

CLIMA ORGANIZACIONAL: INDICADOR OU RESULTADO?

Lídia Neumann Potrich¹, Everton Nascimento², Paulo Maurício Selig³

Abstract: *Understand if organizational climate can be treated as an indicator or result of actions the problem that this article addresses, having as the main explicit goal of how the organizational climate is understood in organizations. The work is based on an analysis review of scientific publications of the last five years. For that, an exploratory descriptive research was carried out in international databases. The results of this analysis are suggested with the latest tests with more emphasis on the climate as an organizational indicator, in addition to the understanding that it is a result of organizational actions. It is also worth noting that some authors suggest that the organizational climate and a mediator climate in the work processes.*

Keywords: *Organizational climate; Indicator; Outcome; Systematic literature review.*

Resumo: Entender se clima organizacional pode ser tratado como indicador ou resultado de ações é o problema que este artigo aborda, tendo como principal objetivo explicitar de que forma o clima organizacional é compreendido nas organizações. O trabalho está pautado em um revisional de análise de publicações científicas dos últimos cinco anos. Para tanto, foi realizado uma pesquisa exploratória descritiva em bases de dados internacionais. Os resultados desta análise sugerem que os últimos estudos compreendem com mais ênfase o clima como um indicador organizacional, além do entendimento que o mesmo é um resultado das ações organizacionais. Destaca-se ainda, que alguns autores sugerem que clima organizacional é um mediador clima nos processos de trabalho.



Palavras-chave: clima organizacional; indicador; resultado; revisão sistemática da literatura.

¹ Master Student in Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: lidia.potrich@gmail.br

² Doctoral Student Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: everton.nascimento@unemat.br

³ Volunteer Professor in Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: pauloselig@gmail

1 INTRODUÇÃO

O estudo de clima organizacional iniciou-se nas primeiras décadas do século XX e continua sendo fator de análise no âmbito acadêmico, científico e profissional. A progressão deste passou de um conceito genérico, como o clima geral das organizações, para conceitos específicos de cada instituição e seus diversos aspectos, os quais emerge, de construções multidimensionais por parte dos indivíduos. (James & James, 1989; Zohar & Luria, 2005; Gomes Menezes & Passos Gomes, 2010).

Conforme Gomes Menezes e Passos Gomes (2010) o campo do comportamento organizacional têm como um dos temas de maior centralidade as conceitualizações de clima organizacional. Este, por sua vez, é uma das variáveis mais estudadas nas organizações, correspondendo às percepções que os profissionais detêm a respeito dos múltiplos aspectos que ocorrem no local de trabalho.

Diante do exposto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: de que forma os últimos estudos científicos vêm compreendendo clima organizacional, é indicador e/ou resultado do comportamento/processos das organizações? Para tanto, busca-se explicitar de que forma o clima organizacional é compreendido dentro das organizações torna-se o principal objetivo desta pesquisa. Ainda, entende-se que, para corroborar com este objetivo, questões complementares se fazem presentes, como: identificar as relações entre achados na literatura, bem como apontar as áreas em que o clima organizacional está sendo estudado com mais frequência e distinguir as possíveis dimensões ou sub indicadores voltados ao clima organizacional.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um constructo tido como relevante no contexto de trabalho, sendo este investigado no campo das organizações, pois o clima permite avaliar a complexidade das organizações. Assim, este conceito é trabalhado sob diferentes óticas e perspectivas, por isto, a caracterização e definição a partir de um único significado é uma tarefa complexa, pois este não é um constructo homogêneo (Gomes Menezes & Passos Gomes, 2010).

Propondo um entendimento a respeito deste conceito, fundamentado em demais definições, Pritchard e Karasick (1973) compreendem clima organizacional como a qualidade do ambiente da instituição, diferenciando-a assim de outras organizações. Pode-se entender como a “atmosfera psicológica de uma organização” (p.126). Este aspecto, segundo os autores,

é resultado de atitudes e comportamentos dos profissionais da organização, da percepção dos membros e é um elemento de apoio e fundamento para a interpretação de situações que ocorrem internamente na organização.

Importantes contribuições para clima organizacional foram feitas mediante diversos estudos de Benjamin Schneider, iniciados na década de 60 e desenvolvidos ao longo do século XX. Algumas conceitualizações feitas pelo autor foram analisadas por Gomes Menezes e Passos Gomes (2010), os autores compreendem a partir das contribuições de Schneider que o clima organizacional é construído pelos indivíduos a partir da percepção que estes têm a respeito do ambiente de trabalho. Esta percepção da realidade pode ser integral ou sintética. Assim, a inter-relação entre os aspectos pessoais do indivíduo e da organização influenciam sua percepção, nas quais serão relevados os aspectos que são mais significativos para a pessoa, de acordo com seus valores.

Com isto, clima organizacional faz parte das estruturas institucionais de uma organização. É uma instância na qual exerce influência no contexto social das próprias empresas. Este constructo insere-se em um ambiente específico e temporal, apresentando-se subjetivamente, pois está relacionado com sentimentos, pensamentos e comportamentos dos membros da instituição. Apesar de exercer influência sobre os membros e a organização, clima organizacional também pode ser manipulado pelas pessoas (Brock, et al., 2005).

Denison (1996) sugere que generalizações organizacionais podem ser feitas a partir de estudos quantitativos medindo o clima organizacional. Ou seja, pode-se avaliar aspectos organizacionais a partir da avaliação e interpretação do clima organizacional. O tópico a seguir trata da metodologia utilizada para a construção deste trabalho.

3 METODOLOGIA

A fim de identificar as principais compreensões acerca de clima organizacional, este artigo é sustentado por uma revisão sistemática da literatura. Esta, Segundo Galvão, Sawada e Trevisan (2004) consiste em um resumo criterioso dos resultados de uma pesquisa sobre determinado tema, apresentando como relevante prática baseada em dados factuais. Adotou-se como norteadores os princípios de Jesson, Matheson e Lacey (2011), que apontam a necessidade de (1) Mapear o campo através de uma análise de escopo; (2) Pesquisa abrangente; (3) Avaliação da qualidade, que compreende a leitura e seleção dos documentos; (4) Extração de dados, que se refere à coleta de dados relevantes e à captura dos dados em uma matriz de

extração pré-projetada; (5) Síntese, que compreende a síntese dos dados extraídos para mostrar o que foi conhecido e fornecer a base para estabelecer o desconhecido; (6) Escrever.

A busca sistemática ocorreu nas bases internacionais *Web of Science* e *Scopus*. Os descritores utilizados para a busca foram: “*organizational climate*” AND (“*assessments*” OR “*metrics*” OR “*evaluation*” OR “*indicator*”). As devidas palavras deveriam conter no resumo e/ou palavras-chave. O levantamento desta pesquisa teve um corte transversal que, segundo Creswell (2010), é a coleta de dados realizada em um determinado tempo. Assim, foram considerados artigos publicados nos últimos cinco anos, a contar a partir do ano de 2012. Restringiu-se a busca para documentos que fossem artigos.

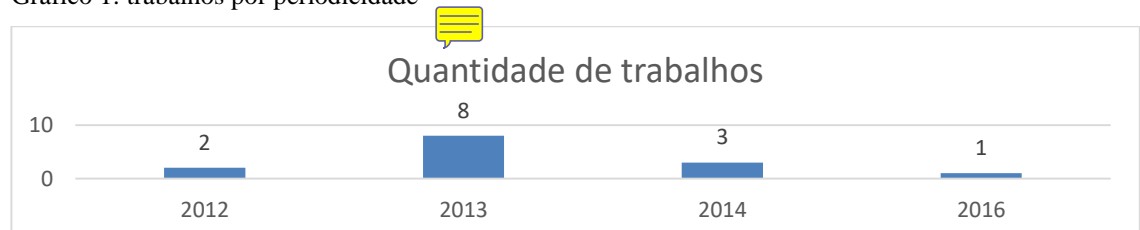
Na *Scopus* foram localizados 67 (sessenta e sete artigos), enquanto na *Web of Science* 51 (cinquenta e um). Para a construção da presente pesquisa, foram considerados os 10 (dez) artigos de cada base com maior relevância na busca. Destes, 5 (cinco) artigos estavam em duplicidade.

Foram analisados os resumos dos artigos para verificar a relação destes com o objetivo deste estudo. Um artigo foi eliminado por não ter aderência ao estudo, restando 14 (quatorze) para a leitura completa. Assim, eles foram lidos e tabulados em uma matriz de análise, a fim de apresentar um panorama geral, identificando suas peculiaridades e suas semelhanças. Desta forma, estes quatorze artigos fazem parte da amostra desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na amostra coletada, as publicações ocorreram em maior volume no ano de 2013, sendo oito artigos no total. Percebeu-se uma gama diferente de autores e pesquisadores. Cabe destacar que não houve nenhum autor com mais de uma publicação nestes artigos selecionados. O gráfico 1 apresenta a periodicidade dos trabalhos por quantidade.

Gráfico 1: trabalhos por periodicidade



Fonte: os autores (2017)

Algumas características relevantes para esta pesquisa foram salientadas que, levando em consideração os objetivos do presente estudo, são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1 – Resultados da Análise

Obra	Relação com o clima	Organizações fonte de estudo	Aspecto organizacional avaliado	Visão a respeito do clima	Dimensão/Indicador de clima
Glisson, et al. (2012)	Direta	Org. de assistência a crianças	Qualidade	Indicador	(1)Engajamento (2)Funcionalidade (3)Estresse
Chang, et al. (2013)	Indireta	Centros médicos	Mudança Organizacional	Indicador e Resultado	(1) Orientação para melhoria de qualidade (2) Demandas concorrentes e estresse (3) Comunicação e cooperação (4) Trabalho em equipe (5) Autoridade interna sobre a clínica de cuidados primários (6) Autoridade externa sobre relacionamentos com especialistas (7) Resistências
Buchanan, et al. (2014)	Indireta	Serviço público de segurança	Aspectos éticos	Indicador	Não apresentou
Yi, et al. (2013)	Direta	Escolas	Criatividade	Indicador	(1) Ideia organizacional (2) Estilo de trabalho (3) Disponibilidade de recursos (4) Operação de trabalho em equipe (5) Eficácia de liderança (6) Aprendizado e progresso (7) Atmosfera ambiental
Claiborne, et al. (2013)	Direta	Inst. de serviço clínico e assistencial	Mudança Organizacional	Indicador	(1)Papel (2)Trabalho (3)Organização (4) Supervisão
Stamatakis, et al. (2013)	Indireta	Instit. De serviços clínicos	Mudança Organizacional	Mediador	Não se aplica
Prajogo, et al. (2014)	Indireta	Org. com sistemas de gestão ambiental	Sustentabilidade	Indicador e Resultado	Não apresentou

Peña-Suares, et al. (2013)	Direta	Serviços de saúde	Desenvolvimento de instrumento de pesquisa	Indicador	(1)Autonomia (2)Cooperação (3)Recompensas (4) Horário de trabalho e equilíbrio da vida profissional (5)Organização do trabalho (6)Participação (7)Relações (8)Inovação (9) Apego ao trabalho
Castañeda, et al. (2012)	Direta	Serviços de saúde	Mudança Organizacional e comunitária	Indicador	Não apresentou
Hanna e Mona (2014)	Direta	Hospital psiquiátrico	Ambiente organizacional	Indicador e Resultado	(1)Níveis de incentivo (2)Apoio (3)Recompensas (4) Clima relaxante e reconfortante (5)Comunicação dentro das organizações e entre colegas
Öz, et al. (2013)	Direta	Empresas de transporte	Segurança comportamental	Indicador	(1)Gerenciamento geral da segurança (2)Práticas e precauções específicas (3) Pressão de trabalho e tempo
Ginsburg, et al. (2013)	Direta	Serviços de saúde	Segurança	Indicador	(1)Suporte de liderança organizacional para justiça (2)Acompanhamento incidental (3)Liderança na supervisão para segurança (4)Cultura de aprendizagem unitária (5 Permitindo comunicação aberta I: ambiente livre de julgamento (6)Permitindo comunicação aberta II: repercussões no trabalho
Dwertmann, et al. (2016)	Indireta	Iniciativa privada	Relações inclusivas	Mediador	Não se aplica
Harris, et al. (2013)	Direta	Clínica de saúde	Mudança Organizacional	Indicador	Não apresentou

Fonte: Os autores, (2017)

Conforme apresentado na tabela, no que tange as relações entre as pesquisas e o clima organizacional, se percebeu que algumas apresentam este constructo de forma direta enquanto outras indiretamente. Quando o artigo apresenta em sua análise e/ou resultados aspectos sobre o clima organizacional que sustente o estudo, ou mesmo quando o clima organizacional é objeto de análise, o artigo foi considerado como apresentando relação direta do clima no estudo. Entretanto, quando clima organizacional foi revelado como uma consequência da análise, quando não é objeto central do estudo ou quando somente é mencionado por ter algumas considerações com a temática da pesquisa, consideramos esta relação como indireta. Oito artigos apresentaram relação direta (Glisson, et al. 2012, Yi, et al. 2013, Claiborne, et al. 2013, Peña-Suares, et al. 2013, Castañeda, et al. 2012, Hanna & Mona 2014, Öz, et al. 2013, Ginsburg, et al. 2013, Harris, et al. 2013) enquanto seis apresentaram relação indireta (Chang, et. al., 2013, Buchanan, et al., 2014, Stamatakis, et al., 2013, Prajogo, et al., 2014, Dwertmann, et al., 2016).

As organizações fonte dos estudos foram variadas, bem como os seus contextos analisados. Entretanto, notou-se que mais da metade dos ambientes de aplicação da pesquisa foram instituições, organizações ou serviços de saúde e bem-estar. Quanto ao aspecto organizacional avaliado, novamente houve diversidade nos estudos. Entretanto, as relações entre o clima organizacional e os aspectos de mudança ganharam destaque nas pesquisas (Chang, et al. 2013, Claiborne, et al. 2013, Stamatakis, et al. 2013, Castañeda, et al. 2012, Harris, et al. 2013).

Referindo à visão a respeito do clima organizacional, considerada pelos estudos, notou-se que a avaliação do clima como um indicador ganha grande destaque. Doze artigos levaram em consideração que este constructo é um indicador para as empresas (Glisson, et al. 2012, Chang, et al. 2013, Buchanan, et al. 2014, Yi, et al. 2013, Claiborne, et al. 2013, Prajogo, et al. 2014, Peña-Suares, et al. 2013, Castañeda, et al. 2012, Hanna & Mona 2014, Öz, et al. 2013, Ginsburg, et al. 2013, Harris, et al. 2013). Destes doze, somente três o consideraram como também sendo resultado do comportamento e processos organizacionais (Chang, et al. 2013, Prajogo, et al. 2014, Hanna & Mona 2014). Nenhum estudo apresentou clima organizacional somente um resultado. Dois artigos sugeriram clima como mediador dos processos organizacionais.

Por fim, dos artigos que consideraram clima organizacional como um indicador, oito apresentaram as dimensões de avaliação deste constructo (Glisson, et al. 2012, Chang, et al. 2013, Yi, et al. 2013, Claiborne, et al. 2013, Peña-Suares, et al. 2013, Hanna & Mona 2014, Öz, et. al. 2013, Ginsburg, et. al. 2013). Conforme tabela 1, quarenta e quatro dimensões foram

consideradas como indicadores para avaliação de clima organizacional. Destes, nota-se que o sentido de análise de algumas dimensões pode ser a mesma, porém percebe-se que foram construídas separadamente, não podendo ser afirmado como indicadores globais de clima.

5 DISCUSSÕES

Com base nos objetivos do presente estudo, nesta seção será apresentada a discussão referente aos diferentes posicionamentos das pesquisas a respeito de clima organizacional, buscando promover uma relação subjetiva entre elas.

5.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: INDICADOR

No que tange clima organizacional e indicadores, a grande maioria das pesquisas avaliadas propuseram que o clima é um indicador de análise para os aspectos ocorridos nas instituições. Os estudos que se detiveram na ideia de que o clima é um fator de análise dos processos organizacionais internos, apresentaram esta indicação de forma implícita nas suas análises e/ou resultados. Nenhum autor mencionou claramente que clima organizacional foi considerado um indicador de análise dos e nos locais estudados.

Clima nas organizações revelou-se como um indicador importante para a análise dos aspectos de mudança na organização, ou mesmo análise de mudança em contextos mais abrangentes, conforme pesquisas de Chang, et al. (2013), Claiborne, et al. (2013), Castañeda, et al. (2012) e Harris, et al. (2013). Todos estes autores avaliam a prontidão da organização para a mudança, ou seja, o quanto a instituição está disposta e preparada para realizar mudanças em seu ambiente. A prontidão organizacional, conforme estes autores, pode ser medida por alguns indicadores, como o clima. Desta forma, clima organizacional é sugerido como um componente necessário para a avaliação de possíveis mudanças nas instituições, mudança como um palco que apresenta o clima organizacional como um personagem importante da trama.

A maioria das pesquisas foram realizadas em instituições ou serviços de saúde (Glisson, et al., 2012; Chang, et al., 2013; Claiborne, et al., 2013; Castañeda, et al. 2012; Harris, et al., 2013). Embora a maioria delas abordaram aspectos de prontidão organizacional para mudança, as pesquisas sugerem resultados diferentes. Claiborne, et al. (2013) apontam em seus resultados que “nem todos os fatores de clima organizacional ou de satisfação no trabalho são reconhecidos pelos trabalhadores como sendo um suporte de mudança” (p. 2013). Entretanto, para Castañeda, et al. (2012) e Harris, et al. (2013) o clima organizacional ou da comunidade pode ser um dos

principais fatores que compõe a disponibilidade organizacional ou comunitária para mudança, sendo um fator promotor ou impeditivo para tal.

Já Chang, et al. (2013) apresentam outros fatores relacionados com os resultados de clima organizacional. Segundo eles, os profissionais das instituições de bem-estar infantil que trabalham onde há um bom clima, apresentam maiores níveis de compromisso organizacional e satisfação no trabalho. Também, as atitudes de trabalho mais positivas dão-se nas instituições em que o clima no trabalho caracteriza-se por alto envolvimento e funcionalidade. A relação entre clima e prontidão organizacional resultante deste estudo será apresentada na sessão seguir: resultado.

Clima também foi apresentado como um importante indicador nas medidas de segurança organizacional para Öz, et al. (2013) e Ginsburg, et al. (2013). Öz, et al. (2013) aplicaram seu estudo em empresas de transporte, avaliando a relação entre o desempenho e comportamento do motorista com o clima de segurança destas empresas. Já Ginsburg, et al. (2013) aplicaram seu estudo em serviços de saúde, buscando desenvolver um instrumento de clima de segurança com foco na segurança do paciente. Os primeiros autores indicam que o clima de segurança está diretamente relacionado com o comportamento dos motoristas. Mas, Ginsburg, et al. (2013) não apresentaram em seus resultados uma relação direta entre clima organizacional e a segurança do paciente. Isto pois o foco desta pesquisa somente foi o desenvolvimento de um instrumento de avaliação mais preciso.

Ainda, os resultados apresentados na Tabela 1 apontam para outros níveis de análise. Com isto, sugere-se que o clima organizacional se faz presente no estudo e análise organizacional de diversas cearas, tais como os aspectos éticos nas organizações (Buchanan, et. at., 2014), a criatividade nas organizações (Yi, et al., 2013), as relações empresariais e a sustentabilidade (Prajogo, et. al, 2014), a qualidade (Glisson, et al., 2012) e ambiente psicossocial do trabalho (Hanna & Mona, 2014).

Embora os autores acima utilizam o conceito do clima para a análise de diferentes aspectos, os estudos apontam que, clima organizacional positivo – avaliados sob as perspectivas em questão – apresentam resultados positivos no ambiente analisado, assim como baixos resultados de clima podem resultar em consequências negativas para as relações de trabalho ou resultados abaixo do esperado. Assim, sugere-se que a pesquisa regular de clima organizacional e as atividades que aumentem positivamente a percepção dos funcionários com relação ao clima da organização pode possibilitar às instituições alertas, indicativos e intervenções precoce (Buchanan, et. at., 2014; Yi, et al., 2013; Prajogo, et. al, 2014; Hanna & Mona, 2014).

Sendo clima um indicador organizacional, o mesmo deve considerar dimensões de análise para que possa apresentar indicativos às empresas, referente aos aspectos que ele se propõe a analisar. As pesquisas de Glisson, et al. (2012), Chang, et al. (2013), Yi, et al. (2013), Claiborne, et al. (2013), Peña-Suarez, et al. (2013), Hanna e Mona (2014), Öz, et. al (2013) e Ginsburg, et al. (2013) sugeriram as dimensões de análise para o clima organizacional, apresentado na Tabela 1. Conforme mostra, cada autor apresentou sua perspectiva de clima, bem como suas dimensões de análise, revelando que os indicadores para o próprio clima organizacional são heterogêneos e não se constituem em fatores globais de análise.

5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: RESULTADO

Além do clima organizacional ser considerado como um importante fator de análise, ele também pode ser considerado um resultado dos comportamentos e processos organizacionais. Chang, et al. (2013) indicam que as mudanças que ocorrem nas instituições de trabalho podem afetar o seu clima de trabalho. No caso da pesquisa dos autores, os mesmos sugerem que o clima organizacional tende a manter-se estável frente às mudanças que ocorreram nas instituições estudadas.

Hanna e Mona (2014) indicam que o constructo em questão é consequência da percepção que as equipes detém sobre os fatores psicossociais em seu ambiente de trabalho. Especificamente à sua pesquisa, os resultados apontaram relações entre a percepção dos níveis de estresse no trabalho com o clima na organização. O estresse percebido teve relação inversa com as percepções de clima organizacional, ou seja, classificações altas da percepção de estresse relacionaram-se com baixas pontuações no clima da organização.

Ambos os estudos foram realizados em instituições de saúde e a relação estabelecida entre o clima e o resultado organizacional, deram-se de forma secundária na pesquisa. O aspecto central nas duas pesquisas foi à visão de clima como um indicador importante para as características organizacionais estudadas em cada uma delas.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL: MEDIADOR

Embora o presente estudo não tenha inicialmente considerado o clima organizacional como um mediador das relações e processos no trabalho, algumas pesquisas conduziram sua interpretação por este viés. Stamatakis, et al. (2013) compreendem que o clima pode ser um mediador na prontidão da empresa para novos modelos de intervenção em programas de prevenção primária de doenças crônicas. Os resultados da pesquisa indicam que quando uma

instituição possui um clima favorável para as práticas estudadas, é mais presumível que esta tenha maior prontidão para as mudanças. Assim, avaliar o clima organizacional mostra-se plausível na decisão das estratégias para implementações apropriadas.

Dwertmann e Boehm (2016) também estudam clima sob a ótica da mediação. Entretanto avaliam-no sob a perspectiva de inclusão no ambiente de trabalho. Assim, o estudo busca entender o papel do clima para inclusão como um fator da organização capaz de ajustar relações inclusivas. O *background* teórico da pesquisa ajuda a analisar se o clima voltado para a inclusão organizacional media os efeitos negativos das relações incongruentes entre liderado e líder e o desempenho de trabalho. Seus resultados e conclusões apontam para o clima como um mediador da relação, mas somente em partes. Isto, pois quando o supervisor é a pessoa quem possui uma deficiência, o clima positivo para a inclusão não aumentou a qualidade da relação entre líder e liderado. Os autores concluem que o *status* atenua o efeito do clima para a inclusão. Embora este tipo de clima possua um grande potencial inclusivo, o estudo sugere que ele não se dá em todos os resultados de relações.

Embora esta visão a respeito de clima tenha sido sugerida com menos ênfase pelos estudos, e foi apresentada em pesquisas realizadas em 2013 (Stamatakis, et. al) e 2016 (Dwertmann & Boehm), Zohar e Luria, em 2005, apontaram para esta análise. Segundo os autores, clima organizacional é um “mediador social-cognitivo entre atributos ambientais e resultados organizacionais dependentes do comportamento” (p. 330).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou explicitar a forma com que o clima organizacional é compreendido dentro das organizações, conforme os estudos dos últimos cinco anos. Nossos resultados mostram que o clima organizacional configurou-se tanto como indicador quanto como resultado. A versatilidade deste constructo revela ainda outro aspecto de análise, apresentado em nossos resultados, o clima organizacional como um mediador nos processos organizacionais. Isto mostra o caráter multifacetado deste aspecto tão importante e relevante, que permeia todas as áreas, níveis e cenários organizacionais.

Com isto, nota-se que clima organizacional é objeto de estudo de diversos pesquisadores, os quais avaliam diferentes aspectos organizacionais e distintos contextos. Entretanto, as análises realizadas em instituições de saúde destacaram-se, revelando a preocupação da área com o impacto do clima em seus locais de trabalho. A gama de cenários analisados, a versatilidade de sua função e os diferentes indicadores de análise indicam que

clima organizacional é um constructo altamente particular, personalizável e suscetível às próprias características das organizações e suas dimensões de análise. Torna-se, com isto, difícil de enquadrá-lo e generalizá-lo.


Embora o objetivo da maioria dos estudos não tivesse intenção de se relacionar diretamente com o clima organizacional, este se fez presente. Isto indica que o clima é um importante indicativo para aspectos organizacionais, sejam eles resultados positivos ou negativos. Avaliar constantemente o clima nas organizações torna-se fator interessante para as práticas organizacionais.

Como limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras, sugerimos ampliar o escopo de pesquisa para outras bases de dados. Também, a sugestão para o desenvolvimento de outros estudos teóricos sobre a temática, pois, conforme a amostra, a maioria das pesquisas apresentadas foram advindas de estudos empíricos. Pesquisas futuras que analisem os climas múltiplos dentro da organização e suas correlações também se mostra interessante dado o caráter múltiplo do clima organizacional.

7 AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Mato Grosso – FAPEMAT, pelo financiamento através de bolsa para doutorado fora do Estado para o autor Everton Ricardo do Nascimento junto ao programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – EGC/UFSC.

REFERÊNCIAS

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in Knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1), 87-111 
- Buchanan, N. T., Settles, I. H., Hall, A. T. & O'Connor, R. C. O (2014). A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U.S. Military. *Journal of Social Issues*, 70(4), 687-702.
- Castañeda, S. F., Holscher, J., Mumman, M. K., Salgado, H., Kleir, K. B., Foster-Fishman, P. G. & Talavera, G. A. (2012). Dimensions of community and organizational readiness for change. *Progress in community health partnership: research, education, and action*, 6(2), 219-226.
- Chang, E. T., Rose, D.E., Yano, E. M., Wells, K. B., Metzger, M. E., Post, E. P., Lee, M. L. & Runestein, L.V. (2013). Determinants of readiness for primary care-mental health integration (PC-MHI) in the VA health care system. *Journal of general internal medicine*, 28(3), 353-362.

- Chiou, H. (2006). *Organizational environment and creativity: Development of creative organizational climate inventory and validation study*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Fu-Jen Catholic University of Taiwan. [in Chinese].
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C. & Schudrich, W. Z. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and Youth Service Review*, 35(12), 2013-2019.
- Creswell, J W. (2010). *Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- Dwertmann, D. J. & Boehm, S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64.
- Galvão, C. M., Sawada, N. O. & Trevisan, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 12(3), 549-556.
- Ginsburg, L. R., Tregunno, D., Norton, P. G., Mitchell, J. I. & Howley, H. (2013). 'Not another safety culture survey': using the Canadian patient safety climate survey (Can-PSCS) to measure provider perceptions of PSC across health settings. *BMJ quality & safety*, bmjqs-2013.
- Galvão, C. M., Sawada N. O., & Trevizan, M. A. (2004). Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. *Rev. Latino-AM. Enfermagem*. Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 549-556.
- Glisson, C., Green, P. & Williams, N. J. (2012). Assessing the Organizational Social Context (OSC) of child welfare systems: Implications for research and practice. *Child abuse & neglect*, 36(9), 621-632.
- Gomes Menezes, I. & Passos Gomes, A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.
- Hanna, T. & Mona, E. (2014). Psychosocial work environment, stress factors and individual characteristics among nursing staff in psychiatric in-patient care. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(1), 1161-1175.
- Harris, L. J., Furberg, R., Martin, N., Kuhns, L., Lewis, M. A., Coomes, C., Williams, P. & Uhrig, J. D. (2013). Implementing an SMS-Based Intervention for Persons Living with human immunodeficiency vírus. *Journal of Public Health Management and Practice*, 19(2), E9-E19.
- James, L. A., & James, L. R. (1898). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of applied psychology*, 74(5), 739.
- Jesson, J., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. Sage.
- Lehman, W. E., Greener, J. M. & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of substance abuse treatment*, 22(4), 197-209.
- Öz, B., Özkan, T. & Lajumen, T. (2013). An investigation of professional drivers: Organizational safety climate, driver behaviours and performance. *Transportation Research Part F. Traffic Psychology and Behaviour*, 16, 81-91.

- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Peña-Suarez, E., Muñiz, J., Fonseca-Pedrero, E. & Garcia-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-144
- Prajogo, D., KY Tang, A. & Lai, K. H. (2014). The diffusion of environmental management system and its effect on environmental management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 565-585.
- 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(1), 126-146.
- Stamatakis, K. A., McQueen, A., Filler, C., Boland, E., Dresinger, M., Brownson, R. C. & Luke, D. A. (2012). Measurement properties of a novel interventions in community chronic disease prevention settings. *Implementation Science*, 7(1), 1-10.
- Yi, X., Hu, W., Plucker, J. A. & McWilliams, J (2013). Is there a developmental slump in creativity in China? The relationship between organizational climate and creativity development in Chinese adolescents. *The Journal of Creative Behavior*, 4(1), 22-40.
- Zohar, D. & Luria, G. (2003). Organizational meta-scripts as a source of high reliability: the case of na army armored brigade. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 837-859.
- Zohar, D. & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616-628.