
DA PERFORMANCE À PRODUTIVIDADE: A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.

RESUMO O presente artigo pretende clarificar que factores do clima organizacional influenciam a performance individual, e conseqüentemente a sua produtividade. Através da análise sistemática da bibliografia existente sobre o assunto, verifica-se que as conclusões consensuais que existem em relação à correlação entre clima, performance individual e produtividade organizacional são reduzidas, mas existem com alguma consistência em cinco aspectos do clima: valores e processos organizacionais, ambiente de entajuda, afecto, satisfação no trabalho, e atitude dos gestores.

ABSTRACT This paper meant to clarify the organizational climate factors that influence individual performance, and consequently its productivity. Through systematic analysis of the existent bibliography on the subject, it is verified that consensual and systematic conclusions about the correlation of climate, individual performance, and organizational productivity are short, but exist with some consistency in five climate aspects: organizational values and procedures, suportive environment, affect, work satisfaction, and managers' actitude.

PALAVRAS-CHAVE

Clima Organizacional, Performance, Produtividade

KEY-WORDS

Organizational Climate, Performance, Productivity

NUNO GOULART BRANDÃO Ph.D, Full Professor at Instituto Superior de Novas Profissões, Portugal

NUNO SANTOS SILVA Mestrando Gestão Potencial Humano, Instituto Superior de Gestão, Portugal

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos duzentos anos, e sobretudo na segunda metade do século XX, a ocidentalidade assistiu à mais rápida e dramática melhoria nos padrões de vida na história da humanidade, marcada pelo rápido desenvolvimento do fenómeno da globalização (De Botton, 2004: 14-25; Walker, 2007; Deaconu & Rasca, 2008: 38; Cruz, 2009: 17-22).

Esta nova realidade tem trazido profundas e constantes transformações para a sociedade: existe hoje uma mundividência que quebra com a epistemologia pré-estabelecida e com os valores básicos das sociedades, e isso reflete-se nas estruturas políticas, económicas e sociais contemporâneas, que se tentam adaptar através do incremento da produtividade dos indivíduos e da vantagem competitiva das organizações, e do enfoque nas capacidades e potencialidades que o capital humano lhes pode oferecer (Cooper, 2000: 2; Cunha *et al.*, 2007: 257, 274 e 886-889; Deaconu & Rasca, 2008: 38; Cruz, 2009: 17-22).

Neste sentido, na teoria organizacional como teoria da produtividade, as percepções sobre o clima organizacional têm sido vistas nos últimos anos como um determinante crítico para o comportamento individual nas organizações (*p.e.* Ashkanasy *et al.*, 2000: 1-19; Andrews & Kacmar, 2001: 348-349; Carr *et al.*, 2003: 605-606; Rhoades & Eisenberger, 2002: 698-699).

O presente artigo pretende perscrutar de que forma o clima organizacional influencia a produtividade organizacional através da performance individual. Para tal, toma-se como método de análise a revisão sistemática, através do qual se tentará dar resposta às seguintes questões: De que forma é percebido o conceito de clima organizacional? Como é avaliado o clima de uma organização? Existirá correlação entre o clima e a performance organizacional? Que factores do clima influenciam a performance, e de que forma?

Para responder às perguntas de partida, estruturou-se o presente artigo da seguinte maneira: numa primeira fase perscrutar-se-á a definição de clima organizacional, na sua perspectiva psicológica e na sua perspectiva organizacional, e explicar-se-á a importância dos modelos de pesquisa para a percepção do clima organizacional, designadamente do modelo Litwin-Stringer; numa segunda fase serão explicitadas as definições de performance individual e de produtividade organizacional; e numa última fase será destrinchada a relação existente entre clima organizacional, performance individual e produtividade organizacional, nomeadamente no que respeita aos seguintes factores: os valores e os processos organizacionais; o clima de entreajuda; o afecto; a satisfação e envolvimento dos colaboradores para com o seu trabalho; e a importância do papel dos gestores. No final serão explicitadas as conclusões.

2. DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem duas correntes de interpretação, não necessariamente adversas entre si, sobre o que é o clima organizacional: uma primeira sublinha a percepção psicológica que as pessoas constroem individualmente dois factores de afectação organizacional – movimento de fora para dentro dos indivíduos – doravante designada perspectiva psicológica; e uma segunda que sublinha a ligação existente entre elementos da cultura existente na organização e a relação das percepções das pessoas em relação ao contexto do trabalho – factor intermédio na interacção pessoa-meio – doravante designada perspectiva organizacional (Hellriegel & Slocum, 1984: 255-256; Joyce & Slocum, 2004: 721-722).

Segundo a perspectiva psicológica, o clima organizacional é definido como as percepções gerais das directrizes, políticas e práticas, formais e informais, que influenciam os comportamentos individuais relacionados com o trabalho numa organização, por parte das pessoas que a constituem (Litwin & Stringer, 1968: 1-3; Pritchard & Karasick, 1973: 135-140; Schneider, 1990; Ashkanasy *et al.*, 2000: 1-15; Schneider, 2008: 391-392).

Nesta perspectiva, e fazendo a distinção entre as definições de cultura organizacional e clima organizacional, Denison (1996) esclarece que enquanto que a cultura se refere “[...] à estrutura

profunda das organizações, [...] o clima diz respeito] àqueles aspectos do ambiente social conscientemente percebidos pelos membros das organizações” (Denison, 1996: 624).

As estruturas de uma organização que percebem o seu clima através desta perspectiva, sobrevivem sustentadas pela necessidade de monitorizar constantemente a implementação da sua missão e da sua estratégia, sobretudo através de pesquisas associadas às percepções do clima (questionários e/ou similares), colocando o enfoque no estudo sobre temáticas como a responsabilidade, a tomada de decisão, os sentimentos de justiça e de equidade, os níveis de conflito, o *turnover*, e a relação de *feedback* entre colaboradores (*p.e.* Reichers & Schneider, 1990: 33-34; Hom *et al.*, 1992: 905-906; Payne, 2000: 172-174; Huang *et al.*, 2003: 524-526).

A perspectiva organizacional, por seu lado, percebe o clima como o elo conceptual entre o nível individual e o nível organizacional, ou conjunto de atributos que caracterizam e afectam o ambiente de trabalho, com o objectivo de identificar os aspectos que precisam de ser melhorados dentro de uma organização, nomeadamente através da análise da compatibilidade de expectativas, valores, interesses, atitudes, satisfação e bem-estar individuais, com as necessidades, valores e directrizes organizacionais, mas também padrões de relacionamento social entre colaboradores, tais como a sinceridade ou a autoridade (Payne & Mansfield, 1973: 515; Kaczka & Kirk, 1978: 270-272; Low, 1997: 3-4; Lima & Albano, 2002: 35-36).

Brunet (2002) esclarece bem esta dimensão sócio-individual do clima organizacional ao afirmar que aquele resulta de várias dimensões: “[s]e conhecemos a natureza interdependente das variáveis em jogo, as mudanças devem ser planejadas, considerando-se a totalidade da organização e não somente os indivíduos que são parte desta. Assim, o gestor do clima deverá centrar os seus esforços em acções que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho. Adicionalmente, deverá considerar os possíveis efeitos multiplicadores que determinada mudança poderá ter sobre outras dimensões” (Brunet, 2002: 104).

Na perspectiva organizacional, o clima é sempre o reflexo da cultura da organização, pelo que, ainda que estando sempre dependente de comportamentos individuais, o clima é sobretudo influenciado pela confluência de interacções que se desenvolvem num determinado contexto, sendo que a alteração do clima organizacional apresenta-se sempre como um processo moroso (Lima & Albano, 2002: 36).

Em suma, e apesar dos estudos sobre o clima organizacional terem usado diferentes definições e medidas, segundo Lichtman (2007) “[...] todos parecem concordar que o clima se refere a um fenómeno sistemático que atravessa uma organização e as suas partes, e influencia a performance individual no trabalho” (Lichtman, 2007: 39), *i.e.*, se por um lado os indivíduos apreendem o seu mundo de forma individual (clima como subjectação ou percepção), por outro lado essas apreensões surgem das interacções que os indivíduos esta-

belecem entre si no espaço-tempo determinado que constitui a sua organização, pelo que aquela separação teórica na prática não é mantida (Guion, 1973: 124; Lichtman, 2007: 39).

3. MODELOS DE PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional, entendido por um lado como a noção organizacional que os indivíduos intrinsecamente percebem, e que os influencia na acção (perspectiva psicológica), e por outro, mas complementarmente, como o elo conceptual existente entre elementos de uma mesma cultura (perspectiva organizacional), é um fenómeno sistemático cujos estudos iniciais, segundo Bispo (2006), “[...] surgiram nos Estados Unidos no início dos anos 1960” (Bispo, 2006: 260).

Os métodos de análise do clima organizacional baseiam-se em modelos de inquéritos assentes em questionários e entrevistas, que ao longo dos últimos cinquenta anos foram percebendo aquele conjunto de variáveis das organizações através de vários modelos, propostos de acordo com diferentes objectivos (Martins, 2008: 31-33).

No mais conhecido, aplicado e testado desses modelos, o Litwin-Stringer, desenvolvido na obra “Motivation and Organizational Climate” (Litwin & Stringer, 1968), é aplicada a perspectiva psicológica que os autores tinham das dinâmicas do clima organizacional, e é oferecida uma perspectiva macro da análise da organização, sendo a

tónica colocada sobre a percepção dos atributos individuais na sua relação com os sub-sistemas do trabalho, e as conexões motivacionais.

Outros há, contudo, que oferecem outras perspectivas, nomeadamente o estudo para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança, oferecido pelo modelo Kozlowski–Doherty (Kozlowski & Doherty, 1989: 1-4), e o estudo para avaliar a correlação entre o desempenho económico das empresas e o nível de satisfação dos seus empregados, descrito pelo modelo Levering (Levering, 1984: 3-5).

4. PERFORMANCE INDIVIDUAL E PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

Antes de se perscrutar de que forma o clima organizacional, através dos seus modelos de estudo, influem sobre a performance individual e a produtividade das organizações, importa ainda esclarecer os conceitos de performance e de produtividade.

Para Cunha *et al.* (2007) a performance, ou desempenho, individual é “[...] uma medida dos resultados individuais [, ...] ou uma comparação entre as expectativas de desempenho e o desempenho real” (Cunha *et al.*, 2007: 887), sendo que aquele só é passível de existir na medida em que se enquadra no esforço por alcançar objectivos organizacionais, envolvendo sempre duas componentes distintas: por um lado os comportamentos, ou seja, as atitudes e competências

dos indivíduos enquanto trabalhadores; e por outro os resultados, *i.e.*, o produto da actuação daquele comportamento sobre os factores de produção (Motowidlo *et al.*, 1997: 73).

Neste sentido, para Borman & Motowidlo (1997) o desempenho numa tarefa é “[...] a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997: 97).

Perante este quadro apreende-se que os indivíduos contribuem para a eficácia organizacional sempre que cumpram ou ultrapassem as actividades prescritas para os seus cargos, *i.e.*, ajudando ou prejudicando “[...] a prossecução dos objectivos organizacionais fazendo coisas que estão directamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as actividades e processos da tarefa” (Cunha *et al.*, 2007: 888).

No que ao conceito de produtividade diz respeito, mais do que a soma de resultados individuais, “[a] produtividade pode ser concebida como o grau em que os resultados se aproximam dos objectivos [conceito de eficácia], ou como a relação entre os resultados e os inputs necessários para alcançá-los [conceito de eficiência]” (Cunha *et al.*, 2007: 887), e portanto está relacionada com o grau preciso de coorde-

nação daquilo que os indivíduos oferecem à organização, com a disponibilidade dos recursos imateriais necessários ao processo produtivo (Cunha *et al.*, 2007: 887).

Nesta perspectiva as pessoas são o fundamento do processo de agregação de valores intangíveis e de vantagens competitivas, e por isso um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é a manutenção de um ambiente potencializador do activo humano através do despelotar do seu interesse por outras matérias como as atitudes no trabalho ou as dinâmicas de grupo, impulsionando dessa forma os níveis de performance individual, e conseqüentemente, conhecendo o modo como as organizações se tornam mais eficazes e eficientes, os de produtividade organizacional (Ulrich, 1998: 2-3; Organ & Paine, 1999: 338).

5. CLIMA, PERFORMANCE E PRODUTIVIDADE

Vimos até aqui, numa primeira fase, que o clima organizacional é entendido como uma concepção intrínseca que influencia a acção de cada indivíduo dentro de um ambiente organizacional (perspectiva psicológica), mas também como o elo conceptual dos elementos de uma mesma cultura, através de um conjunto alargado de factores intangíveis (perspectiva organizacional).

Vimos num segundo momento que a performance individual é o conjunto de medidas dos resultados individuais no esforço por alcançar objec-

tivos organizacionais, e que a produtividade organizacional é concebida como a correlação positiva dos graus de eficácia e de eficiência dentro de uma organização, e que em conjunto, actualmente, promovem o activo humano como fundamento do processo de agregação de valores intangíveis e de vantagens competitivas nas organizações.

Mas de que forma esta relação acontece? Que tipo de correlações existem entre uma correcta utilização e monitorização do clima organizacional e a performance individual, tendo como objectivo a produtividade organizacional?

Vários são os estudos que demonstram que o clima organizacional influencia a performance dos indivíduos que constituem as organizações (*p.e.* Chiavenato, 1994: 53; Shadur *et al.*, 1999: 499-500; Ashkanasy *et al.*, 2000: 2-6), sendo que a tendência geral indica que “[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno [, e é] desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (Chiavenato, 1994: 53).

Aquela relação acontece através de um conjunto de factores, que para além de não estarem conscritos a uma lista pré-estabelecida, também não existe certeza sobre qual deles afecta mais a produtividade organizacional (Ashkanasy *et al.*, 2000: 5-6).

A consequência deste facto leva a que se crie, estudo após estudo, um conjunto de padrões difusos de análise do clima que promove a falta de conclusões sistemáticas, tanto por se usar diferentes indicadores de performance, como por se

diferenciar a medida temporal de análise (Patterson *et al.*, 2004: 2).

Tendo este conjunto de limitações presente, serão exploradas neste artigo apenas as conclusões passíveis de explicitar consenso.

A primeira dessas conclusões parte do princípio de que as medidas de avaliação do clima organizacional tendem a representar as experiências dos colaboradores em relação aos valores e processos organizacionais mais relevantes, tidos como preditores da performance organizacional, apesar de na maioria das vezes esse facto não se confirmar (Patterson *et al.*, 2004: 2; Brown *et al.*, 2006: 145-149).

Os dois exemplos de associação positiva neste campo são os estudos desenvolvidos por Denison (1990: 2-7), que demonstrou que um clima que encoraje os colaboradores a se envolverem nos processos de tomada de decisão afecta positivamente o sucesso financeiro dos anos subsequentes da organização a que pertencem; e por Gordon & DiTomaso (1992: 795), que confirmaram que existe maior crescimento financeiro em empresas que baseiam a sua política de recursos humanos na adaptabilidade.

Um segundo conjunto de conclusões tem que ver com a possível correlação entre um clima de entreajuda, *i.e.*, “[...] o total de apoio que os colaboradores percebem receber dos seus pares, de outros departamentos, e dos seus superiores, ajudando-os dessa forma a proceder com mais sucesso nos seus deveres” (Luthans *et al.*, 2008: 225), e a performance organizacional.

Neste contexto, a percepção dos clientes e a sua satisfação é um dos factores associados à

existência de entreajuda dentro de uma organização (Rogg *et al.*, 2001: 444-445), bem como a existência de uma relação positiva entre um clima organizacional de entreajuda e alguns resultados associados ao desempenho dos indivíduos, nomeadamente no que respeita à satisfação em relação ao trabalho e ao grau de entrega, compromisso e diligência que dão quer à tarefa quer também à organização (Mercer & Bilson, 1985: 75; Eisenberger *et al.*, 1990: 57-58; Rhoades *et al.*, 2001: 834).

Um terceiro vector comum na avaliação da contribuição do clima organizacional para a performance tem que ver com a importância do afecto. O presuposto existente é o de que qualquer pessoa avalia, ainda que informalmente, de modo a conseguir dar significado àquilo que o rodeia, e o primeiro factor de avaliação é o significado que damos aos estímulos que recebemos do exterior (Osgood *et al.*, 1957: 50-53; Patterson *et al.*, 2004: 3-7). Desta forma as percepções que criamos modelam a nossa acção, e o significado com que percebemos do mundo exterior pode ser dirigido pelas organizações para o sucesso e para os resultados comuns, porque “[...] quanto mais uma área é valorizada, maior a correlação entre clima e satisfação” (Payne *et al.*, 1976: 53).

Mas o afecto pode estar, ele próprio, directamente relacionado com a performance, e a proposição é a de que as percepções, *per se*, não conseguem gerar impulsos para a acção, mas o afecto pode. Na verdade a variação do grau de disposição (boa ou má) afecta quatro tipos de

actuações na organização: ajuda a outros, protecção da organização, desenvolvimento pessoal, e promoção de sugestões que melhoram o funcionamento da organização; pelo que a promoção da boa disposição ou de emoções positivas promove índices de performance elevados (George & Brief, 1992: 113-114; Staw *et al.*, 1994: 65-68; Wright & Staw, 1999: 17-19; Cunha, Rego & Cunha, 2007: 33-39).

Para além do nível individual, formas colectivas de afecto também podem contribuir para uma relação entre clima e performance, quer para processos de cooperação, quer também para a criação de conflitos, factos que inferem na performance grupal de uma organização, não somente de forma directa, mas também nos processos de tomada de decisão, de colaboração, e até nos comportamentos de desistência, como é o caso do absentismo (George & Brief, 1992: 316-319; George, 1996: 87-90).

Numa outra perspectiva, vários estudos sugerem que o clima social criado no local de trabalho tem consequências significativas para a satisfação e o envolvimento dos colaboradores para com o seu trabalho (*p.e.* Ashkanasy *et al.*, 2000: 2-5; Andrews & Kacmar, 2001: 358-359; Carr *et al.*, 2003: 612-613; Ostroff *et al.*, 2007: 411-413), podendo a satisfação no trabalho, entendida como “[... o] sentimento positivo geral que uma pessoa possui do seu trabalho ou da sua carreira” (Lichtman, 2007: 39), estar relacionada com a produtividade organizacional.

Exemplos disso mesmo são os trabalhos de Koys (2001: 108-111) e de Harter *et al.* (2002:

274-276), que explicitam que a satisfação dos colaboradores está correlacionada com a produtividade subsequente das organizações; mas também de Cockburn & Perry (2004: 1-5) e de Boro *et al.* (2001: 1-3), que referem que a satisfação no trabalho é uma determinante chave para a performance no caso dos designados *lower-level jobs*, onde são requeridos baixos níveis de proficiência técnica.

Uma outra razão tem que ver com a proposição de que colaboradores mais satisfeitos tendem a destacar-se dos restantes no que respeita a atributos de personalidade que possuem intrinsecamente, nomeadamente auto-estima, auto-eficácia, locus de controlo e estabilidade emocional, sendo que, desta forma, possuem também mais aptência para terem maiores índices de performance (Judge & Bono, 2001: 88-89).

Por fim, um último ponto de vista defende que o clima organizacional não pode ser apenas aferido através dos colaboradores, mas sobretudo através dos gestores, sendo que para esta perspectiva “[...] a gestão não é, claramente, um vector aferível através dos empregados de uma empresa” (Gordon & DiTomaso, 1992: 788).

Neste sentido existem evidências que demonstram que as percepções dos gestores em relação ao clima da sua organização tende a ser mais positivo que a dos restantes colaboradores, mas tende também a ser baseada num conhecimento mais compreensivo, para além do facto das suas decisões terem mais impacto na performance da organização, e portanto as suas percepções serem mais precisas no que diz respeito aos resulta-

dos a eles associados (Payne & Mansfield, 1973: 525-526; Gordon & DiTomaso, 1992: 795).

6. CONCLUSÕES

A tendência para a globalização tem-se acentuado a um ritmo acentuado nos últimos anos, sendo que a era de prosperidade ocidental da segunda metade do século passado sofreu, e continua a sofrer, uma alteração profunda.

Neste contexto a importância da subjectividade humana, ou o conjunto de atributos que são intrínsecos a cada homem dentro de uma organização (motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, etc.), e a promoção do activo humano como fundamento do processo de agregação de valores intangíveis, são a essência da criação de vantagens competitivas por parte das organizações.

Desta feita o clima organizacional, ou seja, a concepção intrínseca que influencia a acção de cada indivíduo dentro de um ambiente organizacional (perspectiva psicológica), e o elo conceptual dos elementos de uma mesma cultura, através de um conjunto alargado de factores intangíveis (perspectiva organizacional), sendo uma temática abrangente mas central, na medida em que a sua análise demonstra que o clima organizacional influencia em parte a performance dos indivíduos que constituem as organizações, é sobretudo um estudo complexo e limitado, porque aquela relação acontece através de um agregado de factores cuja correlação é ocasional, não consensual, e caracterizada pela falta de conclusões sistemáticas.

O presente artigo conclui que a relação entre clima, performance individual, *i.e.*, o conjunto de medidas dos resultados individuais no esforço por alcançar objectivos organizacionais, e produtividade organizacional, ou seja, a interdependência positiva dos graus de eficácia e de eficiência dentro de uma organização, acontece com alguma consistência apenas através de cinco motores: valores e processos organizacionais, clima de entreajuda, afecto, satisfação com o trabalho, e acção dos gestores.

Os valores e processos organizacionais são relevantes na medida em que o sucesso financeiro de uma organização é afectado positivamente por um clima que encoraje os colaboradores a envolverem-se nos processos de tomada de decisão, e por políticas de potencial humano que dêem prioridade à adaptabilidade das pessoas às funções que desempenham.

Noutro sentido, a existência de um clima de entreajuda entre colaboradores de uma organização acentua a boa percepção e satisfação que os clientes constroem da organização, e promove a satisfação, o grau de entrega, o compromisso e a diligência dos *stakeholders* em relação ao seu trabalho.

No que diz respeito ao afecto, as percepções que criamos do ambiente que nos rodeia modelam a nossa acção, e o significado com que percebemos do mundo exterior, se for convenientemente trabalhado pelas organizações para o sucesso e para os resultados comuns, pode criar um clima de valorização do trabalho. Neste sentido, a promoção da boa disposição e de

emoções positivas dentro de um ambiente cooperativo, através da ajuda mútua, da protecção do que é próprio da organização, da valorização do desenvolvimento pessoal, e da promoção de sugestões que melhoram o funcionamento da organização, produz índices de performance elevados.

Por outro lado, a satisfação e o envolvimento dos colaboradores para com o seu trabalho está correlacionada com a produtividade subsequente das organizações, sobretudo no caso dos designados *lower-level jobs*, onde são requeridos baixos níveis de proficiência técnica. Para além disso, colaboradores mais satisfeitos tendem a destacar-se dos restantes no que respeita a atributos de personalidade que possuem, nomeadamente a auto-estima, a auto-eficácia, o locus de controlo e a estabilidade emocional, sendo que, desta forma, possuem também mais aptência para terem maiores índices de performance.

Por último é importante não descorar o papel que os gestores possuem na criação de um clima organizacional afecto à produtividade, e neste sen-

tido as percepções destes em relação ao clima da sua organização tende a ser mais positivo que a dos restantes colaboradores, e tende também a ser baseada num conhecimento mais compreensivo da realidade organizacional, não somente pelo facto das suas percepções, regra geral, serem mais precisas em relação aos resultados a eles associados, mas também porque as suas decisões têm mais impacto na vida da organização.

Por razões individuais e colectivas, manter colaboradores de qualidade e enquadrados num clima organizacional apelativo é hoje crítico para o sucesso das empresas ocidentais (Patterson *et al.*, 2004: 18-20; Hong & Kaur, 2008: 8), e neste sentido “[... qualquer] gestão deve criar uma organização que promova um clima organizacional positivo, que inclua responsabilidades de trabalho bem definidas e políticas de estrutura flexível, um sistema de recompensas justo e equitativo, bem como uma atmosfera de trabalho amigável e de entreajuda” (Hong & Kaur, 2008: 8).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrews, M.C. & Kacmar, M.K. (2001). “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support”. In *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.92/pdf> [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Ashkenasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Eds.) (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: Sage Publications. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=AUt1i9ZEa48C&printsec=front->

[cover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=AUt1i9ZEa48C&printsec=front-cover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false) [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Bispo, C.A.F. (2006). “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional”. In *Produção*, 16(2), Maio/Agosto, 258-273. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf> [acedido em 20 de Novembro de 2011];

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). “Task Performance and Contextual Performance”. In Schmitt, N. & Borman, W.C. (Eds.), *Personnel Selection*, 71-98. San Francisco: Jossey Bass;

Boro, L., Thopeson, S. & Patton, C. (2001). *Organizational Behaviour*. London: Routledge;

Brown, D., Crace, R.K. & Almeida, L. (2006). "A Culturally Sensitive, Values-Based Approach to Career Counseling". In A.J. Palmo, W.J. Weikel & D.P. Borsos (Eds.), *Foundations of Mental Health Counseling*, 3rdEd., 144-171. Thomas Books;

Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo em las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico (DF): Trillas;

Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K., & Deshon, R.P. (2003). "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive, and Affective States, and Individual Level Work Outcomes". In *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619. Disponível em: [http://www.io.psy.msu.edu/deshon/Papers/Carr%20et%20al%20\(2003\)%20-%20Climate.pdf](http://www.io.psy.msu.edu/deshon/Papers/Carr%20et%20al%20(2003)%20-%20Climate.pdf) [acedido em 20 de Novembro de 2011];

Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*, 3rdEd., São Paulo: Makron books;

Cockburn, N. & Perry, D. (2004). *Human Resources Management*. Orlando: F. L. Dryden;

Cooper, C.L. (2000). "Introduction". In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, 1-5. New York: Oxford University Press;

Cruz, C.P. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial!!!*. Porto: Vida Económica;

Cunha, M.P., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6thEd., Lisboa: Editora HR;

Cunha, M.P., Rego, A. & Cunha, R.C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote;

De Botton, A. (2004). *Status Anxiety*. New York: Vintage;

Deaconu, A. & Rasca, L. (2008). "Stress – A Risk for Organizational Performance" [versão electrónica]. In *Management & Marketing*, 3(1), 33-42. Internet: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/91.pdf> [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley;

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". In *Academy of Management Review*, 21, 619-654. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/258997.pdf?accept>

[TC=true](#) [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59. Disponível em: http://eisenberger.psych.udel.edu/files/20_Perceived_Organizational_Support_and_Employee_Diligence.pdf [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

George, J.M. & Brief, A.P. (1992). "Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship". In *Psychological Bulletin*, 112, 31-329;

George, J.M. (1996). "Group Affective Tone". In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, 77-94. Chichester: Wiley;

Gordon, G.G. & DiTomaso, N. (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture". In *Journal of Management Studies*, 29, 783-798. Disponível em: http://www.orbee.org/images/5_cc-resource-files/1314693114_Gordon%20%26%20DiTomaso%20%281992%29.pdf [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Guion, R.M. (1973). "A Note on Organizational Climate". In *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125;

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). "Business-Unit Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". In *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/60954470/Business-Unit-Level-Relationship-Between-Employee-Satisfaction-Employee-Engagement-And-Business-Outcomes-A-Meta-Analysis> [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (1984). "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies". In *Academy of Management Journal*, 17, 255-280. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/254979.pdf?acceptTC=true> [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. & Griffeth, R.W. (1992). "A Meta-Analytical Structural Equation Analysis of A Model of Employee Turnover". In *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909;

Hong, L.C. & Kaur, S. (2008). "A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave". In *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 1-10. Disponível em: <http://www.bizresearchpapers.com/Paper1.pdf> [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Huang, I., Chuang, C.J. & Lin, H. (2003). "The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions. Public Personnel Management". In *ProQuest Education Journals*, 32(4), 519-531;

Joyce, O.U. & Slocum, J.W. (2004). "Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations". In *Academy of Management Journal*, 27(6), 721-742. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/255875.pdf> [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). "Relationship of Core Self-Evaluative Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis". In *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92;

Kaczka, E. & Kirk, R. (1978). "Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance". In *Administrative Science Quarterly*, 12, 252-271. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2391551.pdf?acceptTC=true> [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Koys, D.J. (2001). "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study". In *Personnel Psychology*, 54, 101-114;

Kozlowski, S.W.J. & Doherty, M.L. (1989). "Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue". In *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553;

Levering, R. (1984). *The 100 best companies to Work for in America*. New York: Addison-Wesley;

Lichtman, R.J. (2007). "Effects of an organization's climate on performance of supply chain managers in Michigan: A Perception Study". In *International Journal of Quality and Productivity Management*, 7(1), 38-46. Disponível em: <http://www.isqpm.org/2007%20Journal%20%202010%20Journal/Effects%20of%20an%20organization%27s%20climate%20on%20performance%20of%20supply%20chain%20managers%20in%20Michigan%20paper->

[7C%20by%20Robert%20Lichtman.pdf](http://www.isqpm.org/2007%20Journal%20%202010%20Journal/Effects%20of%20an%20organization%27s%20climate%20on%20performance%20of%20supply%20chain%20managers%20in%20Michigan%20paper-7C%20by%20Robert%20Lichtman.pdf) [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Lima, S.M.B. & Albano, A.G.B. (2002). "Um Estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de diferentes Autores". In *Revista Centro de Ciências da Economia e Informática*, 6(10), 33-40. Disponível em: [http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=lima%2C%20s%2C%20BAsi%20m.%20barcelos%20e%20albano%2C%20adriana%20gaffr%20e%20burns%20\(2002\)%3A%20%E2%80%9Cum%20estudo%20sobre%20clima%20e%20cultura%20organizacional%20na%20concep%20%C3%A7%C3%A3o%20de%20diferentes%20autores%E2%80%9D%2C%20in%20revista%20ccei%20-%20Ourcamp%2C%20vol.6%2C%20n%C2%BA10%20\(agosto\)%2C%20pp.%2033-40&source=web&cd=1&ved=OCBsQFJAA&url=http%3A%2F%2Fciteeexx.ist.psu.edu%2Fvie%2Fwdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.15.2631%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&ei=xvATqvOMabi4QTI-me2IBA&usq=AFQjCNFhQnBI4UmWUrXq069nmFyW00E2g](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=lima%2C%20s%2C%20BAsi%20m.%20barcelos%20e%20albano%2C%20adriana%20gaffr%20e%20burns%20(2002)%3A%20%E2%80%9Cum%20estudo%20sobre%20clima%20e%20cultura%20organizacional%20na%20concep%20%C3%A7%C3%A3o%20de%20diferentes%20autores%E2%80%9D%2C%20in%20revista%20ccei%20-%20Ourcamp%2C%20vol.6%2C%20n%C2%BA10%20(agosto)%2C%20pp.%2033-40&source=web&cd=1&ved=OCBsQFJAA&url=http%3A%2F%2Fciteeexx.ist.psu.edu%2Fvie%2Fwdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.15.2631%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&ei=xvATqvOMabi4QTI-me2IBA&usq=AFQjCNFhQnBI4UmWUrXq069nmFyW00E2g) [acedido em 01 de Dezembro de 2011];

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press;

Low, D.A. (1997). *Human Development*. Pretoria: Kagiso;

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. & Avey, J.B. (2008). "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship". In *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238. Disponível em: http://www.theaveygroup.com/Readings/PsyCap_Mediation_JOB.pdf [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Martins, M.C.F. (2008). "Clima Organizacional". In M.M.M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*, 29-40. Porto Alegre: Artmed;

Mercer, A. & Bilson, K. (1985). "Factors influencing organizational commitment by physicians". In *Academy of Management Proceedings*, 72-76;

Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance". In *Human Performance*, 10, 71-83. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/s15327043hup1002_1 [acedido em 09 de Dezembro de 2011];

Organ, D.W. & Paine, J.B. (1999). "A New Kind of Perfor-

mance for Industrial and Organizational Psychology: Recent Contributions to the Study of Organizational Relationship Behavior". In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368;

Osgood, C.E., Suci, G.J. & Tannenbaum, P.H. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana: University of Illinois Press;

Ostroff, O.R., Kinicki, S.N. & Tamkins, U.O. (2007). "Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review". In *Journal of Organizational Behaviour*, 24(4), 389-416. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.198/pdf> [acessado em 09 de Dezembro de 2011];

Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*. Discussion Paper No.626, Center for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London. Disponível em: [http://eprints.lse.ac.uk/19977/1/Organizational Climate and Company Productivity the Role of Employee Affect and Employee Level.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/19977/1/Organizational_Climat_and_Company_Productivity_the_Role_of_Employee_Affect_and_Employee_Level.pdf) [acessado em 01 de Dezembro de 2011];

Payne, R.L. & Mansfield, R. (1973). "Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position". In *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2392203.pdf> [acessado em 09 de Dezembro de 2011];

Payne, R.L., Fineman, S. & Wall, T.D. (1976). "Organizational Climate and Job satisfaction: A Conceptual Synthesis". In *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62;

Payne, R.L. (2000). "Climate and culture: how close can they get?". In N.M. Ashkenasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 163-176. London: Sage Publications;

Pritchard, R.D. & Karasick, B.W. (1973). "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction". In *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9(1), 126-146;

Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). "Climate and Culture: An Evolution of Constructs". In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 5-39. San Francisco: Jossey-Bass;

Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support". In *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836. Disponível em: [http://eisenberger.psych.udel.edu/files/04_Affective Commitment to the Organization.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/files/04_Affective_Commitment_to_the_Organization.pdf) [acessado em 09 de Dezembro de 2011];

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". In *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714;

Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. & Schmitt, N. (2001). "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction". In *Journal of Management*, 27, 431-449. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/27/4/431.full.pdf+html> [acessado em 08 de Dezembro de 2011];

Schneider, B. (Ed.) (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass;

Schneider, I.I. (2008). "Motivation and Organisational Climate". In *Journal of Personnel Psychology*, 29(3), 371-392;

Shadur, M.A., Kienle, R. & Rodwell, J.J. (1999). "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support". In *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503. Disponível em: <http://gom.sagepub.com/content/24/4/479.full.pdf> [acessado em 09 de Dezembro de 2011];

Staw, B.M., Sutton, R.I. & Pelled, L.H. (1994). "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace". In *Organization Science*, 5, 51-71. Disponível em: <http://orgsci.journal.informs.org/content/5/1/51.full.pdf> [acessado em 09 de Dezembro de 2011];

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura;

Walker, M. (2007). "Globalization 3.0". In *The Wilson Quarterly*. Woodrow Wilson International Center for Scholars. Autumn. Disponível em: <http://www.wilsonquarterly.com/article.cfm?AID=1071> [acessado em 20 de Novembro de 2011];

Wright, T.A. & Staw, B.M. (1999). "Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-Productive Worker Thesis". In *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291099-1379%28199901%1%3C1::AID-JOB885%3E3.0.CO;2-W/pdf> [acessado em 09 de Dezembro de 2011].