

Clima Organizacional: Abordagem Tradicional vs. Abordagem Configural

Tatiana Iwai
Adriana Bruscato Bortoluzzo
Lina Eiko Nakata
José Eduardo Teixeira Costa

Clima Organizacional: Abordagem Tradicional vs. Abordagem Configural

Resumo

Clima organizacional é um tema que tem sido estudado há algumas décadas, e diversas pesquisas buscaram relacionar seus resultados – integrais ou de dimensões – com desempenho de gestão. No entanto, pouco se tem discutido sobre a interação das dimensões de clima organizacional. O objetivo deste artigo é investigar a relação de clima organizacional com uma variável de resultado organizacional (turnover) a partir de duas abordagens diversas: uma mais tradicional, com foco nas dimensões independentes de clima, e a outra, conhecida como configural, com foco na análise das interrelações entre as categorias. A amostra contou com pesquisas realizadas em 150 empresas brasileiras de porte médio e grande que buscam se destacar pelo seu ambiente de trabalho. Realizou-se análise fatorial exploratória e análise hierárquica de cluster para identificar perfis de configuração de clima (elevação, variabilidade e forma), a fim de relacionar os fatores e as configurações com rotatividade de pessoal. Os resultados mostraram que abordar clima como um sistema, considerando as interações entre suas várias dimensões que compõem uma dada configuração, releva nuances interessantes que de outro modo ficariam encobertas. A abordagem configural apresenta uma relação mais complexa e multifacetada de clima com turnover: a forma configural foi a única que não mostrou-se relevante para turnover; para elevação, houve efeito negativo no turnover, evidenciando que a avaliação global positiva que os funcionários fazem do ambiente de trabalho contribui para diminuir rotatividade nas empresas; por fim, os resultados mostraram um efeito moderador importante da variabilidade na relação entre elevação e turnover.

Palavras-chave:

Clima organizacional. Turnover. Abordagem configural.

1. Introdução

De forma consciente ou não, os gestores de organizações têm uma noção de que um bom ambiente de trabalho pode contribuir para gerar satisfação nas pessoas e, conseqüentemente, maior produtividade. O tema clima organizacional é trabalhado nas organizações desde a década de 1960 e seus instrumentos de mensuração são bastante sólidos. As pesquisas de clima organizacional, nos últimos anos, já apresentaram diversas validações de categorias e dimensões de análise (Laros & Puente-Palacios, 2004; Paterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, & Wallace, 2005; Bispo, 2006), e também buscaram relacionar os resultados de clima organizacional com desempenho (Huselid, 1995; Shadur, Kienzle, & Rodwell, 1999; Paterson et al., 2005; Li, Frenkel, & Sanders, 2011; Appio & Fernandes, 2013). Porém, pouco se tem investigado se as variáveis organizacionais devem ser analisadas de forma aditiva e independente, ou a partir de suas interações.

A literatura internacional tem apresentado estudos que relacionam clima organizacional a alguns indicadores de desempenho de gestão, como percepção de serviços a clientes, turnover, desempenho financeiro, comprometimento, dentre outras variáveis (Pritchard & Karasick, 1973; Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002; Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013). De forma geral, observa-se que quanto melhor a qualidade do ambiente psicossocial da organização, melhores são os indicadores de desempenho. Contudo, muitas vezes, essas análises utilizam clima organizacional como um índice de percepção geral consolidado, isto é, por meio de médias gerais, ou consideram apenas algumas de suas categorias ou dimensões de análise isoladamente.

Sabe-se que clima organizacional envolve percepções compartilhadas sobre diversas dimensões relacionadas a políticas e práticas de gestão de pessoas. Assim, em vez de tratar as várias facetas de clima de forma isolada, entende-se que seria relevante considerar como elas se combinam e interagem. A abordagem configural para clima organizacional seria, então, uma possibilidade de capturar essas interações e interrelações entre as diversas dimensões de clima que compõem a percepção global dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho (Ostroff & Schulte, 2014). Nesse sentido, clima organizacional passaria a ser abordado efetivamente como um sistema, composto por dimensões conceitualmente distintas do ambiente de trabalho, mas que se manifestam simultaneamente (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993) e, por isso, é a forma ou o padrão como essas dimensões interagem que mais importaria.

Ainda que escassos, alguns estudos (Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006; Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009; Ostroff & Schulte, 2014) têm aplicado a abordagem configural para analisar o clima organizacional em determinadas empresas. Tais estudos já encontraram resultados interessantes sobre o efeito de diferentes configurações de clima organizacional em um conjunto importante de variáveis de desempenho, que abrangem desde atitudes dos funcionários até satisfação do cliente e resultado financeiro. No entanto, como boa parte dos estudos ainda se baseia na abordagem mais tradicional com foco nas dimensões separadas de clima, torna-se importante destacar as diferenças de focos entre a abordagem tradicional e a configural.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é investigar a relação de clima organizacional com uma variável de resultado organizacional (turnover) a partir de duas abordagens diversas: uma mais tradicional, com foco nas dimensões independentes de clima, e a outra, conhecida como configural, com foco na análise das interrelações entre as dimensões de clima.

A amostra contou com as pesquisas de clima organizacional realizadas em 150 empresas brasileiras de porte médio e grande, que apresentam alta qualidade de ambiente de trabalho por serem organizações que buscam se destacar pelo seu ambiente de trabalho. Assim, diferentemente dos estudos prévios que usaram a abordagem configural com amostras compostas por unidades organizacionais de uma mesma empresa, o presente trabalho aplica a

abordagem para uma amostra bem mais heterogênea, composta por organizações de múltiplas indústrias. Ao introduzir maior variância à amostra, pode-se gerar não apenas resultados mais expressivos, mas também com maior capacidade de generalização. Também destaca-se a importância da rotatividade de pessoas, ao utilizá-la como um índice de resultado gerencial, pois as suas baixas taxas costumam estar relacionadas com maior nível de satisfação dos empregados e dos clientes, melhor gestão e demonstrativos financeiros superiores.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção traz os marcos teóricos em clima organizacional e abordagem configural, em seguida são descritos os procedimentos metodológicos, e então apresentam-se os resultados da pesquisa na quarta parte; por último, são feitas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Clima e Resultados Organizacionais

Clima organizacional é um dos assuntos mais consolidados da área de Recursos Humanos (RH) e tem sido estudado há algumas décadas. Uns dos principais autores internacionais em clima organizacional, Schneider e White (2004), afirmam que os funcionários de uma organização desenvolvem sua percepção a partir de experiências no trabalho, que é baseada na forma como o negócio é conduzido, mais do que naquilo que é falado pela alta administração ou publicado em documentos oficiais. Ao complementar essa noção, Bowen e Ostroff (2004) explicam que o clima organizacional é uma percepção baseada nas experiências daquilo que as pessoas veem e compreendem, à medida que tais fatos fazem sentido para elas. Clima organizacional é, então, uma percepção compartilhada do que a organização é a partir das suas práticas, políticas, procedimentos, rotinas, recompensas e expectativas, dentro de uma unidade formal da empresa (Bowen & Ostroff, 2004).

O conceito de clima organizacional tem proporcionado ao campo de organizações alguns argumentos importantes para a *performance* do trabalho humano, ao buscar uma relação entre clima e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação do cliente, ética, motivação, estratégia, práticas de RH e diversas variáveis de desempenho (Putter, 2010).

Dessa forma, considerando os eventos, as práticas e os processos das empresas, entende-se que o clima organizacional contempla diversas dimensões, já que a percepção das pessoas sobre a sua organização pode ser global ou sumária (Schneider & Snyder, 1975). Diversos autores, então, têm realizado estudos que buscam relacionar a qualidade do clima organizacional, por meio de seus fatores, ou não, com resultados financeiros, operacionais e atitudinais.

Ao relacionar clima organizacional com resultados financeiros, Koenea, Vogelaar e Soetersb (2002), Hashimoto, Andreassi, Artes e Nakata (2010) e Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009) mostraram que quanto melhor a qualidade do ambiente de trabalho, melhor é o desempenho financeiro da empresa.

Quando o clima organizacional é estudado com resultados atitudinais, percebeu-se que as relações são positivas, ou seja, o ambiente de trabalho está alinhado com o comprometimento (Shadur, Kienzle, & Rodwell, 1999), atitudes coletivas (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009), carreiras inteligentes (Dutra, Veloso, Fischer, & Nakata, 2009) e justiça distributiva (Andrade, 2011).

Os resultados operacionais também foram estudados em conjunto com clima organizacional, e foi possível observar sua relação positiva com os sistemas de RH (Li, Frenkel, & Sanders, 2011), a força das ações de RH (Bowen & Ostroff, 2004), a estrutura organizacional, processos e *performance* (Lawler III, Hall, & Oldham, 1974), as políticas e

práticas de remuneração, recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento (Huselid, 1995), a rotatividade de pessoal (Huselid, 1995; Appio & Fernandes, 2013) etc.

O turnover é um índice importante, pois seus altos valores costumam apontar que a gestão da organização não seja suficientemente competente para manter seus funcionários, seja por práticas de RH ou até mesmo pela qualidade do ambiente de trabalho. Snell e Bohlander (2011) afirmam que o turnover é a taxa que representa a saída de empregados de uma empresa, sendo um indicador que, quando elevado, costuma ser o fator de falha para melhores índices de produtividade. Adicionalmente, os autores entendem que a alta rotatividade cause problemas de suprimentos de pessoal, ao diminuir a disponibilidade de funcionários, instabilidade na organização, e custos diretos e indiretos.

Em um estudo longitudinal na área de saúde, Aarons, Sommerfeld, & Willging (2011) concluíram que o clima organizacional está negativamente relacionado com as taxas de rotatividade. Além disso, pode-se observar uma relação entre o clima ético e a intenção de sair da organização (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2008). Os autores destacam que quanto menor o índice de estresse dos empregados, menores são as suas taxas de rotatividade, e mostraram que a relação entre clima ético e turnover é totalmente mediada pelo papel do estresse, conflitos interpessoais, exaustão emocional, confiança no gestor, e satisfação com o trabalho.

Todos os estudos provaram, totalmente ou parcialmente, que quando os resultados de clima organizacional e seus fatores são positivos, o desempenho organizacional também é mais favorável, apresentando correlação positiva. Ao entender que a rotatividade de pessoal é afetada pela qualidade do ambiente organizacional, e que seus índices são críticos por estarem relacionados com o clima organizacional, torna-se relevante testar também a variabilidade dos seus fatores com as saídas de funcionários. Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009) e Ostroff e Schulte (2014) utilizaram a abordagem configural para fazer esse tipo de análise, comparando entre unidades de uma mesma organização, mas não há estudos que contemplem uma diversidade maior de organizações na amostra.

2.2. A Abordagem Configural para Clima Organizacional

Ao longo da trajetória de estudos de clima, várias das questões que fomentavam o debate no assunto já conseguiram ser, de certa forma, elucidadas (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). É o caso do razoável consenso sobre sua definição, sobre sua diferença com cultura (Denison, 1996), sobre ser um construto individual ou organizacional (Chan, 1998), sobre a existência de múltiplos climas dentro da organização (Ostroff, Kinicki, & Muhammed, 2013), dentre outros.

Porém, há ainda espaço a ser explorado sobre como analisar clima como um sistema. A grande maioria dos estudos utiliza uma abordagem cujo foco está em dimensões específicas de clima, de forma que estes trabalhos se caracterizam por eleger uma ou mais dimensões de clima para analisar as contribuições independentes de cada uma delas em algum resultado organizacional (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003; Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006). Nesta linha, os estudos acabam optando por ligar clima organizacional a alguma outra variável de interesse por meio de técnicas estatísticas como a regressão linear múltipla, por exemplo. Com este procedimento, é possível verificar quais dimensões possuem maior influência relativa na variável resposta em questão. Porém, essas técnicas baseiam-se na premissa de linearidade dos modelos e que os efeitos das diferentes dimensões de clima são aditivos (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009).

No entanto, para que a complexidade de um construto como clima possa ser melhor capturada, a interação das suas múltiplas dimensões deve ser levada em consideração, o que tem levado alguns autores (Ostroff & Schulte, 2014) a sugerir que a abordagem configural

pode ser bastante útil nos estudos de clima e cultura organizacional.

De acordo com Meyer, Tsui e Hinings (1993), uma configuração organizacional reflete qualquer conjunto multidimensional de características conceitualmente distintas que se manifestam simultaneamente. Assim, a abordagem configural se caracterizaria pela análise de múltiplas características organizacionais conjuntamente, o que permitiria que suas interrelações e interações pudessem ser investigadas.

Esta abordagem já se mostrou bem-sucedida em algumas áreas da psicologia e de estudos organizacionais. Por exemplo, alguns estudos de personalidade usam a abordagem configural para identificar perfis, padrões ou configurações de personalidade para prever comportamentos relacionados a desempenho individual (Mischel, Shoda, & Mendoza-Denton, 2002). Assim, indivíduos são classificados por tipos diferentes de personalidade, de acordo com seu perfil em diferentes traços de personalidade (Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer, 1998).

A área de gestão de RH é outro exemplo de frutífera aplicação da abordagem configural. Os processos de RH se relacionam e interagem para operar como um sistema, formando padrões específicos de práticas e estas variadas configurações têm efeitos diferentes em resultados organizacionais, sejam eles financeiros ou de produtividade (Toh, Morgeson, & Campion, 2008; Ichniowski, Shaw, & Prennishi, 1997; Bowen & Ostroff, 2004). Assim, com esta abordagem, esses estudos revelam como determinados padrões de práticas podem ser mais relevantes que outros para certos critérios de efetividade ou como alguns padrões de configurações apresentam a característica de equifinalidade (Meyer et al., 1993).

No caso de clima organizacional, essa abordagem pode ser especialmente válida, porque clima engloba percepções compartilhadas sobre dimensões diferentes de políticas e práticas organizacionais no dia a dia dos funcionários, que interagem e se reforçam mutuamente. Assim, mais que analisar apenas um variedade de dimensões de clima, tratando-as como independentes e aditivas, a combinação destas dimensões seria levada em consideração, de forma que organizações ou unidades de trabalho apresentariam perfis específicos ou padrões particulares de relações de determinadas dimensões de clima.

A abordagem configural para clima (Ostroff & Schulte, 2014) sugere a utilização de três características para representar um perfil de configuração: elevação, variabilidade e forma. No caso de elevação, ela se refere ao escore médio de todas as dimensões de clima analisadas. Já variabilidade reflete o grau de dispersão ou variabilidade dos escores das várias dimensões analisadas, ou seja, ela se refere ao desvio das dimensões de clima da sua média geral ou elevação. Finalmente, forma representa o padrão particular de escores altos e baixos apresentados por cada uma das dimensões de clima estudadas. Assim, no caso da forma, o foco não é a variância em si, mas o padrão específico de altos e baixos das dimensões, que pode emergir em cada configuração (Ostroff & Fulmer, 2013).

Apesar da aplicação dessa abordagem ainda ser escassa, em estudos prévios (Ostroff & Schulte, 2014; Schulte et al., 2009) estas características apresentaram relações distintas com critérios de efetividade organizacional internos ou externos (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Enquanto elevação se ligou a resultados organizacionais internos como atitudes dos funcionários (satisfação no trabalho, intenção de permanecer na empresa e comprometimento organizacional, por exemplo), a forma configural se relacionou com indicadores de efetividade externa, tais como: satisfação do cliente e desempenho financeiro da organização. Tal análise permite visualizar que diferentes formações ou configurações de clima geram resultados organizacionais diversos, avançando o entendimento sobre o efeito de clima no desempenho organizacional.

Apesar de alguns avanços já feitos, vários pontos ainda podem ser explorados a partir da abordagem configural. Um deles diz respeito ao efeito da variabilidade sobre critérios internos de efetividade organizacional, uma vez que os resultados sobre esse efeito são

divergentes. A literatura argumenta que deve haver uma relação negativa entre atitude do funcionário e variabilidade do perfil, porque baixa homogeneidade entre as dimensões de clima dentro do perfil refletiria um conjunto de políticas e práticas organizacionais pobremente coordenadas e pouco coesas e consistentes entre si, o que poderia levar a uma avaliação cognitiva desfavorável do ambiente de trabalho (Fugate, Kinicki, & Scheck, 2002; Bowen & Ostroff, 2004). No entanto, no artigo de Schulte e colegas (2009), os autores encontraram uma relação negativa entre atitude e variabilidade de perfil em uma das empresas estudadas, mas relação inversa inesperada em outra empresa, o que deixa a questão da variabilidade de perfil ainda em aberto para novas investigações.

Além disso, esses trabalhos já realizados aplicaram a análise configural para unidades de uma mesma organização, cuja percepção do ambiente de trabalho tende a ser mais similar, porque de certa forma todas as unidades estão sujeitas, em maior ou menor grau, a um mesmo conjunto de políticas e práticas organizacionais. Assim, o uso de uma amostra que contenha diversas empresas de múltiplas indústrias, como é o caso do presente trabalho, pode agregar ao debate das configurações de clima organizacional e, em especial, sobre a falta de consenso sobre uma variável configural importante como a variabilidade.

Em resumo, ao destacar a abordagem configural com sua ênfase nas interações das várias facetas de clima, o argumento é que ela pode revelar efeitos diferentes em uma variável de efetividade organizacional, como turnover, que a abordagem tradicional focada na análise separada de dimensões específicas de clima não permitira enxergar.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. Amostra e procedimentos de coleta

A coleta de dados foi realizada por um Instituto de Pesquisa, entre abril e maio de 2014, para verificar as práticas de gestão e o clima organizacional de empresas brasileiras para a publicação de uma pesquisa anual que apresenta e premia as organizações que buscam se destacar pela qualidade de seu ambiente de trabalho.

Nesse levantamento, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: um questionário de clima organizacional contendo 67 afirmativas para que o participante respondesse de acordo com a escala Likert de cinco pontos, dez variáveis demográficas, e uma questão de múltipla escolha sobre fator de retenção, mais um formulário de perguntas de múltipla escolha e dissertativas para que o responsável pela área de Recursos Humanos da organização inscrita pudesse descrever as suas práticas de gestão de pessoas. A amostra do presente estudo contou com 25.288 respondentes válidos de 150 organizações que participaram dessa pesquisa anual.

Visando obter representatividade em cada organização pesquisada – que tinha pelo menos 100 funcionários, utilizou-se de um algoritmo para o envio dos questionários, a fim de garantir uma amostra mínima significativa.

3.2. Variáveis

Dimensões de clima organizacional: uma vez que clima organizacional é uma variável multidimensional, aplicou-se uma análise fatorial para levantar os construtos que compõem o ambiente das empresas avaliadas. A análise fatorial foi feita utilizando a matriz de correlações dos 67 itens do questionário de clima, via método das componentes principais e foram extraídos oito fatores utilizando o critério de ter pelo menos 70% da variabilidade total dos itens explicada pelos fatores (70,2% de variabilidade explicada). Além disso, foram calculados os escores fatoriais rotacionados via VARIMAX para facilitar a interpretação dos resultados. A análise fatorial apresentou o seguinte resultado (Tabela 1):

TABELA 1
Dimensões de Clima e Exemplares de Itens

Dimensão	Nº itens	Alfa	ICC	Exemplo de itens
Liderança	20	0.972	0.632	Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe
Identificação com empresa	16	0.952	0.556	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim
Relacionamento	8	0.921	0.592	Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem
Recompensa	5	0.909	0.667	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários
Crescimento	8	0.916	0.578	Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
Suporte	5	0.893	0.627	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
Carga de trabalho	2	0.717	0.559	O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal
Ambiente físico	3	0.701	0.443	As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos

Alfa e ICC são duas medidas relacionadas à consistência interna da escala, ou seja, medem a fidedignidade das escalas. Quanto maior a correlação entre os itens, melhor, pois indica que todos os itens estão mensurando um mesmo atributo, que espera-se ser o construto. O ideal é que o alfa esteja acima de 0,7 e o ICC acima de 0,5. Os dados apresentam elevada consistência interna para todas os fatores obtidos quanto ao alfa, mas há uma exceção para o ICC (ambiente físico).

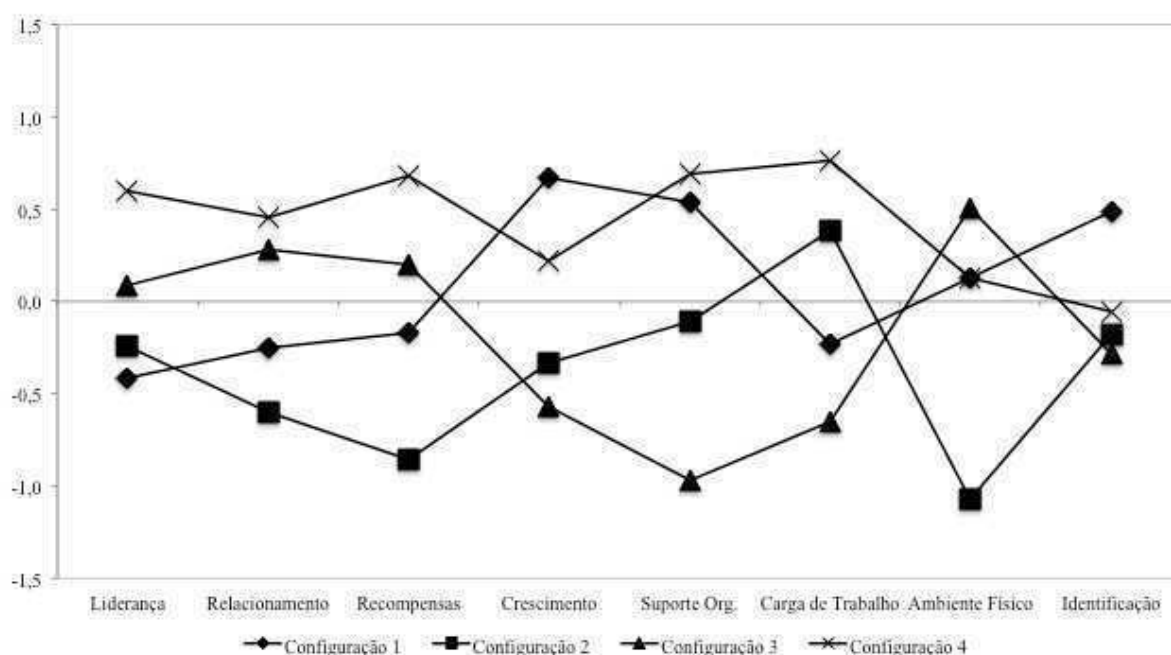
Os oito fatores foram nomeados de acordo com o conteúdo do conjunto dos itens. São fatores que podem ser observados na maioria dos estudos que propõem categorias de clima organizacional (Bispo, 2006; Coda, Silva, Goulart, Silva, & Dias, 2009), o que foi bastante positivo.

Quanto aos fatores, têm-se: 1. Liderança, que mede a qualidade das competências do(a) gestor(a) perante o indivíduo e sua equipe; 2. Identificação com empresa, compreendida por orgulho, senso de pertencimento, concordância com a estratégia do negócio e significado do trabalho; 3. Relacionamento, ou seja, como é o ambiente social e a relação do indivíduo com outras pessoas, da sua área ou não; 4. Recompensa, cujas percepções estão relacionadas com a troca do seu trabalho por remuneração e recompensas não-financeiras; 5. Crescimento, que está ligado à carreira e às perspectivas de desenvolvimento profissional na organização; 6. Suporte, cujos processos internos, políticas e práticas organizacionais contribuem para o andamento do bom trabalho; 7. Carga de trabalho, que remete à proporção e distribuição da carga de trabalho; e 8. Ambiente físico, relacionado com os aspectos tangíveis e de estrutura da organização, a fim de favorecer a percepção do clima organizacional.

É importante lembrar que a riqueza da base de dados utilizada neste trabalho permitiu que a análise estatística fosse feita de forma hierárquica, ou seja, considerar que os funcionários formam um primeiro nível de hierarquia dos dados e que as empresas são um segundo nível de hierarquia. Cada um destes níveis foi utilizado para obtenção dos resultados de forma a ter o maior aproveitamento das informações disponíveis. Assim, primeiramente, as dimensões de clima foram criadas a partir das respostas dos funcionários de todas as empresas da amostra. Então, estes escores fatoriais de nível individual (dos funcionários) foram agregados ao nível de empresa, calculando-se a média de cada fator, o que permitiu avaliar de forma mais específica as características de clima das 150 organizações contidas na amostra, excluindo a variabilidade entre funcionários e focando na variabilidade entre empresas.

Perfis ou configurações de clima organizacional: os oito fatores de clima resultantes da análise fatorial exploratória foram usados em uma análise hierárquica de *cluster* para identificar perfis de configuração de clima. Utilizou-se o método de Ward, com a distância euclidiana e com escores fatoriais padronizados. A escolha do número de grupos foi feita de acordo com a observação do dendrograma que mostrou a existência de quatro perfis distintos de clima.

Como já discutido, um perfil de clima é composto pelas variáveis de elevação, variabilidade e forma. Para a variável forma das configurações, elas estão apresentadas na Figura 1. As 35 empresas da configuração 4 apresentaram quase todas as dimensões de clima relativamente altas. No seu oposto, a configuração 2 foi composta pelas 30 empresas, cuja maioria das dimensões de clima foi relativamente mais baixa. Por sua vez, as configurações 1 (com 41 empresas) e 3 (com 44 empresas) apresentaram padrões contrastantes especialmente nas dimensões de crescimento, suporte organizacional e identificação com a empresa.



Nota: Os escores dos fatores de clima estão padronizados.

FIGURA 1
Formas das configurações de clima organizacional

Para cada grupo, além deste padrão específico de altos e baixos das dimensões de clima (forma configuracional), calculou-se ainda as outras duas características de um perfil de configuração, elevação (média dos escores fatoriais de clima para cada empresa) e variabilidade (desvio padrão dos escores fatoriais de clima para cada empresa).

Turnover: a variável de desempenho que foi utilizada para ser relacionada com os fatores e os padrões configuracionais é o turnover, ou seja, a rotatividade de pessoal. Segundo Snell e Bohlander (2011), a rotatividade impacta diretamente o planejamento de RH, e refere-se à saída dos funcionários de uma organização, sendo calculada pela divisão do total de desligamentos sobre a quantidade total de empregados.

4. Resultados

As médias, desvios-padrão e correlações das oito dimensões de clima, bem como das características dos perfis das configurações e de turnover estão apresentadas na Tabela 2. Pode-se observar que todas as dimensões de clima apresentaram relação negativa com

turnover, como esperado. Na mesma linha, as características configurais também apresentaram relação esperada com turnover: negativa com elevação e positiva com variabilidade (Schulte et al., 2009).

A relação entre clima e turnover foi então analisada por meio das duas abordagens já discutidas no referencial teórico: pela abordagem mais tradicional de foco em dimensões específicas de clima, em que se analisam as contribuições independentes e aditivas de cada dimensão escolhida, e pela abordagem configural, em que se analisam as características do perfis de combinação desta dimensões. Para isso, aplicou-se então um modelo de regressão linear generalizado utilizando a distribuição gaussiana inversa. A escolha de tal distribuição foi feita com base no comportamento do turnover, com forte assimetria positiva, ou seja, concentração nos menores valores. Assim, o uso desse modelo objetivou apresentar um ajuste relativamente melhor comparado ao modelo de regressão com erros normais (mesmo usando o log do turnover num modelo de regressão usual, os erros não apresentaram normalidade).

A Tabela 3 apresenta os resultados da regressão. A validade das suposições do modelo de regressão foram avaliadas com base numa cuidadosa análise de resíduos. Os erros apresentaram heterocedasticidade, então houve necessidade de usar erros padrões robustos. Não foram observados valores muito extremos, de forma que todas as empresas foram consideradas. No caso da qualidade do ajuste dos modelos lineares generalizados, a avaliação é feita calculando-se o pseudo R^2 e foi escolhido o método de McFadden. Nota-se na Tabela 3 que pouca variabilidade do turnover é explicada tanto pelas oito dimensões específicas de clima, quanto pela abordagem configural incluindo elevação, variabilidade e formas das configurações. Além de verificar que a abordagem configural tem explicação ligeiramente maior do turnover quando comparada à abordagem que utiliza apenas os fatores de clima.

No Modelo 1, o turnover foi regredido pelas oito dimensões de clima. Pode-se observar uma relação negativa entre as dimensões de crescimento e carga de trabalho, sinalizando que percepção de possibilidade de ascensão e desenvolvimento, bem como percepção de adequação de ritmo de trabalho, contribuem para diminuir rotatividade nas empresas.

Já nos Modelos 2, 3 e 4, o turnover foi regredido pelas características dos perfis de configuração de clima. Especificamente, no Modelo 2, apenas as formas configurais foram consideradas; no Modelo 3, a elevação e a variabilidade foram incluídas, e, no Modelo 4, entrou-se ainda com a interação de elevação e variabilidade.

Pelo Modelo 2, observa-se que as formas configurais não apresentaram relação com turnover. Já, no entanto, no Modelo 3, é possível observar relação negativa de elevação com turnover, sugerindo que percepções globais de clima mais positivas se relacionam com níveis mais baixos de rotatividade nas empresas, como esperado.

Em relação à variabilidade, apesar do coeficiente de correlação ser positivo e significativo ($r = 0,13$), a inspeção visual da associação entre essas duas variáveis sugere que a verdadeira relação é não-linear. Pela Figura 2, é possível observar que há um rápido crescimento do turnover, à medida que a variabilidade do perfil de configuração de clima aumenta, a partir de um determinado ponto (especificamente em 1,12). De modo geral, o turnover é insensível a pequenos aumentos de variabilidade. No entanto, o turnover tende a aumentar fortemente para níveis muito altos de heterogeneidade entre as dimensões de clima dentro do perfil. Assim, a associação entre turnover e variabilidade descrita na matriz de correlação não descreve adequadamente a relação entre estas variáveis. A elevada heterogeneidade de turnover entre as empresas consideradas faz com que seja mais difícil enxergar a relação quadrática da variabilidade no turnover no gráfico de dispersão.

TABELA 2
Médias, Desvios Padrão e Correlações entre as Variáveis do Estudo (n=150)

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Configuração												
1.Elevação	4,04	0,29	-									
2.Variabilidade	0,23	0,07	-0,65**	-								
Var. Dependente												
3.Turnover	0,18	0,14	-0,11**	0,13*	-							
Dimensões de Clima												
4.Liderança	4,04	0,27	0,96**	-0,55**	-0,09	-						
5.Identificação	4,31	0,28	0,95**	-0,54**	-0,08	0,86**	-					
6.Relacionamento	4,00	0,31	0,93**	-0,59**	-0,12*	0,89**	0,86**	-				
7.Recompensas	3,65	0,41	0,94**	-0,76**	-0,09	0,87**	0,90**	0,86**	-			
8.Crescimento	4,16	0,28	0,97**	-0,54**	-0,11*	0,93**	0,94**	0,88**	0,91**	-		
9.Suporte	4,06	0,34	0,97**	-0,58**	-0,09	0,93**	0,93**	0,87**	0,88**	0,96**	-	
10.Carga de Trabalho	3,9	0,31	0,79**	-0,66**	-0,10	0,71**	0,69**	0,67**	0,67**	0,69**	0,75**	-
11.Ambiente Físico	4,18	0,27	0,92**	-0,49**	-0,06	0,89**	0,83**	0,85**	0,83**	0,87**	0,87**	0,67**

* p<0,05 e ** p<0,01

TABELA 3
Modelo Linear Generalizado de Turnover com as Dimensões de Clima e Características Configurais (N =150)

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Coefficiente	EP	Coefficiente	EP	Coefficiente	EP	Coefficiente	EP
Elevação					-0,061**	0,026	-0,142**	0,072
Variabilidade					-0,299**	0,128	-0,217	0,154
Variabilidade ²					0,134**	0,058	0,093	0,071
Elevação*Variabilidade							0,145**	0,074
Forma Configural 1			0,003	0,022	-0,027	0,030	-0,009	0,032
Forma Configural 2			0,024	0,025	-0,007	0,047	0,020	0,048
Forma Configural 3			0,038	0,033	-0,001	0,048	0,002	0,050
Liderança	0,029	0,185						
Identificação com Empresa	-0,037	0,054						
Relacionamento	-0,078	0,054						
Recompensa	0,015	0,059						
Crescimento	-0,155**	0,058						
Suporte	0,080	0,066						
Carga de Trabalho	-0,102**	0,041						
Ambiente Físico	0,027	0,043						
Intercepto	0,185***	0,040	0,138***	0,025	0,292***	0,062	0,257***	0,072
PseudoR ²	4,32%		5,35%		6,48%		7,57%	

Controles: porte, setor e origem de capital

* p<0,10; ** p<0,05 e *** p<0,01

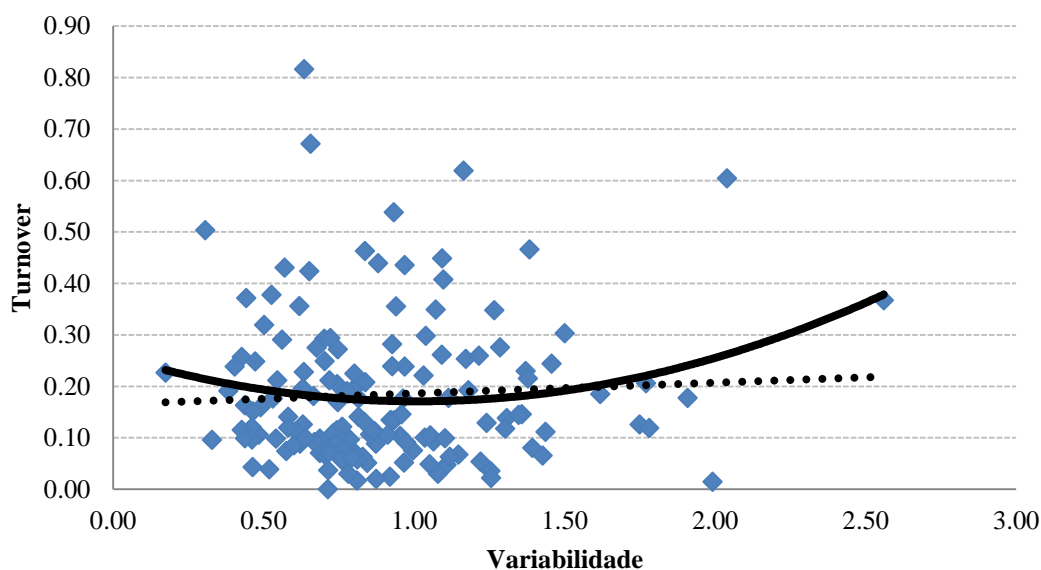


FIGURA 2
Ajuste de relações linear e não-linear entre turnover e variabilidade

Com isto, no Modelo 3, ao incluir a variabilidade na equação de regressão, incorporou-se seu componente quadrático para captar o efeito não-linear com turnover. Os resultados mostram uma relação quadrática positiva e significativa deste componente com turnover.

Finalmente, no Modelo 4, inclui-se um termo de interação entre elevação e variabilidade. Tal inserção justifica-se por dois motivos: primeiramente, a relação entre turnover e variabilidade é não-linear; ademais, de acordo com a Tabela 2, a associação entre variabilidade e elevação mostrou-se significativa e fortemente negativa ($r = -0,65$), sugerindo que perfis de configuração com maiores médias gerais de clima têm menor variabilidade entre as dimensões de clima. E, de fato, os resultados mostram um efeito positivo e significativo do termo de interação com turnover. Em contrapartida, o efeito quadrático da variabilidade no turnover perdeu sua significância. Tal fato sugere que a variabilidade tem um efeito moderador na relação entre elevação e turnover e que este efeito é forte o suficiente para neutralizar o efeito não-linear da variabilidade sobre o turnover.

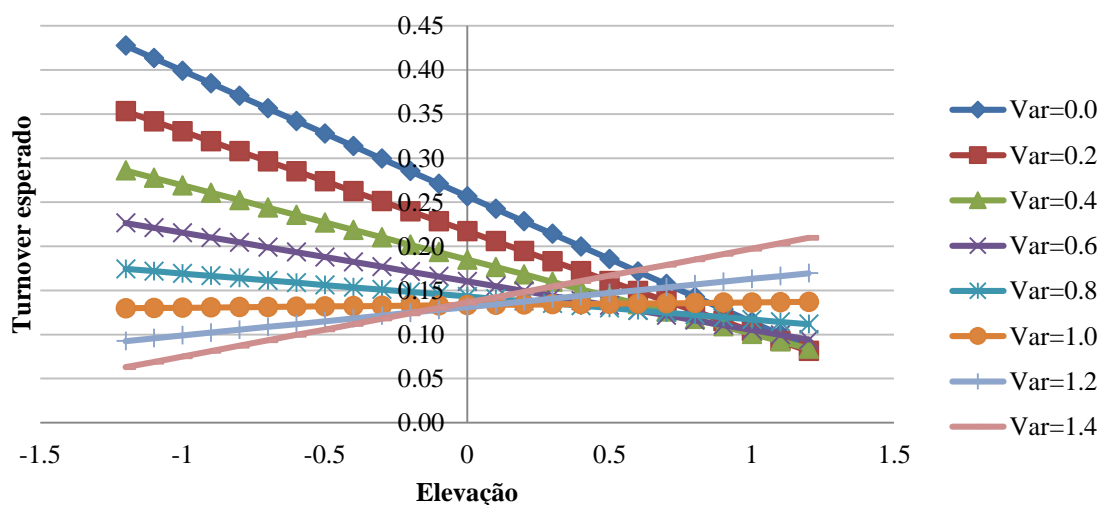


FIGURA 3
Efeito moderador da variabilidade na relação elevação e turnover

A Figura 3 mostra graficamente o efeito que mudanças na variabilidade do perfil traz para a relação de turnover e elevação. Quando a variabilidade do perfil é pequena (por exemplo, zero), há uma relação negativa entre a elevação e o turnover, ou seja, quanto mais positiva a percepção geral de clima, menor rotatividade nas empresas. Porém, à medida que a variabilidade no perfil aumenta, a relação entre turnover e elevação vai perdendo intensidade (por exemplo, variabilidade = 1). Esta relação negativa vai se enfraquecendo até mudar o sinal, quando alta variabilidade de perfil alta gera uma associação positiva entre elevação e rotatividade, ou seja, percepção geral de clima positivo, mas com alta heterogeneidade entre as dimensões de clima, se associa a níveis altos de turnover.

5. Discussão

Este trabalho buscou relacionar clima organizacional e turnover por meio de duas abordagens diferentes: uma com foco nas dimensões específicas de clima e a outra com foco em clima como um sistema ou configuração. Os resultados mostraram que abordar clima como um sistema, considerando as interações entre suas várias dimensões que compõem uma dada configuração, releva nuances interessantes que de outro modo ficariam encobertas.

Enquanto a abordagem baseada nas dimensões específicas e separadas de clima apontou para a maior importância relativa de crescimento e carga de trabalho para reduzir níveis de turnover, a abordagem configuracional apresenta uma relação mais complexa e multifacetada de clima com turnover.

Das três variáveis configurais, a forma configuracional foi a única que não se mostrou relevante para turnover. Tal resultado, de certa forma, se alinha com os achados em outros estudos prévios (Schulte et al., 2009). O argumento é que a forma configuracional se relaciona apenas com indicadores externos de desempenho organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1993), ou seja, aqueles com ênfase mais macro no bem-estar e desenvolvimento da organização em si; enquanto que elevação e variabilidade se associam apenas com indicadores internos, voltados mais para o bem-estar do indivíduo. Como turnover pode ser considerada uma variável mais relacionada ao indivíduo, visto que a rotatividade é influenciada, dentre outros fatores, pela maneira como os funcionários enxergam quão satisfatório é o ambiente de trabalho e, portanto, mais alinhada com outros indicadores internos de efetividade organizacional, a falta de relação da forma configuracional com turnover está alinhada com a literatura prévia.

Já no caso de elevação, verificou-se efeito negativo no turnover, fornecendo evidências que a avaliação global positiva que os funcionários fazem do ambiente de trabalho contribui para diminuir rotatividade nas empresas, corroborando estudos prévios (Schulte et al., 2009) que já haviam mapeado que esta variável se associa positivamente com intenção de permanecer na empresa.

No entanto, é na questão da variabilidade que se tem a relação mais interessante com turnover. O argumento da literatura é que variabilidade deve apresentar efeito positivo com turnover, visto que maior heterogeneidade entre as dimensões de clima reflete políticas e práticas organizacionais inconsistentes, criando um ambiente de trabalho menos favorável (Bowen & Ostroff, 2004) e, como consequência, aumentando a rotatividade na empresa. Porém, os resultados deste estudo mostram que este argumento explica apenas parte da associação entre estas duas variáveis, visto que elas interagem de forma não-linear. O que se tem é que pequenos aumentos na variabilidade entre as dimensões de clima não são capazes de alterar a rotatividade nas empresas, sugerindo que possivelmente pequenas inconsistências de políticas passam despercebidas e não afetam o comportamento do funcionário. Apenas quando estas inconsistências se tornam muito grandes é que elas podem passar a gerar um

ambiente de trabalho mais ambíguo e incoerente e, com isto, fazer o indivíduo sair da empresa.

Por fim, os resultados mostraram um efeito moderador importante da variabilidade na relação entre elevação e turnover. A elevação contribui para diminuir turnover apenas quando há baixa variabilidade entre as dimensões de clima que levam a esta avaliação global positiva. No entanto, quando há alta variabilidade entre essas dimensões, o efeito da elevação se torna positivo com turnover. Uma possível explicação para esta alteração de efeito é que alta elevação de perfil aliada à alta variabilidade se refere a uma possível configuração de clima em que o escore médio alto foi gerado por algumas poucas dimensões muito boas de clima, que não são acompanhadas pelas demais. Porém, a presença de algumas poucas dimensões altamente positivas pode gerar altas expectativas por parte do funcionário para que todas as demais políticas organizacionais da empresa sejam também fortemente desenvolvidas. Além disso, como algumas práticas acabam sendo comparativamente menos favoráveis, estas acabam gerando maior frustração no funcionário e insatisfação com seu ambiente de trabalho, o que poderia explicar esse aumento no turnover. No entanto, ainda que esta seja uma possível linha de explicação, estudos futuros devem medir a relação de variabilidade e atitude do funcionário para trazer mais evidências para esta argumentação.

Um ponto importante a salientar nesses resultados é a diferença apresentada entre as contribuições fornecidas pela abordagem tradicional e pela abordagem configural. Enquanto a primeira sugere concentrar esforços em algumas dimensões de clima específicas (crescimento e carga de trabalho), a segunda, ao sublinhar como os vários aspectos de clima se reforçam mutuamente, propõe que ações pontuais em dimensões isoladas de clima podem levar a aumentos de variabilidade no perfil e, com isto, gerar um efeito adverso no turnover.

6. Implicações Gerenciais, Limitações e Futuras Pesquisas

Algumas implicações práticas importantes podem ser extraídas deste estudo e revelar pontos importantes para ações gerenciais voltadas para a melhoria do clima organizacional. De forma geral, acredita-se que percepções gerais mais positivas de clima levam a taxas de rotatividade menores nas empresas. De fato, os resultados deste trabalho corroboram este argumento. Porém, visando reduzir níveis de turnover, não é apenas a percepção agregada positiva do ambiente de trabalho que importa, mas especialmente a consistência das várias dimensões de clima que produzem esta percepção geral. Assim, percepções globais positivas de clima resultantes de algumas poucas dimensões muito favoráveis, enquanto outras são pobres, e não necessariamente levam à maior estabilidade da força de trabalho. Como os resultados mostraram, a variabilidade do perfil tem um efeito moderador importante entre a elevação do perfil e turnover.

Nesse sentido, qualquer política que intencione melhorar o clima organizacional da empresa objetivando auferir efeitos benéficos na redução de turnover deve considerar clima como um sistema, composto por várias facetas que se reforçam e se influenciam mutuamente. Melhorias pontuais e isoladas em dimensões separadas de clima podem até elevar a percepção geral média do ambiente de trabalho, porém se isto gerar muita discrepância com os demais aspectos de clima, diminuindo muito a consistência interna entre as dimensões, tem-se um efeito adverso no turnover da empresa.

Obviamente, há limitações de recursos e questões de eficiência que impedem que as organizações sejam efetivas em todas as políticas e práticas importantes para o clima organizacional. Alguns aspectos de clima gerarão maior atenção e esforço despendido por parte da organização, enquanto outros não. Isto é esperado e não necessariamente gera efeito negativo em turnover. É apenas a alta variabilidade ou inconsistência acentuada das diversas facetas de clima que prejudica a rotatividade nas empresas.

Apesar das contribuições deste trabalho, algumas considerações sobre suas limitações precisam ser feitas e podem balizar futuros estudos.

O presente estudo utilizou os dados de uma pesquisa que premia empresas por apresentarem alta qualidade do ambiente de trabalho. A amostra deste trabalho foi composta pelas 150 empresas brasileiras de médio e grande porte, que melhor pontuaram nessa pesquisa. Dessa forma, a amostra se caracterizou por um grupo mais homogêneo de empresas, cujos escores nas dimensões de clima são mais altos. Assim, em futuros estudos, utilizar os dados de todas as empresas participantes (aproximadamente 400) desta pesquisa anual traria maior variância à amostra, o que poderia produzir resultados mais fortes nas características de perfil das configurações.

Mais que isso, ainda que turnover seja um indicador de resultado organizacional válido utilizado na gestão de recursos humanos (Huselid, 1995), seja porque se relaciona a ambientes de trabalho percebidos como insatisfatórios ou como um indicativo de falta de compatibilidade entre indivíduo e organização (Chatman, 1989), o uso de um único indicador de resultado organizacional não deixa de ser uma limitação. Especialmente porque, em estudos prévios (Schulte et al., 2009; Ostroff & Schulte, 2014), as características do perfil de configuração apresentaram efeitos diferentes, de acordo com o critério de eficácia organizacional utilizado. Enquanto a forma configuracional mostrou-se mais relevante para explicar indicadores externos de desempenho organizacional (desempenho financeiro), elevação se ligou a indicadores internos mais relacionados a atitudes dos funcionários em relação à organização.

Em futuras pesquisas, a ligação das variáveis de configuração de clima com mais e diferentes indicadores de desempenho organizacional pode gerar resultados ainda mais interessantes com maior validade externa e maior capacidade de generalização.

Em resumo, apesar de promissores, os trabalhos de configurações de clima ainda são escassos e mais pesquisas precisam ser desenvolvidas para que se tenha um entendimento mais amplo e completo da relação entre clima organizacional e resultados organizacionais.

Referências

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological Services*, 8(4), 269-281.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Andrade, S. M. (2011). Relações entre Justiça Distributiva e Clima Organizacional – Um Estudo sobre a Percepção dos Funcionários de Empresas que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho. *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. João Pessoa: ANPAD.
- Appio, J., & Fernandes, B. H. R. (2013). Práticas de Gestão de Pessoas, Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho e índices de Turnover: um estudo nas “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil. *XXXVII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 256–273.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-211.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.

- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytical path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Coda, R., Silva, J. R. D., Goulart, L. E. T., Silva, D., & Dias, M. (2009). Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. *XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo: ANPAD.
- 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.
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. A. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55, 905-928.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-314.
- Hashimoto, M., Andreassi, T., Artes, R., & Nakata, L. E. (2010). Relações entre Intra-emprededorismo, Clima Organizacional e Desempenho Financeiro – Um Estudo sobre as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Koenea, B. A. S., Vogelaar, A. L.W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.
- Lawler III, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139-155.
- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Mischel, W., Shoda, Y., & Mendoza-Denton, R. (2002). Situation-behavior profiles as a locus of consistency in personality. *Current Directions in Psychological Science*, 11(2), 50-54.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Myers, I. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., & Hammer, A. L. (1998). *MBTI Manual (A guide to the development and use of the Myers Briggs type indicator)*, 3rd ed. Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press.

- Ostroff, C., & Schulte, M. (2014). A configural approach to the study of organizational culture and climate. In B. Schneider, & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 532-552). New York: Oxford University Press.
- Ostroff, C., & Fulmer, A. (2013). Variance as a construct: Understanding variability beyond the mean. In J. K. Ford, J. R. Hollenbeck & A. M. Ryan (Eds.), *The Nature of work: Advances in psychological theory, methods and practice* (pp. 185-210). US: American Psychological Association.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammed, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. Schmitt, & S. W. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 643-676). Hoboken, NJ: Wiley.
- Paterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Putter, L. (2010). *Organizational Climate and Performance: The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate*. Delft University of Technology: Graduation thesis Master of Science in Management of Technology.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. A. (2011). Organizational climate research: Achievement and the road ahead. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 29-49). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, 24(4), 479.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2011). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864-882.