

# Clima Organizacional e Suas Significações: Literatura Revisitada

MARTA CALADO (\*)  
ELIZABETH SOUSA (\*\*)

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse pelas organizações enquanto ambientes psicologicamente significantes para os seus membros, encontra-se já presente em Lewin (Vala, Monteiro & Lima, 1988), para quem a percepção dos atributos organizacionais partilhados pelos membros de um grupo é determinante dos comportamentos. Seria, no entanto, Argyris (1958) a discutir o conceito de clima organizacional pela primeira vez.

Sendo nalguns casos difícil de distingui-lo de outros (ex., «Cultura Organizacional»), «Clima Organizacional» tem sido usado abusivamente, para referenciar uma alargada classe de variáveis que reflectem interacções indivíduo-organização e afectam o comportamento no seio desta.

A posturas teóricas inconciliáveis, metodologias variadas, acresce o facto de a relação clima e comportamento organizacional não ser clara. Desde a sua origem o conceito de clima tem tido significações diversas.

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL UM CONCEITO À PROCURA DE DEFINIÇÃO

O Quadro 1 apresenta uma cronologia de

algumas definições de clima. Como se pode observar, as definições de clima obedecem a diferentes critérios. Muitos autores falam de percepções, outros de descrições, de características organizacionais, de representações ou ainda de comportamentos, atitudes, sentimentos. Uns referem-se a fenómenos individuais, outros a grupais, outros ainda a temas organizacionais mais vastos.

Entre meados de 1960 e 1992, apareceram pelo menos 12 revisões da literatura de clima (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; James & Jones, 1979; Joyce & Slocum, 1979; Payne & Pugh, 1976, 1983; Powell & Butterfield, 1978; Schneider, 1985), e, estas foram incisivamente críticas sobre a conceptualização e medição do constructo de clima. Curiosamente, a definição e operacionalização do conceito, variam em função do tipo de medições feitas, dos objectivos dos estudos e dos resultados obtidos. As inúmeras definições produzidas para clarificar o conceito de Clima Organizacional conduziram a inconsistências impeditivas da cimentação do saber na área.

Alguns investigadores, apoiados em dados empíricos, sugerem que o clima deve ser encarado como um *atributo total da organização* e por isso, referem-se a características comuns do sistema total. Outros investigadores demonstram diferenças entre departamentos ou níveis organizacionais, reinvidicando que se queremos compreender este tipo de comportamento,

(\*) Licenciada em Psicologia. Unidade de Psicologia Social, ISPA.

(\*\*) Professora Associada, ISPA. Unidade de Psicologia Social, ISPA.

QUADRO 1  
*Várias definições de Clima Organizacional*

Autores	Definição de Clima Organizacional	CrITÉrios
Lewin (36)	Percepção de atributos org. partilhados	percepções/Consensuais
Friedlander, Margulies (69)	Propriedades percebidas na organização	percepções
Schneider & Hall (72)	Percepções individuais da organização	percepções individuais
Schneider (75)	Percepções ou interpretações do significado	percepções
James <i>et al.</i> (78)	Soma das percepções dos membros	percepções
Field & Abelson (82)	Percepção abstracta	percepções
Payne & Pugh (83)	Percepção indiv. tem a ver com personalidade que se reflecte nas atitudes no trabalho	percepção individualidade
Schneider & Reichers (83)	Percepção molar, inferência dos investigadores	percepções/artefacto
Joyce & Slocum (79)	Percep., psicol., abstracto, descrit., não activo	Percep./descri./consen.
Drexter (77)		Percepções/consensuais
Pritchard & Karasick (73)	Descrições que caract. as práticas da org.	descrição subjectiva
Payne <i>et al.</i> (76)	Consenso das descrições individuais	descri./consensuais
Rousseau (88)	Descrição indiv. do amb. social ou contex.	descrição
Forehand & Gilmer (64)	Distingue as org., durável, influencia comp.	Conj. caract. org.
Glick (85)	Conjunto de Variáveis organizacionais	var. organizacionais
Campbel <i>et al.</i> (70)	Conj. atitudes, expectativas descrevendo características organizacionais estáveis	atitudes, expectativas
Ekval (87)	Comp. típicos, atitudes, senti. na organização decorrendo da realidade objectiva	comp./atit./sent./Obje.
James & Jones (74)	Representações cognitivas da situação	Representação individ.
James & Sells (81)	Rep. cognit., aprendido, histórico, resis. mudança	representações
Litwin & Stringer (78)	Processo psicol. intervindo entre caract. org. e comportamentais	proc. psicológico
Poole (85)	Estrut. hierar. de crenças, expectativas, valores	estrut. hierar. individ.
Gavin & Howe (75); James (82)	Clima psicológico médio da organização	consenso

devemos estudar o clima num subsistema. Neste âmbito, Schneider (1975) afirma que as organizações, devido à orgânica interna, são produtoras de diferentes sub-climas, definidos em

termos do grupo de trabalho do indivíduo, funções ou nível hierárquico. Tal posição remete-nos para o pressuposto de *existência de sub-climas*.

Estas posições enunciam duas formas de conceptualizar o Clima. Segundo uns, o Clima é uma realidade da organização (ex.: Ekval, 1987); pode ser estudado e observado de várias maneiras. Nesta perspectiva, o Clima é definido pelos comportamentos típicos, atitudes e sentimentos na organização, padrões que são constituintes com as situações e os indivíduos. O Clima aparece assim como um atributo da organização que existe independentemente das percepções dos membros da organização. Segundo outros, o Clima só pode ser compreendido enquanto estrutura perceptual e cognitiva, organizadora da realidade. Os indivíduos, membros da organização hierarquicamente definidos, confrontados com determinada realidade procuram compreendê-la e interpretá-la. Ao interagir com outros, trocam experiências e verbalizam percepções que se tornam fonte de pressão para a actividade dirigida. As suas concepções, sobre as vivências no seio da organização, confrontam-se podendo ser modificadas. Deste modo, caminhos comuns de compreensão e interpretação ocorrem nas organizações. Saliente-se que, teoricamente, a distinção é clara mas que empiricamente a confusão é grande e os próprios investigadores têm pontos de vista contraditórios no tempo. James e Jones (1974) distinguem duas perspectivas de Clima: a tradicional e a revista. A concepção tradicional considera três classes principais de variáveis moderadoras do clima: as influências externas dos ambientes físicos, as dos socio-culturais (Field & Abelson, 1982; James & Jones, 1974) que afectam o clima directa e indirectamente através das acções dos membros da organização, e, as influências dum indivíduo nos outros membros da organização.

O modelo revisto do clima organizacional (Field & Abelson, 1982), considera o clima como um fenómeno perceptual e individual. A primeira diferença entre os dois modelos é que o clima psicológico (como veremos adiante) tem agora um papel semelhante ao clima organizacional. O clima grupal e organizacional, ocorrem se há consenso nas percepções do clima, pela coesão dos membros. Este modelo expressa várias influências no clima: variáveis externas (ex: tarefa), organizacionais (ex: tipo de grupo) e pessoais (ex: atributos de personalidade).

Dado o grau de complexidade, de ambiguidade e de confusão nesta temática realizámos uma análise da estrutura das referências bibliográficas dos artigos publicados na década de 80-90 tendo-se constituído um *corpus* de cerca de 630 textos referenciados.<sup>1</sup> A matriz de referências bibliográficas x artigos publicados na década foi submetida a uma análise multidimensional — a análise factorial de correspondências binária (Figura 1).

A representação tridimensional da estrutura de citações revela as semelhanças de perspectivas entre (a) Angle e Perry (1986), Witt (1989a); (b) Witt (1989b), Payne e Pugh (1983), Field e Abelson (1982); (c) O'Driscó e Evans (1988), Tziner e Falbe (1990), Moussavi, Jones e Cronan (1989); Jackofsky e Slocum (1988); (d) Glick (1985), Ashforth (1985), Rousseau (1988), Moussavi, Jones e Cronan (1990), Victor e Cullen (1988), McCann e Gomez-Mejia (1990). É de notar a centralidade do último grupo de autores — aqueles que melhor parecem resumir a literatura nesta matéria. Consideramos que os três primeiros fizeram uma revisão abrangente da literatura, referindo quer a Aproximação Operacionalista, quer a Realista quer a perspectiva do clima Colectivo. Victor e Cullen (1988), Moussavi, Jones e Cronan (1990) referem-se ao clima colectivo e à posição Operacionalista. Os autores McCann e Gomez-Mejia (1990) também se referem a duas posições na literatura: a Realista e a do Clima Colectivo, procurando para além disso as relações entre Clima e Gestão.

Relativamente aos autores referenciados em (b) estes enquadram-se numa perspectiva Realista mais característica do princípio da década. Field e Abelson (1982) construíram o modelo revisto onde é dada maior ênfase ao clima Psicológico.

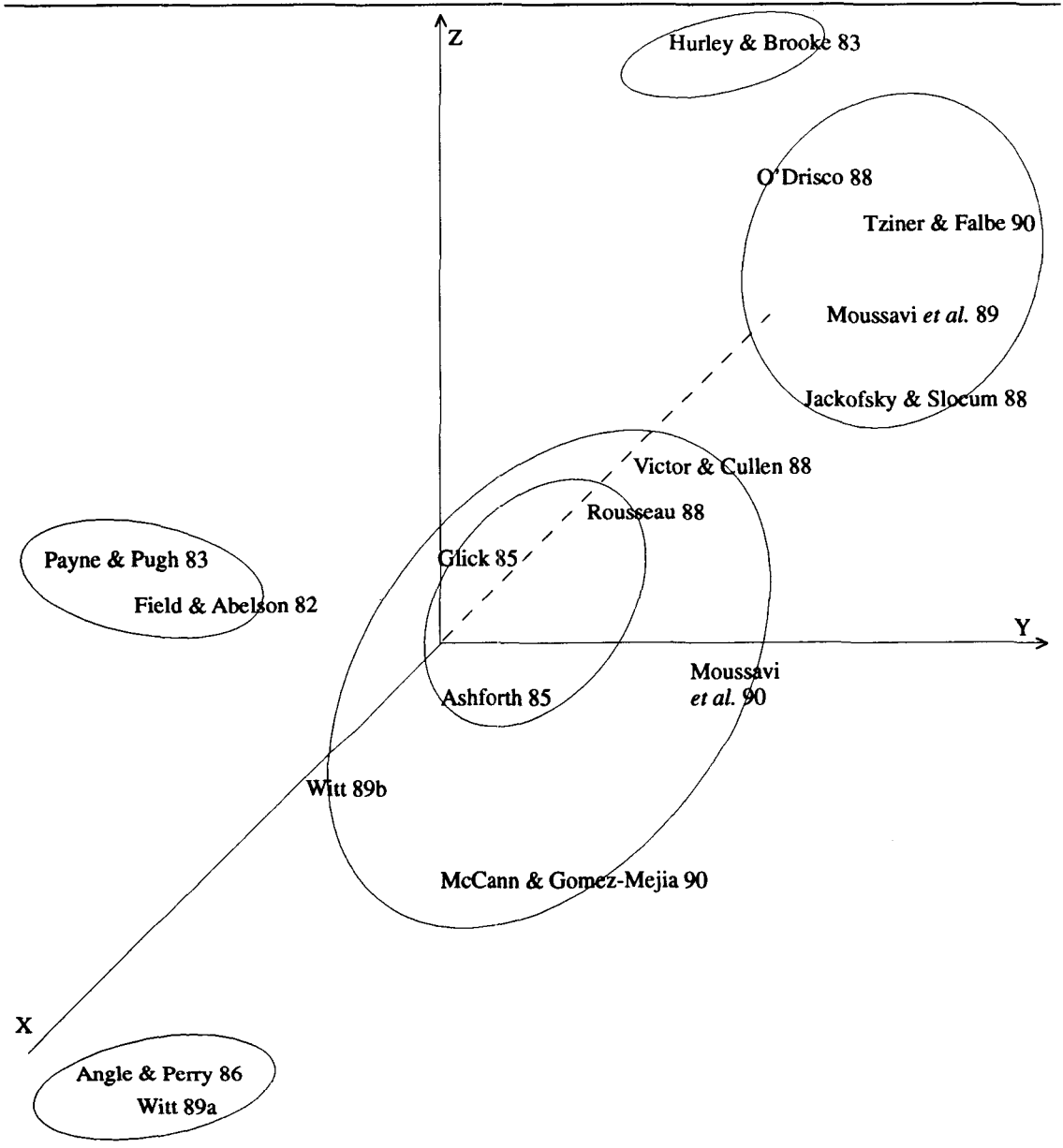
Os autores referidos em (a) são defensores da perspectiva Operacionalista, que caracteriza mais o fim da década (1988-1990). Estes autores focam os seus estudos mais no Clima Psicológico.

O'Driscó e Evans (1988), Tziner e Falbe (1990), Jackofsky e Slocum (1988), entre outros, consideram unicamente a perspectiva Operacio-

<sup>1</sup> Nesta análise foram eliminados todos os textos citados unicamente uma vez.

FIGURA 1

Análise da estrutura de referências bibliográficas. Representação tridimensional com base nos resultados da Análise factorial de correspondências



nalista, referindo-se ao Clima Agregado e defendem que é o tipo de interacções que determina a semelhança ou diferença de climas. Tziner e Falbe (1990) referem-se à congruência ou «fit» que é definida como a relação harmoniosa entre indivíduo e ambiente.

Hurley e Brooks (1983) distingue-se de todos os outros autores ao utilizar referências não abrangidas nos outros textos. Referem-se à perspectiva realista e ao Clima Grupal. Consideram a Afiliação a principal dimensão do Clima, tendo uma abordagem clínica do objecto.

QUADRO 2  
*Dimensões consideradas no estudo do clima*

Autores	Dimensões do Clima
Investigação em geral	Autonomia, grau de estrutura, recompensa e consideração
Pritchard, Karasik (73)	6/7 dimensões
Litwin, Stringer (68)	Estrutura, responsabilidade, recompensa, apoio, conflito e riscos
Lawler <i>et al.</i> (74)	Competência e orientação de risco
Schneider <i>et al.</i> (80)	Educação do emissor e qualidade global
Bass <i>et al.</i> (75)	Padrão e fluxo de comunicação
Downey <i>et al.</i> (75)	Calorosidade e comunicação em relação ao subordinado
Moos (75)	Relação, desenv. pessoal e sistema de manutenção e troca
Schneider (75)	Qualquer número de dimensões
Ekvall (87)	Liderança — muito importante
Kozlowski & Doherty (89)	Liderança — muito importante
Hurley & Brooks (87)	Afiliação
Sharma (87) — Índia	Ação para o avanço, injustiça, direcção, compensação, gestão participativa, apreciação, segurança, formação, prosperidade

### 3. QUE VARIÁVEIS NO ESTUDO DO CLIMA?

Um dos problemas mais persistentes no conceito de «Clima» é a especificação de dimensões apropriadas do Clima Organizacional e/ou Psicológico. Dado que *Clima* é um termo genérico que se refere à classe de dimensões considerada pertinente pelo investigador, a confusão é grande (Guion, 1973; James & Jones, 1974; Johannesson; Glick, 1985).

Em termos gerais, segundo Poole (1985) podemos distinguir duas estratégias de descrição do clima: (a) a abordagem dimensional, e, (b) a abordagem tipológica. A primeira, parte do princípio que os climas devem ser descritos em termos de um conjunto de dimensões distintas, consideradas significativas para os membros da organização. As diferenças de Clima observadas, devem-se aos valores atribuídos às várias

dimensões. Implicitamente, existem tantos climas quantas as combinações dos valores atribuídos às dimensões. Neste âmbito, Hurley e Brooks (1987) consideram a afiliação, um construto identificado pelos teóricos da personalidade como fundamental no comportamento interpessoal — é a dimensão central do clima grupal (Hurley, 1989).

A abordagem tipológica identifica vários tipos de clima: democrático, autoritário, etc. O clima é perspectivado como um todo, assumindo-se que os membros apreendem e reagem às suas situações organizacionais em termos de Gestalt, esta abordagem implica uma variedade menor de climas. Neste âmbito, Payne e Mansfield (1973), num estudo que envolveu 14 organizações referem que os indivíduos com níveis hierárquicos mais altos descrevem o clima como menos autoritário, mais amistoso, mais esti-

QUADRO 3  
*Alguns estudos considerando diferentes variáveis e suas conclusões*

Autores	Variáveis Estudadas	Conclusões
Schneider (72), Payne & Manfield (73), Gorman & Malloy (72)	Clima/nível hierárquico	nível mais alto, clima mais positivo
Guion (73)	Clima/satisfação no trabalho	descritiva/avaliativa
James & Jones (74), Schneider & Snyder (75)	Clima/satisfação no trabalho	Independ. conceitos
Muchinsky (77)	Clima/satisfação no trabalho	estão correlacionados
Ekvall & Arvonen (84)	Clima/liderança	65% da variância está relacionada com liderança
Joyce & Slocum (84)	Pertença a climas/variáveis pessoais/variáveis organizacionais	var. org. explicam + variância na percepção do clima
Schneider & Reichers (83)	Var. org./percepções de clima	a sua rel. é instável
Abbey & Dickson (83)	Departamentos R&D de 8 org. industriais	Correl. entre os climas dos 2 departamentos
Litwin & Stringer (68)	Clima/3 estilos de gestão	O clima não varia com estilo de gestão
Drexler (77)	Clima da org./clima departamento	diferenças grandes entre os 2
Arvonen (83)	Clima em 9 departamentos Chefia/não chefia	clima varia em função do departamento e da função chefia
Jackofsky & Slocum (88)	Interação colegas de trabalho e clima	Interações determinam diferentes climas
Biondo & MacDonald (71) Hjelle & Clouser (70)	Clima psicológico/locus de control	Os externos são mais susceptíveis ao clima do que os internos

mulante e inovador do que as pessoas de níveis hierárquicos mais baixos.

Na realidade, o clima organizacional é utilizado quer como variável dependente, quer como independente quer ainda como mediadora, relacionado com outras variáveis organizacionais, de forma a encontrarem-se quais as suas causas e efeitos na variação do comportamento

dos indivíduos em organizações. A influência do clima organizacional na motivação, satisfação, estrutura, dimensão da organização, desempenho, produtividade e eficácia dos membros que trabalham em organizações, tem sido objecto de vários trabalhos.

No entanto, a possível redundância entre as medidas de clima e as medidas de satisfação

no trabalho tem igualmente suscitado controvérsia (James & Jones, 1974). Schneider e Snyder (1975) contestando a ideia de sobreposição de conceitos, distinguem clima organizacional e satisfação deste modo: (1) O clima organizacional é conceptualizado como uma característica das organizações, a qual é refletida nas descrições de aplicações feitas dos planos, práticas e condições, as quais existem no ambiente de trabalho; (2) A satisfação no trabalho é conceptualizada como uma resposta afectiva dos indivíduos, a qual reflete as suas avaliações dos empregos feitas de todos os aspectos individuais salientes no seu trabalho e na organização para a qual trabalham.

Gomez et al. (1984) examinaram o clima organizacional em relação ao tamanho da organização e ao *turnover*, concluindo que o clima é geralmente melhor em organizações de grande dimensão, e em organizações com baixo *turnover*. Da revisão da literatura emergem as seguintes focos de tensão: (1) o clima é uma propriedade organizacional vs. individual; (2) o clima é distinto de reacções avaliativas tais como satisfação; (3) o clima é uma entidade distinta de cultura.

#### 4. A FORMAÇÃO DO CLIMA

Podem distinguir-se três concepções sobre a formação do clima: a objectivista ou «estruturalista», e, a subjectivista ou «selecção-atracção-atrito» (SAA). A terceira visão — Interaccionismo Simbólico (Schneider & Reichers, 1983) — foi apresentada como uma reconciliação do objectivismo da primeira e do subjectivismo da segunda.

De acordo com a perspectiva estruturalista, o grau de centralização, especialização e formalização dão origem a certo clima, visto que os membros da organização respondem a esta estrutura. A estrutura é vista como uma realidade base que molda e constringe a atmosfera. Deste modo, contextos semelhantes dão origem a percepções semelhantes (Schneider & Reichers, 1983).

De acordo com a perspectiva SAA, práticas de selecção organizacional combinam-se com a atracção individual à organização e o atrito da organização para produzirem uma associação

relativamente homogénea. A semelhança na associação, dá origem a percepções de clima semelhantes (Schneider, 1985).

A perspectiva Interaccionista argumenta que as percepções do clima são o resultado conjunto dos esforços dos indivíduos para compreender a organização e os seus papéis nela (Schneider & Reichers, 1983). De acordo, com a Aproximação Interaccionista, os recém-chegados à organização não estão familiarizados com esta, sentindo-se por isso inseguros e apreensivos acerca dos seus papéis e estatutos. Os «novatos» devem aprender a logística da organização, as normas que governam o comportamento e as aparências, o estatuto e poder das estruturas, os sistemas de recompensa e comunicação, as várias políticas organizacionais e desenvolver expectativas acerca dos seus rivais. Eles devem compreender a organização, de forma a poderem agir dentro dela. Em resumo, os «novatos» devem construir uma «identidade situacional».

A ausência de familiaridade, predispõe estes indivíduos para a influência social. Através da interacção social, da observação e acções e reacções, os «novatos» começam a compreender o local de trabalho para se desprenderem das suas esperanças ingénuas e estabelecer papéis sociais dentro do seu grupo de trabalho (Ashforth, 1985). Em suma, embrenham-se na atmosfera prevalecente dos seus grupos de trabalho, alterando e adoptando subtilmente o seu clima.

Vimos que, a aproximação Interaccionista à etiologia do clima sugere que as percepções do clima são socialmente construídas.

Esta perspectiva pode ser agrupada em 5 casos: (1) *O papel do grupo de trabalho* sugere alguns parâmetros semelhantes das interacções simbólicas que dão origem às percepções do clima e identificam a importância da influência social normativa que se junta à influência informacional; (2) *O papel do afecto* dá uma correcção necessária à aproximação interaccionista cognitiva, sugerindo que os «novatos» são menos críticos das percepções existentes e têm um fraco impacto no «status quo» organizacional; (3) *O papel da cultura* dá importância à influência das hipóteses subjacentes e valores de percepção de clima (Dastmachian, Blyton & Adamson, 1991); (4) *O papel da gestão simbólica* sugere que as interacções simbólicas podem

ser dirigidas e, por isso, não são completamente espontâneas; (5) *O papel do cenário físico* sugere algumas formas subtis e estruturantes da interação.

Questões do tipo: «Como se cria o Clima?» «Como é que evolui o Clima?» «De que modo a familiaridade com o contexto da empresa interfere na percepção do Clima?» continuam em aberto. O contributo da Psicologia Social e nomeadamente da Cognição Social, podem revelar-se de alguma utilidade para esta temática. Linville (1982, 1985) por exemplo, postula a existência de uma relação funcional entre familiaridade/complexidade de representação cognitiva sobre um dado objecto e o consequente juízo avaliativo. A apreciação representa o corolário lógico de um processo parcialmente determinado pela forma como a informação de que dispomos se encontra representada em memória. Linville hipostazia que qualquer indivíduo, possui uma representação cognitiva mais complexa e elaborada sobre um objecto que lhe é familiar, que dos restantes. A familiaridade com qualquer grupo ou situação é antecedente à complexidade (Linville, 1985). Quanto menor a familiaridade menor o número de dimensões que se leva em consideração para análise dessa realidade, donde maior o extremismo nas avaliações. Quanto mais complexa a estrutura do conhecimento numa pessoa sobre um certo território menos extremas serão as avaliações base da estrutura do conhecimento (Linville, 1982).

A complexidade representacional sobre a organização pode ser definida aqui como uma função conjunta do número de aspectos que avaliamos e o seu grau de independência. Uma complexidade maior é mais provável estar ligada com maiores e mais variadas experiências, comportamentos e pedidos organizacionais. Assim, aplicando este raciocínio ao assunto em análise, poderemos especular que à medida que as pessoas se vão socializando na empresa, a representação que têm do seu clima torna-se mais complexa. Poderemos então supor que: se a percepção do clima é negativa nos «recém-chegados» à organização (ou no início da carreira), com o tempo e devido ao constante contacto do indivíduo com o meio torna-se menos negativa. Curiosamente, esta perspectiva deixa supor igualmente, que se a percepção for

positiva à partida, ela torna-se menos positiva com o aumento da familiaridade com o contexto de trabalho. Continuando este raciocínio, poderemos colocar a hipótese de que a complexidade da representação sobre a organização é maior a grupos profissionais mais conhecidos ou funções (ex: o seu departamento) do que em relação a áreas mais desconhecidas (ex: os outros departamentos).

Podemos ainda supor que os indivíduos produzirão opiniões menos extremadas sobre indivíduos do seu departamento, em comparação com os julgamentos dos sujeitos pertencentes a outros departamentos. Estabelece-se assim, e para o próprio-grupo, uma superioridade em termos de conhecimento do grupo/departamento de pertença o que conduz a uma maior complexidade cognitiva nas representações o que levará a uma maior moderação dos juízos acerca desse grupo.

## 5. CONCLUSÕES

As unidades de análise apropriadas, na investigação do clima tem sido muito discutidas (Glick, 1985; Guion, 1973; James, 1982; James & Jones, 1974; Powell & Butterfield, 1978). No início a organização foi considerada a unidade natural de análise na investigação do Clima Organizacional. James e Jones (1974) acentuaram a importância da distinção entre clima enquanto atributo organizacional e característica individual. A distinção posteriormente feita entre o Clima Psicológico e Organizacional sugere que são apropriadas unidades de análise diferentes (individual e organizacional) para os dois construtos (James & Jones, 1974). O conceito de Clima Psicológico seria usado somente em estudos onde as descrições individuais são utilizadas como unidades de análise, sem qualquer tentativa de agregação para produzir uma medida organizacional.

O clima embora seja conceptualizado como um conceito, tem sido definido e operacionalizado em três diferentes níveis de análise dentro da organização: clima psicológico, clima grupal e clima organizacional. A evidência empírica não só suporta isto, como sugere que a análise de cada um destes níveis é pertinente. Glick (1985) defende que a organização deve ser a



unidade de análise do Clima Organizacional e o indivíduo a unidade de análise do Clima Psicológico. Os climas psicológicos são significativos para o indivíduo que os liga ao contexto do trabalho, enquanto que os climas organizacionais são os sentidos totais e médios que as pessoas ligam a uma apresentação especial do cenário global (Schneider & Reichers, 1983).

As tentativas para estudar o clima, confundindo níveis de análise têm originado muitos casos de inconsistência operacional/conceptual (Schneider & Reicher, 1983) e tem fomentado considerável controvérsia (Moussavi, Jones & Cronan, 1990). O centro desta controvérsia, reside em saber se dentro da unidade de análise (grupo, organização, etc.) as percepções dos membros do seu ambiente de trabalho podem ser agregadas para operacionalizar a unidade do clima ou não. Se considerarmos o Clima Organizacional como um termo genérico, para uma classe alargada de variáveis organizacionais e psicológicas que descrevem o contexto organizacional para acções individuais, a investigação futura deve apontar para unidades de análise organizacional em vez de individual por forma a avaliar e alargar a fiabilidade e validade das medições de Clima Organizacional (Glick, 1985).

Alguns investigadores concordam que: num nível individual, o clima é uma percepção sumária do ambiente de trabalho da organização. Há menos concordância relativamente ao facto de estas percepções poderem ser agregadas para representar o clima de um grupo ou uma unidade de análise maior (Joyce & Slocum, 1984).

Estamos assim, perante o confronto de duas escolas de pensamento do comportamento organizacional: a operacionalista e a realista. Os primeiros sustentam o Clima Organizacional como um construto psicológico, e os segundos como um atributo organizacional (Glick, 1988). Os *realistas* manifestam-se a favor de múltiplas unidades de análise teórica para o Clima Organizacional. Esta posição impossibilita qualquer redução do Clima Organizacional a um simples conjunto de cognições individuais.

Na realidade, a análise da estrutura de referências ilustra de forma inequívoca, as tensões existentes na comunidade científica sobre esta matéria. Muitos investigadores acreditam que a necessidade de uma explicação multidimensional, a análise da estrutura interna

dos climas agregados, o uso de conceitos de consenso corrigidos levarão a uma maior precisão no estudo do clima. O contributo da Psicologia Social parece-nos ser de explorar, em complementaridade com a investigação no âmbito da Psicologia Organizacional focalizada a um nível diferente de análise. No entanto, as questões levantadas aos diferentes níveis terão de ser incisivamente tratadas sob pena do conceito não passar de mais uma noção, heurística para alguns, útil no senso comum mas de valor científico duvidoso para outros.

## BIBLIOGRAFIA

- Abbey, A. & Dickson, J. (1983). R & D work climate and innovation in semiconductors. *Academy Management Journal*, 26: 362-368.
- Ajdukovic, D. (1990). Psychosocial Climate In Correctional Institutions. Which Attributes Describe It? *Environment and Behavior*, 3(22): 420-432.
- Angle, H. & Perry, J. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29: 31-50.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2: 501-520.
- Ashforth, B. (1985). Climate Formation: Issues and Extensions. *Academy of Management Review*, 10: 837-847.
- Bass, B., Valenzi, E., Farrow, D. & Solomon, R. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60: 720-729.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E. & Weick, K. Jr. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cook, J., Hepworth, S., Wall, T. & Warr. P. (1981). *The Experience of Work*. Londres: Academic Press.
- Dastmalchian, A., Blyton, P. & Adamson, R. (1991). *The climate of workplace relations*. Londres: Routledge.
- Drexler, J. Jr. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organization. *Journal of Applied Psychology*, 65: 96-102.
- Ekvall, G. (1987). The Climate Metaphor in Organization Theory. In *Advances In Organizational Psychology*, (B. Bass & Drenth, Eds.), pp: 177-190.
- Field, J. & Abelson, M. (1982). Climate: A Reconceptualization and Proposed Model. *Human Relations*, vol. 35(3): 181-201.

- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62: 228-240.
- Friedlander, R. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personal Psychology*, 31: 783-811.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 3(10): 601-616.
- Glick, W. (1988). Response: Organizations are not Central Tendencies: Shadowboxing in the Dark, Round 2. *Academy of Management Review*, 13: 133-137.
- Glimmer, B. et al (Eds.) (1977). Organizational Climates. In *Industrial and Organizational Psychology*, (Glimmer et al., Eds.), 170-202, Londres: McGraw-Hill Book Company.
- Gomez et al. (1984). Relationship among managerial turnover, size of the enterprise and organizational climate in governmental agencies. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 1-2(3): 7-21.
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 120-125.
- Hurley, J. (1989). Affiliativeness and Outcome in Interpersonal Groups: Members and Leaders Perspectives. *Psychotherapy*, 4(26): 520-523.
- Hurley, J. & Brooks, C. (1987). Group Climate's Principal Dimension: Affiliation. *Int. Journal Group Psychotherapy*, 3(37): 441-448.
- Hurley, J. & Brooks, C. (1988). Primacy of Affiliativeness in Ratings of Group Climate. *Psychological Reports*, 62: 123-133.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 1(84): 96-112.
- James, L. & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In *Toward a psychology of situations* (D. Magnusson, Ed.), New York: Lawrence Erlbaum.
- James, L., Joyce, W. & Slocum, J. (1988). Comment: Organizations Do Not Cognize. *Academy of Management Review*, 13: 129-132.
- Jackofsky, & Slocum, J. (1988). A Longitudinal Study of Climates. *Journal of Organizational Behaviour*, 9: 319-334.
- Joyce, W. & Slocum, J. (1979). Climates in organizations. In *Organizational Behaviour* (S. Kerr, Ed.), Columbus, Ohio: Grid.
- Joyce, W. & Slocum, J. (1984). Collective Climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27: 721-742.
- Katz & Kahn (1976). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Lewin, J. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Linville, P. (1982). The Complexity-Extrimity Effect and Age-Based. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42: 193-211.
- Linville, P. (1985). Self-Complexity and Affective Extrimity: Don't put all of your eggs in one Cognitive Basket. *Social Cognition*, 1: 94-120.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Boston: Harvard Business Sch. Div. Res..
- Marques, J. (1988). Categorização Social, identidade social e Homogeneidade de Outgroup: uma análise conceptual. *Análise Psicológica*, 3-4(VI): 279-305.
- McCann, J. & Mejia, G. (1990). Exploring the Dimensions of an International Social Issues Climate. *Human Relations*, 2(43): 141-167.
- Moos, R. (1975). *The social climate scales: An overview*. Palo Alto, CA: Consulting Psych. Press.
- Moussavi, Jones & Cronan (1989). Explaining Psychological Climate: Perceptual Agreement Necessary? *The Journal of Social Psychology*, 2(130): 239-248.
- Moussavi, Cronan & Jones (1990). Perceptual Agreement as an Aggregation Criterion: an Empirical Study of a Debate in Climate Research. *Perceptual and Motor Skills*, 70: 1335-1344.
- O'Driscoll, E. (1988). Organizational factors and perceptions of climate in three psychiatric units. *Human Relations*, 5(45): 371-388.
- Payne, R. & Pugh, D. (1983). Organizational structure and Climate. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (M. Dunnette, Ed.), pp.: 1125-1173, Chicago: Rand McNally.
- Payne, R. & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Sc. Quarterly*, 18: 515-526.
- Poole, M. (1985). Communication and Organizational Climate: Review, Critique and a New Perspective. In *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (McPhee & Tompkins, Eds.).
- Powell, G. & Butterfield, D. (1978). The case for subsystem climate in organizations. *Academy of Management Review*, 3: 151-157.
- Pritchard, R. & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 126-146.
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. In *Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology*,

- (Cooper & Robertson, Eds.), pp.: 139-158, New York: John Wiley.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28: 447-479.
- Schneider, B. (1985). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 36: 573-611.
- Schneider, B. & Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic Diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56: 447-455.
- Schneider, B., Parkington, J. & Buxton, V. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25: 252-267.
- Schneider, B. & Reichers (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36: 19-39.
- Sharma, B. (1987). Not by Bread Alone: A Study of Organizational Climate and Employer-Employee Relations in India. *Abstract made by Paul Sabatier in Administrative Science Quarterly* (1988), 495-498.
- Tziner, A. & Falbe, C. (1990). Actual e Preferred Climates of Achievement Orientation and Their Congruency: an investigation of their Relationships to Work Attitudes and Performance in two Occupational Strata. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 159-167.
- Vala, J., Monteiro, B. & Lima, L. (1988). Culturas organizacionais — uma metáfora à procura de teorias. *Análise Social*, XXIV: 663-687.
- Witt, A. (1989a). Person-situation effects, explanation

- of self-presentation on the job, locus of control and psychological climate. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5(4); 521-530.
- Witt, A. (1989b). Sex differences among bank employees in the relationship of commitment with psychological climate and job satisfaction. *Journal of General Psychology*, 4(116): 419-426.

#### RESUMO

Neste artigo, abordaremos vários aspectos de enquadramento teórico dos estudos de Clima Organizacional. Primeiro, serão elucidadas as significações deste conceito. São abordadas as correntes teóricas e distinguidas tendências existentes no âmbito da literatura através de um estudo de levantamento de referências e análise de correspondências das mesmas. A formação do Clima, será analisada à luz dos quadros de referência da Psicologia Organizacional e da Cognição Social.

#### ABSTRACT

This paper deals with Organizational Climate. The concept's variety, the major research trends and the theoretical perspectives are enlightened by means of a multidimensional analysis of scientific texts published during the eighties. Also, the Climate Formation is analysed both in terms of Organizational perspectives and of Social Cognition perspectives.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

## Torne-se leitor da Biblioteca do ISPA

---

(Rua Jardim do Tabaco, n.º 44, 1100 Lisboa, Telef. 886 31 84/5/6)

Últimas publicações periódicas recebidas:

- JOURNAL OF EDUCATIONAL PSYCHOLOGY — Vol. 85(2), 1993
  - JOURNAL OF ENVIRONMENTAL PSYCHOLOGY — Vol. 13(2), 1993
  - JOURNAL OF INSTRUCTIONAL PSYCHOLOGY — Vol. 20(2), 1993
  - J. OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZ. PSYCHOLOGY — Vol. 63(3), 1993
  - JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR — Vol. 14(5), 1993
  - JOURNAL OF PERSON. AND SOCIAL PSYCHOLOGY — Vol. 65(3), 1993
  - JOURNAL OF THE AMER. PSYCHOANALYTIC ASS. — Vol. 41(3), 1993
  - LANGUAGE AND EDUCATION — Vol. 7(1), 1993
  - NEUROPSYCH. DE L'ENFANT ET DE L'ADOLESC. — Vol. 41(7), 1993
  - ORGANIZATION STUDIES — Vol. 14(4), 1993
  - ORIENTAMENTI PEDAGOGICI — Ano 40, N.º 4, 1993
  - ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL — Ano 22(3), 1993
  - PROF. PSYCHOLOGY: RESEARCH AND PRATICE — Vol. 24(3), 1993
  - PSYCHIATRIE DE L'ENFANT — Vol. 36(1), 1993
  - PSYCHOANALYSIS AND CONTEMPORARY THOUGHT — Vol. 16(3), 1993
  - PSYCHOLOGICAL REVIEW — Vol. 100(3), 1993
  - PSYCHOLOGICAL SCIENCE — Vol. 4(5), 1993
  - PSYCHOLOGIE EUROPE — Vol. 3(1), 1993
  - PSYCHOLOGIST — Vol. 6(10), 1993
  - QUARTERLY J. OF EXPERIMENTAL PSYCHOLOGY — Vol. 46A(3), 1993
  - REVISTA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION — N.º 155, 1993
  - REVISTA DE EDUCAÇÃO — Vol. 3(1), 1993
  - REVISTA DE PSICOLOGIA SOCIAL — Vol. 8(1), 1993
  - REVUE FRANÇAISE DE PSYCHANALYSE — Vol. 57(3), 1993
  - REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOPATHOLOGIE — N.º 12, 1993
  - SMALL GROUP RESEARCH — Vol. 24(3), 1993
- 

HORÁRIO: das 10.00h às 14.00h e das 15.30h às 20.30h