramento e Avaliação do Projovem Urbano, Nordeste I (UFBA). *E-mail:* apgomes26@yahoo.com.br.

to 1980, distinction between the concepts of organizational climate and culture; and from 1990 on, empirical studies to assess the discriminant validity of organizational climate in relation to other constructs, and development of new analysis methods. The paper emphasizes the urgency of designing new theoretical models to integrate the set of descriptors of existing ones, as well as a wider use of psychometric techniques for the empirical validation of those models.

**Key-words:** Organizational climate; Historical review; Theoretical models; Organizational behavior.

### Resumen

Clima organizacional puede ser caracterizado como un conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre diferentes aspectos del medio ambiente de la organización, siendo uno de los constructos más investigados en el ámbito del Comportamiento Organizacional. Este estudio tuvo como objetivo sistematizar el conocimiento producido sobre clima organizacional en los últimos años al establecer un orden histórico de la investigación sobre el tema en tres momentos: de 1930 a 1960, el estudio de la taxonomía, la estructura y el contexto del constructo, desde 1970 hasta 1980, la diferencia entre los conceptos de clima organizacional y cultura, y de 1990 a la actualidad, los estudios empíricos para poner a prueba la validez discriminante del clima organizacional en relación con otros constructos y el desarrollo de nuevos métodos de análisis. Se pone de relieve la urgente necesidad para el desarrollo de nuevos modelos teóricos que integran el conjunto de descriptores de los modelos existentes y una mayor aplicación de pruebas psicométricas para validar estos modelos.

**Palabras-clave:** clima organizacional, revisión histórica, modelos teóricos, comportamiento organizacional.

### Introdução

O clima organizacional é um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. Diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações.

O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características

complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização. Entretanto o caráter empírico voltado à investigação do clima organizacional não tem sido acompanhado por reflexões epistemológicas sobre o desenvolvimento histórico do construto. Da mesma forma, ainda não existem estudos que busquem sistematizar as diferentes perspectivas teóricas e caracterizar a pesquisa sobre o tema em momentos históricos distintos. Tendo em vista o preenchimento dessa lacuna, buscou-se, neste trabalho, proceder a uma ampla investigação dos conhecimentos produzidos sobre clima organizacional com base em estudos de maior centralidade sobre o tema, a fim de reunir informações teóricas que permitam fornecer um ordenamento histórico ao campo de estudos e pesquisas sobre o construto.

### **Clima organizacional: a história do construto**

As premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927 (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000), em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada no bairro Hawthorne, de Chicago. Conhecido assim como “Experimento de Hawthorne”, Mayo constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, *turnover* e redução no desempenho e produtividade. Na década posterior, os estudos de Kurt Lewin sobre a teoria de campo também começaram a se tornar conhecidos. Por essa teoria, as atividades psicológicas de um sujeito ocorrem numa espécie de campo psicológico, denominado pelo próprio Lewin (1939) de campo vital, o qual compreende todos os eventos passados, presentes e futuros que podem influenciar o comportamento de uma pessoa em uma determinada situação.

Com base na introdução de tais conceitos na Psicologia social, Lewin, Lippitt e White (1939) desenvolveram um novo estudo com o intuito de verificar quais eram as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de rapazes dentro de um ambiente controlado. Entre outras considerações finais para esse estudo, os autores ressaltaram a importância de se investigarem elementos culturais para o entendimento ou compreensão dos ambientes sociais, tais quais as organizações. Introduziam-se, assim, com tal estudo, os conceitos de clima social e atmosfera social, os quais começaram a ser amplamente divulgados após a Segunda Guerra Mundial, com a Escola ou Movimento das Relações Humanas. Esse movimento foi um resultado

direto da experiência de Hawthorne e teve como objetivo favorecer a humanização das relações de trabalho, ao se opor ao movimento clássico da Administração científica, de Taylor (1911). De acordo com Schneider (1985), a maior parte dos estudos que usam o termo “clima” até a década de 1980 ainda se refere a práticas interpessoais que refletem o clima social, em vez do clima organizacional. Nesse contexto, falar sobre clima social remete a um conjunto de políticas e atividades formais e informais que são características do modo como os trabalhadores descrevem uns aos outros, além das relações estabelecidas entre superiores e subordinados.

Ainda que já existisse tacitamente a noção de uma “atmosfera” no ambiente de trabalho, que influencia as percepções e comportamentos dos trabalhadores, somente em 1958, com os trabalhos de Argyris, essa concepção tornou-se explícita e passou a ser chamada de clima organizacional. Nesse trabalho seminal de Argyris (1958), o clima organizacional, também nomeado “caráter homeostático”, foi estudado com base em elementos que representam diferentes níveis de análise. Conhecer o clima organizacional implicaria, assim, investigar fatores individuais, associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização. Os estudos de Argyris, por um lado, trazem avanços significativos para a consecução de uma definição mais clara e abrangente de clima organizacional, ao passo que demonstra a importância de se considerarem diferentes variáveis e níveis de análise no entendimento do construto. Entretanto Argyris vincula a noção de clima organizacional à de cultura organizacional, promovendo, conseqüentemente, uma nova pulverização no conceito de clima e aumentando a dificuldade de se aceder a uma definição consensual do atributo.

Os trabalhos de Argyris (1958) influenciaram significativamente as pesquisas sobre clima em organizações a partir da década de 1950, ganhando, primeiro, uma maior popularidade dentro da Administração nos Estados Unidos (Forehand & Gilmer, 1964). Como objeto de estudo da Psicologia organizacional, somente na década posterior é que iniciaram as primeiras pesquisas sobre o tema. Não obstante haja mais de meio século de estudos sobre clima organizacional, o desenvolvimento de estratégias voltadas à investigação do construto ocorreu em maior monta somente a partir dos anos 90, ganhando maior destaque nas grandes empresas, principalmente as que já haviam desenvolvido programas de saúde do trabalhador e melhoria da qualidade de vida no trabalho (Toro, 2001).

## Momentos históricos na investigação do clima organizacional

Embora o tema clima organizacional ocupe uma posição de destaque dentro da clássica psicologia industrial e da moderna psicologia organizacional, a quantidade de definições constitutivas e operacionais, técnicas de mensuração, bem como resultados de pesquisas muitas vezes contraditórios têm demonstrado uma grande complexidade no mapeamento do construto (James & Jones, 1974). Tendo em vista, assim, a ampla gama de definições para clima organizacional, numa tentativa de síntese da produção acerca do construto, podem-se identificar três momentos distintos.

O primeiro, situado entre os anos 30 e 60, confere uma significativa ênfase ao modelo organizacional, assim como na taxonomia, contexto e estrutura do clima organizacional (Kundu, 2007). A preocupação nesse período estava dirigida para a identificação das variáveis que compunham ou constituíam o construto ou, mais especificamente, para o estudo das dimensões do clima organizacional. Nesse ínterim, pesquisas sobre a estrutura e a complexidade dos sistemas organizativos, assim como dos estilos de liderança que dirigiam os comportamentos organizacionais eram temáticas centrais de investigação.

Um dos maiores esforços nesse primeiro período era encontrar uma justificativa conceitual e que sustentasse métodos precisos e objetivos que permitissem responder à seguinte pergunta: *o clima organizacional pode ser conceituado como um atributo do indivíduo ou da organização?* Buscando responder a essa questão, inúmeras foram as tentativas dos teóricos da área para criar uma definição que incorporasse os diferentes elementos que supostamente caracterizavam o construto. A definição mais distintiva e representativa desse momento foi oferecida por Forehand e Gilmer (1964), os quais definiram clima organizacional como um conjunto de características que: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização. Embora a definição de Forehand e Gilmer seja aparentemente superficial, ela é notória pela sua abrangência em considerar diferentes níveis de análise (indivíduo, organização e outras organizações) e por trazer a concepção de estabilidade temporal, o que gera impactos diretos na concepção de formas futuras de avaliação do construto.

Forehand e Gilmer (1964) postularam que o efeito do clima organizacional sobre o comportamento de cada indivíduo pode ser avaliado desde os estímulos apresentados aos membros de maneira individual e que são assim responsáveis por restringir os comportamentos que venham a demonstrar liberdade de escolha, pelo uso de processos de recompensa e punição. A concepção teórica

do clima organizacional desde a ótica de tais autores é representativa da “abordagem dos atributos múltiplos de medidas organizacionais” (*multiple measurement-organizational attribute approach*), que sugerira o uso de pesquisas de campo e estudos experimentais para avaliar dimensões organizacionais, como tamanho, estrutura, complexidade de seus sistemas, estilos de liderança e metas organizacionais (James & Jones, 1974). Uma das preocupações dessa perspectiva era que, ao se estudar esse conjunto de dimensões, fosse possível a identificação de componentes importantes para o conhecimento do modelo organizacional. Nesse sentido, clima organizacional era identificado com “situação organizacional”, e os principais estudos na área estavam ligados a modelos organizacionais e taxonomias de clima (Hall, Hass & Johnson, 1967; Katz & Kahn, 1966; Sells, 1963), contexto organizacional (Lawrence & Lorsch, 1967; Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968; Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1969; Woodward, 1965) e estrutura organizacional (Porter & Lawler, 1965; Thomas & Fink, 1963).

Tagiuri (1968), seguindo a mesma direção conceitual de Forehand e Gilmer (1964), identificou o clima organizacional como uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, que: (a) é experimentada pelos seus membros, (b) influencia seus comportamentos e (c) pode ser descrita em termos da avaliação de um conjunto particular de características da organização. Aproximando o conceito de clima de uma noção de responsabilidade para influenciar os comportamentos dos membros da organização, Tagiuri justifica que, para se conhecer o clima organizacional, é necessário avaliar um conjunto de características organizacionais, que perpassam pelo conhecimento da estrutura organizacional e pela forma como os indivíduos a percebem no dia a dia.

Uma pesquisa de grande destaque nesse primeiro momento foi conduzida por Litwin e Stringer (1968) em três organizações norte-americanas distintas. O objetivo principal dessa investigação foi identificar quais os descritores e fatores comuns às diferentes organizações. Os resultados dessa pesquisa foram organizados na proposta conhecida como “modelo de Litwin e Stringer”, que consiste no primeiro modelo de investigação desenvolvido com a finalidade de reunir as características do ambiente de trabalho que são transversais a distintos perfis de organizações. Tal proposta de síntese teórica destacou a existência de nove dimensões como as mais representativas, a saber: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. O “modelo de Litwin e Stringer” somente veio a ser usado no Brasil com as adaptações realizadas por Souza (Souza, 1977; 1980; 1982; 1983) a partir do ano de 1977.

Dois outros modelos, igualmente de grande importância na busca da sistematização do construto, também vieram a ser desenvolvidos, mas somente no começo dos anos 80. O modelo de Sbragia (1983), construído com base em uma pesquisa realizada dentro de uma organização de caráter governamental, destaca a necessidade da avaliação de 20 distintos fatores, como conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle. Já o “modelo de Kolb, Rubin e McIntyre” (1986), mais sintético, aponta para o estudo da dimensionalidade do clima organizacional baseado em sete fatores: responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, calor e apoio, clareza organizacional e liderança.

Da mesma forma como esse primeiro momento da literatura sobre clima organizacional aponta para o desenvolvimento de modelos sobre o construto, duas perspectivas adicionais à abordagem dos atributos múltiplos de medidas organizacionais começam a se esboçar nesse período. A primeira delas, a abordagem dos atributos perceptuais de medidas organizacionais (*perceptual measurement-organizational attribute approach*) considera o clima organizacional como um conjunto de atributos específicos a uma organização, que podem ser inferidos do modo como ela lida com seus membros e seu ambiente. Para um membro organizacional, o clima corresponde a um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos de características estáticas, como grau de autonomia concedido, e de resultados comportamentais (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970).

Para tal abordagem, enquanto os elementos críticos do clima organizacional advêm de percepções individuais da organização que, por sua vez, guiam os comportamentos dos trabalhadores, o clima por si só é visto como uma variável situacional, associada a aspectos como autonomia individual, orientação para recompensas e suporte organizacional. O clima organizacional é visto assim como um processo psicológico determinado pela situação, sendo as variáveis constituintes do construto consideradas como fatores tanto causadores como moderadores das atitudes e do desempenho do trabalhador.

Finalmente o avançar dos estudos teóricos sobre clima organizacional nos anos 60 favoreceu igualmente o desenvolvimento da abordagem dos atributos perceptuais de medidas individuais (*perceptual measurement-individual attribute approach*). Largamente baseada nos estudos de Schneider (Schneider, 1972, 1973; Schneider & Bartlett, 1968, 1970; Schneider & Hall,

1972), tal abordagem considera o clima organizacional como um conjunto de percepções sintéticas ou globais construídas pelos indivíduos acerca do ambiente organizacional. A percepção sobre o clima é assim formada com base na interação entre características pessoais e organizacionais, sendo constituída por valores situacionais específicos relacionados aos aspectos da organização que são mais significativos para os sujeitos. O clima organizacional pode ser visto como uma avaliação sumária de eventos baseados na interação entre eventos reais e a percepção destes.

De um modo geral, esse primeiro momento de investigação do clima organizacional foi notadamente marcado pela valorização do ambiente na percepção de tal atributo e pela ênfase nos elementos do ambiente que funcionam como uma espécie de “atmosfera” a qual favorece a modificação dos comportamentos dos membros organizacionais. Destarte, esse momento foi importante por considerar a necessidade de se criarem métodos de investigação que viessem a avaliar a multidimensionalidade do construto e por realçar os elementos da cultura organizacional que guardam relações conceituais diretas com o clima organizacional. Particularmente no âmbito dessa relação, inicia-se o segundo momento no desenvolvimento dos estudos sobre clima organizacional.

Aproximidade conceitual entre cultura organizacional e clima organizacional, que inaugura o segundo momento, compreendido entre os anos 70 e 80, deve-se ao fato de a cultura organizacional estar relacionada com as crenças, valores e aspectos de natureza coletiva e ideacional, compartilhada entre trabalhadores e organizações, que, em última instância, serão responsáveis pela manutenção de um determinado clima na organização (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990). Desde a década de 1960, já se destacava que os termos clima e cultura muitas vezes eram compreendidos de forma igual e intercambiável (Forehand & Gilmer, 1964; Katz & Kahn, 1966; Tagiuri, 1968), embora o construto cultura organizacional tenha apresentado um menor emprego em âmbito acadêmico e uma maior aplicação na área industrial e de negócios (Schneider, 1985).

De acordo com Schein (1985), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressupostos básicos criado, desenvolvido ou descoberto em um processo de aprendizagem coletivo para lidar com os problemas socioemocionais dos membros do grupo e que permite às organizações se adaptarem às demandas externas. Entre a pluralidade de conceitos voltados à explicação da cultura organizacional, é praticamente consensual que a cultura é formada por valores, crenças, códigos e regras que configuram as normas comportamentais nas organizações (Cooke & Lafferty, 1989; Kroeber &



Klukhohn, 1952; Moran & Volkwein, 1992; Ouchi, 1981; Swartz & Jordan, 1980; Trice & Beyer, 1984). Uma vez consolidados os pressupostos básicos da cultura, tal conjunto de normas é transferido aos demais participantes como referências ou guias que funcionam como orientadores do pensar, do sentir e do agir de forma ideal.

Cultura é comumente definida como uma variável mais profunda do que o clima, identificada com valores e pressupostos que, com o tempo, são mantidos pelos membros da organização. Enquanto a cultura de uma organização se refere às práticas adotadas que norteiam os trabalhadores de uma empresa, concedendo-lhes uma identidade própria (Silva & Zanelli, 2004), o clima é a atmosfera presente nas organizações, originada mediante práticas, procedimentos e recompensas percebidos diariamente pelos empregados, estando intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). De acordo com Glisson (2007), a cultura engloba o modo como as coisas são feitas em uma organização, enquanto o clima representa o modo como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho. Segundo Lima e Albano (2002), o clima organizacional é um produto parcial da cultura organizacional, sendo dialeticamente influenciado pelos indivíduos, no sentido de determinar como as normas, valores e práticas que permeiam o ambiente organizacional interferem na percepção que os empregados têm da empresa e do seu trabalho.

Diferentes são as perspectivas de análise e investigação dos construtos clima e cultura, podendo ser caracterizados desde três visões mais comuns: 1. clima e cultura vistos como construtos similares e indissociáveis, como pode ser constatado no trabalho de Schneider e Reichers (1983); 2. cultura e clima tidos como construtos que se sobrepõem, ou seja, o sistema de símbolos e significados compartilhados pelos membros organizacionais abrangeria as diferentes dimensões do clima organizacional, como pode ser observado na pesquisa de Denison (1996); 3. clima e cultura organizacionais como construtos distintos, conforme estudo de Schein (1990).

Apesar da proximidade conceitual entre os temas, é praticamente consensual que cultura e clima organizacionais se inter-relacionam, ao passo que as práticas e valores normativos vigentes na empresa influenciarão na concepção de um ambiente apreendido pelos funcionários. Uma pesquisa conduzida por Glisson e James (2002) em 30 condados de um Estado do Sudeste dos Estados Unidos demonstrou, mediante o emprego do método de análise fatorial confirmatória, que cultura e clima são construtos distintos, mas que se encontram positivamente correlacionados a 0,50 ( $p < 0,001$ ). Tal

nível de correlação aponta para um compartilhamento entre descritores, sugerindo certas relações entre suas definições operacionais. O significativo grau de relacionamento entre clima e cultura pode ser mais claramente constatado quando se deseja realizar uma mudança no clima organizacional. Seria praticamente impossível ou incoerente buscar desenvolver-se um clima desejado, se as variáveis que sustentam tal mudança forem incompatíveis com a cultura da organização. Por exemplo, se os pressupostos que sustentam a cultura de uma organização buscam estimular o individualismo e a competição, dificilmente o clima organizacional favorecerá a criação de um espírito de equipe e cooperação entre os trabalhadores.

Os limites conceituais e metodológicos entre clima e cultura somente começaram a ser nitidamente demarcados a partir dos anos 90, com o crescimento de pesquisas qualitativas e quantitativas que buscaram atestar a validade discriminante dos construtos (Glisson & James, 2002). No ano 2000, foi lançado o *Handbook of Organizational Culture and Climate*, uma importante obra dos autores Ashkanasy, Wilderom e Peterson, que realiza uma revisão teórica sobre os construtos cultura e clima organizacionais, diferenciando-os de outros construtos referentes a processos de influência social, como comprometimento, envolvimento, identidade social, lealdade, cidadania, dentre outros. De acordo com os autores desse livro, as distinções entre clima e cultura refletem diferentes tipos de ontologia e abordagens epistemológicas que, de um modo geral, definem o clima como configurações de atitudes e percepções dos membros organizacionais que, em combinação, refletem uma parte substancial do contexto em que eles estão inseridos. Por outro lado, a cultura é um construto mais difuso, tido como um processo de vínculo estabelecido entre trabalhador e organização mediante o compartilhamento de valores e símbolos característicos de um contexto organizacional. Não obstante o grau de aprofundamento teórico dos autores sobre cultura organizacional, pouca ênfase é concedida à caracterização histórica do clima organizacional.

Atualmente, é praticamente consensual que, enquanto o clima organizacional é uma condição temporária formada por meio dos significados construídos pelos indivíduos, que guiam suas decisões e ações no ambiente organizacional, a cultura organizacional cumpre um papel mais normativo, voltado ao compartilhamento de valores que fornecem uma identidade à organização e, conseqüentemente, favorecem uma maior capacidade adaptativa e de autodesenvolvimento interno e externo. Sendo assim, a cultura é mais estável ao longo do tempo, mais complexa, difícil de ser avaliada e mais resistente à mudança do que o clima. Mudanças na cultura organizacional se apresentam em um caráter mais profundo, uma vez que levam mais tempo para se efetivar.

De natureza mais transitória, o clima é mais fácil de ser percebido, o que lhe garante uma maior suscetibilidade à mudança (Lima & Albano, 2002).

As tentativas de especificar e clarificar o conceito de clima organizacional, diferencialmente a outros conceitos correlatos, dão início ao terceiro momento no estudo do construto, que começa nos anos 90 e se estende aos dias atuais. Este momento é fortemente marcado pela busca de situá-lo como uma variável antecedente ou conseqüente e pelo desenvolvimento de novos métodos de análise. O clima organizacional, considerado como variável antecedente (independente) funciona como uma causa, ou seja, enfatiza o modo como os trabalhadores percebem que o clima pode influenciar sua satisfação e desempenho no trabalho (Silver, Poulin & Manning, 1997; Souza, 1977). Por outro lado, o clima pode ser entendido como uma variável conseqüente (dependente), isto é, como um efeito das características pessoais que potencialmente influenciam a percepção dos membros organizacionais sobre o clima organizacional (Toulson & Smith, 1994). Tido como uma variável antecedente, busca-se geralmente definir o clima a partir de suas dimensões de análise, que correspondem aos fatores que compõem o construto, assim como aos elementos da estrutura organizacional, como tamanho da organização, níveis hierárquicos e grau de centralização (Tamayo, 1999). Os estudos que se reportam ao clima como variável conseqüente são bastante recentes e ainda não trazem resultados conclusivos que ofereçam segurança nas inferências relacionais (Souza, 1983; Toulson & Smith, 1994).

A partir dos anos 90, crescem também os esforços para identificar não somente as características que constituem o clima organizacional, mas, fundamentalmente, os elementos que não fazem parte das definições constitutiva e operacional do construto. No âmbito dessas discussões, grande confusão conceitual ocorre entre os conceitos de clima organizacional e clima psicológico. Segundo Schneider e Reichers (1983), o clima psicológico corresponde à ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho, enquanto o clima organizacional reflete os significados compartilhados pelas pessoas, ligados a um aspecto particular do trabalho. Embora, como afirma Martins (2000), não seja possível reduzir o clima organizacional a uma só unidade de análise, já que depende também das interações individuais, é necessário reconhecer que o clima organizacional está mais diretamente relacionado com elementos cognitivos, ao passo que o clima psicológico encontra-se associado em maior intensidade com elementos afetivos do ambiente de trabalho.

Outra discussão de grande destaque e que também está diretamente relacionada à constituição do clima organizacional diz respeito aos níveis de análise ou de investigação do atributo. Até o começo dos anos 90, era bastante

comum que as pesquisas sobre clima organizacional focassem de forma independente na percepção individual dos trabalhadores ou nas características do ambiente organizacional, preterindo a interação entre ambas para uma avaliação mais global do construto. Desde os anos 80, autores como Glick (1985) já destacavam que, para se ter um conhecimento mais pormenorizado do contexto organizacional e, conseqüentemente, do clima organizacional, seria necessário contemplar avaliações multidimensionais das relações entre indivíduos e organizações.

De fato, a noção de que aspectos individuais e organizacionais devem estar relacionados, para um conhecimento mais sistêmico dos processos de trabalho, não é contemporânea dentro dos estudos do comportamento organizacional. Desde os anos 70, com a ascensão da perspectiva interacionista (Endler & Magnusson, 1976; Pervin & Lewis, 1978; Schneider, 1983; Terborg, 1981), tem-se procurado negar a primazia dos traços ou das situações na determinação das respostas dos sujeitos. Na mesma direção, Aronoff e Wilson (1985) desenvolveram outra perspectiva de grande valor teórico, conhecida como o princípio da congruência. As pesquisas fundamentadas no princípio da congruência buscam explicar como os indivíduos e as características ambientais devem interagir em prol da maior produtividade no ambiente de trabalho. Não obstante a perspectiva interacionista e o princípio da congruência tenham emergido como teorias do comportamento organizacional desde a década de 1970, somente no final dos anos 80 e começo dos anos 90 foram conduzidas as primeiras investigações levando-se em consideração características pessoais e variáveis contextuais para o estudo do clima organizacional (Colarelli, Dean & Konstans, 1987; Ostroff, 1993).

Na atualidade, a principal preocupação em relação ao estudo do clima organizacional diz respeito à investigação da sua dimensionalidade, devido à diversidade operacional da constituição do atributo. Existe uma grande divergência, por exemplo, entre estudos dirigidos por Campbell *et al.* (1970), os quais encontraram quatro dimensões constitutivas do construto, enquanto DeCottis e Koys (1991) demonstraram empiricamente a possibilidade de o clima organizacional ser avaliado em até 54 dimensões diferentes. Trata-se, assim, de um construto bastante peculiar, que não é necessariamente composto por fatores que permitam a estabilidade na investigação, assim como ocorre com alguns outros atributos psicológicos, como personalidade e inteligência. Enquanto para tais construtos é possível o desenvolvimento de um método de investigação mais bem definido e que busque testar a validade de construto de um instrumento a partir de um determinado referencial teórico, avaliar o clima organizacional é escolher uma dentre muitas alternativas que não

necessariamente estão embasadas em referenciais teóricos previamente construídos. Talvez essa seja uma das principais justificativas de terem sido conduzidas tão poucas pesquisas eminentemente teóricas para tratar do tema e maior parte da produção científica estar concentrada em relatos de pesquisas aplicadas, com a utilização de instrumentos desenvolvidos para áreas cada vez mais específicas.

### Considerações finais

Ao lançar um olhar sobre o desenvolvimento histórico do clima organizacional, pode-se constatar a existência de uma preocupação que perpassa os três momentos de investigação do construto. Desde os anos 30, com a busca da elaboração de definições constitutivas, passando pela diferenciação entre clima e cultura, nos anos 70, até os estudos de validade discriminante, a partir dos anos 90, basicamente o conjunto de esforços despendidos nesses períodos tem sido destinado ao conhecimento da estrutura dimensional do construto e à organização de uma fundamentação teórica mais clara e precisa para o clima organizacional.

Já no ano de 1975, Schneider destacava que a grande dificuldade no estudo do clima e da sua dimensionalidade está sob a dependência dos propósitos das pesquisas desenvolvidas sobre o tema e dos diferentes tipos de organização em que o clima organizacional pode ser investigado. Essa peculiaridade faz com que a investigação do clima organizacional apresente uma grande complexidade empírica, já que a constituição da dimensionalidade do construto encontra-se diretamente sob a dependência do objeto de estudo. Sendo assim, o desenvolvimento de definições operacionais para o conhecimento do clima de uma organização depende diretamente da estrutura organizacional e das características culturais mais relevantes que impactam diretamente as percepções dos trabalhadores e que constituirão, conseqüentemente, o clima da organização.

Considerando as tendências atuais para os estudos sobre clima organizacional, destacam-se, com grande centralidade, o desenvolvimento de modelos de pesquisa, bem como instrumentos que reúnam o máximo de dimensões de análise as quais sejam consensuais a diferentes tipos de organização, a exemplo de organizações públicas e privadas, ou relacionadas a distintos setores econômicos (Bispo, 2006; Menezes *et al.*, 2007). No entanto, o grande questionamento que gira em torno de tal objetivo é: *“como criar estratégias de investigação que apresentem maior poder de generalização interorganizacional e, ao mesmo tempo, construir instrumentos que sejam sensíveis em avaliar*

*características do clima organizacional que estão diretamente associadas aos elementos culturais próprios de uma organização?”*

Diante de tal desafio, a complexidade da investigação do clima organizacional não se restringe ao aparente paradoxo da busca de uma dimensionalidade geral e, ou, específica para o fenômeno. Uma segunda tendência contemporânea e não menos desafiadora está centrada na realização de estudos para tornar o conceito de clima organizacional mais claro e específico, em face de outros construtos organizacionais que lhe estão diretamente associados. Nesse caso, a grande dificuldade em se definir o clima organizacional, inclusive em termos operacionais, diz respeito ao fato de que as dimensões que constituem o clima podem ser caracterizadas, por sua vez, também como construtos únicos e que podem ser avaliados de forma independente. O atributo “liderança”, por exemplo, é uma das dimensões mais avaliadas quando se investiga o clima de uma organização. No entanto, a liderança é um construto *per se*, igualmente constituído por descritores respaldados em teorias que se voltam à descrição do construto. Sendo assim, o construto clima organizacional, ao estar relacionado com os conhecimentos teóricos produzidos sobre o tema liderança, acaba por se constituir como um atributo dependente dos pressupostos que foram desenvolvidos no âmbito de cada teoria de liderança.

Ao considerar assim o processo de teorização e conceituação do clima organizacional, uma dificuldade adicional em se aceder a uma definição consensual para o construto está relacionada ao fato de que, caracterizar o clima, não é caracterizar um construto homogêneo. Ao passo em que se encontra sob a dependência de outros construtos para sua configuração dimensional, o clima organizacional também acaba por depender dos pressupostos teóricos desses atributos. Dessa maneira, basicamente qualquer definição que venha a ser desenhada para descrever o clima organizacional deverá considerar como aceitáveis os pressupostos teóricos de suas dimensões.

A relação de dependência teórica na caracterização do clima organizacional em face de outros construtos também se reflete no plano de análise e avaliação. Perseguindo um crescente rigor metodológico para a investigação do clima organizacional, a técnica mais comum utilizada nas pesquisas voltadas à avaliação do construto é o *survey*, com o uso de instrumentos psicométricos (Wilpert, 1995). Poucos ainda são os estudos etnográficos ou pesquisas experimentais conduzidos para a avaliação do construto (Ouchi & Wilkins, 1985). Sendo assim, diferentes escalas foram desenvolvidas para a mensuração do construto em âmbito internacional (Friedlander &

Margulies, 1969; Hellriegel & Slocum, 1974; House & Rizzo, 1972; Litwin & Stringer, 1968; Payne & Pheysey, 1971; Pritchard & Karasick, 1973; Schneider & Bartlett, 1970; Toro, 2001) e nacional (Coda, 1997; Martins *et al.*, 2004; Laros & Puente-Palacios, 2004; Rizatti, 2002; Souza, 1977, 1980, 1982, 1983; Tamayo, 1999).

No entanto, assim como o alcance de uma definição homogênea para o construto consiste em uma tarefa de grande complexidade, a construção de uma medida sintética e que integre simultaneamente todos os descritores de suas distintas dimensões também se mostra um exercício de difícil realização. Basicamente, todos os instrumentos desenvolvidos para avaliar clima organizacional correspondem a uma reunião de diferentes medidas independentes que, por sua vez, foram criadas para avaliar seus respectivos construtos. Tal problemática é bastante comum dentro da pesquisa em Psicologia, quando se busca investigar construtos mais abrangentes e complexos, como, por exemplo, a inteligência, que pode envolver, a depender do aporte teórico, outros atributos como raciocínio, compreensão e julgamento.

Tendo em vista, assim, o conjunto de dificuldades na criação de definições constitutivas e operacionais para o construto, basicamente são três as escolhas mais comuns que os pesquisadores têm recorrido quando desejam conduzir pesquisas sobre clima organizacional. A primeira delas é desenvolver instrumentos em âmbito intraorganizacional, considerando os aspectos que mais bem descrevem a estrutura e os processos organizativos. Na maior parte das vezes, as pesquisas que seguem tal caráter não investem no estudo da validade empírica do modelo desenvolvido e, conseqüentemente, tem uma reduzida precisão nas inferências derivadas dos escores produzidos. Uma segunda escolha é adotar instrumentos outrora validados e que avaliam um conjunto de fatores já previamente definidos. Nesse caso, o que se realiza é uma adaptação transcultural de uma medida anteriormente validada a fim de respaldá-lo nos elementos culturais e contextuais da organização. Assim como ocorre com a primeira escolha, geralmente o novo instrumento também acaba por não ser submetido ao estudo da validade de construto da medida adaptada, reduzindo a confiabilidade geral da avaliação.

A última estratégia que tem sido adotada, embora não ainda com a mesma magnitude que as opções supracitadas, é buscar elaborar um novo modelo com base em outros modelos que vêm sendo desenvolvidos desde os anos 60 e, finalmente, realizar o estudo da validade empírica desse novo modelo. Essa alternativa, embora seja a mais adequada do ponto de vista metodológico, carece de um amplo conhecimento dos fatores e descritores

pertencentes a cada modelo, além de grande familiaridade com as políticas e processos organizacionais. Além disso, a adoção de tal estratégia exige o conhecimento dos métodos empregados para o desenvolvimento e validação de medidas psicométricas.

Sendo um dos construtos mais complexos e abrangentes, que permitem caracterizar a percepção que os trabalhadores têm acerca de distintos aspectos da sua realidade de trabalho, é premente a condução de pesquisas que investiguem o clima organizacional em sua profundidade conceitual. Da mesma forma, torna-se necessária a promoção de investigações voltadas à integração do conjunto de descritores de diferentes modelos e teorias sobre clima organizacional, visando à criação de medidas que favoreçam a coesão e homogeneidade na avaliação do construto. Espera-se, assim, que, com o desenvolvimento dessas pesquisas, novos modelos teóricos possam ser criados, possibilitando um maior conhecimento acerca de um dos fenômenos psicológicos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional, que impacta diretamente a vida dos trabalhadores, bem como a dinâmica da vida organizacional.

## Referências

- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 501-520.
- Aronoff, J. & Wilson, J. P. (1985). *Personality in the social process*. Hillsdale: Erlbaum.
- Askanasy, N. P.; Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. California: Sage Pub.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16 (2), 258-273.
- Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E. III. & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: C. W. Bergamini & R. Coda (orgs). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. (pp. 117-191). São Paulo: Atlas.



Colarelli, S. M.; Dean, R. A. & Konstans C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.

Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth: Human Synergistics Inc.

Decottis, T. A. & Koys, D. J. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.

Denison, D. R. (1996). 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*, 21 (3), 619-654.

Endler, N. S. & Magnusson, D. (1976). *Interactional psychology and personality*. Washington: Hemisphere.

Forehand, G. A. & Gilmer, H. B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.

Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 601-616.

Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services *Research on Social Work Practice*, 17, 736-747.

Glisson, C. & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.

Hall, R. H.; Hass, J. E. & Johnson, N. J. (1967). An examination of the Blau-Scott and Etzioni typologies. *Administrative Science Quarterly*, 12, 118-139.

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Jr. (1974). Organizational Climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 255-280.

Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring

organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.

House, R. J. & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56, 388-396.

James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of a theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-1112.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kolb, D. A.; Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1986). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.

Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage Books.

Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 99-108.

Laros, J. A. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima social. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9 (1), 113-119.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Lewin, K. (1939). Field Theory and experiment in social psychology: concept and methods. *American Journal of Sociology*, 44 (6), 868-896.

Lewin, K.; Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Lima, S. M. B. & Albano, A. B. G. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista do CCEI*, 10, 33-10.

Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.

Martins, M.C.F. (2000). Clima Organizacional: o estado da arte. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, 3, 12-18.

Martins, M. C. F.; Oliveira, B.; Silva, C. F.; Pereira, K. C. & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4 (1), 37-60.

Menezes, I. G.; Sampaio, L. R.; Gomes, A. C. P.; Teixeira, F. S. & Santos, P. S. (2009). Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde: Desenvolvimento e Estrutura Fatorial. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26 (3), 305-316.

Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Psychology*, 11, 457-483.

Payne, R. L. & Pheysey, D. C. (1971). G. C. Stern's organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6 (1), 120-125.

Pervin, L. A. & Lewis, M. (1978). Overview of the internal-external issue. In: L. A. Pervin & M. Lewis (eds.). *Perspectives in interactional psychology*. New York: Plenum.

Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.

Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.

Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R. & Turner, C. (1969). The context of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 14, 94-114.

Rizzatti, G. (2002). Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. *Tese de Doutorado*, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18 (2), 30-39.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.

Schneider, B. (1972). Organizational climate: individual preference and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, 211-217.

Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: the customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57, 248-256.

Schneider, B. (1975). Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.

Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.

Schneider, B. & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate I: the research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.

Schneider, B. & Bartlett, C. J. (1970). Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.

Schneider, B. & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.

Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Schneider, B.; Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220-229.

- Sells, S. B. (1963). An interactionist looks at the environment. *American Psychologist*, 18, 696-702.
- Silva, N. & Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. In: J. E. Borges-Andrade & J. C. Zanelli (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed.
- Silver, P.; Poulin, J. & Manning, R. (1997). Surviving the bureaucracy: the predictors of job satisfaction for the public agency supervisor. *The Clinical Supervisor*, 15 (1), 1-20.
- Souza, E. L. P. (1977). Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, 11 (2), 58-141.
- Souza, E. L. P. (1980). Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, 20 (4), 51-56.
- Souza, E. L. P. (1982). Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração de Empresas*, 22 (1), 18-38.
- Souza, E. L. P. (1983). Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, 18 (3), 14-18.
- Smith, G. T. & Mccarthy, D. M. (1995). Methodological considerations in the refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7 (3), 300-308.
- Swartz, M. & Jordan, D. (1980). *Culture: an anthropological perspective*. New York: Wiley.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In: R. Tagiuri & G. Litwin. *Organizational climate: exploration of a concept*. Boston: Graduate School of Business, Harvard University.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In: M. G. T Paz & A. Tamayo (orgs.). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. (pp. 261-289). Brasília: Editora da UnB.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Terborg, J. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576.

Thomas, E. J. & Fink, C. F. (1963). Effects of group size. *Psychological Bulletin*, 60, 371-384.

Toro, F. A. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cicol.

Toulson, P. & Smith, M. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, 23 (3), 453-468.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.

Wilpert, B. (1995). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.

Woodward, J. (1965). *Industrial organizations*. London: Oxford University Press.