

Claudia Fonseca Rosès



**ESTUDOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCALA DE
CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO - ECAT**

ITATIBA
2013

Claudia Fonseca Rosès

**ESTUDOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCALA DE
CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO - ECAT**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco para obtenção do título de Doutor em Psicologia, área de concentração: Avaliação Psicológica.

Orientadora: Acácia Aparecida Angeli dos Santos

ITATIBA
2013

658.3.04 Rosès, Claudia Fonseca.
R729e Estudos para a construção de uma escala de avaliação
de clima no ambiente de trabalho – ECAT. / Claudia
Fonseca Rosès. -- Itatiba, 2013.
157 p.

Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco.
Orientação de: Acácia Aparecida Angeli dos Santos.

1. Clima organizacional. 2. Suporte laboral.
3. Avaliação psicológica. 4. Validação psicométrica.
5. Contexto organizacional. I. Santos, Acácia Aparecida
Angeli dos. II. Título.



UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
EM PSICOLOGIA

Claudia Fonseca Rosès defendeu a tese “ESTUDOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCALA DE CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO - ECAT” aprovada pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco em 06 de fevereiro de 2013 pela Banca Examinadora constituída por:



 Profa. Dra. Acácia Aparecida Angeli dos Santos
 Presidente



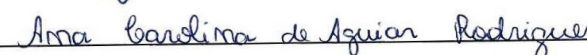
 Profa. Dra. Ana Paula Porto Noronha



 Prof. Dr. Fabián Javier Marín Rueda



 Profa. Dra. Luciana Mourão Cerqueira e Silva



 Profa. Dra. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

*À minha mãe, Olímpia Guimarães Fonseca,
que já se foi desta terra, mas que, enquanto
esteve comigo, apoiou e sustentou todos os
momentos da minha vida com seu amor e
desvelo. Saudades, mãe!*

*À minha querida irmã Fabíola Fonseca Rosès
de Oliveira que, nos últimos tempos, entre
lágrimas e alegrias, venceu comigo todos os
obstáculos desta que considero a fase mais
intensa da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Acácia Aparecida Angeli dos Santos pela orientação atenciosa e cuidadosa, pelas muitas vezes que me chamou à razão frente aos naturais entraves da construção de uma tese, sempre com paciência, carinho e amizade.

Aos professores Fermino Fernandes Sisto e Ana Paula Porto Noronha, pelo apoio e recomendação ao Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco, com muito desvelo, mas sem diminuir o rigor, por ocasião do meu ingresso como aluna regular.

Ao professor Makilim Nunes Baptista pelas valiosas e críticas contribuições dadas a este trabalho nas fases preliminares de construção da tese e pela cessão do instrumento de avaliação de Suporte Laboral.

Ao professor Fabián Javier Marín Rueda, pelas contribuições valiosas na banca de qualificação, que me inspiraram um norte e pela cessão do instrumento CLIMOR, juntamente com a professora Acácia Aparecida Angeli dos Santos.

Aos professores do Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco, em todas as disciplinas cursadas, pois contribuíram muito para o meu amadurecimento e para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha querida irmã Fabíola que, além de me ajudar sempre e sempre, ajudou na digitação dos dados da pesquisa e se manteve firme em não me deixar desistir.

Aos meus caríssimos amigos Fabiano Soares, Vladimir e Marli Canio, e seus mentores, pois nunca duvidaram das minhas habilidades.

Ao Alexandre que me ajudou com as análises estatísticas do R_{wg} .

Aos amigos do Centro Universitário Padre Anchieta, pelo apoio incondicional, especialmente ao João Antonio de Vasconcellos, pela compreensão e paciência em momentos que realmente precisei, e à amiga Diva pelas orientações e revisões.

Ao amigo e professor Belmiro, que conheci de forma inusitada, surgindo como uma benção em meio à pior fase desse trabalho, para me ajudar com seu inabalável incentivo, suas inteligentes críticas nas revisões e com as análises e interpretações estatísticas.

Ao meu amor Francis, que entrou em minha vida para concretizar um sonho há muito acalentado, consolidando tudo de um jeito muito especial.

Finalmente, existe algo que não nos permite prescindir de uma força que transcende a nossa própria vida, fonte inesgotável de energia que reside dentro de cada um de nós, dínamo que faz convergir todas as pessoas e instrumentos necessários ao sucesso: DEUS. A Ele, que a tudo transforma para o bem quando mais precisamos, fica o meu maior agradecimento.

RESUMO

Rosès, C. F. (2013). *Estudos para a construção de uma escala de avaliação de Clima no Ambiente de Trabalho – ECAT*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Universidade São Francisco, Itatiba, 157p.

Este estudo teve como objetivo construir e avaliar as propriedades psicométricas de uma escala de clima no ambiente de trabalho. Para tanto, foram realizados o Estudo I, que envolveu a construção de itens e a análise de validade de conteúdo. O Estudo II consistiu na aplicação da escala a 357 trabalhadores, de ambos os sexos, com idade média de 32,25 anos ($DP=9,55$), pertencentes a cinco empresas do interior do Estado de São Paulo. Nesta etapa foi estabelecida a evidência de validade relativa à estrutura interna dos itens, ficando a versão final da escala com 26 itens agrupados em três fatores. A escala total obteve alfa de Cronbach de 0,83 e os fatores respectivamente tiveram alfa de 0,82, 0,69 e 0,58. No Estudo III foram estabelecidas evidências de validade convergente pela comparação com outra escala que avaliava Clima Organizacional, bem como evidência de validade pela análise da relação com medida que avalia construto similar, Suporte Laboral. Os resultados mostraram índices de correlação forte ($r=0,76$) com a primeira medida e moderada com a segunda ($r=0,65$). O Estudo IV objetivou analisar diferenças na percepção do clima relativas às variáveis demográficas da amostra, mostrando diferenças significativas para alguns fatores da ECAT quando se considerou o tipo de ocupação e o tempo de trabalho na empresa. Limitações da pesquisa apontam para a necessidade de novos estudos, visando o redimensionamento do tamanho da amostra, revendo a redação dos itens, além de novas análises acerca dos limites constitutivos do construto e considerando a especificidade dos contextos organizacionais.

Palavras-chave: Clima Organizacional; suporte laboral; avaliação psicológica; validação psicométrica; contexto organizacional.

ABSTRACT

Rosès, C. F. (2013). *Studies for the construction of a Climate rating scale in the Workplace*. Doctoral Thesis, Post Graduation *stricto sensu* Program in Psychology, Universidade São Francisco, Itatiba, 157p.

This study aimed at developing and evaluating the psychometric properties of a climate scale in the workplace. Therefore, it has been conducted the Study I, which involved the construction of items and the analysis of content validity. The Study II involved the application of the scale to 357 employees, of both sexes, average age ($AV= 32.25$, $SD = 9.55$), belonging to five companies in the state of São Paulo. In this stage, it has been established the evidence of validity concerning the internal structure of the items, getting to the final version of the scale with 26 items grouped into three factors. The total scale obtained a Cronbach's alpha of 0.83 and factors had respectively alpha of 0.82, 0.69 and 0.58. In the Study III, it has been established evidence of convergent validity by comparison with another scale, which measured organizational climate, as well as evidence of validity by examining the relationship as you evaluate similar construct, Labor Support. The results showed strong correlation index ($r = 0.76$) with the first stage and moderate correlation with the second one ($r = 0.65$). The Study IV aimed at analyzing differences in the perception of climate on the demographic variables of the sample, showing significant differences for some of the Studies' factors when considering the type of employment and working time in the company. Limitations of the research point to the need for further studies aiming at resizing the sample size, going over the wording of items, as well as new analysis on the constitutive boundaries of the construct, and considering the specificity of organizational contexts.

Keywords: organizational climate; technical support; psychological assessment; psychometric validation; organizational context.

RESUMEN

Rosès, C. F. (2013). *Estudios para la construcción de una escala de evaluación Del Clima en el Ambiente de Trabajo - ECAT*. Tesis Doctoral, Programa de Posgrado Stricto Sensu en Psicología, Universidad San Francisco, Itatiba, 157p.

Este estudio tuvo como objetivo desarrollar y evaluar las propiedades psicométricas de una escala de clima en el ambiente de trabajo. Para esto, fueron realizados el Estudio I, que consistió en la construcción de ítems y análisis de validez de contenido. El Estudio II consistió en la aplicación de la escala a 357 trabajadores, de ambos sexos, con una edad media de 32,25 años (DP = 9,55), pertenecientes a cinco empresas del interior del estado de San Pablo. En esta etapa fue establecida la evidencia de validez relativa a la estructura interna de los ítems, quedándose la versión final de la escala con 26 ítems agrupados en tres factores. La escala total obtuvo un alfa de Cronbach de 0,83 y los factores alfa tuvieron, respectivamente, 0,82, 0,69 y 0,58. En el Estudio III se establecieron evidencias de validez convergente mediante la comparación con otra escala que mide el Clima Organizacional, así como evidencia de validez mediante el análisis de la relación con medida que evalúa construcción similar, Soporte Laboral. Los resultados mostraron índices de correlación fuerte ($r = 0,76$) con la primera medición y moderada con la segunda ($r = 0,65$). El Estudio IV tuvo como objetivo analizar las diferencias en la percepción del clima sobre las variables demográficas de la muestra, mostrando diferencias significativas para algunos factores de la ECAT cuando se consideró el tipo de empleo y el tiempo de trabajo en la empresa. Limitaciones de la investigación muestran la necesidad de realizar nuevos estudios dirigidos a modificar el tamaño de la muestra, revisando la redacción de los ítems, así como nuevos análisis sobre los límites que constituyen la construcción y teniendo en cuenta la especificidad de los contextos organizacionales.

Palabras clave: Clima Organizacional; soporte laboral; evaluación psicológica; validación psicométrica; contexto organizacional.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| LISTA DE TABELAS | xi |
| LISTA DE FIGURAS | xiii |
| APRESENTAÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I – CLIMA ORGANIZACIONAL: PRINCÍPIOS E TEORIAS | 7 |
| Clima e cultura organizacional..... | 19 |
| Comportamento organizacional e suporte laboral | 23 |
| CAPÍTULO II – ESTUDOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 27 |
| Estudos estrangeiros sobre Clima Organizacional..... | 39 |
| Estudos brasileiros sobre Clima Organizacional..... | 47 |
| Objetivos | 64 |
| CAPÍTULO III – DELINEAMENTO DA PESQUISA | 65 |
| ESTUDO I: Construção da ECAT e evidências de validade de conteúdo por meio de análise de juízes | 67 |
| Participantes | 68 |
| Instrumento | 68 |
| Procedimentos | 70 |
| Resultados | 71 |
| Discussão | 74 |
| ESTUDO II: Análise fatorial exploratória e evidências de validade relativa à estrutura interna dos itens | 78 |
| Participantes | 78 |
| Procedimentos | 81 |
| Evidência de concordância interna dos fatores das escalas e de variáveis demográficas | 82 |
| Análise fatorial exploratória | 86 |
| Análise da consistência interna dos itens | 91 |

| | |
|--|------------|
| Discussão | 95 |
| ESTUDO III: Evidência de validade convergente com medida de Clima Organizacional e evidência de validade com construto relacionado | 102 |
| Evidência de validade com escala de Clima Organizacional | 102 |
| Participantes | 102 |
| Descrição da escala de Clima Organizacional - CLIMOR | 103 |
| Resultados | 104 |
| Evidência de validade com a escala de Suporte Laboral | 106 |
| Participantes | 106 |
| Descrição da escala de Suporte Laboral – ESUL | 107 |
| Resultados | 110 |
| Discussão | 111 |
| ESTUDO IV: Eventuais diferenças na percepção do Clima Organizacional relativas às variáveis demográficas da amostra | 115 |
| Resultados | 115 |
| Discussão | 120 |
| CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS | 124 |
| REFERÊNCIAS | 131 |
| ANEXOS | 144 |
| Anexo 1 | 145 |
| Anexo 2 | 153 |
| Anexo 3 | 154 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Frequências da idade dos participantes | 79 |
| Figura 2 | Visualização dos autovalores e componentes principais..... | 88 |
| Figura 3 | Distribuição dos respondentes por faixa de pontuações no Fator “Comunicação, Suporte e Remuneração”..... | 92 |
| Figura 4 | Distribuição dos respondentes por faixa de pontuações no Fator “Sistema de Trabalho” | 93 |
| Figura 5 | Distribuição dos respondentes por faixa de pontuações no Fator “Sistema de Controle”. | 94 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 1 | Modelos e dimensões de avaliação de Clima Organizacional | 37 |
| Tabela 2 | Características dos trabalhadores nas variáveis demográficas da amostra . | 80 |
| Tabela 3 | Diagrama das categorias teóricas para análise do Clima Organizacional e seus respectivos componentes | 84 |
| Tabela 4 | Coeficientes de concordância interna da variável Escolaridade nos instrumentos | 84 |
| Tabela 5 | Coeficientes de concordância interna da variável idade nos instrumentos da pesquisa | 85 |
| Tabela 6 | Coeficientes de concordância interna da variável Ocupação agrupada nos instrumentos da pesquisa | 85 |
| Tabela 7 | Total de Variância Explicada dos fatores | 86 |
| Tabela 8 | Total Geral de Variância Explicada dos fatores..... | 87 |
| Tabela 9 | Matriz final de itens do Fator 1 – Comunicação, Suporte e Remuneração | 89 |
| Tabela 10 | Matriz final de itens do Fator 2 – Sistema de Trabalho..... | 90 |
| Tabela 11 | Matriz final de itens do Fator 3 – Sistema de Controle | 90 |
| Tabela 12 | Itens excluídos da ECAT original e respectivos fatores iniciais | 91 |
| Tabela 13 | Análise da consistência interna dos itens no Fator 1 – “Comunicação, Suporte e Remuneração” | 92 |
| Tabela 14 | Análise da consistência interna dos itens no Fator 2 – “Sistema de Trabalho” | 93 |
| Tabela 15 | Análise da consistência interna dos itens no Fator 3 – “Sistema de Controle” | 94 |
| Tabela 16 | Coeficientes de concordância interna para os fatores da ECAT | 95 |
| Tabela 17 | Coeficientes de correlação entre a ECAT e a CLIMOR | 105 |
| Tabela 18 | Coeficientes de correlação entre a ECAT e a ESUL | 110 |
| Tabela 19 | Estatística descritiva dos fatores ECAT para a variável Ocupação | 115 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 20 | Análise ANOVA dos fatores ECAT para a variável Idade | 116 |
| Tabela 21 | Análise ANOVA dos fatores ECAT para a variável Escolaridade | 117 |
| Tabela 22 | Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Sistema de Trabalho na variável Escolaridade | 118 |
| Tabela 23 | Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Sistema de Controle na variável Escolaridade | 118 |
| Tabela 24 | Análise ANOVA dos fatores ECAT para a variável Tempo de trabalho na empresa | 119 |
| Tabela 25 | Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Comunicação, Suporte e Remuneração na variável Tempo de trabalho na empresa | 119 |
| Tabela 26 | Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Sistema de Controle na variável Tempo de trabalho na empresa | 120 |

LISTA DE ANEXOS

| | | |
|---------|---|-----|
| Anexo 1 | ECAT primeira versão..... | 145 |
| Anexo 2 | Termo de consentimento esclarecido..... | 153 |
| Anexo 3 | Versão final da ECAT – Escala de Clima do Ambiente de Trabalho... | 154 |

APRESENTAÇÃO

Nas últimas décadas, o construto Clima Organizacional vem recebendo destaque no campo da Psicologia Organizacional Aplicada. As dificuldades com o conceito de clima se mostram na revisão da literatura, mas é evidente o interesse de pesquisadores brasileiros e estrangeiros na busca de um consenso. A compreensão do construto é controversa, possui abordagens que se construíram desse empenho na conceituação e na composição dos fatores, e vem sendo estudado pela necessidade de criação de instrumentos de avaliação que permitam a coleta de dados confiáveis para subsidiar o diagnóstico das condições ambientais internas e a tomada de decisões nas organizações.

No entanto, o interesse pelo construto não é novo. Em 1957, Argyris em seus estudos deu início à conceituação do clima como sendo o fenômeno que se caracteriza na cultura organizacional e suas delimitações. A partir daí os estudos avançaram e surgiu a metáfora do clima meteorológico, mas voltada para uma percepção subjetiva do indivíduo para as sensações da variável temperatura e, dessa análise, o Clima Organizacional seria composto de variáveis objetivas pela organização e por variáveis subjetivas pelas percepções dos indivíduos. Da análise das percepções, surge a primeira necessidade de diferenciação entre o que se passou a chamar de clima psicológico e o Clima Organizacional.

Numa abordagem considerada estrutural, Forehand e Gilmer (1964) introduziram aspectos de natureza ambiental interna, como tamanho da organização e níveis hierárquicos, para considerar a complexidade do contexto organizacional e suas características. Evoluindo nos conceitos, as percepções psicológicas de como os indivíduos entendem e avaliam o ambiente de trabalho, a sua estrutura, os processos e eventos, e,

também, de como raciocinam e avaliam esses elementos (processo cognitivo), chamou-se de clima psicológico (James e Jones, 1974; James & Sells, 1981; Rousseau, 1988; Reichers & Schneider, 1990). A abordagem perceptual do clima começa a se delinear a partir da proposta de convergência entre clima psicológico e Clima Organizacional em que o primeiro se reconhece pelas motivações no nível do individual, e pelas condutas no nível organizacional (James & Jones, 1974).

Assim, clima psicológico é aquele em que as percepções do indivíduo são consideradas no nível afetivo. O Clima Organizacional é obtido a partir das percepções descritivas do ambiente de trabalho (Glick, 1985; Reichers & Schneider, 1990; Martins, Oliveira, Silva, Pereira & Souza, 2004). Em que pese o fato de que não se separam os dois tipos de percepções, surge a abordagem interacionista, que oferece um conceito de Clima Organizacional como resultado do compartilhamento das percepções dos indivíduos provocado pela interação entre os grupos de trabalho (Schneider & Reichers, 1983). Outras abordagens surgem, mas persiste a ausência de um consenso para seus limites constitutivos e uma delimitação definitiva para seus componentes (Moran & Volkwein, 1992; Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Estudos estrangeiros foram realizados com o objetivo de contribuir para o estado da arte do Clima Organizacional. Diferentes abordagens foram utilizadas para fornecer consistência aos instrumentos criados. Alguns desses instrumentos foram validados, outros, porém, tiveram suas bases em parâmetros empíricos, mas a diversidade na definição do número de fatores foi percebida no levantamento bibliográfico sobre o tema. No Brasil, alguns estudos também foram realizados com o objetivo de buscar evidências de validade para instrumentos que avaliam o Clima Organizacional, bem como outros estudos de base empírica sem validação também foram realizados.

A definição utilizada neste trabalho considera que o Clima Organizacional é construído a partir da existência de variáveis contextualizadas no ambiente cultural das organizações, cujos efeitos interferem e balizam o comportamento dos indivíduos, gerando percepções nos trabalhadores, referentes às variáveis existentes no ambiente de trabalho, que culminam na boa ou má qualidade desse clima (Koys & Decottis, 1991; Puente-Palacios & Freitas, 2006). Por conseguinte, o clima pode gerar satisfação ou insatisfação nos trabalhadores, motivando-os ou não, promovendo o interesse ou o desinteresse neles, e que se reflete diretamente na produtividade do indivíduo, no seu desempenho e, finalmente, no desempenho organizacional.

O conceito de Clima Organizacional utilizado, portanto, foi o de Koys e DeCottis (1991, p.266) que o define como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”. Os parâmetros balizadores da presente pesquisa foram: a característica da percepção descritiva compartilhada e duradoura, a necessidade da delimitação dos limites do construto para não permitir a sobreposição de outros construtos, as bases de construção do clima onde se consideram a experiência dos indivíduos e a vivência das práticas organizacionais, a multidimensionalidade e a função do Clima Organizacional nas orientações de comportamento.

Nesta perspectiva, a questão central da presente pesquisa é a construção e validação de uma escala de avaliação de Clima Organizacional. A construção da escala se justifica na investigação de duas premissas básicas. A primeira diz respeito à verificação da sobreposição de construtos na construção dos itens da escala e seus respectivos fatores, ou seja, quais aspectos são realmente relevantes e antecedentes ao clima, utilizando para isso as validações estatísticas. Nesse sentido, há que se considerar que a existência de escalas já

validades de avaliação do Clima Organizacional possuem uma diversidade de fatores em que se identificam a sobreposição de construtos. A construção de uma nova escala poderá subsidiar a investigação de elementos que antecedem o clima, como os que contêm a cultura de uma organização, bem como os que precedem, como a motivação e a satisfação laboral.

Em segundo lugar, será realizada a observação da sustentabilidade das respostas dos trabalhadores para verificar o aspecto cíclico das ocorrências nos elementos do Clima Organizacional. Em síntese, as premissas descritas serão observadas por meio das análises da presente pesquisa, a partir das evidências de validade da ECAT, buscando consistência para os fundamentos da proposta de Koys e DeCotiis (1991) em seu conceito quando: mostra a necessidade de limites para o construto; reitera a multidimensionalidade, respeitados os limites dos demais construtos que não devem se sobrepor ao Clima Organizacional; e determina a funcionalidade do clima para as decisões estratégicas organizacionais para contextos específicos, observadas as percepções descritivas e coletivas dos trabalhadores acerca dos elementos do clima. Os parâmetros descritos foram investigados nos resultados da pesquisa e tratados na discussão e considerações finais do presente trabalho, presentes nos capítulos três e quatro.

A definição dos fatores da ECAT foi realizada a partir da experiência profissional da pesquisadora em que foram utilizadas as referências das escalas desenvolvidas por Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Koys e DeCotiis (1991). Para validade da ECAT foram utilizadas a Escala de Suporte Laboral (ESUL) de Baptista, Sisto, Santos, Noronha e Cardoso (2008) e a Escala de Clima Organizacional (CLIMOR) de Rueda e Santos (2011), cujas análises estatísticas apresentaram índices adequados de precisão e evidências de validade. A descrição das escalas e suas evidências de validade são parte do capítulo que

trata do delineamento da pesquisa, nas etapas pertinentes ao processo de validação da ECAT, conforme consta no terceiro capítulo.

As análises propriamente ditas foram divididas em quatro etapas. O Estudo I relata o processo de construção da ECAT, as análises relativas ao processo de busca por evidências de validade de construto, por meio da análise de juízes, bem como os procedimentos e resultados. Na segunda etapa, relatada no Estudo II, foram realizadas a análise fatorial exploratória e evidências de validade relativa à estrutura interna dos itens. Nessa fase, foram realizados também os testes R_{wg} de homogeneidade das respostas, para subsidiar o parâmetro das percepções compartilhadas. As análises de concordância foram realizadas para os itens e fatores das escalas ECAT, CLIMOR e ESUL, bem como para as variáveis demográficas da amostra, especificamente as variáveis “*Idade*”, “*Escolaridade*”, “*Tempo de Trabalho na empresa*” e “*Ocupação*”.

Na sequência, o Estudo III se refere à busca por evidências de validade convergente da ECAT com a CLIMOR e evidências de validade da ECAT com a ESUL. Nesta fase são relatados os participantes pelo fato de que a ECAT foi submetida a três empresas concomitantemente a ESUL e duas empresas com a CLIMOR. No Estudo IV são trabalhadas as análises com as variáveis demográficas da amostra. Resultados são relatados e a discussão está descrita no capítulo seguinte.

Assim, uma das justificativas para a realização da pesquisa foi atendida na medida em que possibilitou o entendimento dos limites do construto e subsidiou as inferências acerca das fragilidades da escala ECAT, além de propiciar sugestões de estudos futuros para o Clima Organizacional. Os objetivos relativos à identificação da estrutura fatorial da ECAT foram atingidos e também a estabilidade da escala, a partir da validação com outra escala de Clima Organizacional e com uma escala de construto relacionado. No entanto, são observadas algumas ressalvas e sugestões de pesquisas futuras acerca dessas

fragilidades percebidas, como se poderá observar nos resultados da pesquisa, na discussão, bem como nas considerações finais.

CAPÍTULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL: PRINCÍPIOS E TEORIAS

Este capítulo apresenta os principais estudos sobre a definição do construto Clima Organizacional, consideradas as dificuldades apontadas pelas pesquisas que se justificam em sua multidimensionalidade, polissemia e consequente dicotomia. As organizações se utilizam dos estudos na tentativa de instrumentalizar o processo de avaliação de estrutura, realidades e processos, para, assim, subsidiar a tomada de decisões e a definição de estratégias com vistas à sustentabilidade competitiva. A Psicologia vem, dessa forma, se inserir no contexto das organizações para imprimir confiabilidade e veracidade aos processos avaliativos relacionados aos indivíduos, considerando que estes são a base para identificação, não somente de fatores objetivos, mas principalmente dos fatores subjetivos muitas vezes não aparentes e que exigem estudos mais bem delineados para resultados que possam sustentar a qualidade na gestão das organizações.

A conceituação de Clima Organizacional é controversa, sendo que a profusão de pesquisas teóricas e empíricas em torno do construto não oferece ainda um consenso para seus limites constitutivos e uma delimitação definitiva para seus componentes (Moran & Volkwein, 1992; Puente-Palacios & Freitas, 2006). A partir das investigações que remontam a década de 1960, o conceito de Clima Organizacional é tratado como uma analogia do clima meteorológico em que a percepção individual subjetiva obtida na sensação de frio é proporcionada por duas variáveis, temperatura e vento (Guion, 1973). Da mesma forma, o Clima Organizacional é composto por elementos instáveis ligados a

variáveis organizacionais objetivas e variáveis subjetivas, ligadas às sensações dos indivíduos (Freitas, 2005).

Numa abordagem considerada estrutural, Forehand e Gilmer (1964) introduziram aspectos de natureza ambiental interna, como tamanho da organização e níveis hierárquicos, para considerar a complexidade do contexto organizacional e suas características. Tais aspectos estruturalistas diferenciam as organizações entre si e, tal como preconiza Koys e DeCotiis (1991), são relativamente duradouras no tempo.

Outra vertente conceitua o Clima Organizacional como sinônimo de clima psicológico, que se justifica no fato de que o clima no ambiente de trabalho é considerado multidimensional e envolve as percepções psicológicas significativas dos indivíduos quanto a acontecimentos, processos e estruturas organizacionais (Rousseau, 1988; Reichers & Schneider, 1990). Tais percepções representam a forma como o indivíduo entende e avalia cognitivamente o ambiente de trabalho no que se refere ao significado e importância que têm para si próprios (James & Jones, 1974; James & Sells, 1981), avançando para uma proposta de integração em que os conceitos de Clima Organizacional e clima psicológico se conectam pelas condutas, no nível da organização, e pelas motivações, no nível do indivíduo (James & Jones, 1974). Esta é a abordagem considerada perceptual (Puentes-Palacios, 2005).

A diferença entre clima psicológico e Clima Organizacional é apontada por pesquisadores em conceitos que contribuem para a avaliação das relações e interações entre indivíduos e organizações, visto que não é possível desassociar a ligação evidente entre as percepções do indivíduo no contexto de trabalho, consideradas psicológicas, e as percepções compartilhadas por estes indivíduos acerca desse ambiente, no âmbito organizacional (Glick, 1985; Reichers & Schneider, 1990; Martins *et al.*, 2004). Assim, essa linha de raciocínio permite considerar que o clima nas organizações está relacionado a

elementos cognitivos, enquanto o clima psicológico está relacionado a elementos afetivos do ambiente laboral, sendo ambos dependentes de interações e percepções, inicialmente individuais e posteriormente compartilhadas (Tamayo, 1999; Martins, 2000). Não obstante a interposição de conceitos, uma forma de contornar a dicotomia entre clima psicológico e Clima Organizacional está na elaboração dos itens do instrumento de avaliação do clima, em que se devem focar, de forma metodológica, as características da organização (Martins *et al.*, 2004).

Um panorama sobre o conceito de Clima Organizacional foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores em Bogotá (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006), revelando o crescente interesse no assunto pela revisão das diversas definições existentes na literatura, a partir de seus primórdios em 1951. O panorama possui 22 autores que são citados como aqueles que definem Clima Organizacional, porém, a maioria deles utilizam as mesmas bases, sendo retomadas por outros autores em pesquisas mais recentes sobre o assunto. No estudo citado (Vega *et al.*, 2006), os autores encontraram elementos comuns e frequentes nos conceitos existentes. Entre eles, a definição de Litwin e Stringer (1968) acompanhada por Payne e Pugh (1976) e Peiró (1995) em que o Clima Organizacional é o resultado da realidade subjetiva do sistema formal e dos estilos de gestão, que interfere nas atitudes, crenças, valores e motivações dos trabalhadores, bem como gera interferência no ambiente interno. Outra vertente, controversa e mais próxima ao conceito de clima psicológico, sugere que o Clima Organizacional é uma propriedade do indivíduo que percebe a organização, mas também pode ser uma variável do sistema que promove a integração entre as pessoas, os grupos e a própria organização (Silva, 1996). Por meio dos resultados da coletânea de conceitos de Vega *et al.* (2006), é possível compreender que o Clima Organizacional possui dois importantes vértices, o indivíduo e a organização, ambos influenciados por variáveis estruturais e processos inerentes ao contexto em que as

organizações estão inseridas (Halpin & Croft, 1963). Tais variáveis geram percepções que determinam e distinguem as organizações no ambiente, influenciando o comportamento das pessoas que as compõem (Brunet, 1987; González, 1997).

O mesmo trabalho de Vega *et al.* (2006) indica tendências para os conceitos de clima numa matriz de quatro quadrantes. Nos eixos da referida matriz estão estrutura e processos, e também objetividade e subjetividade das percepções dos indivíduos. Uma dessas tendências identifica o conceito de Clima Organizacional como sendo atributos da organização que influenciam as percepções das pessoas que se manifestam nos seus comportamentos, reiterando o elemento organizacional. Baseado nas tendências, três propostas transversais oferecem um resumo da transição do conceito de Clima Organizacional (Sudarsky, 1979; Toro, 1992), em que a percepção é considerada um processo que permite descrever o clima nas organizações (Koys & DeCotiis, 1991). As propostas são descritas como: 1) o clima é o reflexo de uma situação motivacional em que os grupos obedecem a diferentes padrões de comportamento como consequência de necessidades sociais; 2) o clima é o elemento fundamental na compreensão dos processos internos e que se mostram nas relações interpessoais dos indivíduos; e 3) o clima são percepções compartilhadas que os indivíduos desenvolvem em relação às práticas, políticas e normas da organização. A primeira proposta está direcionada ao conceito de clima psicológico e identifica uma sobreposição de construtos, neste caso a motivação.

No que tange às especificidades dos elementos que compõem a conceituação do construto Clima Organizacional, um contraponto é oferecido pela pesquisa de caráter exploratório, realizada por Xavier (1986), que possibilita a interpretação de que o clima pode ser volátil, cujo perfil se molda por fatores dinâmicos, mutáveis e que produz reflexos na organização como um todo. Assim, gera percepções que, por sua vez, são individuais, determinando satisfação ou insatisfação, motivação ou desmotivação, e que se modifica a

cada mudança do ambiente. Mesmo que as percepções individuais sejam necessárias para as pesquisas de clima, dadas as características das organizações, o clima promove um padrão de atitudes comportamentais e psicologicamente mutáveis. O clima, portanto, considerado o ambiente dinâmico e as variáveis inerentes à organização, interfere potencialmente nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (Xavier, 1986; Peiró, 1995; Tamayo, 1999). No entanto, esse é um dos conceitos utilizado nas pesquisas de Clima Organizacional.

Uma versão mais completa do conceito é oferecida por Koys e DeCotiis (1991, p.266) que define o clima como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”. Tal definição parece estabelecer fronteiras mais eficientes para o construto, uma vez que diverge das premissas colocadas por Xavier (1986), ainda que este se posicione indicando que cada organização tem seu clima específico, cujas fronteiras organizacionais permeiam fatores internos e externos, com suas respectivas consequências. Enquanto Xavier (1986) conceitua o clima como volátil, mutável e específico para cada organização, Koys e DeCotiis (1991) o caracterizam como fenômeno perceptual duradouro, construído por meio da experiência dos indivíduos.

No entanto, faz-se necessário compreender a extensão do posicionamento de Koys e DeCotiis para que, de fato, se possa encontrar um conceito plausível para os objetivos do presente trabalho, no que Puente-Palacios e Freitas (2006) contribuíram para essa interpretação. Nesse sentido, é importante ressaltar que a percepção é uma característica individual, baseada na experiência sensorial imediata, descritiva, diferente de reações afetivas ou avaliativas (clima psicológico), sendo que, as percepções descritivas do clima baseadas nas experiências dos trabalhadores são relativamente estáveis ao longo do tempo

(Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Koys e DeCotiis, 1991). Além disso, considera-se a possibilidade de diferentes climas para diferentes unidades e níveis organizacionais, incluídas as diferentes localidades (Litwin & Stringer, 1968; Payne & Pugh, 1976).

Nesse sentido, Muchinsky (1987) debatia se os elementos do clima são atributos reais de organização ou apenas a percepção dos empregados que trabalham na organização. A maioria dos pesquisadores concorda que as organizações diferem pelo seu clima, sendo que este poderia ser visto como um atributo organizacional. Assim, novamente considera-se que um diferenciador do clima psicológico para o Clima Organizacional esteja realmente baseado nas reações afetivas resultantes de um processo avaliativo do indivíduo, em que este julga as condições de trabalho, experimentando sensações positivas, como motivação e satisfação, ou negativas, como insatisfação e falta de comprometimento.

Desta forma, na avaliação do Clima Organizacional, considera-se a percepção do indivíduo, mas no campo da descrição de uma dada situação ou contexto de trabalho, incluídas as práticas organizacionais, símbolos e normas. Portanto, no que tange à duração dos efeitos do Clima Organizacional, não existe exatidão ou prazo determinado, mas sim evidências de intensidade suficientemente significativas, percebidas pelos trabalhadores, que denotam um “comportamento” tipicamente organizacional, cíclico e recorrente, que o caracteriza (Puate-Palacios & Freitas, 2006). Além disso, os aspectos inerentes ao clima nas organizações “são sempre antecedentes, e não parte do que o constituem” (Puate-Palacios & Freitas, 2006, p.46), pois dizem respeito a padrões de comportamento instaurados na organização. Significa dizer que eventos específicos tais como aumento de salário, estilo de gerência ou a negação de um abono de horas não podem ser considerados elementos constitutivos do clima (Puate-Palacios & Freitas, 2006).

Nesse contexto, entre as décadas de 1980 e 1990, têm-se duas abordagens, interacionista e cultural (Puente-Palacios, 2005). A abordagem interacionista é a que oferece um conceito de Clima Organizacional como resultado do compartilhamento das percepções dos indivíduos provocado pela interação entre os grupos de trabalho (Schneider & Reichers, 1983). A abordagem cultural, de Moran e Volkwein (1992), indica que o construto em questão é composto pelos elementos da cultura organizacional imbricadas na subjetividade das relações interpessoais.

O processo de conceituação do Clima Organizacional avança gerando incongruências pela sobreposição de construtos como cultura organizacional, estrutura organizacional, satisfação no trabalho, entre outros (Álvarez, 1992; Martins *et al.*, 2004). Por ainda não existir um consenso ou um conceito universalizado, novas abordagens surgem, porém sem contribuições efetivas, que concentram as análises no compartilhamento das percepções dos trabalhadores, enquanto resultado concreto de suas interrelações no ambiente de trabalho, incluídas as características organizacionais, se atendo às dimensões do Clima Organizacional e aos dados oriundos das avaliações, bem como no método de construção de instrumentos de avaliação (Chan, 1998; Schneider, Salvaggio & Subirats (2002); Schulte, Ostroff, Shmulyian & Kinicki, 2009).

Toulson e Smith (1994) mostram que, enquanto a psicologia organizacional focaliza o comportamento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho, por outro lado o entendimento, a predição e o controle do comportamento profissional só podem ser medidos a partir do contexto da organização. O contexto organizacional aqui implicado parece se referir à construção do clima que, segundo Puente-Palacios e Freitas (2006), ocorre com base na experiência do indivíduo na organização, por este estar ligado a ela e por conhecer seus padrões e práticas, bem como o significado compartilhado dessa vivência em grupo. O conceito é útil, pois permite o diagnóstico prático de problemas nos

parâmetros organizativos, bem como corrobora com os postulados de Koys e DeCotiis (1991) tanto para o conceito, como para a função do Clima Organizacional, na medida em que os resultados da avaliação devem orientar os comportamentos individuais pelos padrões estabelecidos pela organização em seu contexto.

Novamente as características do conceito de Clima Organizacional de Koys e DeCotiis (1991) podem ser observadas no trabalho de Toulson e Smith (1994), quando mostram que o clima é composto por elementos objetivos e descritivos. Exemplificando, são dados objetivos aqueles relacionados com o número de gestores empregados por uma organização, assim como o quanto esse número contribui para o bom desempenho do trabalho, enquanto os sentimentos dos trabalhadores acerca desses gestores é um dado subjetivo (Toulson & Smith, 1994). Assim, diferente de outras abordagens mais contemporâneas, clima é composto por variáveis antecedentes (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Uma concepção é a de que clima é uma representação da percepção dos trabalhadores e da forma como estão sendo gerenciados. Por conseguinte, dimensões como estrutura, normas e políticas de recompensa podem ser concebidas como sendo compostas de grupos de atributos que podem ser gerados a partir da forma como a organização lida com seus membros e ambientes (Hellriegel e Slocum, 1974), e são identificados por meio das respostas dos empregados em questionários ou instrumentos de avaliação (Litwin & Stringer, 1968). Enfim, não há nada de intrinsecamente bom ou ruim sobre o clima de uma organização, pois o construto assume valor apenas quando os resultados estão relacionados a certos desfechos (Muchinsky, 1987). Isto é semelhante à percepção de o quanto um dia chuvoso pode ser "ruim" para um passeio na praia, mas é "bom" para o cultivo de lavouras, portanto há diferentes percepções e inferências para uma mesma situação e isso depende do ponto de vista do avaliador e também do entrevistado. Essa é uma abordagem mais antiga

que vem de encontro ao aspecto de homogeneidade das percepções, ou ainda, do que preconizam James, Demaree & Wolf (1993) e Lindell (2001), quando defendem que o clima é obtido e avaliado por meio de percepções compartilhadas, ou seja, no quanto existe de similaridade nas respostas dos trabalhadores acerca de cada item do instrumento de avaliação.

Em vista disso, há evidências que sugerem que Clima Organizacional pode influenciar tanto no desempenho profissional, quanto na satisfação dos funcionários (Lawler, Hall & Oldham, 1974), mas satisfação e desempenho são construtos distintos que requerem avaliações também distintas. Ao contrário das condições atmosféricas, não passíveis de serem controladas, alguns Climas Organizacionais podem ser promovidos para facilitar a consecução dos objetivos organizacionais (Muchinsky, 1987). Novamente a proposta de Koys e DeCottiis (1991) contribui para a compreensão dos limites do conceito de Clima Organizacional, no que se refere às percepções compartilhadas do trabalhador, conquanto a medição do clima possa estabelecer padrões de comportamento no trabalhador, ajustá-los e também criar novos padrões. Então, quando se diz que o clima pode interferir no desempenho profissional, por exemplo, os estudos vêm ao encontro das pesquisas conjuntas com outros construtos, tal como o suporte laboral no contexto do comportamento organizacional, na medida em que se consideram as consequências desses padrões (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Nessa linha, as considerações de Contreras, Juarez, Barbosa e Uribe (2010), em estudos realizados para identificar o relacionamento entre os estilos de liderança, o risco psicossocial e o Clima Organizacional, mostraram existir suficiente entendimento de que o líder modula a forma como os trabalhadores percebem a organização, seja positiva ou negativamente, controlando, também a percepção do clima e dos seus aspectos psicossociais. No entanto, estilo de gestão e estilo de liderança não são considerados, para

os objetivos da presente pesquisa, elementos constituintes do Clima Organizacional. Os pesquisadores (Contreras *et al.* 2010) entendem que os estilos de liderança influenciam os indivíduos na medida em que gera comprometimento e satisfação, considerados construtos distintos. Assim, líderes que se concentram na gestão de pessoas promovem a produtividade da organização ao melhorar os níveis de desempenho por meio de um Clima Organizacional de boa qualidade, mas a produtividade é consequência do clima. Sustentam ainda que, dessa forma, o Clima Organizacional está relacionado com as características do líder, o qual exerce forte efeito sobre o próprio clima. Tais afirmações remetem ao conceito de clima psicológico, relacionado aos sentimentos dos trabalhadores (Tamayo, 1999; Martins, 2000). O clima, por sua vez, incide na motivação, desempenho e saúde dos trabalhadores (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003). Novamente há evidências empíricas de que o suporte laboral, bem como a liderança exercida no ambiente de trabalho, entre outros, são mostrados como fatores condicionantes e antecedentes do Clima Organizacional, embora sejam construtos distintos.

Entre tantas formas de conceituar o construto Clima Organizacional, há uma teoria recente que avança no objetivo de identificar os efeitos de organizações tidas como autenticas nas percepções e intenções dos trabalhadores, na tentativa de diminuir o absentismo e a rotatividade nas organizações (Rego & Souto, 2004). Essa pesquisa conceitua organizações autenticas como aquelas que são autênticas, merecedoras da confiança dos trabalhadores, provendo-os de um local equilibrado de trabalho, cujas realizações pessoais, competência, autonomia e iniciativa são privilegiadas. A qualidade de vida no trabalho é o ponto chave nas organizações identificadas como autenticas, cujo estudo observa elementos afetivos tais como o estresse, a fadiga, a raiva, a ansiedade, entre outros, portanto, trata-se de avaliações do campo do clima psicológico, denominado autentic. Tal abordagem se refere ao clima psicológico.

De maneira adjacente, estudos mais recentes mostram uma nova tendência para o que se denomina força do clima, sugerida inicialmente por Schneider *et al.* (2002). O conceito de força do clima submerge dos modelos de composição do conceito de cultura organizacional (Chan, 1998). Força do clima é uma medida de variabilidade da percepção do clima em grupos de trabalho ou grau de compartilhamento de percepções. Quanto maior a força do clima, mais confiáveis serão as previsões dos comportamentos desses grupos e melhores serão as condições de formatar padrões de relações nas organizações (Schneider *et al.*, 2002). Pesquisas vêm sendo realizadas no sentido de identificar o quanto a força do clima interfere nas relações de trabalho e em que medida o efeito moderador da força do clima se revela nas percepções entre diferentes grupos organizacionais, como clientes e serviços, por exemplo. O efeito moderador da força do clima é avaliado em fatores como suporte, inovação e orientação às metas (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002). Outras pesquisas foram realizadas para verificar o mesmo efeito moderador da força do clima em relação a fatores como apoio à inovação, realização do objetivo e formalização permitida, com critérios que buscam identificar o desempenho da equipe avaliada pelos membros da própria equipe, desempenho da equipe avaliada pelos chefes e resultados financeiros da equipe (González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró, 2009). As duas pesquisas buscaram identificar a força do clima como um novo critério e se baseiam na abordagem interacionista de Schneider e Reichers (1983).

No que se refere à característica multidimensional do Clima Organizacional, Tamayo (1999) ressalta que, embora haja convergência na literatura para esse aspecto do construto, são necessários estudos que considerem, simultaneamente, o efeito de mais de uma dimensão nos resultados estudados. Desta forma, a impossibilidade de reduzir as análises do clima a um único fator ou dimensão, para os processos de avaliação do Clima Organizacional é necessário considerar os elementos cognitivos do ambiente laboral,

dependentes de percepções individuais e interações compartilhadas (Martins, 2000), desde que, no processo de criação das escalas de avaliação do construto, sejam elaborados itens que permitam inferências de caráter coletivo pela análise da convergência dessas percepções (James *et al.*, 1993; Lindell, Brandt & Whitney, 1999; Lindell, 2001). Razoável considerar que três fatores parecem justificar as dificuldades apontadas em se obter uma escala de avaliação de Clima Organizacional, quais sejam, a complexidade das percepções individuais, a relativa interferência de elementos pertencentes a outros construtos e a interferência de elementos afetivos ou avaliativos, característicos do clima psicológico (James & James, 1989).

No que tange à sobreposição de construtos, clima e cultura organizacional também tiveram seus conceitos considerados similares, mas a evolução dos estudos indica que o construto cultura organizacional é mais profundo e complexo, visto que se refere à forma como a organização se cristaliza no tempo e também como as normas e valores, que dão origem às suas políticas e atividades, são compartilhados e compreendidos por todos. Infere-se que a cultura organizacional contribui para o clima no que tange às práticas, normas e crenças contidas nela. Assim, o clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização, compartilhadas pelos empregados (Martins, 2008).

Neste sentido, estudiosos vêm se destacando pelo desvelo no entendimento da dinâmica das organizações e da multiplicidade de reações nos indivíduos que se explica em suas características de personalidade. Existem escalas de Clima Organizacional desenvolvidas com o objetivo de trazer evidências ao que de fato influencia e determina as relações entre organizações e profissionais. Essas pesquisas serão mais bem detalhadas em tópico específico mais a frente, com os respectivos autores e trabalhos desenvolvidos.

O objetivo das pesquisas de Clima Organizacional pode auxiliar no diagnóstico das condições internas de trabalho e suas consequências, oferecer sustentação ao estilo de gestão mais adequado a um mundo corporativo mutável e avançar na busca por estratégias que auxiliem as relações entre organizações e pessoas. A definição mais adequada enquanto base para o construto Clima Organizacional, utilizada neste trabalho, será a de Koys e DeCotiis (1991) que consideram a percepção descritiva e compartilhada dos trabalhadores, o fator tempo, a construção do clima no contexto organizacional, a multidimensionalidade e a função do clima nas decisões organizacionais. Assim, torna-se importante compreender as características da cultura de uma organização, pois elas determinam a sua identidade e estão imbricadas na avaliação do Clima Organizacional.

Clima e cultura organizacional

As características da cultura de uma organização imprimem identidade a ela, ou seja, é a forma como a mesma se cristaliza no tempo e se configura por suas normas, regras, políticas, valores, tradições e estilos gerenciais. A cultura, portanto, sofre influências de caráter exógeno e se modifica na medida em que fatores externos à organização impactam as suas atividades (Costa, 2006). Fatores externos são geralmente associados à economia, política, concorrência, entre outros fatores que estão fora do controle das organizações, mas que as impactam de forma positiva e negativa. A necessidade de adaptação a esses fatores influenciam os agentes internos, podendo gerar conflitos advindos da sistematização das mudanças, quer seja pela urgência das medidas necessárias a adaptação, quer seja pelas exigências de organismos reguladores das atividades desempenhadas pela organização (Robbins, 2002; Costa, 2006).

O propósito de uma organização se reflete na formação da sua cultura. Suas crenças, valores e tradições devem ser respeitados, seus estilos gerenciais, suas normas e suas regras devem ser monitorados e readaptados, na medida em que surgem mudanças no ambiente externo. A forma como os indivíduos interpretam as normas, se agrupam, se relacionam e se motivam estão inseridos na formatação do ambiente. Não só os fatores exógenos, mas também os endógenos contribuem para a alteração do clima, ainda que seja necessário encontrar os limites desses fatores para o que determina o clima de uma organização. Novamente, se percebe a interação entre objetivos pessoais e organizacionais (Costa, 2006; Tamayo, 1996).

A abordagem da cultura corporativa, apresentada por Silva e Zanelli (2004) oferece um conceito de cultura como mecanismo adaptativo-regulador, em que os processos de troca com o ambiente se constituem de forma adaptativa. Além disso, os códigos, símbolos e rituais são considerados os mais importantes elementos nas análises de cultura, pois é através deles que a cultura da organização é repassada aos indivíduos e se concretiza como normas e padrões de comportamento. Os mitos e as histórias são veículos dessa cultura, pois, ainda que não sejam verossímeis, tais mitos e histórias, quando contadas, são feitas de forma a que se acredite que um dado acontecimento tenha ocorrido, formatando valores que se incorporam e passam a ser aceitos por todos (Silva & Zanelli, 2004).

Assim, tal como defende Souza (1978), a cultura de uma organização, que se manifesta sob a forma de códigos, símbolos e rituais traduzidos em sua rotina diária, aliada a pequenas mudanças nelas inseridas, acabam por causar impactos positivos ou negativos no ânimo dos trabalhadores. Significa que a cultura organizacional pode ser um fator intrínseco nas percepções individuais dos trabalhadores e como se sentem em relação a esses impactos (Souza, 1978; Luz, 2003).

A subjetividade humana contida nos processos de interação entre pessoas gera motivação, interesses, valores, história de vida, relacionamentos, conjunto de características esse que, por serem individuais, diferenciam os indivíduos uns dos outros (Lima & Albano, 2002). Por essa razão, os gestores nas organizações se preocupam cada vez mais com o conjunto de fatores internos, pertencentes aos seus ambientes específicos, que podem promover satisfação ou insatisfação, uma vez que geram um clima percebido pelos grupos (Toulson & Smith, 1994). Considera-se o contexto histórico da cultura de um povo e, por conseguinte, o contexto histórico e cultural de uma organização, considerando que a internacionalização, regionalização e globalização das organizações e entidades geram uma multiplicidade de culturas, pela miscigenação de organizações, povos, estilos gerenciais e conjuntura sócio-econômico-cultural (Lima & Albano, 2002). Tais considerações subsidiam a questão de que a cultura da organização influencia o clima.

Hofstede (1991, p.5) define cultura como “o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas”. Em suas pesquisas de mais de quinze anos, Hofstede (1991) buscou entender e identificar as diferenças existentes nos sistemas de valores em organizações de muitos países, descrevendo culturas a partir de uma terminologia mais bem definida e fundamentada estatisticamente, criando cinco dimensões independentes e não correlacionadas, quais sejam, distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto e longo prazo.

Ainda assim, determinadas características contidas na cultura organizacional fazem sentido coletivamente, mas considera-se que os efeitos da cultura são sentidos individualmente (Fleury & Sampaio, 2002). Schein (2001) ressalta que, embora as características de culturas nacionalizadas sejam referenciadas para a adaptação do indivíduo a um contexto organizacional, o mais relevante é a compreensão dos padrões culturais

internos, elementos que interagem e geram significados para os indivíduos. Schein (2001) também enfatiza que as organizações têm suas próprias formas de gerenciar problemas, assim como possuem pressupostos básicos e valores que se transformam em paradigmas culturais que, por sua vez, orientam as ações dos indivíduos e determina a cultura de grupo (Fleury & Sampaio, 2002). O diagnóstico de cultura organizacional, que é acompanhada da análise do clima, deve considerar os elementos que a constituem, ou seja, o comportamento das pessoas no ambiente da organização, seus pressupostos históricos e seus valores, permeados por políticas e práticas de gestão. As investigações sobre a cultura organizacional contribuem para a busca por uma estrutura ideal de trabalho que resultem em um bom desempenho organizacional em termos de retorno dos investimentos aplicados no empreendimento. (Fleury & Sampaio, 2002).

Mesmo pertencendo a uma mesma unidade socioeconômica, as organizações ainda assim apresentam diferenças importantes pelas suas próprias especificidades. A análise e as intervenções, quando necessárias, tomam como base os chamados “sintomas culturais”, entre eles, o perfil da liderança, os clientes internos, a filosofia e a política de gestão, o Clima Organizacional, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais. A delimitação dos construtos mencionados aqui é fundamental para que seja possível utilizar os resultados da avaliação do clima, que poderão dar indicativos que poderão orientar as mudanças na estrutura interna da organização e em sua cultura, ainda que estas últimas sejam mais profundas, complexas e impliquem na quebra de paradigmas para a organização (Souza, 1980; Sbragia, 1983; Lima e Albano, 2002).

Para uma realidade em que novos conhecimentos e tecnologias requeiram aquisição de novos conhecimentos, adaptação e especialização, é adequada a compreensão de que as organizações busquem por modelos de gestão que possibilitem a intervenção em tempo hábil e que produza os efeitos desejados. Essa orientação contemporânea, conhecida por

Desenvolvimento Organizacional (DO), no diagnóstico situacional no contexto das organizações, na busca por metodologias e práticas que possam subsidiar os processos de gestão, é considerada condizente com as demandas aceleradas do mundo corporativo (Luz, 2001; Lima & Albano, 2002). Considera-se que essas demandas possam gerar conflitos, mas também consigam gerar soluções plausíveis para os problemas. Nesse sentido, a investigação do Clima Organizacional, por meio de instrumentos adequados, constitui importante ferramenta para a tomada de decisões pelos dirigentes (Costa, 2006; Luz, 2001; Lima & Albano, 2002). No entanto, sistemas inteligentes de gestão ainda não se encontram disponíveis a qualquer organização, sendo necessárias adaptações urgentes para problemas igualmente urgentes, pois a gestão da mudança é um processo lento e complexo que depende também do suporte e do comportamento organizacional frente à essas mudanças (Costa, 2006).

Comportamento organizacional e suporte laboral

Os estudos de Siqueira (2002), a respeito das bases teóricas para a construção de medidas do comportamento organizacional, mostram que, a partir de um conceito de nível macro, tal como podem ser considerados, por exemplo, a cultura e o clima organizacionais, são necessários à abstração dos indicadores de observação da interpretação da teoria do construto. No entanto, quando aplicados os instrumentos de avaliação para os colaboradores nas organizações, o nível de observação passa a ser micro, pois os dados são obtidos a partir das suas representações mentais, ou seja, das percepções individuais ou de grupo acerca do sistema axiológico da organização ou das variáveis contidas nesse ambiente, incluído o Clima Organizacional (Tamayo, 1999; Siqueira, 2002).

Não obstante os desafios na construção de instrumentos de avaliação em nível micro, segundo Siqueira (2002), a dinâmica organizacional possui dimensões vulneráveis.

Essa vulnerabilidade se justifica nas mudanças ocorridas nas organizações e na tecnologia do trabalho (Roznowski, 1989). Ainda que o construto da pesquisa de Siqueira (2002) seja o comportamento organizacional, as inferências da pesquisadora abrangem outros construtos organizacionais, tais como a cultura, o poder e o próprio clima. A literatura mostra que clima e cultura atuam conjuntamente para definir os padrões de comportamento nas organizações, incluído o suporte organizacional (Koys & DeCotiis, 1991; Puente-Palacios & Freitas, 2006). O comportamento organizacional é considerado uma área de estudo em que os demais construtos estão inseridos (Álvarez, 1992; Siqueira, 2002). Na construção de um instrumento de avaliação, quando a questão é o referencial teórico-acadêmico frente às aceleradas mudanças do ambiente corporativo, a resposta parece estar na abordagem que sustentará as medidas e os indicadores, com visão suficientemente crítica das premissas tradicionais e a partir de proposições recentes sobre as organizações.

Suporte organizacional é definido por Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa (1986, p.501) como sendo “as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar”. O suporte organizacional, portanto, tem relação positiva associada ao bom desempenho, lealdade e comprometimento, ampliando esses efeitos para o nível do desempenho organizacional macro (Rhoades & Eisenberger, 2002; Siqueira e Padovam, 2008).

Uma visão atualizada das atividades organizacionais mostra que, num contexto globalizado e instável, a resposta pode estar no estudo das atividades que redimensionam a compreensão dos fenômenos, harmoniza as medidas de ocorrência e o processamento cognitivo dos membros da organização, para as transformações que nela acontecem e que afetam sentimentos, pensamentos e ações de forma direta ou indireta. Essas condições instáveis parecem gerar desafios e indefinições nas relações de trabalho (Fernandes, 2008). Essa é uma das dificuldades em criar um instrumento que possibilite a avaliação do Clima

Organizacional, se considerado que essa instabilidade e consequente vulnerabilidade podem interferir nos resultados de uma pesquisa, pois se tem diferentes momentos, ou diferentes contextos organizacionais (Siqueira, 2002; Fernandes, 2008). Siqueira (2002) sugere também que seja realizada uma investigação qualitativa precedente à construção das medidas quantitativas para verificar como os colaboradores processam essas transformações e propôs explicar a inconsistência estatística de alguns indicadores em relação às dimensões do comportamento organizacional, incluído o construto Clima Organizacional. Os índices fracos que excluem indicadores, ainda que empiricamente aceitáveis, sugere um distanciamento da teoria original e consequentemente a geração de instrumentos frágeis. Nesse sentido, as propriedades psicométricas de um instrumento devem ser constantemente avaliadas, criticadas e reestruturadas para um apoio o mais próximo possível da realidade que se pretende investigar.

Outros construtos são considerados relevantes na construção de instrumentos organizacionais de avaliação, tais como os que já foram citados, a motivação, o estresse laboral e a percepção de suporte organizacional. Uma pesquisa realizada em 1999 resultou na validação de um questionário de avaliação do suporte organizacional (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999), a partir de uma proposta teórica de Eisenberger *et al.* (1986) e de aspectos referentes a trabalhadores de organizações privadas e órgão públicos. O questionário, formado pelos itens da proposta, analisados qualitativamente e por meio de validação semântica, foi submetido a 1384 trabalhadores. As análises fatoriais com rotação oblíqua das respostas produziram uma estrutura unifatorial e quatro subescalas, sendo elas percepção de suporte organizacional, gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e salários respectivamente. As cargas fatoriais e a variância total de cada um destes fatores serão detalhadas no próximo capítulo, quando da descrição dos principais estudos relacionados à construção de instrumentos de avaliação no contexto brasileiro.

Importante salientar que, no estudo descrito, foi considerado que a qualidade e a forma do tratamento que a organização oferece ao trabalhador pelo seu esforço e desempenho nas funções se baseia na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações de aprovação, elogio e retribuição material e social por parte da organização. Essas manifestações geram percepções nos trabalhadores acerca do suporte organizacional que os fazem desenvolver suas próprias crenças e que se refletem na reciprocidade das interações entre pessoas e organizações, mediante direitos e deveres existentes entre as partes. As expectativas de reciprocidade se refletem positiva ou negativamente no Clima Organizacional, tanto que consideram também o construto satisfação no trabalho. A dimensão “estrutura de chefia e controle” da presente pesquisa, assim como também é utilizada nas pesquisas de clima, tem relação intrínseca com as análises do suporte organizacional da pesquisa de Oliveira-Castro *et al.* (1999). Portanto, os fatores e dimensões de um construto são frequentemente abordados no de outro construto.

Os aspectos relevantes dos construtos suporte laboral e cultura organizacional são considerados nesta pesquisa como fundamentais para o entendimento dos limites do conceito de Clima Organizacional. Assim, o próximo capítulo tem a finalidade de descrever alguns estudos desenvolvidos no exterior e no Brasil, referentes à construção de instrumentos de avaliação do Clima Organizacional, em que serão abordados os construtos cultura e suporte laboral.

CAPÍTULO II

ESTUDOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) sobre comportamento organizacional, baseados em dois grandes movimentos, os modelos de gerência e as teses sobre motivação de empregados (Comportamentalismo), surgidos na época com o objetivo de encontrar formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Posteriormente, Litwin e Stringer (1968) aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Esses resultados fomentaram a continuidade das pesquisas sobre esse construto. No Brasil, a pesquisa de clima iniciou-se em 1977, principalmente pela adaptação do modelo de Litwin e Stringer (Amaral, Venicio, Ramos & Scalise, 2005; Bispo, 2006) em estudos dirigidos às organizações nacionais.

Sbragia (1983) desenvolveu um modelo integrativo para melhor compreensão do Clima Organizacional. Para o pesquisador, o Clima Organizacional é uma variável interveniente ou propriedade subjetiva para a organização. Essa variável recebe influências de propriedades objetivas do ambiente organizacional, sendo alguns deles: estrutura organizacional, grupos de trabalho, comunicação e processo de tomada de decisões, tecnologia e estratégias motivacionais. Por efeito, o clima gera fatores de eficácia e desempenho organizacional, positivos ou negativos, tais como, produtividade, qualidade de trabalho, satisfação, absentéismo e rotatividade (Sbragia, 1983; Rego & Souto, 2004).

Pode-se entender a partir dessa abordagem, que o Clima Organizacional tem sido avaliado utilizando-se fatores de efetividade. Daí o fato de alguns pesquisadores definirem o Clima Organizacional como sendo um fenômeno de causa e efeito (Campbell *et al.*, 1970).

Um dos primeiros conceitos, fundamentado pela Psicologia, é de que o Clima Organizacional funciona como um termômetro indicativo do grau de satisfação dos funcionários quando da influência de diferentes aspectos da organização, tais como políticas, modelo de gestão, missão da organização, valorização profissional e identificação das suas normas e padrões de trabalho. Fatores intrínsecos à realização individual também são apontados nesta fase inicial dos estudos, tais como condições adequadas para o desenvolvimento pessoal e criativo, promoção de inovações e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades (Coda, 1992). Uma vez inadequados ou mal dirigidos, os aspectos citados podem criar reações de insatisfação contribuindo para um clima desfavorável. Avançando sobre os estudos, os aspectos da cultura da organização podem interferir no clima gerando efeitos sobre o comportamento dos indivíduos, como satisfação material e emocional, motivação ou estresse, contribuindo para maior ou menor produtividade e desempenho. Nesse sentido, os instrumentos de investigação do Clima Organizacional podem subsidiar ações e decisões gerenciais que fomentem a melhoria do ambiente de trabalho para melhores respostas dos indivíduos aos objetivos organizacionais.

Uma pesquisa realizada por Graça (1999) culminou na criação de uma escala de avaliação do clima contendo cinco fatores associados a motivos que o provocam. Em seus estudos, o autor concluiu que os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que se refletem em comportamentos potenciais e que precisam ser provocados. A provocação desses motivos depende da situação percebida pelos indivíduos e que as diversas situações do dia a dia são propriedades particulares do ambiente da organização. Isso significa dizer que um determinado motivo não influenciará o comportamento até que esse motivo seja

provocado por uma influência ambiental apropriada. Corroborando com outras pesquisas já citadas neste trabalho, mudanças no ambiente percebido geram mudanças no padrão da motivação. A motivação neste estudo parece estar voltada para aquilo que provoca um indivíduo a se sentir bem ou mal em determinado momento, dada uma situação especificamente relacionada à atividade que exerce, ou seja, está ligada a satisfação de uma necessidade.

Graça (1999) considera ainda duas variáveis intrínsecas ao processo determinado pelo clima da organização e que pertencem ao ambiente. A primeira refere-se à expectativa ou probabilidade subjetiva de satisfação de uma necessidade, ou a sua frustração, e essa expectativa é baseada em experiências adquiridas que referenciam a sensação ocorrida. A segunda variável é a disponibilidade, referente às limitações existentes no ambiente da organização, sejam essas limitações internas ou externas, ou ainda, de cunho individual (capacitação, habilidades), determinadas pela relativa acessibilidade existente. Isso significa dizer que a realidade é percebida pelas pessoas, portanto, a disponibilidade de recursos está ligada à percepção da disponibilidade e o quanto isso influi no alcance dos objetivos. As dimensões, portanto, correspondem a motivos sociais básicos que determinam a satisfação ou não das necessidades dos indivíduos. Esses motivos são três, a saber, associação ou relacionamento interpessoal, poder e realização (Graça, 1999; Luz, 2003). Tais observações corroboram em parte com o que se define como clima psicológico (James & Jones, 1974; Silva, 1996), pelas características subjetivas e individualizadas consideradas pelos autores (Graça, 1999; Luz, 2003).

Os estudos relacionados à construção de instrumentos de avaliação do Clima Organizacional, como já citado, remontam a 1960 e pesquisadores, tanto estrangeiros como brasileiros, se empenham na tarefa de criar escalas que se aproximem ao máximo da realidade das organizações, bem como para encontrar formas de aproximar os interesses

individuais e organizacionais, contribuindo efetivamente para o desempenho das organizações. A discussão sobre quais fatores devem compor os instrumentos deriva da complexidade relativa à definição do construto Clima Organizacional. Esses estudos podem resultar no fato de que as variáveis que as compõem muitas vezes são também consequências geradas por ele (Graça, 1999; Silva, 2003). Pesquisas relevantes que resultaram em instrumentos de avaliação psicológica do clima nas organizações foram os de Kozlowski e Doherty (1989) que relacionou clima e liderança; Coda (1997), que estudou as relações entre motivação e liderança organizacional; Levering (1984 e 1997), cujos estudos correlacionaram desempenho econômico/financeiro com o nível de satisfação dos empregados; entre outros como Martins e Ferreira (2007), Rueda e Santos (2011) e Rizzatti (1995 e 2002), que investigaram o Clima Organizacional em instituições de ensino superior. Assim, é possível observar as diferentes concepções em que o Clima Organizacional foi pesquisado e os construtos enfocados sugerem uma diversidade de pressupostos, cuja delimitação do conceito é fundamental.

O modelo de Litwin e Stringer (1968), desenvolvido nos Estados Unidos, é composto por um questionário em que se consideram nove fatores, quais sejam, estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Este foi o primeiro modelo a ser submetido a organizações de grande porte com importantes resultados comprovando a necessidade da pesquisa de clima nas organizações.

O modelo de Kolb (1986), também desenvolvido nos Estados Unidos, surgiu duas décadas mais tarde, caracterizando-se por uma escala de seis fatores ou indicadores, a saber, responsabilidade, padrões e recompensas, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e liderança. Esse modelo teve como base as pesquisas de Litwin e Stringer (1968) com o aperfeiçoamento advindo de pesquisas da Psicologia Aplicada às Organizações. A forma como se nomeiam os fatores parece refletir uma preocupação dos

pesquisadores em construir elementos que sejam facilmente reconhecidos pelos sujeitos submetidos a pesquisa de Clima Organizacional. O exemplo disso está em que “*calor e apoio*”, no estudo de Kolb (1986), referem-se ao sentimento de amizade para descobrir em que medida os membros de uma instituição confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo, mostrando que o sentimento prevalece no ambiente de trabalho. Já o fator “*conformismo*” é uma expressão que, se não estiver clara no entendimento dos respondentes, pode gerar respostas incorretas ou que não reflitam a realidade do ambiente no momento. Por conformismo, Kolb (1986) refere-se ao sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas no ambiente da organização que acabam por gerar passividade frente a situações não controláveis ou impostas. Nesse sentido, conforme Bispo (2006), regras, procedimentos, políticas e práticas são considerados imposições, sem que seja possível a intervenção dos trabalhadores ou ainda, fica cerceada a liberdade de atuação e decisão.

No desenvolvimento dos instrumentos de avaliação de Clima Organizacional, Sbragia (1983) criou uma escala contendo vinte fatores. Entre os fatores já citados nas pesquisas de Kolb (1986) e Litwin e Stringer (1968), foram incluídos outros, como estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e formas de controle. Os nomes se alteram, mas as características dos fatores parecem permanecer os mesmos. O estudo foi realizado em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil, no início da década de 1980. Os resultados evidenciaram deficiências nas políticas e programas de Recursos Humanos nas organizações pesquisadas com reflexos em outras do setor público. Novamente houve evidências da necessidade de compreensão do ambiente de trabalho para melhoria das condições de trabalho e

consequente melhoria do desempenho e dos resultados individuais e organizacionais (Bispo, 2006).

Outros instrumentos foram citados por Bispo (2006), dentre eles o de Rizzatti (2002) que propôs um modelo de 33 componentes com seus respectivos indicadores para a análise do clima em universidades. Com base em estudos contidos na literatura sobre o construto, o pesquisador criou a escala validando-a pela verificação da adequabilidade das categorias, submetendo o instrumento a três universidades do Sul do Brasil. As categorias do modelo foram: imagem institucional, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal. O diagrama das categorias teóricas utilizadas para análise do Clima Organizacional e seus respectivos componentes, conforme reconhecido e concluído nas pesquisas de Bispo (2006), mostra que, embora as nomenclaturas dos fatores se aproximem dos já construídos, há uma sobreposição de dimensões e elementos que são utilizados por pesquisas de satisfação laboral. Esta mistura de indicadores, fatores ou dimensões é uma das preocupações citadas na literatura por Tamayo (1999) quanto à dificuldade de coesão na formulação dos instrumentos, bem como, e principalmente, na identificação precisa dos fatores que compõem a estrutura do construto Clima Organizacional.

Ainda sobre a importância da análise de fatores e dimensões na construção de instrumentos de avaliação psicológica no trabalho, mantém-se a premissa de que o clima é multidimensional, corroborando com as conclusões de pesquisadores já citados neste trabalho (Tamayo, 1999; Puente-Palacios & Freitas, 2006), dada a diversidade de características das organizações, que envolvem variáveis psicológicas e comportamentais dos indivíduos, bem como as próprias variáveis organizacionais. Além das especificidades organizacionais influenciarem na escolha do instrumento, há que se considerar também a

subjetividade das impressões dos indivíduos acerca do ambiente organizacional, uma vez que cada colaborador tem seu próprio ponto de vista e expectativas relacionadas à organização e à função que exerce. Desta forma, Rizzatti (2002) entende que, da mesma forma que as impressões que o funcionário tem da organização influenciam suas respostas sobre o ambiente de trabalho, o próprio ambiente acaba por moldar o comportamento dos indivíduos na medida em que estes se envolvem nas decisões da organização, recebem incentivos ou interferem nos processos de trabalho. Além disso, a percepção acerca da importância da análise do clima nas organizações fica clara, mas permanece a exigência por novas pesquisas. Autores mantêm o posicionamento quanto à complexidade das pesquisas de clima, demonstrando a importância que os componentes têm para a elaboração do construto, considerando a necessidade de compatibilidade e integração entre os objetivos individuais e organizacionais, percepções das pessoas sobre os padrões de trabalho e suas consequências (Koys & DeCotiis, 1991; Tamayo, 1999; Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Nessa linha, investigações adicionais sobre hipóteses globais da influência da cultura organizacional sobre as variáveis do clima, indicando a percepção do indivíduo como unidade de análise, uma vez que é o indivíduo que está inserido no contexto da organização e não o contrário (Santos & Gonçalves, 2011). Foram utilizadas nove hipóteses, com duas dimensões avaliadas, satisfação na atividade profissional e atmosfera de grupo (ou Clima Organizacional). Para cada uma das dimensões foram observados os aspectos cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos e cultura de regras. Especificamente, a hipótese de número 9 deveria gerar inferências que na organização há uma melhor atmosfera de grupo, logo os colaboradores estão satisfeitos em sua atividade profissional. Nos modelos de cultura organizacional informados nos aspectos descritos, os pressupostos indicaram a existência de flexibilidade e controle que podem ser internos ou externos, em que variáveis sociodemográficas foram também consideradas. No estudo de

Santos e Gonçalves (2011) foram utilizados três instrumentos, o FOCUS – *First Organizational Culture Unified Search* de 34 itens e consistência interna $\alpha = 0.84$, para clima e cultura organizacional (Neves, 2000); a escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala & Monteiro, 1994), com consistência interna de $\alpha = 0.81$; e a Escala de Atmosfera de Grupo (Jesuino, 1987), de consistência interna $\alpha = 0.93$. Todas as escalas foram, portanto, devidamente validadas e aferidas para Portugal e foram aplicadas para 216 pessoas, entre enfermeiros e professores. No que tange ao Clima Organizacional, da mesma forma, as dimensões da cultura organizacional contribuem para a atmosfera de grupo, explicadas pelo mesmo método da regressão múltipla, 30,2%. A atmosfera de grupo é parcialmente influenciada pela cultura organizacional geral, apenas nas dimensões apoio e inovação, não o sendo para os objetivos e regras. Portanto, a pesquisa de Santos e Gonçalves (2011) corroboram com a premissa de Rizzatti (2002), quando este conclui que a análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece um elo entre o nível individual e o organizacional, quando se considera os indivíduos pensando de forma coletiva a respeito do lugar em que trabalham (Koys & DeCotiis, 1991). Novamente é possível observar que as pesquisas de clima podem subsidiar os ajustes, bem como criar novos padrões de comportamento nos indivíduos na organização.

Graça (1999) chama a atenção para os motivos que levam os pesquisadores a avaliar o Clima Organizacional. A pergunta é: por que avaliar o Clima Organizacional? A importância da avaliação do clima nas organizações, no entender de Graça (1999), está na identificação do “querer fazer”. Um trabalhador, sabendo o que deve fazer, pode fazer o trabalho, mas o resultado pode não ser satisfatório para a organização, pode demorar mais do que deveria e pode ser feito de má vontade. Uma vez que o desempenho das organizações é uma combinação de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e da gestão desses recursos, a continuidade das organizações parece estar

associada a motivação do trabalhador, convergindo objetivos individuais e organizacionais. Novamente fica clara a superposição de outros construtos, como suporte organizacional, liderança e motivação.

Ao lado disso, reiterando a necessidade de motivação para o trabalho com as devidas condições ambientais internas, Lawrence e Lorsch (1972), reafirmam que uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Nessa linha, os estudos de Oliveira-Castro *et al.* (1999), resultaram na validação de um questionário de avaliação do suporte organizacional, baseada na pesquisa teórica de Eisenberger *et al.* (1986). O questionário foi construído contendo oito categorias, cujos elementos são similares aos construtos de Clima Organizacional, cultura, qualidade de vida e satisfação no trabalho. São essas categorias: benefícios e saúde; conforto, condição de trabalho e bem-estar; desenvolvimento e carreira; remuneração e gestão de desempenho; justiça; treinamento; relacionamento, comunicação e participação; e outras características do comportamento organizacional. Nesse estudo (Oliveira-Castro *et al.*, 1999), foi considerado que as variáveis organizacionais de suporte promovem maior comprometimento do que aquelas relativas às tarefas ou às características pessoais dos respondentes contidos nas amostras estudadas, pois têm maior impacto sobre o desempenho no trabalho. A pesquisa mostra que os fatores utilizados na análise recebem suficiente interferência do “querer fazer” (Graça, 1999) e isso se reflete nos itens formulados para o questionário, nas sub-escalas. O tratamento estatístico utilizado na escala de Oliveira-Castro *et al.* (1999) foram a análise fatorial com rotação oblíqua e o tratamento *litwise* de

casos omissos que geraram um único fator, percepção de suporte organizacional com $\alpha = 0.95$ e 28% da variância, e quatro sub-escalas de percepção de suporte organizacional, quais sejam: gestão de desempenho, com 13 itens, $\alpha = 0.87$ e 28% da variância total; carga de trabalho, com nove itens, $\alpha = 0.80$ e 5,16% de variância; suporte material, com 17 itens, $\alpha = 0.91$ e 35,46% da variância; e práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários, com 11 itens, $\alpha = 0.83$ e 3,38% da variância total. Tais estudos reforçam a teoria de que existem construtos, cujos instrumentos de avaliação, quando utilizados em conjunto com outros considerados transversais, permitem maiores e melhores resultados na busca pelo diagnóstico organizacional com vistas à tomada de decisões nas organizações.

Não obstante a existência de pesquisas que correlacionam o Clima Organizacional com outros construtos inerentes ao ambiente corporativo, além dos que serão citados em um item dedicado aos estudos realizados no país, pode-se encontrar alguns elementos que pertencem a unidades de análise distintas. Duas delas são a visão e a missão que, a priori, pertencem ao propósito definido pelas organizações e poderiam ser avaliadas quando da investigação de percepções acerca da dimensão, como a estrutura administrativa, compreensão do trabalho ou ainda, a comunicação interna. Por propósito organizacional entende-se o conjunto consistente de cinco elementos intrínsecos que motivam e condicionam o futuro de uma organização, a saber, visão, missão, abrangência, posicionamento estratégico e os princípios e valores (Costa, 2006). Algumas pesquisas abordam elementos de grande amplitude, facilitando a inclusão de conceitos adjacentes sob o rótulo de Clima Organizacional, o que pode ser considerado na fragilidade de alguns instrumentos. Já o elemento cultura organizacional é considerado estruturante para a avaliação do clima nas organizações, pelo fato de que lhe imprime sustentação e da qual recebe influência permanente (Puente-Palacios, 2001). Na mesma linha dos estudos acerca da polissemia do construto, Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira e Santos (2009)

corroboram com a perspectiva de que a cultura organizacional possui proximidade conceitual com clima devido a elementos de convergência estrutural, tais como crenças, valores e aspectos de natureza coletiva e ideacional, compartilhada e percebida pelos trabalhadores e organizações, responsáveis pela manutenção do clima.

A Tabela 1 resume alguns dos pesquisadores referenciados no presente trabalho, bem como os fatores (ou dimensões) utilizados na formatação dos instrumentos de medida de Clima Organizacional. As características implícitas nesses fatores revelam a utilização de construtos distintos na avaliação do construto Clima Organizacional, cujos fatores se diferenciam para alguns e para outros é possível verificar a consideração de novos fatores.

Tabela 1: Modelos e dimensões de avaliação de Clima Organizacional

| Fatores do Clima Organizacional | Mod.1 | Mod.2 | Mod.3 | Mod.4 | Mod. 5 | Mod.7 | Mod.8 | Mod.9 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Apoio / Suporte / Liderança | - | - | X | - | X | - | X | - |
| Autonomia e/ou responsabilidade | X | X | X | X | X | X | - | - |
| Clareza organizacional | - | - | X | X | - | - | - | - |
| Coesão | - | - | - | - | X | - | X | - |
| Comunicação | - | - | - | X | - | - | - | - |
| Comunicação, integração e satisfação | - | - | - | - | - | - | - | X |
| Condições de trabalho | - | - | - | - | - | - | - | X |
| Confiança | - | - | - | - | X | - | - | - |
| Conflito | X | - | - | X | - | - | - | - |
| Conforto físico e segurança | - | - | - | - | - | - | X | - |
| Controle / pressão | - | - | - | - | - | - | X | - |
| Cultura Organizacional | - | - | - | - | - | X | - | - |
| Desenv. profissional e benefícios | - | - | - | - | - | - | - | X |
| Equidade | - | - | - | - | X | - | - | - |
| Ergonomia | - | - | - | - | - | - | - | X |
| Estrutura / regras | X | X | - | X | - | X | - | - |
| Identidade / orgulho | X | - | - | X | - | - | - | - |
| Iniciativa / integração | - | - | - | X | - | - | - | - |
| Inovação | - | - | - | - | X | - | - | - |
| Motivação / recompensas | X | - | X | X | - | X | X | - |
| Processo decisório | - | - | - | - | - | - | - | X |
| Reconhecimento / tolerância | - | - | - | X | X | - | - | - |
| Relacionamento / cooperação | X | X | - | X | - | X | - | - |
| Remuneração | - | X | - | - | - | - | - | - |
| Total de Fatores: | 6 | 4 | 4 | 10 | 7 | 5 | 5 | 5 |

Legenda: Modelo 1 – Litwin e Stringer (1968); Modelo 2 - Campbell (1970); Modelo 3 – Kolb (1986); Modelo 4 – Sbragia (1983); Modelo 5 – Koys e DeCotiis (1991); Modelo 7 – Graça (1999); Modelo 8 – Martins (2008); Modelo 9 – Rueda e Santos (2011)

Para melhor compreensão dos modelos mostrados na Tabela 1, deve-se seguir a legenda explicativa dos autores de cada um dos instrumentos e dimensões. Os fatores mais presentes, ou os mais frequentemente utilizados são autonomia, apoio e suporte, estrutura e regras, motivação, quando considerados os mecanismos de recompensa, e o relacionamento e cooperação. Como referência para a construção dos itens e fatores da Escala de Avaliação do Clima no Ambiente de Trabalho (ECAT), objeto do presente trabalho, foi considerado o modelo de Martins (2008). Para avaliar as propriedades psicométricas da ECAT será utilizada a Escala de Rueda e Santos (2011), escolhida como referência nesta pesquisa por ter sido recentemente criada e ter suas propriedades psicométricas evidenciadas no contexto brasileiro.

Assim, entende-se o estudo do clima como uma ferramenta de resposta e de intervenção para as, e existe relativo consenso de que o clima deva ser construído a partir de percepções individuais, que seja objeto de estudo do comportamento organizacional num contexto macroambiental em que a cultura é o elemento adjacente e, finalmente, que construtos como liderança, motivação, satisfação, suporte e comprometimento sejam frequentemente abordados nos instrumentos de avaliação do Clima Organizacional (Lawrence & Lorsch, 1972; Graça, 1999; Rizzatti, 2002; Santos & Gonçalves, 2011). No entanto, a definição dos limites constitutivos permanece inacabada para o conceito de que o Clima Organizacional se refere às percepções descritivas de ocorrências das práticas organizacionais e que devem ser baseadas na experiência coletiva dos trabalhadores (Koys & DeCotiis, 1991; Puente-Palacios & Freitas, 2006). Na investigação do clima deve ser possibilitada a descrição dessas percepções individuais, mas com o cuidado de investigar o grau de similaridade nas respostas aos instrumentos, a fim de que haja suficientes indicações estatísticas de homogeneidade descritiva para, então, serem evidenciadas as

características do clima nas organizações (James & Jones, 1974; Moran & Volkwein, 1992).

Assim, uma síntese da trajetória das investigações sobre o Clima Organizacional, acerca dos aspectos que permeiam a construção dos fatores, foi possível a partir de pesquisadores da área de Psicologia organizacional. As pesquisas avançam na construção de instrumentos de avaliação, sendo que os tópicos seguintes mostrarão algumas escalas desenvolvidas fora do país e no Brasil.

Estudos estrangeiros sobre Clima Organizacional

A partir da revisão teórica sobre o construto em questão, é possível considerar que existem pesquisas empíricas, realizadas por profissionais interessados na busca de formas diversificadas de avaliação do clima nas organizações, ainda que alguns tenham utilizado apenas de experiências de campo. Mas a credibilidade e confiabilidade dos instrumentos são fundamentais para que as análises possam contribuir com os objetivos de avaliação do Clima Organizacional. Portanto, outras pesquisas que primaram pela base científica, validando os instrumentos por meio de ferramentas estatísticas e informações balizadas parecem confirmar tais pressupostos de credibilidade aos resultados. Não obstante haverem tanto pesquisas científicas como empíricas, a busca pela melhor definição, pela criação de escalas cada vez mais completas e por soluções plausíveis para organizações e indivíduos se relacionarem melhor, os estudos apresentados neste projeto são descritos para efeito de revisão bibliográfica.

Em estudos realizados por Toulson e Smith (1994), para validação de um questionário utilizado na pesquisa de Clima Organizacional, o LSOCQ, de Litwin e Stringer (1968, p.29), definem o construto como um "conjunto de propriedades

mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e influenciam sua motivação e comportamento." O instrumento original consiste de 50 itens em que o participante responde conforme a escala de *Likert* de cinco pontos. O LSOCQ foi administrado com outra escala de atitude numa amostra de 40 organizações neozelandesas e 2.111 questionários aplicados. Três medidas foram utilizadas no estudo: nível de participação, nível de pro-atividade e estilos de gestão. Os executivos seniores das organizações contribuíram para o levantamento das medidas escolhidas. Após a análise fatorial dos dados, pelo fato de que alguns itens não apresentarem estrutura fatorial suficiente, uma nova versão da escala foi estabelecida. Nesta, o alfa de Cronbach atingiu o valor de 0,94, o que significa que a versão modificada de 34 itens da LSOCQ possui alta consistência interna. Os resultados indicaram que não há correlação entre o clima e as práticas de gestão de pessoal, com exceção de uma discreta relação com a medida estilo de gestão.

Estilo de gestão é considerado por Toulson e Smith (1994) como uma variável categórica. Embora a análise da variância tenha justificado o relacionamento, os resultados da pesquisa mostram que estilo de gestão e clima não possuem correlação estatisticamente significativa, ou seja, os estilos de gestão da organização não têm efeito sobre o clima. Tal resultado se coaduna com o que preconiza o conceito de clima de Koys e DeCotiis (1991), na defesa de que estilo de gestão não é elemento constituinte do Clima Organizacional, pelo fato de que pertence ao gestor e inspira uma percepção avaliativa do trabalhador, portanto de natureza psicológica.

O que ocorre na prática é a percepção de que os estilos de gestão devem interferir no clima, mas os resultados da pesquisa não mostram isso. Essa primeira contribuição dos estudos de Toulson e Smith (1994) indica a necessidade de verificar quais variáveis realmente se referem ao Clima Organizacional, evitando confundi-las com outras variáveis

como controle do comprometimento e envolvimento dos trabalhadores, estilos de gestão consultiva e controle de custos. A segunda crítica que o estudo permite é a de que algumas medidas utilizadas na pesquisa (participação do trabalhador, estilo de gestão e produtividade) são derivados, são ambíguos, em que lhes falta clareza, o que torna o instrumento inadequado para a medição referenciada. Novamente surge a compreensão de que o clima é derivado de percepções individuais acerca dos padrões organizacionais, portanto, deriva do contexto específico da organização em que a avaliação é aplicada (Litwin & Stringer, 1968; Forehand & Gilmer, 1964).

Outro estudo descritivo quantitativo, realizado em 45 empregados de uma associação de vigilantes da Costa Oriental do Lago, objetivou diagnosticar o Clima Organizacional em relação ao desempenho laboral. Quintero, Africano e Faria (2008) questionam quais elementos do Clima Organizacional influenciam na eficácia dos trabalhadores da organização pesquisada e que afetam o desempenho no trabalho, incluindo o questionamento sobre a importância da análise do Clima Organizacional na organização escolhida. Nesta pesquisa foram considerados quatro indicadores que os autores consideraram passíveis de influenciar o desempenho dos trabalhadores, a saber, satisfação no trabalho, autoestima, trabalho em equipe e capacitação para o trabalho. Foi utilizado um instrumento composto por 36 itens, com respostas do tipo *Likert* de cinco alternativas, validado apenas por análise de juízes. Embora o instrumento não possua evidências de validade descritas na literatura, os indicadores utilizados são de natureza distinta da de Clima Organizacional.

O resultado das análises de Quintero *et al.*, (2008) mostrou que os trabalhadores, embora não estivessem satisfeitos com os salários, as promoções e os benefícios, ainda assim não identificaram fatores de pressão no trabalho, indicando a possibilidade de que diferentes tipos de motivações ocorrem no ambiente das organizações. Além disso,

identificaram que os trabalhadores gostam de suas atividades, mas não são valorizados ou reconhecidos pelos dirigentes. Assim, os trabalhadores encontram-se insatisfeitos, o que culminou em conflitos individuais em relação aos propósitos da empresa. Tais elementos são de natureza considerada afetiva e geram, portanto, resultados avaliativos individuais, condizentes com clima psicológico (James & James, 1989).

No entanto, os elementos “inexistência de diretrizes formais de progressão na carreira” e “acompanhamento e apoio por parte da empresa”, diagnosticados nos resultados de Quintero *et al.* (2008), possibilitam a compreensão de que a cultura, traduzida por normas, valores e tradições, mesmo que não estruturada suficientemente, se reflete no clima da organização, como fatores consequentes (Koys & DeCotiis, 1991). O clima não adequado promoveu a insatisfação pela consequência da percepção compartilhada de necessidades básicas não atendidas, esperadas pelo indivíduo no ambiente de trabalho e relacionadas aos padrões e normas estabelecidos pela empresa (Quintero, Africano & Faria, 2008).

Em 2004 foi publicada a pesquisa de Rada (2004) acerca da construção e validação de um instrumento de avaliação do Clima Organizacional, submetido a 250 sujeitos de oito empresas do setor público e privado de Bogotá, na Colômbia. O instrumento, denominado IPAO, foi idealizado com base no modelo de Pritchard e Karasick (1973), composto por 40 itens e seis dimensões. As dimensões utilizadas para a escala foram clareza organizacional, sistema de recompensas e incentivos, tomada de decisões e autonomia, liderança, interação social e abertura organizacional. A partir das análises realizadas por meio da Teoria de Resposta ao Item, encontrou-se confiabilidade de 0,94. Além das seis dimensões, foram encontrados cinco fatores de segunda ordem que poderiam explicar a configuração da natureza do clima. Este trabalho passou pelas etapas preliminares de construção de um instrumento de avaliação de Clima Organizacional, mas, segundo o autor, fazem-se

necessárias as análises fatoriais e de validação por critério empírico. Os resultados das análises apenas evidenciaram a validade da escala utilizada e os altos níveis de confiabilidade para os itens.

Um trabalho descritivo, transversal e multicêntrico, foi desenvolvido na Espanha com o objetivo de criar e validar um instrumento de avaliação de Clima Organizacional para 387 médicos que trabalham em atenção primária, ou médicos de família, em 38 instituições das províncias de Málaga e Jaén (Sánchez *et al.*, 2006). Os instrumentos foram constituídos por uma parte composta por variáveis pessoais de caracterização dos respondentes; variáveis de centro com informações sobre os serviços prestados, tipos de cuidados, frequência e tipo de pacientes (se urbanos ou rurais), entre outros; e uma escala de Clima Organizacional com 40 questões de tipo Likert. Foram analisadas a validade de conteúdo, com análise fatorial, confiabilidade dos fatores (Alfa de Cronbach), além da correção os itens da escala pelos coeficientes de correlação. A taxa de resposta foi de 90%, com 12 fatores que explicaram 60% da variância, sendo que sete ficaram com coeficiente de confiabilidade maior que 0,50. A escala construída obteve $\alpha=0,82$ para as dimensões positivas, quais sejam, trabalho em equipe e coesão e vida social, e $\alpha=0,78$ para as dimensões negativas, tais como conflito em equipe, percepção de fracasso, excesso de autonomia, gestão autoritária e tensão médico-enfermagem. Os pesquisadores concluíram que a escala obteve suficientes índices de confiabilidade e pode ser utilizada para médicos da categoria atenção primária.

Um estudo transversal descritivo, utilizando os construtos Clima Organizacional e Satisfação Laboral, foi desenvolvido no Chile, com 327 funcionários de uma instituição de saúde pública, para 14 tipos de serviços. A pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre os dois construtos pela aplicação de um questionário de Clima Organizacional cujas respostas foram conseguidas a partir de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, e pela

aplicação do questionário S20/23 de Meliá e Peiró (1989), cuja estrutura possui cinco fatores. Para a validação deste estudo, os autores conseguiram altos índices de consistência interna, com coeficiente Alfa de Cronbach de 0,97 para a escala de Clima Organizacional e 0,93 para o questionário de satisfação laboral (Vega, Botello & Partido, 2007). Os fatores que permaneceram para a escala de Clima Organizacional foram doze, quais sejam, comunicação interna, reconhecimento o trabalho, relações interpessoais no trabalho, qualidade, tomada de decisões, estrutura física, objetivos da instituição, compromisso, adaptação às mudanças, delegação de atividades e funções, coordenação e eficiência na produtividade.

Como resultado das análises, os autores Vega *et al.* (2007), encontraram correlação estatisticamente significativa para quase todos os itens entre as escalas. Neste estudo, a exceção se mostrou na dimensão estrutura física quando relacionada com a variável “condições físicas de trabalho”, sendo estatisticamente significativas entre si, mas não com as demais dimensões e variáveis. Os autores concluíram que o conhecimento por parte dos funcionários do hospital acerca da missão institucional, o funcionamento da hierarquia e o relacionamento interpessoal são fatores de forte motivação para o trabalho, de forma que reiteram os pressupostos iniciais de que o Clima Organizacional é fundamentalmente influenciado pela cultura da organização, bem como se traduz na satisfação dos trabalhadores, ainda que em ambiente de grande pressão e exigências.

Novos estudos de Vega, Botello, Rivera e Partido (2008) foram empreendidos com objetivo de adaptar e validar instrumentos de avaliação psicológica no trabalho, a partir dos construtos satisfação laboral e Clima Organizacional. A pesquisa utilizou para medir o clima, o instrumento de Koys e Decottis (1991), traduzido para o idioma espanhol, composto por 40 itens e nove fatores, utilizando a escala Likert de 5 pontos para as respostas. Foram pesquisados 547 trabalhadores, de 44 grupos de trabalho em seis

organizações públicas do Chile, obtendo uma taxa de 95% nas respostas. Após análises estatísticas, dos oito fatores utilizados, foi excluído o fator Pressão, com $\alpha=0,57$. Os demais fatores, quais sejam, autonomia ($\alpha=0,76$), coesão ($\alpha=0,82$), confiança ($\alpha=0,87$), apoio ($\alpha=0,90$), reconhecimento ($\alpha=0,84$), equidade ($\alpha=0,82$), e inovação ($\alpha=0,87$), justificaram a confiabilidade do instrumento, com evidente consistência interna para a escala total ($\alpha=0,94$).

Estudos sobre o relacionamento entre estilos de liderança e Clima Organizacional, para determinar riscos psicossociais, foram realizados na Colômbia por Contreras, *et al.* (2010), em que participaram 400 trabalhadores de Entidades Promotoras de Saúde (EPS), em quatro cidades do país. A idade média dos respondentes foi de 30,2 anos, com tempo de casa na média de 43,4 meses, distribuídos entre trabalhadores do setor administrativo, técnico, operação, e executivos. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram o Questionário de Fatores Psicossociais no Trabalho – CFP de Espinosa e Romero (2002), com alto nível de confiabilidade para três aspectos que o instrumento avalia ($\alpha=0,84$, 0,90 e 0,86). O Teste de Adjetivos de Pitcher – PAT (Pitcher, 1997), composto de 60 adjetivos, análise fatorial explicando 75,1% da variância, sem dados de confiabilidade; e a Escala de Clima Organizacional – ECO, desenvolvida por Fernandes (2008), composta por 63 itens e cinco fatores, quais sejam, apoio da chefia, recompensas, conforto físico e segurança, controle/pressão e coesão entre os colegas com coeficientes alfa de Cronbach iguais a 0,92, 0,88, 0,86, 0,78 e 0,78 respectivamente. Os resultados desse estudo corroboram com as pesquisas que apontam para quanto melhor o clima da organização, menor será a percepção de risco psicossocial e quanto maior for a percepção de risco psicossocial, pior será o clima. Os autores propõem novas investigações pelo fato de que os estilos de liderança não foram suficientemente correlacionados com as variáveis do risco psicossocial e do Clima Organizacional (Contreras *et al.*, 2010).

Novos estudos vêm sendo realizados com o objetivo de identificar a multiplicidade de verificações e conclusões que se podem extrair dos construtos, quando das observações em diferentes contextos e com diferentes instrumentos e seus fatores. Exemplo disso é a pesquisa realizada por Cuadra-Peralta e Veloso-Besio (2010), que objetivou buscar compreender o quanto o grau de supervisão pode ser considerado moderador quando relacionados com liderança e satisfação, motivação e Clima Organizacional. Foram pesquisados 149 trabalhadores de empresas do setor público (65%) e privado (35%) de duas cidades do Chile. Foram utilizados seis instrumentos para medir variáveis independentes, dependentes e a variável moderadora “grau de supervisão”. Para manter as premissas da pesquisa, foram descritos apenas os instrumentos relevantes. Para medir o grau de supervisão, enquanto medida de construto relacionado, foi utilizado o Instrumento Cercania de Supervisão – CS, dos mesmos autores, com seis itens para uma escala de resposta que variou de 0 a 100% de concordância. O índice de consistência interna desse instrumento foi de $\alpha=0,85$, referente ao único fator obtido que explicou 56,07% da variância total.

Para medir o Clima Organizacional foi utilizado o instrumento também desenvolvido pelos autores, Cuadra-Peralta e Veloso-Besio (2007), contendo sete dimensões e escala de resposta Likert de quatro pontos. As dimensões consideradas foram hostilidade, bem-estar, ambiente laboral, conflito, estrutura, reconhecimento, companheirismo, com alfa de Cronbach entre 0,79 e 0,92 e 60%, explicando variância total de 60% da escala denominada Clima Geral. Os resultados indicaram que o grau de supervisão é uma importante variável moderadora, porquanto se o líder se mostrar envolvido com os liderados e o trabalho, a motivação e a satisfação serão elevadas e o clima será favorável. O contrário também ocorre para um resultado negativo, corroborando

com outros resultados já estudados. Faz-se necessário ampliar as investigações para outros contextos.

Uma investigação realizada no setor educativo colombiano (Castillo, Lengua & Herrera, 2011), se propôs verificar as características psicométricas de um instrumento de medição de Clima Organizacional para instituições de ensino superior. Para tanto foram utilizados 662 participantes e as análises estatísticas do instrumento de 26 itens obtiveram correlações positivas e significativas ($p=0,01$) e boa consistência interna ($\alpha=0,91$). Nesta pesquisa foram considerados cinco fatores, relação do indivíduo com a instituição, processo de aprendizagem e apoio, motivação institucional, equidade institucional e logística institucional. Verifica-se que os fatores se modificam nesse estudo específico para instituições de ensino, mas que se comparados os seus conceitos, se assemelham aos das pesquisas brasileiras.

No Brasil, alguns pesquisadores trabalharam o construto criando novos instrumentos ou adaptando os já desenvolvidos no exterior para as organizações brasileiras. O próximo tópico ilustrará alguns desses estudos e seus respectivos indicadores de validade.

Estudos brasileiros sobre Clima Organizacional

No Brasil, os estudos sobre o Clima Organizacional vêm crescendo e, com o objetivo de demonstrar o interesse sobre o construto no país, algumas pesquisas foram elencadas, mais especificamente referentes aos últimos dez anos. No atual estado da arte para o construto Clima Organizacional, é possível verificar que as pesquisas sobre os instrumentos de avaliação avançam, no sentido de se conseguir a convergência entre o conceito do construto, os fatores que o compõe e os respectivos indicadores. Os critérios

utilizados para a escolha das pesquisas descritas neste tópico se concentram na análise da consistência entre o conceito e a possível sobreposição com outros construtos correlatos, os próprios fatores que refletem a referida sobreposição e a interação das variáveis utilizadas pelos pesquisadores.

Um levantamento teórico sobre as diferentes características estruturais e etiológicas do construto Clima Organizacional foi realizado por Puente-Palacios (2001). Nesse estudo, a autora conclui que na literatura podem ser encontradas definições diversas com limites conceituais gravemente vagos. A partir das análises acerca da extensão das definições do construto em questão, a pesquisa resultou cinco considerações: a) existem divergências na estrutura atribuída ao conceito de Clima Organizacional, as quais indicam possíveis correntes teóricas diversificadas; b) dada a incidência do fator liderança pode predeterminar uma nova forma de observação do fenômeno, como clima social da organização; c) o clima se constrói a partir de variáveis complexas que interagem entre si; d) o clima se refere a percepções construídas e sustentadas socialmente, mas avaliações afetivas do indivíduo sobre práticas organizacionais inserem-se em outros construtos; e e) há que se preocupar com a delimitação do construto a fim de evitar que sobreposições de conceitos, cujos elementos imbricados pertencentes a outros fenômenos culminem na perda da identidade do construto e conseqüentemente, na sua inutilidade. A partir desses pressupostos, passa-se a relatar alguns instrumentos que foram construídos no Brasil, sendo ou não validados estatisticamente, para revisão de literatura desse quesito.

Souza (1980) construiu um instrumento, sem validação estatística evidente na literatura referenciada, a partir de sete fatores, considerados no estudo como motivos sociais de McClelland (1955), a saber, conformidade com a estrutura, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança. Partiu-se da premissa de que a organização pode frustrar ou estimular

determinadas necessidades individuais dos trabalhadores, tais como poder, reconhecimento e realização profissional e pessoal. A escala foi submetida a 139 trabalhadores, de cargos e responsabilidades em nível de chefia, supervisão, gerência e diretoria, de três empresas, sendo a primeira de grande porte pertencente ao setor financeiro, a segunda de porte médio referente à prestação de serviços técnicos e a terceira, uma empresa de comércio varejista também de porte médio. Concluiu-se que a empresa financeira, dada a sua natureza voltada para o dinheiro, teve resultados indicativos de clima favorável. A empresa varejista indicou a necessidade de relacionamento interpessoal e influência afetiva mais efetiva, para a conformação de um clima favorável de trabalho. Por último, a empresa técnica, dadas as características de suas atividades, não mostrou necessidade afetiva latente, mas faz exigências de padrões elevados de qualidade e conhecimento científico. Souza (1980) considera que, a partir dos resultados encontrados, o reconhecimento e a capacitação talvez fossem elementos passíveis de serem incluídas nas medidas para identificação do clima. Desta forma, as variações encontradas no clima das três empresas foram percebidas a partir de variáveis cujas especificações se relacionaram com os cargos e o porte das mesmas.

Mesmo sem tratamento estatístico devido, o estudo empírico de Souza (1980) pareceu corroborar com a detecção de perfis de Clima Organizacional afirmadas por Drexler (1977) de que o construto esteja mais para as organizações do que para subunidades, em contraponto ao que preconizam Litwin e Stringer (1968) e Payne e Pugh (1976). Além disso, as características organizacionais refletem a cultura da organização, expressos em valores e procedimentos, fazendo a indicação de que cultura e clima são elementos inter-relacionados, explicando talvez o fato de serem usados como sinônimos por outros pesquisadores (Álvarez, 1992; Martins *et al.*, 2004; Silva & Zanelli, 2004).

O trabalho de Silva (2003) teve como objetivo a identificação e apresentação de um conjunto de fatores que pudessem auxiliar na orientação e implantação da prática de

avaliação do Clima Organizacional em uma instituição de ensino superior privada de Brasília. Primeiramente foi criado um instrumento com três dimensões, submetida a funcionários de uma instituição financeira pública. Essa etapa objetivou depurar os elementos da escala que seria aplicada, posteriormente, na instituição ~~de ensino~~. A primeira dimensão, denominada Dimensão Organizacional, se referiu às percepções dos funcionários quanto às condições propiciadas pela empresa para o desempenho das funções. Essa dimensão teve como fatores a clareza organizacional, o padrão de desempenho, recompensa e volume de trabalho, e condições e trabalho. A segunda dimensão, denominada ocupacional, buscou identificar questões relacionadas ao desempenho pessoal no cargo ou função exercida pelos trabalhadores. Teve como único fator o desenvolvimento profissional. A terceira dimensão, denominada psicossocial, abrangeu sentimentos e atitudes das pessoas em relação aos colegas de trabalho e à própria empresa. Uma nova escala foi construída contendo quatro fatores, quais sejam, expectativa de desempenho, autonomia e inovação, valorização e estilos de gerência. O autor constatou, ainda que empiricamente, o fato de que a realidade das organizações se diferencia pela cultura, estrutura e estilos de gestão, ambos internamente delineados. Tais observações reafirmam o fato de que a sobreposição de construtos pode causar equívocos na interpretação dos resultados e também a existência de variáveis internas interferentes para ambientes organizacionais distintos.

Laros e Puente-Palacios (2004) procederam à validação de uma escala de Clima Organizacional, em uma instituição financeira de abrangência nacional, investigando a estabilidade da estrutura fatorial de uma escala de Clima Organizacional. A amostra constituída de 61.349 respondentes foi dividida aleatoriamente em duas partes, sendo a primeira parte utilizada para identificação da estrutura fatorial e a segunda para verificação da sua replicabilidade.

Segundo Laros e Puente-Palácios (2004), os dados foram levantados utilizando uma versão modificada do questionário de avaliação do Clima Organizacional, desenvolvido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA – (Leitão, Guimarães, & Rosal, 1998). Essa versão do instrumento foi originalmente composta por 66 itens distribuídos em oito fatores: Desenvolvimento Profissional, Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, Recompensas e Volume de Trabalho, Condições de Trabalho, Estilo de Gerência, Reconhecimento, Comprometimento Organizacional e Autogestão de Equipe. Os oito fatores em conjunto explicam 54% da variância total e tiveram alfa de Cronbach estatisticamente significativos que variaram entre 0,91 e 0,70. Para o objetivo da pesquisa foram utilizados os métodos de inspeção da matriz de correlações de cada amostra, cálculo do índice de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin, verificação da consistência interna, definição do número de fatores por análise paralela e método de rotação oblíqua (*oblimin*). Respectivamente foram encontrados valores que sustentam a pesquisa e validam os fatores e a escala de 66 itens, com consistência interna de 0,56, desvio-padrão de 0,11 e coeficiente de fidedignidade de 0,97; na análise paralela, a comparação entre os *eigenvalues* empíricos e aleatórios resultou na permanência de oito fatores; a análise da rotação *oblimin* resultou na extração de 23 itens da escala, restando, na solução fatorial definitiva, 43 itens, sete fatores de primeira ordem e um fator de segunda ordem.

A conclusão dos estudos de Laros e Puente-Palacios (2004) confirma a necessidade de validação dos instrumentos utilizados para avaliação do Clima Organizacional, mas não foram coletados os dados sociodemográficos dos respondentes e, portanto, não foi possível investigar a generalidade da estrutura fatorial encontrada. Sendo assim, os autores sinalizam a necessidade de pesquisas futuras que possam certificar se essa estrutura fatorial também pode ser generalizada para amostras compostas por indivíduos com características

diferentes em termos de sexo, idade, escolaridade, entre outras. A escala de Laros e Puente-Palacios (2004) tem como um de seus fatores, o estilo de gerência, elemento não passível de constituir o clima, segundo Puente-Palacios e Freitas (2006), por se tratar de uma característica do gestor, portanto, específico e não relacionado a padrões de comportamento instaurados na organização.

Uma investigação empírica realizada em São Paulo (Balducci & Kanaane, 2007) analisou uma empresa de engenharia, com 45 sujeitos de níveis hierárquicos diversos. Não há evidências de que foram utilizados quaisquer processos de validação do instrumento, composto por 33 questões divididas entre variáveis como políticas e práticas de gestão de recursos humanos, comunicação, liderança e motivação. O instrumento criado teve questões tanto abertas, como objetivas. Ainda assim, os resultados obtidos possibilitaram mostrar que o Clima Organizacional é influenciado diretamente pela percepção dos funcionários acerca de suas necessidades individuais de realização, valorização do tempo de serviço e do trabalho, estilos de liderança, dificuldade de comunicação e a forma como a empresa, representada nesta pesquisa pelo departamento de Recursos Humanos, define e pratica suas políticas e normas internas. Esta pesquisa conclui que o Clima Organizacional, por ser mutável, deve ser constantemente avaliado para subsidiar a criação de formas de desenvolver programas de incentivo e capacitação, bem como o de transformar o ambiente de trabalho tornando-o mais agradável aos trabalhadores. Tais resultados são contrários aos indicados por Forehand e Gilmer (1964) e Koys e DeCotiis (1991).

Coelho (2004) desenvolveu uma pesquisa em uma empresa do comércio varejista do Rio de Janeiro, com 50 funcionários atendentes, plenos e juniores, por meio da utilização de uma escala de Clima Organizacional baseada e adaptada de Litwin e String (1968), composta por 45 itens com alternativas de respostas variando entre “*concordo inteiramente*” e “*discordo inteiramente*”, em escala *Likert* de quatro itens. A escala agrupa

nove fatores, a saber, Excelência e Padrões de Desempenho; Reconhecimento; Relacionamento; Autonomia; Gestão e Autoridade; Desenvolvimento e Aperfeiçoamento do Pessoal; Justiça e Equidade; Missão da Empresa; e Saúde e Segurança. Assim, os participantes da pesquisa responderam a cada item, sendo que o resultado final constituiu uma média ponderada em cada dimensão da escala de clima, na medida em que os itens são distribuídos nas dimensões. A escala de medida do *stress* refere-se à uma lista de sintomas apresentados com frequência pelos trabalhadores, cujas respostas podem ser sim ou não.

A pesquisa de Coelho (2004) teve como objetivo proporcionar uma demonstração empírica de como o Clima Organizacional nas suas diferentes dimensões correlaciona-se com o desenvolvimento de tensões vividas pelos trabalhadores nessa organização de comércio e varejo. Embora a revisão teórica realizada pela autora indique a impossibilidade de desassociar características do Clima Organizacional inadequado, daqueles referentes aos efeitos negativos causados à saúde do trabalhador, quando considerados os fatores estressores consequentes, os resultados evidenciaram o contrário. A autora explicou as correlações não significativas encontradas entre os níveis de *stress* e as dimensões do Clima Organizacional pelo contexto sócio-cultural da organização escolhida para a pesquisa. Relatou ainda que as pesquisas originais realizadas nos Estados Unidos indicaram que a dimensão autonomia é avaliada de forma diferenciada, dadas as características culturais daquele país, corroborando para a conclusão de que o contexto sociocultural em que uma organização está inserida, bem como as suas características culturais internas, influenciam na forma como os indivíduos respondem aos estímulos diários do ambiente de trabalho. Esses estímulos estão diretamente ligados à forma como os trabalhadores percebem as condições de trabalho e se motivam para serem influenciados e também influenciar o Clima Organizacional.

Um estudo referente à instrumentalização da avaliação do Clima Organizacional é o trabalho de Bispo (2006). A escala desenvolvida pelo autor refere à existência de fatores denominados externos, de influência, não utilizados pelos pesquisadores do construto já mencionados, como por exemplo, as escalas de Litwin e Stringer (1968) e Rueda e Santos (2011). O autor diferenciou fatores internos dos externos, como sendo os primeiros relacionados àqueles sobre os quais a organização possui controle e está em condições de ajustá-los em prol dos objetivos da mesma. Esses fatores são as dimensões renomeadas daquelas já utilizadas em outros instrumentos, a saber, ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho e vida profissional, totalizando 11 fatores compostos por 27 itens.

Os fatores externos da escala de Bispo (2006) são os que fogem ao controle da organização, por serem justamente aqueles que se relacionam com a vida particular dos trabalhadores e que podem influenciar comportamentos, ações e decisões no trabalho. O autor considera que os fatores concernentes à vida particular dos indivíduos sempre terão repercussão no comportamento desses indivíduos no ambiente de trabalho, sejam positivos ou negativos, impactando os resultados conseqüentemente. Os fatores considerados externos na pesquisa foram convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social, perfazendo o total de 34 itens. As duas partes do instrumento totalizaram 61 itens distribuídos em 20 dimensões e foram consideradas as respostas “sim”, “não” e “mais ou menos”. Além dos questionários, os respondentes receberam uma folha de instrução para o preenchimento correto dos itens e uma folha para considerações e observações. Os questionários foram submetidos a funcionários de duas empresas públicas de grande porte, em que participaram voluntária e sigilosamente.

Os resultados encontrados por Bispo (2006), frente ao objetivo inicial de apresentar um modelo diferenciado dos já existentes na literatura, concluiu que a sua aplicação teve resultados positivos no que tange a coletar informações que possibilitassem às organizações públicas ajustarem sua estrutura a partir da identificação de problemas ainda desconhecidos pela alta administração. A inclusão de fatores externos à organização, segundo o autor, permitiu aos dirigentes averiguar as condições de vida dos funcionários. Acreditou-se que essas informações consideradas inéditas, e até então desconhecidas, possibilitariam a inclusão de programas de apoio com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos funcionários e, concomitantemente, ampliar o comprometimento e a motivação para o trabalho.

As dimensões “recompensas” e “reconhecimento profissional”, utilizadas na maioria das escalas de Clima Organizacional, têm como um dos componentes a remuneração. Um estudo realizado por Amaral *et al.* (2005) investigou a influência do clima no sistema de remuneração por competência, por considerarem-nos dois componentes significativos na determinação da satisfação de objetivos pessoais e organizacionais. Para este estudo, os autores criaram um questionário baseado nas sete dimensões concebidas por Kolb (1986), a saber, conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança. Note-se que liderança é um elemento aqui considerado uma dimensão do clima, mas que já tem sido trabalhado como um construto propriamente dito, com características próprias, bem como a motivação e a satisfação laboral. O modelo construído foi composto de 34 questões divididas em duas partes. A primeira parte, contendo nove questões, teve como objetivo mapear o perfil das organizações com perguntas de múltipla escolha e dicotômicas (sim e não). A segunda parte, contendo 25 questões, objetivou investigar o Clima Organizacional, cujas respostas foram obtidas por meio de escala *Likert* de cinco pontos (de discordo totalmente a concordo

totalmente). Os questionários e as respectivas instruções foram enviados por meio de correio eletrônico a sete organizações. Os autores não disponibilizaram o instrumento, nem especificaram as características das organizações e a quantidade de respondentes.

Porém, o resultado das análises referentes às investigações de Amaral *et al.* (2005) serão consideradas para abordar o conceito de remuneração por competência, pelo fato de que o fator “recompensas” foi utilizado. Segundo os autores, competência foi primeiramente utilizado para qualificar um indivíduo quando da realização de tarefas específicas. O conceito evoluiu quando passou a ser abordado em avaliações psicológicas nos processos de seleção, treinamento e promoção de pessoal. Os profissionais da área de recursos humanos utilizam a competência como referência para a remuneração considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam ou podem afetar o trabalho de uma pessoa. Esse conjunto inerente ao trabalhador refere-se a elementos subjetivos como personalidade e modos de agir e pensar. Para sustentar a remuneração por competência com base na qualificação, portanto, as organizações desenvolvem programas de capacitação monitorados, incentivam a capacitação individual e utilizam o desempenho decorrente desse esforço para definir diferentes faixas de remuneração e recompensas, ou seja, as organizações investem na capacitação e habilitação dos trabalhadores fazendo a compensação por meio de planos de carreira estruturados.

A título de conceituação, vale ressaltar que a competência transcende a qualificação, pois são avaliadas também a iniciativa, a criatividade e a capacidade que um indivíduo tem de assumir riscos e responsabilidades. Conforme Hipólito (2001), o sistema de remuneração por competência é a própria evolução da administração salarial como base para a recompensa do profissional, formatada em planos padronizados, em que a pessoa é avaliada, analisada e recompensada por sua capacidade e desempenho. Trata-se do efetivo reconhecimento pelo trabalho e dedicação do trabalhador, tão referenciado como sendo

uma das dimensões mais freqüentemente utilizadas, tidas como influenciadoras do Clima Organizacional. Assim, parece implícita a compreensão que a remuneração por competências, enquanto estratégia adotada pela organização em prol de seus funcionários seja uma medida que contribui para a criação de um ambiente mais satisfatório, um Clima Organizacional favorável se refletindo positivamente nos anseios dos trabalhadores, entendendo que este não é o único aspecto a ser considerado na formação do clima.

No entanto, os resultados da pesquisa de Amaral *et al.* (2005) partiram do pressuposto de que o Clima Organizacional influencia a eficácia do sistema de remuneração por competência, e não o contrário. Significa dizer que, pelas inferências resultantes das análises, o sucesso do sistema de remuneração por competências está relacionado ao bom desempenho dos trabalhadores, mas apenas os fatores “responsabilidade” e “recompensas” aparecem na escala de clima de Kolb (1986), utilizadas na pesquisa. Desta forma, a pesquisa pareceu validar a premissa de que a remuneração por competência, mais do que simplesmente uma ação na direção do reconhecimento e apoio, necessita de profissionais que tenham condições reais de assumirem responsabilidades por atividades mais complexas e que conheçam os padrões e normas da organização para que, então, tenham condições de se dedicar, desenvolver e comprometer de forma mais efetiva e duradoura, ainda que essas características devam ser consequências e não preceptores. Lembrando que os limites de constituição do construto Clima Organizacional é controverso (Koys & DeCotiis, 1991), vale aqui um pressuposto para as análises que o presente projeto no sentido de buscar uma possível resposta a esta questão.

Os estudos de Martins (2008) para a construção e validação da Escala de Clima Organizacional (ECO) culminaram na construção de 127 itens, representando 12 dimensões ou fatores, as mais freqüentemente utilizadas pelos estudiosos. Os fatores foram submetidos à análise de 40 juízes que contribuíram para a geração dos itens componentes de cada fator,

sendo de oito a 12 aproximadamente para cada um. Seis desses aspectos podiam ser comparados aos mais utilizados, quais sejam, estilos de liderança, suporte da chefia, relacionamento entre os colegas, clareza, pressão e controle. Esse instrumento, contendo os 127 itens e com respostas obtidas por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, foi submetido a 1.244 trabalhadores pertencentes a organizações públicas e privadas da região Sudeste do Brasil. Após empregadas as análises estatísticas apropriadas (*oblmin* com rotação *varimax*), cujo objetivo foi o de inter-relacionar os itens e fatores e para extrair os fatores não significativos, a escala foi concluída contendo 63 itens para cinco fatores que explicaram 35% da variância total, resultado considerado relativamente baixo. Os fatores que permaneceram na escala foram apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre os colegas.

Martins (2008), concluiu que a escala validada contribui para a identificação do Clima Organizacional, sendo considerado bom e adequado quando o resultado da pesquisa for igual ou superior a 3,0 pontos. Abaixo desse valor o clima é considerado ruim, necessitando de intervenção por parte da organização no sentido de ajustar as condições que estejam em desequilíbrio para atingir os objetivos organizacionais e individuais dos trabalhadores. A ECO é uma das escalas utilizadas como referência para a construção da nova escala de Clima Organizacional de que trata o presente trabalho e os valores resultantes da análise para validação da escala serão apresentados em detalhes na discriminação dos procedimentos e instrumentos a serem considerados.

Em pesquisa realizada por Menezes *et al.* (2009), voltada para a investigação do Clima Organizacional em organizações de saúde, foram consideradas a complexidade do construto e a forma distinta com que as características do clima são percebidas em ambientes de diferentes segmentos econômicos. O estudo objetivou a construção e a validação de uma escala de Clima Organizacional para organizações da área da saúde com

668 trabalhadores da Secretaria da Saúde de uma cidade do Estado da Bahia. Dentre os estabelecimentos participantes da pesquisa estiveram hospitais, unidades básicas de saúde, centros de saúde e departamentos administrativos, que responderam ao instrumento desenvolvido. Foi utilizado um questionário de 100 itens e 13 dimensões que, após o estudo de viabilidade, análise fatorial e exame de consistência interna, o instrumento foi finalizado com 64 itens e sete fatores. A consistência interna foi de 0,93, resultando numa escala de boa qualidade psicométrica. A pesquisa foi de cunho empresarial, ainda que tenham sido utilizados os métodos estatísticos corretos para a validação do instrumento. A escala do tipo *Likert* de cinco respostas foi adotada no instrumento e utilizaram-se os seguintes métodos: rotação *varimax* para interpretação da estrutura fatorial da escala e alpha de Cronbach para exame de fidedignidade das dimensões e da escala. Dos 13 fatores, apenas sete exibiram valores satisfatórios, variando entre $\alpha = 0,93$ e $\alpha = 0,77$, quais sejam, segurança, estratégia, remuneração, relacionamento e espírito de equipe, relação com a comunidade, liderança e desenvolvimento profissional. Foram excluídos os fatores relação com o trabalho, saúde no trabalho, comunicação, reconhecimento e recompensa, benefícios e organização no trabalho.

Os pesquisadores (Menezes *et al.*, 2009) concluíram que, ainda que não exista uma definição operacional consensual, foram identificados dois desafios importantes. De um lado, a criação de itens que possam medir as características particulares de cada organização, considerando os aspectos macroambientais, entre eles o produto ou serviço oferecido, o segmento econômico e o tipo de atividade, bem como os aspectos micro-organizacionais, incluindo o importante elemento da formação profissional dos respondentes. De outro lado, observou-se a necessidade de generalização dos itens para que se possa abarcar a diversidade dos contextos culturais. A preocupação da pesquisa reside na

possibilidade de extrapolação dos instrumentos para diversos ambientes de trabalho com certo grau de segurança e confiabilidade, mas requer novos estudos nesse campo.

Em um trabalho de validação das características psicométricas de um instrumento de Clima Organizacional, utilizando uma abordagem mais organizacional em relação às estratégias contemporâneas de controle, os pesquisadores Freire, Martínez, Hernández e Paiva (2011) aferiram os atributos do ambiente de trabalho, mais especificamente os estabelecidos na literatura do *Balanced Scorecard* (BSC) em consonância com parâmetros do clima. As premissas consideradas no estudo se fundamentaram na importância do construto para a prática da estratégia empresarial, ainda que realizada de forma exploratória. Os fatores considerados foram estilo de gestão ($\alpha=0,89$), reconhecimento ($\alpha=0,87$), autonomia ($\alpha=0,88$), entusiasmo e apoio ($\alpha=0,83$), inovação ($\alpha=0,82$), e recompensa ($\alpha=0,61$). Nas análises estatísticas foram utilizadas a avaliação do conteúdo semântico, validade convergente, a correlação de Pearson (regressão linear) e a validade divergente. Na regressão linear houve relação do clima com satisfação laboral ($r=0,55$ e 30% de variância), mas não houve com compromisso organizacional ($r=0,18$ e apenas 3,3% de variância). O questionário de 28 itens foi construído com base em itens extraídos de vários instrumentos, além de considerar os indicadores de controle do BSC de Kaplan e Norton (1992, 1996), e obteve alto índice de confiabilidade ($\alpha=0,93$). A pesquisa foi realizada com 84 respondentes, profissionais do SEBRAE do Estado da Paraíba. O BSC é definido como sendo indicadores financeiros e contábeis que, a partir de resultados de ações anteriores, são utilizados para construir mecanismos de equilíbrio para indicadores não financeiros em três grandes perspectivas: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Freire *et al.*, 2011).

Assim, é considerado pelos autores (Freire *et al.*, 2011) que os atributos do ambiente de trabalho, contidos na metodologia do BSC, e extraído de inferências empíricas, tais

como satisfação com o trabalho, o clima de apoio e inovação, a ênfase à gerência dos recursos humanos, a liderança pró-ativa e outras características do ambiente laboral, percebidas pelos colaboradores, são de extrema importância na obtenção do sucesso organizacional. Para os autores do BSC (Kaplan & Norton, 2004, p.333), o clima “está formado pelas influências da organização sobre a motivação e o comportamento dos empregados”, portanto, nessa metodologia de gestão, a análise do clima é fundamental. Ao finalizarem os estudos, os autores apontam para a necessidade de avançar nas avaliações da gestão do conhecimento e na validação de instrumentos de medida que permitam o acompanhamento e o desenvolvimento das organizações.

Rueda e Santos (2011) desenvolveram um instrumento denominado Escala de Avaliação do Clima Organizacional (CLIMOR). Com base na compreensão de que o clima é relativamente estável e resultante da interação entre o trabalhador, a equipe e a organização, a escala foi criada também para subsidiar decisões para a melhoria do clima da organização. O processo de validação da CLIMOR foi realizado com a participação de 1415 alunos de três instituições diferentes de ensino superior, sendo uma do estado de Sergipe e duas do estado de São Paulo, assim como também colaboradores de três organizações do estado de São Paulo, de médio e grande porte. Foram inicialmente propostos 12 fatores com base nos aspectos mais apontados pelos estudos nacionais e internacionais relacionados ao construto. Todos os itens foram organizados em uma escala *Likert* de cinco pontos, variando entre discordo totalmente e concordo plenamente, pontuados de 1 a 5. A análise fatorial exploratória foi realizada, resultou na escala final de 32 itens distribuídos em cinco fatores, quais sejam, “Comunicação, integração e satisfação”; “Desenvolvimento profissional e benefícios”; “Ergonomia”; “Condições de trabalho” e “Processo decisório”. Evidências de validade convergente foram obtidas por meio da comparação com medidas que avaliaram construtos relacionados. A escala

CLIMOR será utilizada no presente trabalho para efeito de validade convergente com instrumento de construto similar.

Pela necessidade percebida na revisão da literatura sobre Clima Organizacional, o desenvolvimento de instrumentos de avaliação mais bem delineados e adequados para medir os aspectos do comportamento humano no contexto das organizações, é necessário. Além disso, informações relevantes que possibilitem a identificação de características do sistema que interferem nesse comportamento também são necessárias e se justificam no propósito da classificação diagnóstica e do planejamento de intervenções (Nunes & Primi, 2010). A finalidade da classificação diagnóstica é útil para gerar informações que possibilitem a observação e diferenciação dos ambientes nas organizações e para que eles sejam avaliados conjuntamente com outras informações. Os resultados da avaliação do Clima Organizacional subsidiarão a tomada de decisões que visem o ajuste e a adequação das condições de trabalho, discriminadas nos itens do instrumento de avaliação construído e validado. Se os resultados forem compatíveis com os esperados, a hipótese do presente trabalho será confirmada, pois indicará que o teste, além de convergir com medidas similares, possui grau de especificidade adequado, bem como seus itens e dimensões serão apropriados para a medida. Neste caso, o instrumento poderá ser utilizado com segurança, além de que os resultados poderão ser comparados com outras medidas.

Nesse sentido, optou-se por criar um instrumento cujo construto é o Clima Organizacional para o diagnóstico do ambiente de trabalho no contexto das organizações, a partir da definição de Koys e DeCotiis (1991), de tal forma que as interpretações decorrentes dos seus escores sejam válidas. Para esse fim, será realizada a verificação da validade convergente, ou seja, para verificar os resultados obtidos quando relacionados com a aplicação de um instrumento de medida do mesmo construto, e a validade discriminante,

quando os resultados obtidos forem relacionados com um instrumento de medida de outro construto similar.

O propósito é verificar, por meio de análises estatísticas, a existência de equívocos na construção dos itens, quando avaliados os aspectos específicos dos fatores do instrumento relacionados aos reais padrões de uma organização, frente ao que se caracterizam percepções avaliativas e percepções descritivas (Puentes-Palacios & Freitas, 2006). A suposição é a de que existe a sobreposição de construtos, tal como preconizam Koys e DeCottis (1991), pela observação dos resultados estatísticos para dois aspectos da definição proposta pelos autores, quais sejam, a possibilidade de verificar se os aspectos que influenciam o clima são realmente antecedentes e se elementos como salário, estilo de gerência e recompensa devem compor o instrumento. A questão da percepção dos trabalhadores, para verificação da existência de adequada homogeneidade nas respostas ao instrumento também será analisada.

Objetivos

Geral

Construir uma escala de avaliação de clima no ambiente de trabalho, estudando seus respectivos parâmetros psicométricos.

Específicos

- (a) Buscar evidências de validade de conteúdo por meio de análise de juízes;
- (b) Analisar a consistência interna dos itens;
- (c) Analisar a concordância interna dos fatores das escalas e de variáveis demográficas;
- (d) Buscar evidências de validade convergente com outra medida de Clima Organizacional;
- (e) Buscar evidências de validade com medida que avalia construto relacionado;
- (f) Explorar eventuais diferenças na percepção do Clima Organizacional relativas a variáveis demográficas da amostra.

CAPÍTULO III

DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base na revisão da literatura sobre o construto Clima Organizacional, incluídos os principais estudos realizados no exterior e no Brasil, foi possível compreender que o construto possui multidimensionalidade e polissemia de definições, fato que inspira a necessidade de verificar a percepção dos indivíduos em seus ambientes de trabalho, frente aos fatores inerentes aos processos e atividades da organização, ainda que se observe a diversidade de segmentos econômicos, tamanhos e estruturas que podem ser analisados por meio de um instrumento de avaliação. A definição utilizada neste trabalho considera que o Clima Organizacional é construído a partir da existência de variáveis contextualizadas no ambiente cultural das organizações, cujos efeitos interferem e balizam o comportamento dos indivíduos, gerando percepções nos trabalhadores, referentes às variáveis existentes no ambiente de trabalho, que culminam na boa ou má qualidade desse clima (Koys & Decottis, 1991; Puente-Palacios & Freitas, 2006). Por conseguinte, o clima pode gerar satisfação ou insatisfação nos trabalhadores, motivando-os ou não, promovendo o interesse ou o desinteresse neles, e que se reflete diretamente na produtividade do indivíduo, no seu desempenho e, finalmente, no desempenho organizacional.

A construção da escala se justifica na investigação de duas premissas básicas. A primeira diz respeito à verificação da sobreposição de construtos na construção dos itens da escala e seus respectivos fatores, ou seja, quais aspectos são realmente relevantes e antecedentes ao clima, utilizando para isso as validações estatísticas. Em segundo lugar, a observação da sustentabilidade das respostas dos trabalhadores para verificar o aspecto

cíclico das ocorrências nos elementos do Clima Organizacional. A premissa em que se baseiam as análises da presente pesquisa é a de, a partir das evidências de validade da ECAT, buscar consistência para os fundamentos da proposta de Koys e DeCotiis (1991) em seu conceito quando: mostra a necessidade de limites para o construto; reitera a multidimensionalidade, respeitados os limites dos demais construtos que não devem se sobrepor ao Clima Organizacional. Finalmente, a contribuição da pesquisa pode auxiliar na efetiva determinação da funcionalidade do clima para as decisões estratégicas organizacionais para contextos específicos, observadas as percepções descritivas e coletivas dos trabalhadores acerca dos elementos do clima.

Os resultados e discussões da presente pesquisa estão divididos em quatro partes. O Estudo I tem como objetivos: a) construir a escala de avaliação de clima no ambiente laboral (ECAT); b) buscar evidências de validade de conteúdo por meio de análise de juízes. Esta fase envolve a compreensão de escalas já desenvolvidas e a observação de organizações. O Estudo II tem como objetivos: a) analisar a consistência interna dos itens; b) analisar a concordância interna dos fatores das escalas ECAT, CLIMOR e ESUL, bem como a concordância das respostas para algumas variáveis demográficas da amostra. O Estudo III tem como objetivos: a) buscar evidências de validade convergente com a comparação com outra medida de Clima Organizacional, por meio da CLIMOR; b) buscar evidências de validade com medida que avalia construto relacionado, por meio da ESUL. O Estudo IV tem como objetivos: a) explorar eventuais diferenças na percepção do Clima Organizacional relativas a variáveis demográficas da amostra.

Com a finalidade de melhor apresentar os Estudos, os objetivos serão novamente explicados a cada etapa.

ESTUDO I – Construção da ECAT e evidências de validade de conteúdo por meio de análise de juízes

Referindo-se aos conceitos da psicometria, especialmente no que se refere à validade, Nunes e Primi (2010) definem as evidências baseadas no conteúdo como sendo o levantamento de dados sobre a representatividade dos itens do teste. No processo de construção dos itens da escala, o objetivo da análise de juízes se justifica na sustentabilidade da relação entre os itens e os fatores escolhidos. A escala apresentada neste trabalho foi criada, considerando que os itens se relacionam com os elementos contidos nos fatores desenvolvidos, com base em conhecimento empírico e profissional prévio.

Messick (1980) orienta que, quando se verificam evidências baseadas em conteúdo, considera-se a interpretação para validação de um construto. Desta forma, a validade de construto tem por objetivo dar suporte aos significados atribuídos aos escores, sendo, portanto, um conjunto organizado de evidências que mostram padrões consistentes de resposta. Tais padrões, por serem consistentes, verificam as associações empíricas ou a ausência delas, nesse particular, medido pelas experiências dos juízes elencados para a análise.

Nesta etapa serão apresentados os participantes, o instrumento ECAT, seus fatores constitutivos iniciais e finais e procedimentos. Na sequência, serão apresentados os resultados e a respectiva discussão, considerados os objetivos específicos da pesquisa. Os fatores foram desenvolvidos a partir da observação dos sistemas internos de organizações com as quais a pesquisadora obteve contato direto, entre elas, instituições de ensino superior, organizações do segmento metalúrgico, de médio e grande porte, indústrias de processamento de alimento e empresas prestadoras de serviço. Observações empíricas

resultaram na delimitação dos fatores da escala ECAT, embora tenham também sofrido a influência da observação de instrumentos já criados e descritos neste trabalho.

Participantes

A Escala de Avaliação de Clima no Ambiente de Trabalho (ECAT), tal como foi criada inicialmente, foi submetida a oito juízes, sendo quatro psicólogos com experiência empresarial em Recursos Humanos, e quatro especialistas em Psicometria. Dos quatro especialistas, dois são professores doutores em Psicologia e dois são doutorandos do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco, área de concentração Avaliação Psicológica. Os psicólogos trabalham em empresas do interior do Estado de São Paulo, com larga experiência em gestão de pessoas.

Instrumento

As definições operacionais utilizadas na construção dos itens e dos fatores da escala ECAT foram consideradas a partir da observação e experiência da pesquisadora em ambientes variados de trabalho. Também foram utilizados os estudos já referendados das escalas desenvolvidas por Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Koys e DeCotiis (1991). Foram criados 94 itens distribuídos em seis fatores, como são descritos a seguir.

- A. **Chefia e mecanismos de controle**: formas de controle, sistematização operacional e estrutural para analisar condições adequadas ao desempenho das funções, qualidade e produtividade no trabalho com vistas aos objetivos organizacionais. Este fator foi composto por 15 itens.
- B. **Comunicação e integração**: questões relativas à forma e ao tempo em que as informações são veiculadas para compreensão e adequação de novos contextos, bem como fluência de idéias, aceitação e compreensão de novas idéias e sugestões, e

orientações claras e objetivas (para detecção de situações de isolamento). Este fator foi composto por 15 itens.

- C. **Capacitação e desenvolvimento de pessoal**: condições de apoio e suporte a necessidades específicas de capacitação para o exercício de funções, atualização, reciclagem, capacidade de tomar decisões e desenvolvimento intelectual e social do indivíduo na organização com vistas à adaptação e integralização do profissional às funções para as quais foi contratado, interna e externamente. Este fator foi composto por 15 itens.
- D. **Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal**: integração de esforços, qualidade do relacionamento, competitividade e adequação às mudanças inerentes ao processo, mecanismos que repercutem no ambiente de trabalho e no desempenho individual e grupal, grau de flexibilidade e ajustamento ao ambiente de trabalho propiciado pela empresa, formas como uma situação singular afeta o grupo. O fator de letra “D” foi composto por 15 itens.
- E. **Carreira e remuneração**: sistema de recompensas, progressão na carreira, premiações e remuneração condizentes com a função e com o mercado de trabalho, com vistas ao desempenho, produtividade, esforço e qualidade do trabalho executado. Este fator foi composto por 15 itens.
- F. **Estrutura física e formas de organização**: condições físicas de trabalho, planejamento, formas de organização, ética, compromissos social e ambiental, missão, objetivos e formas de divulgação da imagem da empresa, interna e externamente, bem como a percepção adjacente do profissional em relação ao tipo de empresa para a qual trabalha. O fator de letra “F” foi composto por 19 itens.

O seis fatores que deram forma ao instrumento ECAT ficaram constituídos por um total de 94 itens, com escala de resposta do tipo Likert de 5 pontos, sendo eles: discordo

totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente, não sei responder. A escala foi submetida à análise de juízes com o objetivo de buscar evidências de validade de conteúdo para os itens em relação aos fatores associados a estes.

Procedimentos

Após a autorização do Comitê de Ética, a pesquisa teve início com a submissão do instrumento para análise dos juízes. O instrumento pode ser visualizado no Anexo 1.

Para a análise das evidências de validade de conteúdo, incluído o critério de avaliação semântica, o instrumento foi submetido à apreciação de oito juízes com experiência profissional em gestão de recursos humanos nas organizações e em avaliação psicológica e psicometria. A escolha do número de juízes teve como base as orientações de Lynn (1986) em que é razoável o mínimo de cinco e o máximo de 10 juízes, todos com experiência conceitual na área e ter conhecimento metodológico referente à construção de instrumentos de avaliação psicológica, no caso específico da presente pesquisa.

A cada um dos juízes foi entregue uma carta convite contendo os objetivos do estudo, o propósito do instrumento e a necessidade de avaliação dos itens do instrumento. Além da carta convite, foram entregues aos juízes uma relação das dimensões da escala, suas respectivas descrições e as orientações de como deveriam proceder na avaliação, além da tabela contendo os 94 itens da escala. As orientações versaram sobre a disposição dos itens em linhas e os fatores em colunas, em que cada juiz deveria ler os itens com atenção, os analisarem com base em sua experiência profissional e relacioná-lo com um fator a partir da sua percepção funcional, assinalando a sua correspondente. Desta forma, cada item deveria pertencer a um fator e, para os casos em que a análise do item gerasse entendimento dúbio no relacionamento com as dimensões, o juiz deveria expressar sua opinião no espaço destinado aos comentários.

Resultados

Observadas as orientações colocadas no instrumento ECAT, dirigidas aos juízes, a classificação foi realizada a partir da observação criteriosa em cada um dos itens em relação aos seis fatores descritos e discriminados na tabela impressa. Os itens foram distribuídos aleatoriamente, não agrupados no mesmo fator, evitando assim que os juízes percebessem a proximidade dos itens para o mesmo fator.

Consubstanciando a teoria, todos os juízes contribuíram com suas análises para identificar se, a priori, os fatores se relacionam com os itens, tal como as inferências empíricas da pesquisadora determinaram. Foi considerada satisfatória a porcentagem mínima de 80% de respostas convergentes (Pasquali, 1999) para o fator inicialmente atribuído. Assim, dos 94 itens, 17 itens tiveram relacionamento abaixo de 80%, 42 itens não obtiveram relacionamento com a dimensão original e 35 itens se relacionaram em níveis iguais ou acima de 80%, conforme o crivo dos juízes.

Para obter a escala final, relativa aos objetivos dessa etapa da pesquisa, alguns juízes contribuíram de forma qualitativa, indicando as dificuldades encontradas, tecendo os devidos comentários que foram utilizados na análise do instrumento. Para um dos juízes, houve dificuldades apontadas para questões conceituais, quais sejam, a dimensão “A” que identifica chefia e mecanismo de controle, quando comparada com a dimensão “F”, relativo à estrutura e às formas de organização. Nesse ponto, o juiz o classifica de acordo com sua experiência em acreditar que as chefias se comportam de determinadas maneiras devido à estrutura da organização. Assim, o que seria um mecanismo de controle é consequência da estrutura que a organização/empresa oferece, por exemplo, quando há a necessidade de dispensar funcionários em que a chefia não participa da decisão, mas comunica a decisão ao funcionário. Tal inferência corrobora com o postulado de que os fatores se entrelaçam e

uma determinada situação se coaduna com outra, estabelecendo o conjunto de reações que resultam em percepções que, por sua vez, interferem na atmosfera ou ambiente de trabalho (Tamayo, 1999; Santos & Gonçalves, 2011). O mesmo juiz relatou ausência de clareza entre as dimensões “B” e “D”, especificamente entre integração e relacionamento interpessoal, por acreditar que o segundo pode ser utilizado para alcançar o primeiro. Sendo o Clima Organizacional multidimensional é esperado que os fatores possuam congruências e que colaborem entre si para um ambiente favorável de trabalho (Tamayo, 1999). Análises estatísticas de validade de critério serão utilizadas para depurar os escores das dimensões utilizadas na escala, cujos resultados serão explanados na segunda etapa deste trabalho.

De forma geral os juízes apontaram dificuldades pontuais em categorizar alguns itens da escala, como por exemplo, o item 18, “*Costumo trabalhar muito, sempre além do horário, e estou sempre muito ocupado*” que foi excluído da escala, originalmente categorizada como dimensão “F” – Estrutura física e formas de organização, por não haver consenso entre os juízes. Outro exemplo, o item 48, “*Quando estou trabalhando, interrupções são frequentes e me deixam irritado*”, cuja dimensão inicial foi “F” - Estrutura física e formas de organização, mas os juízes, em sua maioria, categorizaram como sendo “D” – ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal. Este item foi reconstruído para melhor se adaptar à dimensão inicialmente sugerida.

Outros itens foram reescritos a partir de sugestões dos juízes e 43 itens foram excluídos pela pesquisadora com base em três critérios: a) baixa porcentagem de categorização; b) impossibilidade de consenso por parte dos juízes; e c) quando havia mais de um item buscando avaliar a mesma situação. Este último critério, vale ressaltar enquanto justificativa, foi considerado em função do número de itens da escala. Todas as organizações convidadas a participar da pesquisa identificaram a dificuldade em submeter seus funcionários a instrumentos muito extensos. Hogan (2006) orienta que na construção

dos testes ou escalas, considerada a qualidade das decisões tomadas na fase inicial de construção dos itens e da pré-testagem informal, é comum o preparo de um número duas ou três vezes maior de itens do que aquele necessário para a escala final. Assim, um teste com um número maior de itens pode ser útil na fase de pré-testagem quando se pretende deixá-lo reduzido sem que haja perda no objetivo principal para o que o teste deverá avaliar. A escala, então, sofreu alterações sendo que todos os seis fatores foram mantidos com suas denominações originais, porém contendo nova descrição constitutiva e com itens reescritos e excluídos ficando da seguinte forma:

- A. **Chefia e mecanismos de controle**: apoio operacional e estrutural para garantir condições adequadas ao desempenho das funções e sistema de controle. Este fator ficou composto de sete itens, sendo que dois deles tiveram a frase modificada. Permaneceram as questões 1, 11, 13, 31, 50, 62 e 73. Foram excluídos oito itens.
- B. **Comunicação e integração**: questões relativas à veiculação das informações e adequação de novos contextos, aceitação e compreensão de novas idéias e sugestões. Este fator ficou composto por oito itens. Permaneceram neste fator as questões 2, 15, 21, 22, 43, 51, 63 e 82, sendo que apenas a questão 21 teve sua forma alterada para torná-la mais objetiva. Foram excluídos sete itens.
- C. **Capacitação e desenvolvimento de pessoal**: condições de suporte a necessidades específicas de capacitação e organização para o exercício de funções, além de apoio aos estudos, interna e externamente. Este fator ficou composto de oito itens, sendo eles, 3, 23, 24, 45, 66, 67, 78 e 83. Destes, quatro tiveram suas frases alteradas. Sete itens foram excluídos.
- D. **Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal**: integração de esforços, qualidade do relacionamento, aspectos que repercutem no ambiente de trabalho e no desempenho individual e grupal, formas como uma situação singular afeta o grupo. O

fator ficou composto de 10 itens, sendo eles, 16, 17, 25, 37, 38, 44, 54, 70, 88 e 89.

Cinco itens foram excluídos.

E. **Carreira e remuneração**: sistema de recompensas, progressão na carreira, premiações e remuneração condizentes com a função e com o mercado de trabalho. Para este fator permaneceram os itens 5, 19, 27, 40, 48, 56, 57, 80 e 85, totalizando nove itens. Foram excluídos seis itens.

F. **Estrutura física e formas de organização**: condições físicas de trabalho, planejamento, formas de organização, compromissos social e ambiental. O fator de letra “F” ficou composto de nove itens, sendo eles, 9, 41, 46, 58, 59, 74, 76, 81 e 86. Oito itens foram excluídos.

Depois de realizadas as alterações, o instrumento ficou composto por 51 itens (Anexo 3) para as seis categorias ou fatores inicialmente estabelecidos. A escala é acompanhada de orientações de preenchimento, em que os colaboradores da empresa são motivados a responder às questões de maneira sincera e com atenção. Na primeira parte do instrumento, acompanhado do texto de orientações gerais, foram incluídas questões de caracterização do respondente, tais como idade, gênero, estado civil, escolaridade, função, estado civil, ramo de atividade da empresa, entre outras variáveis relacionadas à relação entre o funcionário e a organização.

Discussão

A discussão dos resultados do Estudo I decorre do objetivo de buscar evidências de validade de conteúdo, com análise semântica dos itens da ECAT. Conforme anteriormente mencionado, a base para mensuração dos componentes constitutivos do Clima Organizacional está relacionada aos elementos antecedentes do próprio clima. Elementos

inseridos nos instrumentos de medida de clima são geralmente baseados em construtos correlatos ao clima.

O conceito de Clima Organizacional é controverso e complexo em função da diversidade de elementos e abordagens utilizadas na composição dos seus instrumentos de avaliação. A diferença entre clima psicológico e Clima Organizacional está na percepção do indivíduo e na redação dos itens dos instrumentos. Clima psicológico envolve percepções de cunho avaliativo e afetivo, na medida em que os resultados dessa avaliação divergem de indivíduo para indivíduo. Clima Organizacional se refere às percepções descritivas compartilhadas de elementos pertencentes ao contexto da organização e seus padrões estabelecidos.

Nesse sentido, a construção de instrumentos de avaliação de clima é um processo complexo que depende da compreensão dos limites do construto, pois trata do diagnóstico de padrões de comportamento instaurados e disseminados na organização, diferente das características instáveis e pontuais que caracterizam os aspectos precedentes ou consequentes investigados. Alguns estudiosos defendem o caráter volátil do clima (Xavier, 1986), enquanto outros se posicionam para o clima como padrões característicos do cenário organizacional, decorrentes de sua cultura e que moldam o comportamento dos indivíduos (Puede-Palacios & Freitas, 2006). No entanto, elementos derivados de construtos correlatos, consequentes ou preditores do clima são utilizados na construção.

Na esteira da abordagem perceptual, o Clima Organizacional é sugerido como sendo uma propriedade do indivíduo e que também promove a integração entre os seus membros (Silva, 1996). Mas o contexto da organização, juntamente com seus processos, normas, regras e estrutura, possui elementos que influenciam os indivíduos e conseqüentemente a própria organização (Halpin & Croft, 1963).

Nas pesquisas levantadas neste estudo, escalas de Clima Organizacional foram desenvolvidas contendo número variável de fatores e itens. O número de fatores e o conteúdo necessitam de coesão na formulação dos instrumentos de avaliação. Algumas escalas descritas no referencial teórico neste trabalho mostram essa variação, tais como, Litwin e Stringer (1968) com nove fatores, Sbragia (1983) com 20 fatores, Kolb (1986) com seis fatores, Rizzatti (2002) com 33 fatores, Souza (1980), Cuadra-Peralta e Veloso-Besio (2007) e Laros e Puente-Palacios com sete fatores, Silva (2003) com três fatores, Coelho (2006) com seis fatores, Martins (2008) com 12 fatores, Rueda e Santos (2011) com cinco fatores, entre outros. No que tange ao segmento das empresas investigadas, tem-se instituições de ensino superior, instituições públicas de pesquisa, instituições financeiras, comércio, serviços e instituições da área da saúde.

A ECAT foi inicialmente construída com 94 itens com base na observação e experiência da pesquisadora em ambientes organizacionais variados. Também foram utilizados os estudos já referendados das escalas desenvolvidas por Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Koys e DeCotiis (1991). Ao serem submetidos aos juízes, todos profissionais da área de Psicologia, especialistas em Psicometria e experiência profissional empresarial, a ECAT foi analisada com vistas a buscar evidências de validade para os conteúdos dos itens em relação aos fatores.

A escala foi criada com um número de itens superior ao que se pretendia para a escala final, conforme o que preconiza a regra de que os testes sofrerão redução na versão final, depois de serem submetidos à validação. A análise dos juízes para o relacionamento dos itens com os fatores resultou na exclusão de 46% dos itens. Os itens excluídos se basearam na impossibilidade de consenso para o relacionamento com os fatores. Outros itens foram reescritos para se adaptarem aos fatores baseado nas sugestões e críticas dos juízes.

Em relação aos 51 itens da segunda versão da ECAT, 16 itens foram reescritos para melhor adequação aos fatores, o que reitera as orientações de pesquisadores da área quanto aos cuidados na redação dos itens em relação aos fatores (Moran & Volkwein, 1992; Puente-Palacios & Freitas, 2006). Os itens reescritos possuíam elementos que geravam dúvidas na semântica. Um exemplo desse aspecto ocorreu com itens que inicialmente foram colocados no fator “*B: Comunicação e Integração*”, mas que obtiveram associações para os fatores “*C: Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal*” e “*D: Ambiente de Trabalho e Relacionamento Interpessoal*”.

Outro aspecto que necessita de observação e revisão para futuras pesquisas se refere ao fator “*C: Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal*”, cujos itens tiveram baixo índice de associação pelos juízes. Uma possível justificativa para essa ocorrência pode estar na redação dos itens, mas também pode estar na constituição dos fatores, em que elementos de um podem ser confundidos com outro.

Considerou-se que os 51 itens da ECAT, resultantes dos critérios de exclusão, possuem os devidos significados inicialmente atribuídos pela consistência das respostas. Assim, a ECAT submetida aos trabalhadores da amostra, pelas associações empíricas e a observação criteriosa, resultado da análise dos juízes, foi considerada adequada e suficiente para a continuidade da pesquisa.

Depois de concluída esta etapa, foram realizadas as pesquisas de campo em que a nova versão da escala foi submetida a funcionários de empresas, em real situação de trabalho. As conclusões das próximas etapas serão relatadas em seus respectivos resultados.

ESTUDO II – Análise fatorial exploratória e evidências de validade relativa à estrutura interna dos itens

A ECAT é uma escala com a finalidade de mensurar o Clima Organizacional por meio da percepção de pessoas no ambiente de trabalho. Depois de realizada a primeira etapa, o presente trabalho avançou para os seguintes objetivos: a) analisar a concordância interna dos fatores das escalas; b) proceder à análise fatorial exploratória e c) proceder a análise da consistência interna dos itens.

Nesta etapa serão apresentados os participantes, o instrumento ECAT e os procedimentos de constituição da versão final da escala. Na sequência, os resultados serão descritos considerados os objetivos específicos da pesquisa.

Participantes

Participaram do estudo 357 trabalhadores de cinco empresas do interior do Estado de São Paulo, localizadas nas cidades de Bragança Paulista e Jundiaí, selecionadas por conveniência, sendo uma multinacional e quatro nacionais, uma empresa do setor de prestação de serviços e quatro indústrias. As empresas foram escolhidas pela proximidade geográfica para aplicação dos instrumentos de avaliação e pela disponibilidade de seus dirigentes em participar da pesquisa. Os respondentes possuíam funções diversas, caracterizadas desde cargos gerenciais, cargos administrativos até operadores de máquina. Faz-se necessário ressaltar que uma empresa participante teve condições diferenciadas de aplicação da ECAT. Trata-se de uma indústria da cidade de Bragança Paulista cujos turnos de trabalho se estendem para o horário noturno. Assim, pelo fato de a empresa não se opor à submissão dos instrumentos a maioria dos seus trabalhadores, uma parte destes respondeu à pesquisa durante os dois períodos da ceia (refeição), nas madrugadas em que foi aplicada

a avaliação. Inferências acerca dessa peculiaridade serão demonstradas na discussão das análises referentes às variáveis demográficas da amostra. A ECAT é o instrumento principal desta pesquisa, contém 6 fatores e 51 itens, organizados em uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de concordo plenamente (5) e discordo totalmente (1), incluída a opção “Não sei responder” com pontuação igual a 3.

A maioria dos participantes atuava nas empresas, com vínculo empregatício, sendo apenas 2,9% dos respondentes são estagiários, portanto, trabalhavam por contrato conforme a legislação pertinente. A idade dos respondentes variou entre 18 e 62 anos ($M=32,25$; $DP=9,55$). A distribuição dos participantes pela idade pode ser verificada na Figura 1.

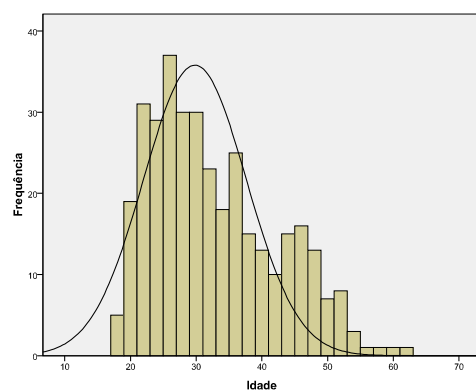


Figura 1. Frequências da idade dos participantes.

Nas análises, houve uma distribuição de pessoas que ficou concentrada entre 19 e 47 anos (90,9%). A partir dessa idade o número de trabalhadores em cada idade sofreu uma diminuição expressiva. Seis pessoas não informaram a idade e a concentração de pessoas entre 49 e 62 anos representou 6,3% da amostra total.

A maioria dos respondentes é do sexo masculino com 83,8% ($n=299$), e apenas 16,2% do sexo feminino ($n=58$). A escolaridade dos participantes variou de Ensino Fundamental incompleto até Pós Graduação em nível de especialização. Esta variável,

assim como Idade, Tempo de Trabalho e Ocupação, ficou agrupada conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2. Características dos trabalhadores nas variáveis demográficas da amostra

| Característica | Crítérios | N | % Válida |
|----------------------------|------------------------------|------------|-----------------|
| Sexo | Masculino | 299 | 83,8 |
| | Feminino | 58 | 16,2 |
| Idade Agrupada | Até 27 anos | 139 | 15,7 |
| | de 28 a 45 anos | 172 | 48,2 |
| | de 46 anos ou mais | 46 | 12,9 |
| Estado Civil* | Solteiro | 136 | 39,0 |
| | Casado | 189 | 54,2 |
| | Divorciado | 7 | 2,0 |
| | Separado | 4 | 1,1 |
| | União Estável | 10 | 2,9 |
| | Viúvo | 2 | 0,6 |
| Escolaridade | Desquitado | 1 | 0,3 |
| | Ensino Fundamental | 57 | 15,7 |
| | Ensino Médio | 194 | 54,3 |
| Ocupação Agrupada ** | Ensino Superior | 107 | 30 |
| | Administrativo e Comercial | 55 | 15,7 |
| Tempo de Trabalho Agrupado | Produção | 296 | 84,3 |
| | Até 5 anos de trabalho | 201 | 56,3 |
| | de 5 a 10 anos de trabalho | 59 | 16,5 |
| | de 10 a 20 anos de trabalho | 41 | 11,5 |
| | Acima de 20 anos de trabalho | 56 | 15,7 |
| Mais de um Emprego*** | Sim | 11 | 3,1 |
| | Não | 342 | 96,9 |
| Total (Referência) | | 357 | 100 |

Obs.: Não responderam: *=8; **=6; ***=4

No que se refere à área de trabalho, verificou-se que a grande maioria dos respondentes possui função operacional, sendo que 84,3% ($n=296$) estão em ocupação na produção. Apenas seis pessoas optaram por não responder a essa questão. Análises

conjuntas para o nível de escolaridade, a ocupação e o tempo de trabalho na empresa sugere que o público escolhido para a pesquisa tem características homogêneas e podem trazer novas inferências aos estudos. Tais análises serão mais bem detalhadas na Etapa II.

No que se refere ao estado civil dos participantes, 54,2% são pessoas casadas, 39% são solteiras e oito pessoas não prestaram a informação. A carga horária de trabalho diário variou entre cinco e 13 horas, incluídas as horas extras frequentes. Quatro pessoas não responderam a essa questão. No entanto, a maioria das pessoas tem entre 8 e 10 horas diárias de trabalho, totalizando 86,4%. Reiterando essa informação, 65,8% dos trabalhadores responderam que costumam fazer horas extras frequentemente. Uma pessoa não respondeu a essa questão. A maior parte dos trabalhadores tem menos de 5 anos de trabalho na empresa (56,3%) e 11 pessoas responderam que possuem mais de um emprego.

Procedimentos

A ECAT, objeto deste trabalho, possui 51 itens distribuídos em seis fatores, um texto de orientação e uma ficha de caracterização do respondente e da empresa. Ficou mantida a escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos, sendo eles: discordo totalmente (1), discordo (2), concordo (4), concordo totalmente (5), não sei responder (3).

Para submissão dos instrumentos às organizações escolhidas, foi entregue aos respectivos departamentos de Recursos Humanos e Diretoria Administrativa um esboço do projeto com a finalidade de explicar os objetivos da pesquisa. Dez organizações foram convidadas a participar do projeto, sendo que apenas cinco se propuseram participar. Depois de autorizada a intervenção, foi planejada a aplicação por meio de um cronograma que foi completado em oito meses, de fevereiro a setembro de 2010, consideradas a disponibilidade de cada organização em preparar e acompanhar a aplicação dos instrumentos, bem como a tabulação dos dados.

No ato da submissão dos instrumentos, realizados de forma coletiva, nos respectivos turnos de trabalho, os participantes foram informados acerca dos objetivos da pesquisa, bem como da importância de seus resultados para ações futuras de melhoria do ambiente de trabalho, por parte da organização. Foi solicitado aos respondentes que preenchessem obrigatoriamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 2), cuja segunda via ficou de posse do participante. Os termos foram recolhidos e os instrumentos foram distribuídos seguidos das devidas orientações. O tempo médio de preenchimento variou entre 20 e 30 minutos.

Após terem sido aplicados os instrumentos, sendo que os trabalhadores de duas organizações responderam simultaneamente a ECAT e ESUL, e os de outras três organizações responderam a ECAT e a CLIMOR, os dados foram codificados e digitados em banco de dados específico do software estatístico SPSS para o procedimento das análises previstas: análise fatorial exploratória e análise de validade relativa à estrutura interna dos itens; evidências de validade convergente com a comparação de outra medida de Clima Organizacional e evidências de validade a partir da comparação com medida que avalia construto relacionado; e análise exploratória de eventuais diferenças relativas a variáveis demográficas, incluída a análise de concordância interna destas variáveis. Para as análises r_{wg} de concordância interna dos fatores foi utilizado o software R (R Core Team, 2012) e o pacote Multilevel (Bliese, 2012).

Evidências de concordância interna dos fatores das escalas e de variáveis demográficas

O coeficiente de concordância r_{wg} é um dos métodos de verificação da homogeneidade para respostas individuais intragrupos, ou seja, que possibilita buscar a

variância dentro de um grupo para testagem de similaridades (James *et al.*, 1993). No caso da presente pesquisa, o r_{wg} foi utilizado para verificar a existência de homogeneidade nas respostas dos trabalhadores, descaracterizando o clima psicológico em que as percepções são individualizadas, para sustentar a hipótese de que as respostas possuem caráter coletivo, em índices considerados satisfatórios, corroborando com os postulados do Clima Organizacional (Puentes-Palacios & Freitas, 2006). Essa fase das análises precedeu às análises de precisão, sendo utilizada para buscar os níveis de concordância das respostas e o consequente caráter coletivo.

Nesse sentido, o r_{wg} é um indicador que permite verificar o aspecto levantado por Koy e Decotiis (1991) de que o Clima Organizacional tem como elemento conceitual, entre outros destacados, a natureza coletiva das percepções, ainda que os itens do instrumento tenham sido criados com uma redação voltada para respostas individuais (Puentes-Palacios & Freitas, 2006). O consenso entre os respondentes de uma mesma amostra pode evidenciar os níveis de concordância interna (Kozlowski & Hattrup, 1992), para os itens e para as variáveis demográficas da amostra, consequentemente se estendendo aos fatores do instrumento analisado. O coeficiente r_{wg} , portanto, foi escolhido como método estatístico para testar os níveis de concordância nas respostas da amostra. Por conseguinte, os níveis de confiabilidade serão realizados por meio de outros métodos, na sequência.

Os resultados apresentados a seguir indicam que existe alto nível de concordância para os itens da amostra, nas três escalas utilizadas no presente trabalho e também para três variáveis demográficas, quais sejam, escolaridade, idade e ocupação. Para determinar a existência de suficiente homogeneidade nas respostas foram utilizadas taxas de corte para o teste r_{wg} variando de 0,80 a 0,85. A Tabela 3 apresenta os coeficientes para as cinco organizações da amostra, para os três instrumentos utilizados nesta pesquisa.

Tabela 3. Coeficientes de concordância interna por empresas e instrumentos.

| Escala* | Empresa | | | | |
|---------|---------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CLIMOR | | 0,945 | 0,949 | | 0,990 |
| ECAT | 0,955 | 0,956 | 0,970 | 0,972 | 0,993 |
| ESUL | 0,958 | | | 0,970 | |
| N | 227 | 58 | 49 | 19 | 4 |

* Coeficiente de concordância r_{wg} : 0,80 a 0,85

É possível observar que todos os coeficientes ficaram acima de 0,90, considerados altos, portanto, ratificando a concordância das respostas para os três instrumentos. A variável escolaridade foi analisada em três grupos, sendo estes, grupo de trabalhadores com escolaridade em nível de ensino fundamental, ensino médio e superior. Os coeficientes r_{wg} da variável escolaridade foram considerados altos, também acima de 0,90, conforme Tabela 4.

Tabela 4. Coeficientes de concordância interna da variável Escolaridade nos instrumentos.

| Escala e valor de N | Variável Escolaridade | | |
|---------------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| | Ensino Fundamental | Ensino Médio | Ensino Superior |
| CLIMOR | 0,935 | 0,956 | 0,920 |
| N | 25 | 64 | 22 |
| ECAT | 0,952 | 0,960 | 0,953 |
| N | 56 | 194 | 107 |
| ESUL | 0,951 | 0,951 | 0,971 |
| N | 31 | 130 | 85 |

A variável idade foi analisada em grupos, com o objetivo de facilitar as análises em vista do número elevado de resultados. Os grupos desta variável ficaram como os dos respondentes com idade até 27 anos, dos que têm entre 28 e 45 anos e os que têm acima de 45 anos. Nos três grupos da variável “idade” foi possível inferir, a partir dos coeficientes r_{wg} , que existe homogeneidade nas respostas dos trabalhadores, para os instrumentos, com índices acima de 0,90, conforme Tabela 5.

Tabela 5. Coeficientes de concordância interna da variável idade nos instrumentos da pesquisa.

| Escala e valor de N | Variável Idade | | |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|
| | Até 27 anos | 28 a 45 anos | Acima de 45 anos |
| CLIMOR | 0,955 | 0,928 | 0,944 |
| N | 64 | 43 | 4 |
| ECAT | 0,956 | 0,957 | 0,954 |
| N | 139 | 172 | 46 |
| ESUL | 0,959 | 0,957 | 0,958 |
| N | 75 | 129 | 42 |

Por fim, o coeficiente r_{wg} foi aplicado para a variável função dos trabalhadores, também agrupada para facilitar as análises. Os dois grupos, de funções administrativas e comerciais, bem como o de funções ligadas à produção foram submetidos ao teste de homogeneidade, de acordo com a Tabela 6, para os três instrumentos utilizados na presente pesquisa.

Tabela 6. Coeficientes de concordância interna da variável Ocupação agrupada nos instrumentos da pesquisa.

| Escala e valor de N | Variável Ocupação Agrupada | |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| | Administrativo/Comercial | Produção |
| CLIMOR | 0,962 | 0,945 |
| N | 11 | 100 |
| ECAT | 0,961 | 0,956 |
| N | 55 | 296 |
| ESUL | 0,975 | 0,956 |
| N | 44 | 196 |

Os resultados do coeficiente r_{wg} permitem observar que as respostas dos trabalhadores possuem convergência para testar os aspectos do clima em altos índices de similaridade. Assim, será analisada a estrutura interna dos itens, para verificar a confiabilidade do instrumento ECAT, bem como buscar evidências para as características definidas no conceito de Koys e Decotiis (1991).

Análise fatorial exploratória

Para o estudo de evidência de validade pela análise da estrutura interna dos itens será usada a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Em seguida, recorrer-se-á à estatística descritiva para apuração das médias e desvio padrão dos escores obtidos nos instrumentos utilizados, sendo estes, ECAT, CLIMOR e ESUL. Os resultados da ECAT por fator serão correlacionados com os dos outros dois instrumentos (Estudo 3), usando-se a correlação de Pearson. Por fim, a análise de variância (Estudo 4) será empregada para comparação dos resultados com as variáveis demográficas dos participantes (sexo, faixa etária, tempo de experiência, entre outras).

A primeira parte das análises teve como orientação verificar se os 51 itens do instrumento ECAT eram passíveis de serem fatorados e quantas dimensões sugeriria, utilizando componentes principais (*Varimax*), com parâmetros *Eigenvalues* iguais ou maiores que 1 e cargas fatoriais acima de 0,30. Nessa análise, o KMO foi de 0,824, com nível de significância de $p < 0,001$, apresentando $\chi^2 = 4671,53$, explicando 60,24% da variância total, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7. Total de Variância Explicada dos fatores.

| | Componentes <i>Eigenvalues</i> | Variância Acumulada (%) |
|----|--------------------------------|-------------------------|
| 1 | 8,14 | 7,525 |
| 2 | 2,92 | 14,523 |
| 3 | 2,51 | 20,223 |
| 4 | 1,76 | 24,295 |
| 5 | 1,67 | 28,117 |
| 6 | 1,64 | 31,546 |
| 7 | 1,45 | 34,937 |
| 8 | 1,40 | 38,056 |
| 9 | 1,30 | 41,023 |
| 10 | 1,27 | 43,984 |
| 11 | 1,21 | 46,883 |
| 12 | 1,19 | 49,752 |

| | | |
|----|------|--------|
| 13 | 1,10 | 52,540 |
| 14 | 1,07 | 55,242 |
| 15 | 1,02 | 57,835 |
| 16 | 1,01 | 60,244 |

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais – rotação varimax.

Para a exclusão dos itens que se encontravam em mais de um fator, foram realizadas mais seis rodadas, com rotação convergente de interações na ordem de 16, 8, 14, 8, 6 e 5 respectivamente. Na última rotação, foram extraídos os itens que se encontravam em mais de um fator e os que ficaram agrupados no mesmo fator foram reagrupados considerando *Eigenvalues* acima de 1,0. A análise resultou KMO de 0,849 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de $p < 0,001$, apresentando $\chi^2 = 2017,37$. Essa análise permitiu identificar que as correlações parciais foram satisfatórias, tal como apresentado na Tabela 8, que corroboram com a permanência de três fatores, tal como pode ser observado no teste *scree* (Figura 2).

Tabela 8. Total Geral de Variância Explicada dos fatores.

| Componentes | <i>Eigenvalues</i> | Variância (%) | Variância Acumulada (%) |
|-------------|--------------------|---------------|-------------------------|
| 1 | 5,39 | 16,72 | 16,72 |
| 2 | 2,28 | 11,10 | 27,83 |
| 3 | 1,69 | 8,19 | 36,02 |

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais – rotação varimax.

A Tabela 8 reitera os resultados obtidos por meio do método *scree plot*, em que foi possível verificar a permanência de três fatores com autovalor acima de 2, como mostra a Figura 2.

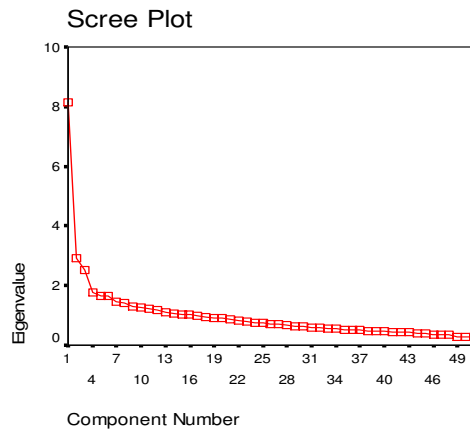


Figura 2 – Visualização dos autovalores e componentes principais

Após a conversão em cinco interações, foram analisadas as comunalidades resultantes dos itens que compõem o instrumento ECAT em sua nova versão. Foram excluídos 25 itens, a saber, 1, 5, 6, 10, 12, 15, 19, 20, 21, 24, 25, 28, 34, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50 e 51. Os três fatores, seus respectivos itens e cargas fatoriais podem ser verificados nas Tabelas 9, 10 e 11. No total, a ECAT fica com 26 itens. O critério utilizado para exclusão dos fatores levou em consideração os próprios resultados do método de extração por análise de componente principal, especificamente o método de rotação *Varimax* com normalização *Kaiser*. Para cada rotação, os itens que carregaram mais de um fator foram excluídos, sendo cinco análises para seis rotações, com a retirada consecutiva dos seguintes itens: 1, 5, 20, 21, 42 e 47 na primeira rotação; 10, 12, 24, 25 e 28 na segunda rotação; 15 e 34 na terceira; 6, 19, 38, 50 e 51 na quarta; e 39, 40, 44, 45, 46 e 49 na última.

O Fator 1, denominado “Comunicação, Suporte e Remuneração”, ficou composto de 15 itens que descrevem as formas de comunicação, níveis de suporte da gerência e o sistema de remuneração do trabalho, todos com questões de cunho positivo que buscam averiguar percepções que geram um ambiente de trabalho mais ajustado ao clima satisfatório. As cargas fatoriais dos itens desse fator variaram entre 0,659 e 0,408,

consideradas satisfatórias, comunalidade de 43% e 17% respectivamente, conforme Tabela 9.

Tabela 9. Matriz final de itens do Fator 1 – Comunicação, Suporte e Remuneração

| <i>Itens</i> | <i>Fator 1</i> |
|--|----------------|
| 10 - Os funcionários do setor se sentem motivados para o trabalho | 0,659 |
| 25 - A produtividade é recompensada pela empresa | 0,623 |
| 04 - O chefe ou superior dá o suporte técnico necessário aos funcionários | 0,608 |
| 05 - Todos recebem instruções e informações necessárias ao trabalho que desempenham | 0,603 |
| 23 - A empresa possui um sistema de recompensas e gratificações por desempenho | 0,583 |
| 09 - É possível transmitir idéias e compartilhar sugestões com facilidade | 0,526 |
| 01 - É possível perceber que há responsabilidade por parte da chefia e da alta administração nesta empresa | 0,512 |
| 11 - Todos têm capacitação para desenvolver as atividades diárias | 0,510 |
| 19 - Os colegas da empresa ajudam os que se atrasam em suas tarefas | 0,494 |
| 06 - A empresa coloca em prática as sugestões dos funcionários | 0,482 |
| 13 - A empresa promove cursos e seminários internamente aos funcionários | 0,473 |
| 14 - A empresa possui um programa de apoio financeiro aos estudos dos funcionários | 0,466 |
| 26 - A empresa possui projetos de integração social e responsabilidade ambiental | 0,451 |
| 08 - A equipe de trabalho é informada sobre as novas normas, metas e mudanças em tempo hábil | 0,437 |
| 22 - Os salários praticados pela empresa são condizentes com o mercado | 0,408 |

Método da Extração: Fatoração do Eixo Principal, rotação Varimax com Normalização Kaiser.

O fator 2 ficou composto de sete itens que descrevem as condições de relacionamento entre os colegas de trabalho, todos com questões invertidas que denotam negatividade. As cargas fatoriais dos itens desse fator variaram entre 0,632 e 0,497, consideradas satisfatórias, com 40% e 25% de comunalidade respectivamente. Este fator ficou denominado “Sistema de Trabalho”, conforme mostra a Tabela 10.

Tabela 10. Matriz final de itens do Fator 2 – Sistema de Trabalho

| <i>Itens</i> | <i>Fator 2</i> |
|---|----------------|
| 20 - Sempre que surge uma mudança no trabalho, a insegurança é geral | 0,632 |
| 18 - Na empresa, as pessoas não se comunicam | 0,590 |
| 16 - Os funcionários faltam com frequência por motivos de doença | 0,548 |
| 15 - Os erros são freqüentes em outros setores | 0,529 |
| 21 - Alterações na equipe de trabalho geram insegurança nos funcionários | 0,522 |
| 07 - Na empresa os departamentos não se falam, apenas cumprem ordens superiores | 0,501 |
| 17 - Nesta empresa, as pessoas estão sempre muito irritadas | 0,497 |

Método da Extração: Fatoração do Eixo Principal, rotação Varimax com Normalização Kaiser.

O terceiro e último fator, denominado “Sistema de Controle” ficou composto de quatro itens com cargas fatoriais satisfatórias que variaram entre 0,746 e 0,527, ou seja, comunalidade entre 74% e 53% conforme Tabela 11. Nesse fator os itens se referem às questões de autonomia e controle, sendo todos invertidos para verificar posicionamento negativo nas formas de gestão da organização.

Tabela 11. Matriz final de itens do Fator 3 – Sistema de Controle

| <i>Itens</i> | <i>Fator 3</i> |
|---|----------------|
| 02 - Existem diferenças perceptíveis de controle entre os chefes dos setores (uns são mais controladores, outros menos) | 0,746 |
| 24 - Há insatisfação dos funcionários quando seu trabalho não é reconhecido | 0,620 |
| 12 - Há sobrecarga de trabalho em alguns setores | 0,598 |
| 03 - Há sistemas distintos de controle para subordinados e chefias | 0,527 |

Método da Extração: Fatoração do Eixo Principal, rotação Varimax com Normalização Kaiser.

Assim, foram excluídos 25 dos 51 itens da versão inicial da escala ECAT, ficando os 26 itens distribuídos em três fatores. Os três fatores foram renomeados conforme o conteúdo dos itens e possui similaridade com três dos pressupostos de Koys e Decotiis (1991), descritos por Puente-Palacios e Freitas (2006), na definição dos componentes que parecem permitir as avaliações do Clima Organizacional, sendo o fator 1 – Condições de

trabalho, fator 2 – Qualidade das relações de trabalho e fator 3 – Autonomia. Os itens excluídos e seus respectivos fatores iniciais encontram-se descritos da Tabela 12.

Tabela 12. Itens excluídos da ECAT original e respectivos fatores iniciais

| Q | Item | Fator |
|----------|--|--------------|
| 1 | Na empresa há um sistema rigoroso de controle de chegada e saída dos funcionários | 1 |
| 5 | Na empresa os erros são sempre punidos | 1 |
| 6 | Não é possível que os subordinados tomem decisões sem autorização do chefe de setor | 1 |
| 10 | Sempre há boatos nos corredores da empresa, gerando incertezas | 2 |
| 12 | Todos têm acesso a informações e mudanças por vários meios de comunicação interna | 2 |
| 15 | Um funcionário novo é bem recebido pelos colegas de trabalho do setor | 2 |
| 19 | Existem atrasos freqüentes na entrega de tarefas | 3 |
| 20 | Sempre que um funcionário erra no trabalho ele é corrigido e lhe é dada uma nova oportunidade | 3 |
| 21 | É possível perceber dificuldades em desenvolver algumas tarefas diárias | 3 |
| 24 | É comum acontecerem conflitos entre colegas de trabalho | 4 |
| 25 | Quando algum funcionário erra, fica claro para todos que prejudica o trabalho dos colegas | 4 |
| 28 | Existe confiança e amizade entre os colegas | 4 |
| 34 | Não há formas claras de promoção nesta empresa | 5 |
| 38 | O pagamento nunca atrasa nesta empresa | 5 |
| 39 | As promoções e recompensas remuneradas são satisfatórias | 5 |
| 40 | Os critérios utilizados para promover funcionários são conhecidos por todos | 5 |
| 42 | É possível perceber favorecimentos nas contratações da empresa | 5 |
| 43 | O ambiente é limpo e iluminado de forma adequada | 6 |
| 44 | Na empresa, a organização dos setores proporciona privacidade para trabalhar | 6 |
| 45 | Interrupções constantes prejudicam a produtividade no trabalho | 6 |
| 46 | As demissões são freqüentes na empresa | 6 |
| 47 | Os regulamentos e regras da empresa são rígidos | 6 |
| 49 | Na empresa todos são atenciosos com clientes e fornecedores | 6 |
| 50 | Os equipamentos e máquinas são adequados e convenientes para as atividades executadas pelos funcionários | 6 |
| 51 | Há disponibilidade de material de reposição no estoque da empresa para as atividades executadas | 6 |

Fonte: dados da pesquisa

Análise da Consistência Interna dos Itens

A consistência interna dos itens nos três fatores foi medida pelo alfa de Cronbach. A escala total obteve $\alpha=0,83$. Para o fator 1, “Comunicação, Suporte e Remuneração”, as

análises resultaram em $\alpha=0,82$. As médias, variância, correlação com o total de itens e o alfa de Cronbach de cada item podem ser observados na Tabela 13.

Tabela 13. Análise da consistência interna dos itens no Fator 1 – “Comunicação, Suporte e Remuneração”

| <i>Item</i> | <i>Média se excluído</i> | <i>Variância se excluído</i> | <i>Correlação item-total</i> | <i>Alfa</i> | <i>h2</i> |
|-------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|-----------|
| 1 | 45,54 | 68,01 | 0,45 | 0,81 | 0,417 |
| 4 | 45,83 | 64,98 | 0,57 | 0,81 | 0,478 |
| 5 | 45,83 | 65,00 | 0,54 | 0,81 | 0,441 |
| 6 | 46,20 | 66,40 | 0,42 | 0,82 | 0,275 |
| 8 | 45,87 | 67,45 | 0,41 | 0,82 | 0,300 |
| 9 | 46,11 | 65,54 | 0,48 | 0,81 | 0,363 |
| 10 | 46,34 | 62,34 | 0,63 | 0,80 | 0,532 |
| 11 | 46,07 | 66,12 | 0,44 | 0,81 | 0,285 |
| 13 | 46,34 | 66,04 | 0,41 | 0,82 | 0,253 |
| 14 | 46,90 | 67,10 | 0,36 | 0,82 | 0,221 |
| 19 | 46,28 | 66,98 | 0,39 | 0,82 | 0,248 |
| 22 | 46,48 | 67,01 | 0,35 | 0,82 | 0,233 |
| 23 | 46,65 | 65,67 | 0,39 | 0,82 | 0,427 |
| 25 | 46,73 | 64,24 | 0,52 | 0,81 | 0,497 |
| 26 | 45,93 | 69,06 | 0,32 | 0,82 | 0,220 |

A Figura 3 mostra a distribuição das pontuações nesse fator. Neste fator as pontuações variaram entre a faixa de 20 e 70 pontos, com uma faixa sem resposta.

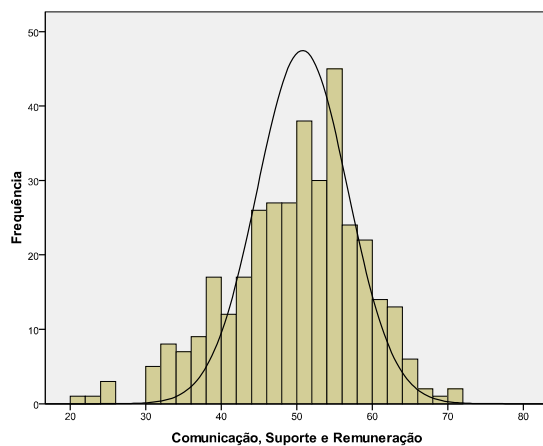


Figura 3. Distribuição dos respondentes por faixa de pontuações no Fator “Comunicação, Suporte e Remuneração”.

O intervalo ocorreu entre 25 a 30 pontos, sendo cinco pessoas (1,4%) na faixa extrema de 21 a 25 pontos. De forma geral pode ser observada uma distribuição simétrica das pontuações, sendo que a média de pontos foi 49,50, com um desvio padrão de 8,66.

As análises do fator 2, “Sistema de Trabalho”, resultaram em $\alpha=0,69$ com sete itens. As médias, variância, correlação com o total de itens e o alfa de Cronbach de cada item podem ser observados na Tabela 14.

Tabela 14. Análise da consistência interna dos itens no Fator 2 – “Sistema de Trabalho”

| <i>Item</i> | <i>Média se excluído</i> | <i>Variância se excluído</i> | <i>Correlação item- total</i> | <i>Alfa</i> | <i>h2</i> |
|-------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|-----------|
| 7 | 17,14 | 14,25 | 0,30 | 0,68 | 0,299 |
| 15 | 16,82 | 14,58 | 0,35 | 0,66 | 0,298 |
| 16 | 17,03 | 14,06 | 0,39 | 0,66 | 0,335 |
| 17 | 16,90 | 13,04 | 0,42 | 0,65 | 0,436 |
| 18 | 17,37 | 13,15 | 0,46 | 0,63 | 0,367 |
| 20 | 16,81 | 13,45 | 0,45 | 0,64 | 0,409 |
| 21 | 16,76 | 13,43 | 0,40 | 0,65 | 0,305 |

Neste fator as pontuações variaram entre a mínima possível, ou seja, 10 pontos e 35 pontos respectivamente. A Figura 4 mostra a distribuição das pontuações nesse fator.

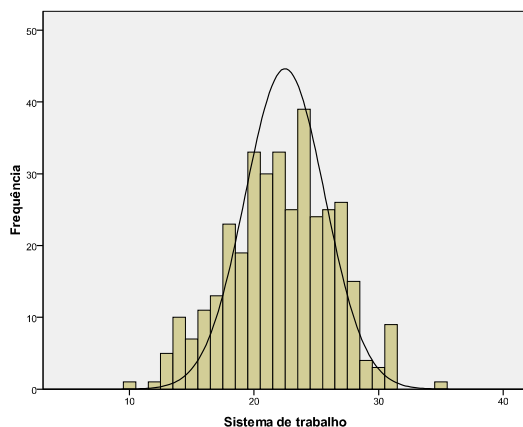


Figura 4. Distribuição dos respondentes por faixa de pontuações no Fator “Sistema de Trabalho”.

De forma geral pode ser observada uma distribuição simétrica das pontuações, sendo que a média de pontos foi 22,19, com um desvio padrão de 4,21. Na pontuação mínima, sete pessoas (2%) ficaram entre 10 e 13 pontos. Da mesma forma, na pontuação máxima de 31 pontos, tem-se apenas 1 pessoa (0,3%) na pontuação final 35. Levando em consideração que o ponto médio deste fator é de 22 pontos, a quantidade de sujeitos que atingiu a pontuação maior (24 pontos) foi a mais significativa da amostra, com 39 pessoas (10,9%).

Para o terceiro fator, “Sistema de Controle”, o Alfa foi de 0,58. A tabela 15 mostra as médias, variância, correlação com o total de itens e o alfa de cada item.

Tabela 15. Análise da consistência interna dos itens no Fator 3 – “Sistema de Controle”

| <i>Item</i> | <i>Média se excluído</i> | <i>Variância se excluído</i> | <i>Correlação item-total</i> | <i>Alfa</i> | <i>h2</i> |
|-------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|-----------|
| 2 | 11,04 | 3,92 | 0,46 | 0,43 | 0,580 |
| 3 | 11,49 | 4,64 | 0,26 | 0,59 | 0,279 |
| 12 | 11,25 | 3,76 | 0,35 | 0,54 | 0,394 |
| 24 | 10,84 | 4,55 | 0,43 | 0,48 | 0,473 |

O item três desse fator obteve o maior valor de alfa, ainda que tenha sido estatisticamente confiável pelo método de extração. O último fator da ECAT ficou, assim, composto por quatro itens. A Figura 5 mostra a distribuição das pontuações para o fator 3.

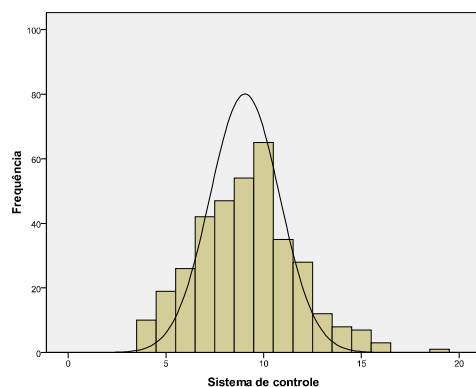


Figura 5. Distribuição dos respondentes por faixa de pontuações no Fator “Sistema de Controle”.

Neste fator foi observada uma concentração de pessoas nas faixas entre 9 e 13 pontos, ou seja, 194 pessoas (54,3%), diminuindo consideravelmente até os 16 pontos, com apenas uma pessoa (0,3%) na pontuação 19 ($M=9,13$, $DP=2,57$). A faixa mínima de 4 pontos variou até 8 pontos com 40,3% ou 54 pessoas ($N=357$).

Consubstanciando as evidências, novamente foi utilizado o coeficiente r_{wg} para os três fatores da ECAT. São considerados coeficientes entre 0,80 e 0,85 para concordância. A Tabela 16 apresenta os coeficientes intragrupo da amostra de trabalhadores da ECAT.

Tabela 16. Coeficientes de concordância interna para os fatores da ECAT.

| Fator ECAT | r_{wg} |
|------------------------------------|----------|
| Comunicação, Suporte e Remuneração | 0,928 |
| Sistema de Trabalho | 0,976 |
| Sistema de Controle | 0,989 |

Assim, há evidências de homogeneidade nas respostas dos trabalhadores para os 26 itens que a compõem, agrupados nos fatores “Comunicação, Suporte e Remuneração”, “Sistema de Trabalho” e “Sistema de Controle”. A necessidade de verificação da convergência de percepções individuais foi satisfeita, de acordo com o que preconizam os estudos do Clima Organizacional (James *et al.*, 1993; Lindell, 2001), para definição dos parâmetros de construção de escalas de avaliação.

Discussão

Análise da concordância interna dos fatores das escalas e das variáveis demográficas

As pesquisas de James e James (1989) consideraram que as percepções acerca dos atributos do ambiente de trabalho nas organizações possuem variáveis, cujos significados se

diferenciam de indivíduo para indivíduo. A partir dessa constatação, os autores testaram a possibilidade de unificar as medidas de significado, por meio de um modelo hierárquico cognitivo para compreender o índice geral do tanto que o ambiente global de trabalho é benéfico para o bem-estar do trabalhador. Os resultados da pesquisa possibilitaram explicar o impacto substantivo de percepções do ambiente de trabalho nos resultados individuais.

Nessa linha, James *et al.* (1993) utilizaram o coeficiente de concordância r_{wg} como um dos métodos de verificação da homogeneidade para respostas individuais intragrupos, ou seja, que possibilita buscar a variância dentro de um grupo para testagem de similaridades (James *et al.*, 1993). Puente-Palacios e Freitas (2006) analisam a importância da convergência de respostas dos trabalhadores num processo de avaliação de Clima Organizacional, ou seja, as avaliações devem possuir um caráter coletivo para que se diferencie do clima psicológico.

Antes de proceder à análise fatorial exploratória, os dados da pesquisa foram submetidas ao teste r_{wg} para verificar a homogeneidade das respostas da amostra. Os resultados foram altamente satisfatórios, visto que os índices de concordância superaram os coeficientes de referência, tanto para as respostas aos itens da ECAT, como para as respostas da CLIMOR e da ESUL, nas cinco empresas participantes da pesquisa (James *et al.*, 1993; Puente-Palacios e Freitas, 2006).

Similarmente, o teste foi aplicado para as variáveis demográficas agrupadas referentes à escolaridade, ocupação e idade dos trabalhadores para as três escalas da pesquisa. Todas as variáveis obtiveram índices acima de 0,90, atestando a concordância das respostas e imprimindo relativa confiança aos dados da amostra.

Análise fatorial exploratória e análise da consistência interna dos itens

Os resultados da análise fatorial da ECAT, aplicada a 357 trabalhadores, indicaram 16 fatores com *eigenvalues* acima de 1,0, compondo a versão final da escala. Nessa etapa das análises, para o fator 1, “*Chefia e Mecanismos de controle*” foram excluídos os itens “*Na empresa há um sistema rigoroso de controle de chegada e saída dos funcionários*”, “*Na empresa os erros são sempre punidos*” e “*Não é possível que os subordinados tomem decisões sem autorização do chefe de setor*”, pois obtiveram carga fatorial abaixo de 0,40. Ao serem concluídas as análises, restaram três fatores e 26 itens.

Para o fator 2, “*Comunicação e integração*”, foram excluídos os itens “*Sempre há boatos nos corredores da empresa, gerando incertezas*”, “*Todos têm acesso a informações e mudanças por vários meios de comunicação interna*” e “*Um funcionário novo é bem recebido pelos colegas de trabalho do setor*”, também com cargas fatoriais abaixo de 0,40. Na mesma proporção, os fatores “*Capacitação e desenvolvimento de pessoal*” e “*Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal*”, também perderam três itens cada. Um aspecto que pode ter gerado as exclusões está na redação dos itens, que podem ter gerado dificuldade de interpretação, ou ainda, que os trabalhadores não sabiam responder.

Pelos mesmos motivos, carga fatorial abaixo do mínimo requerido, os dois últimos fatores foram os que mais tiveram itens excluídos, com a perda de cinco itens para o fator “*Carreira e remuneração*” e oito itens extraídos do fator “*Estrutura física e formas de remuneração*”. Para este último fator, o aspecto considerado justificável está no fato de que vários itens são de natureza específica a determinados departamentos embora a redação esteja genérica no nível organizacional. São exemplos desse aspecto os itens extraídos do fator “*Estrutura física e formas de remuneração*”, como “*As demissões são freqüentes na empresa*” e “*Na empresa todos são atenciosos com clientes e fornecedores*”. O desconhecimento da informação exigida no item pode ser um segundo aspecto a ser

considerado na sua exclusão, pois existe a possibilidade de o trabalhador não estar na organização por tempo suficiente para responder ou pela ausência de comunicação da informação. Exemplo desse aspecto está no item “Os regulamentos e regras da empresa são rígidos”.

Um item que pode ter suscitado dúvida na resposta é “Os critérios utilizados para promover funcionários são conhecidos por todos”, pois a redação não é condizente com uma resposta compartilhada. Já o item “Os equipamentos e máquinas são adequados e convenientes para as atividades executadas pelos funcionários” pode suscitar dúvidas quanto a quais funcionários se refere a pergunta, se a todos os da organização ou se somente aos do departamento a que pertence o respondente. Aspectos como esse não foram cogitados na análise de juízes e, por isso, devem ser observadas cuidadosamente na construção da escala em pesquisas futuras, com a finalidade de aumentar a validade dos itens.

O item “Há disponibilidade de material de reposição no estoque da empresa para as atividades executadas” pode ter sido excluído também pela sua característica específica, uma vez que o respondente, dependendo da função que ocupa na organização, não tenha informações para responder. Assim como este, outros itens excluídos pelo mesmo aspecto necessitam de revisão, ou ainda, de ajustes relativos ao alcance das questões em relação à real possibilidade de respostas condizentes com os objetivos do instrumento de avaliação.

O item “*Interrupções constantes prejudicam a produtividade no trabalho*” tem um caráter departamental e o objetivo da escala é medir o clima na organização. Tal aspecto remete a pesquisa ao que preconizam alguns autores (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002; Santos & Gonçalves, 2011) quando defendem a avaliação de clima no nível de grupo, equipe ou setor da organização, consideradas as características específicas que alguns departamentos podem ter em caso de organizações de grande porte. As percepções dos

indivíduos nesses casos podem ser de natureza microambiental e não reflete o clima da organização como um todo.

Já o item “*O ambiente é limpo e iluminado de forma adequada*” pode ser considerada uma questão de teor psicológico. O que é limpo e iluminado para uns, pode não o ser para outros, suscitando uma percepção avaliativa ou afetiva, portanto subjetivo e não condizente com os objetivos da pesquisa. Além disso, é possível inferir que existem duas respostas num mesmo item, o que pode ter causado confusão na resposta dos participantes.

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam a alta relevância no entendimento e na delimitação das fronteiras do construto Clima Organizacional, bem como desenvolver itens e fatores condizentes com esse conceito (Puede-Palacios & Freitas, 2006). Tal afirmação corrobora com a versão final da ECAT, composta de 26 itens que carregaram apenas três fatores, sendo necessária a redefinição constitutiva dos fatores carregados.

Não obstante a carga fatorial abaixo de 0,40 e conseqüente não carregamento dos 25 itens da ECAT, a maioria dos itens tem aderência aos fatores inicialmente associados. A análise dos juízes reitera essa afirmação. Nesse sentido, os resultados estatísticos foram observados conjuntamente com análises empíricas para cada item especificamente.

Os três fatores carregados foram reclassificados para “Comunicação, Suporte e Remuneração”, “Sistema de Trabalho” e “Sistema de Controle”. Nesse ponto, de acordo com as características do conceito de Koys e DeCotiis (1991), bem como o que orientam as análises de Puede-Palacios e Freitas (2006), os fatores reclassificados estão de acordo com a premissa de que “o diagnóstico pretendido deve focar nas práticas estabelecidas na organização e não nos eventos que impactam essas práticas” (p.47).

Para reiterar os resultados dos três fatores, na escala de Clima Organizacional construída por Koys e DeCotiis (1991) foram identificados oito fatores, sendo dois deles baseados em construtos distintos, portanto estão fora dos limites do clima, sendo descartados para efeito de referências para esse trabalho, conforme preconizado por James e James (1989). Dois fatores ficaram dentro desses limites. O primeiro deles, “*trabalho desafiador e autonomia*”, composto por elementos que buscam avaliar percepções acerca da autonomia e desafios profissionais em relação à tarefa desempenhada. Este fator possui similaridade com “*Sistema de Controle*” da ECAT. O segundo fator, “*cooperação entre os membros da organização e qualidade das relações de amizade*” possui elementos condizentes com os dois fatores da ECAT “*Sistema de Trabalho*” e “*Comunicação, suporte e remuneração*”.

Após a utilização do método estatístico de rotação *varimax*, o total da variância acumulada dos fatores ficou em 36,02%. Uma possível justificativa para a baixa variância pode estar tanto na possível ausência de similaridade entre o conteúdo dos itens e o domínio teórico do construto, como na necessidade de extração de itens que foram carregados em dois ou mais fatores. No entanto, a escala de 26 itens, na análise das correlações parciais, a ECAT obteve fatorabilidade muito satisfatória, com KMO de 0,85 e teste de esfericidade significativo, evidenciando maior comunalidade entre os itens.

A ECAT ficou com 26 itens e três fatores, sendo 15 itens para o fator “*Comunicação, Suporte e Remuneração*”, cuja comunalidade variou entre 43% e 17%. Essa heterogeneidade pode ser explicada pela quantidade de itens que compõem o fator; sete itens para o fator “*Sistema de Trabalho*” e comunalidade mais elevada para o último item, 25%; e quatro itens para o terceiro fator “*Sistema de Controle*”, que variou entre 74% e 53%. Os quatro itens dos fatores “*Sistema de Trabalho*” e “*Sistema de Controle*” são todos de cunho negativo e foram invertidos no banco de dados por ocasião das análises. Assim, as

correlações parciais satisfazem os critérios da análise fatorial, permitindo a sequência da pesquisa.

No que se refere à consistência interna dos itens, a ECAT total obteve alfa de Cronbach de 0,83, sendo que os fatores obtiveram, respectivamente, alfas de 0,82, 0,69 e 0,58, índices considerados estatisticamente válidos. Quando comparada com a escala de Koys e DeCottis, (1991), o fator que mais se aproxima dos itens construídos na ECAT para o fator “Sistema de Controle” (alfa de 0,58) é o fator “Pressão”, que obteve alfa 0,57 no processo de validação dos autores. Tais índices são muito próximos e reafirmam a dimensão. No fator “Comunicação, Suporte e Remuneração” da ECAT (alfa de 0,83), a escala de Koys e DeCottis (1991) parece ter similaridade com os fatores “Coesão”, alfa de 0,82, “Apoio”, alfa de 0,90, e “Reconhecimento”, alfa de 0,84. O último fator da ECAT “Sistema de Trabalho” não obteve similaridade na comparação dos itens.

A escala de Clima Organizacional de Laros e Puente-Palacios (2004), quando comparada a consistência interna dos itens com a ECAT (alfa de 0,83), o valor obtido na escala dos autores, alfa de 0,82, indica similaridade conceitual. Dos sete fatores restantes, o fator “*Carga de Trabalho*” (alfa de 0,49), o mais baixo, teve similaridade com “*Sistema de Controle*” da ECAT, assim como “*Valorização do Trabalho*” (alfa de 0,75) e “*Suporte Material*” (alfa de 0,59) tiveram similitude com o fator “*Comunicação, Suporte e Remuneração*” na ECAT.

Finalmente, nesta etapa das análises estatísticas, foi testada a homogeneidade dos fatores da ECAT evidenciando a concordância dos itens da escala final. Os índices R_{wg} foram altos nos três fatores, sempre acima de 0,90, considerando-se valores de referência de 0,80 a 0,85.

ESTUDO III – Evidência de validade convergente com medida de Clima

Organizacional e evidência de validade com construto relacionado

Nesta etapa serão apresentadas as análises da ECAT correlacionada com a CLIMOR na busca por evidências de validade convergente com medida que avalia o mesmo construto. Além disso, buscará evidências de validade com a ESUL, medida que avalia um construto relacionado, o Suporte Laboral.

Evidência de validade com a escala de Clima Organizacional

A presente pesquisa teve como um de seus objetivos a verificação da evidência de validade para a ECAT por meio da comparação com escala de mesmo construto. Para essa finalidade foi utilizada a Escala de Avaliação de Clima Organizacional (CLIMOR) de Rueda e Santos (2011).

Participantes

Nessa verificação participaram 111 trabalhadores de três empresas situadas no Estado de São Paulo, na cidade de Bragança Paulista. Dos trabalhadores que responderam aos instrumentos ECAT e CLIMOR (Rueda & Santos, 2011) 79,3% eram do sexo masculino ($DP = 0,407$, $M = 1,21$). Todos os respondentes forneceram informações para as variáveis demográficas. A variável idade ficou agrupada, sendo que 57,7% dos trabalhadores possui até 27 anos e apenas quatro pessoas (3,6%) tinham acima de 46 anos ($M = 1,46$, $DP = 0,569$).

Referente à escolaridade, a maioria dos trabalhadores possui ensino médio completo (57,7%) e apenas 22 pessoas possuem ensino superior (19,8%). O tempo médio em que os respondentes já trabalhavam na empresa foi de 3,04, variando de um mês a 18 anos de

serviço. A função dos trabalhadores também foi verificada sendo que, depois de agrupadas as categorias, foi possível aferir que 90,1% ($n = 100$) trabalham em atividades relativas à produção.

Descrição da escala de Clima Organizacional - CLIMOR

O terceiro instrumento foi utilizado juntamente com a ECAT, denominado CLIMOR (Rueda & Santos, 2011). O processo de validação da CLIMOR foi realizado com a participação de 1415 indivíduos com idades variando entre 18 e 65 anos ($M=26,47$; $DP=8,30$) alunos de três instituições diferentes de ensino superior, sendo uma do estado de Sergipe e duas do estado de São Paulo, assim como também colaboradores de três empresas do estado de São Paulo, de médio e grande porte. Todos os participantes atuavam em organizações, cujo porte variava de microempresa a grande empresa. A CLIMOR tem como objetivo mensurar a percepção de trabalhadores frente a aspectos do ambiente de trabalho, sendo inicialmente propostos 12 fatores com base nos aspectos mais apontados pelos estudos nacionais e internacionais relacionados ao clima da organização. Assim sendo, foram identificados os seguintes fatores: a integração setorial e interpessoal, o salário, o estilo gerencial, a comunicação, o desenvolvimento profissional, a imagem da empresa, o processo decisório, os benefícios, as condições físicas do trabalho, o trabalho em equipe, a orientação para resultados e o trabalho em si.

Na construção da escala foram elaborados sete itens relacionados a cada um dos 12 fatores inicialmente concebidos, totalizando 84 frases iniciais. Todos os itens foram organizados em uma escala *Likert* de cinco pontos (discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo/nem concordo, concordo parcialmente e concordo plenamente), que foram respectivamente pontuados de 1 a 5. Tal estrutura foi adotada na versão inicial

da escala, tendo sido ainda padronizados os tempos verbais das afirmações. A análise fatorial exploratória foi realizada a fim de se avaliar se os 84 itens eram passíveis de serem fatorados e quantas dimensões uma primeira análise sugeriria, utilizando como parâmetros *eigenvalues* igual ou maior que 1 e cargas fatoriais acima de 0,30. Sendo assim, o KMO foi de 0,896, com nível de significância de $p < 0,001$, apresentando $\chi^2 = 14965,59$. Nessa análise foram retirados 21 fatores, explicando 59,32% da variância total. Também foram retirados aqueles itens que apresentavam enunciados muito semelhantes e que ficaram agrupados no mesmo fator. O KMO encontrado nesta segunda análise foi de 0,928 e o teste de esfericidade de *Bartlett* foi significativo ao nível de $p < 0,001$, apresentando $\chi^2 = 15176,80$. Nessa fase, a CLIMOR ficou com cinco dos 12 fatores inicialmente construídos.

A CLIMOR, assim, possui 32 itens distribuídos em cinco fatores, quais sejam, o fator 1, composto por 11 itens, denominado “*Comunicação, integração e satisfação*”; o fator 2, composto por oito itens, chamado “*Desenvolvimento profissional e benefícios*”; o fator 3, composto por seis itens, denominado “*Ergonomia*”; o fator 4, com quatro itens, denominado “*Condições de trabalho*”; e o fator 5 denominado “*Processo decisório*” contendo três itens.

Resultados

Para alcançar os objetivos da pesquisa, a relação entre ambas as escalas foi verificada pela correlação de Pearson. Os valores foram analisados com base na proposta de Dancey e Ridey (2006) para definir comunalidades que variam entre magnitudes forte, moderada e fraca. A Tabela 17 apresenta os resultados relativos às correlações entre as duas escalas.

Tabela 17. Coeficientes de correlação entre a ECAT e a CLIMOR.

| ECAT | CLIMOR – Escala de Clima Organizacional | | | | | CLIMOR Total |
|------------------------------------|---|---|-----------|-----------------------|--------------------|--------------|
| | Comunicação, Integração e Satisfação | Desenvolvimento Profissional e Benefícios | Ergonomia | Condições de Trabalho | Processo Decisório | |
| Comunicação, Suporte e Remuneração | 0,72** | 0,74** | 0,36** | 0,38** | 0,33** | 0,75** |
| Sistema de Trabalho | 0,36** | 0,27** | 0,26** | 0,24* | 0,20* | 0,37** |
| Sistema de Controle | 0,27** | 0,25** | 0,07 | 0,40** | -0,06 | 0,27** |
| ECAT Total | 0,73** | 0,71** | 0,38** | 0,46** | 0,30** | 0,76** |

** Correlação significativa <0,01 * Correlação significativa <0,05

Ao relacionar a ECAT total com os fatores da CLIMOR, a Tabela 17 mostra que o maior valor da correlação se refere ao fator “Comunicação, Integração e Satisfação” ($r=0,73$), e mais abaixo para o fator “Processo Decisório” ($r=0,30$). Tais índices de correlação representam, respectivamente, 53% e 9% de comunalidade. Também foi possível observar correlações de magnitude forte para os fatores da CLIMOR “Desenvolvimento Profissional e Benefícios” ($r=0,74$), e “Comunicação, Integração e Satisfação” ($r=0,72$) quando comparadas com o fator “Comunicação, Suporte e Remuneração” da ECAT. Correlações fracas foram observadas para os fatores “Ergonomia” e “Condições de Trabalho” da CLIMOR, $r=0,26$ e $r=0,24$ respectivamente, com “Sistema de Trabalho” da ECAT. O mesmo pode ser verificado entre “Processo Decisório” e “Sistema de Controle” ($r = 0,20$)

O fator da ECAT “Sistema de Controle” não se correlacionou com os fatores “Ergonomia” ($r=0,07$) e “Processo Decisório” ($r=-0,06$) da CLIMOR. Uma possível justificativa para esses valores se refere ao fato de que os itens da ECAT para o fator “Sistema de Controle” buscam medir situações distintas aos dos fatores da CLIMOR.

Correlações fracas, mas não menos significativas, são observadas para os demais fatores, que variaram entre $r=0,25$ e $r=0,40$.

Deve ser ressaltado que a maioria das correlações observadas foi positiva, assim como estatisticamente significativa. O total da pontuação entre ambas as escalas ($r=0,76$) indica comunalidade de 58% o que demonstra que fornece evidência de validade para a ECAT quando comparada com outra escala de mesmo construto.

Evidência de validade com escala de Suporte Laboral

Participantes

O instrumento ESUL (Baptista, Sisto, Santos, Noronha & Cardoso, 2008) foi submetido juntamente com a ECAT para 246 trabalhadores de duas empresas do estado de São Paulo, nas cidades de Bragança Paulista e Jundiaí, com o objetivo de buscar evidências de validade com medida de construto relacionado ao Clima Organizacional. A idade variou entre 18 e 62 anos ($M = 1,87$, $DP = 0,68$), sendo que a maioria das pessoas (52,4%) se concentrou na faixa de 28 a 45 anos. A maioria dos respondentes (52,8%) possui escolaridade no nível do ensino médio, e a amostra concentra 85,8% de trabalhadores homens.

Nessa parte da amostra, os trabalhadores possuíam entre um mês e 33 anos de dedicação à empresa, numa média de 9,40 anos de permanência. Não responderam a essa questão dez pessoas. A variável função foi agrupada sendo que 81,7% dos trabalhadores estão concentrados na área produtiva e seis pessoas se abstiveram de responder.

Descrição da escala de Suporte Laboral - ESUL

A segunda escala, submetida a duas empresas de forma concomitante ao ECAT, é a Escala de Suporte Laboral (ESUL) de Baptista *et al.* (2008), desenvolvida com base na teoria de suporte organizacional de Eisenberger *et al.* (1986). Inicialmente a ESUL foi composta por 67 itens, construídos por docentes e discentes do Programa de Pós-Graduação *Stricto Senso* da Universidade São Francisco (USF). Porém, após uma segunda análise da escala percebeu-se que um item se mostrou bastante semelhante a outro sendo dessa forma retirado.

Os autores consultaram outros instrumentos, nacionais e internacionais, como forma de avaliar validade de face ou conteúdo da ESUL, sendo esses, o *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS), de Eisenberger *et al.* (1986); a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), de Siqueira (2008); o Questionário de Percepção de Suporte Organizacional, de Oliveira-Castro *et al.* (1999); a Escala de Suporte Organizacional (ESOP), de Tamayo, Pinheiro, Tróccoli e Paz (2000) e a Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST), de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004).

Os 66 itens que permaneceram foram listados e adaptados para a língua portuguesa no sentido de adequar e evitar palavras pouco utilizadas no cotidiano da língua portuguesa (normatização lingüística). Também foram feitas adaptações para padronização do tipo de pergunta para a escala *Likert* de quatro pontos (nunca, raramente, frequentemente, sempre), que foi adotada no instrumento de aplicação inicial, além da padronização do tempo verbal das afirmações. Os itens foram alocados nas dimensões por meio de análise de conteúdo e se distribuíram da seguinte forma: Suporte Emocional (35 itens); Suporte Instrumental (22 itens); Suporte Informacional (nove itens) de acordo com Baptista *et al.* (2008).

Como exemplos de itens: “Os funcionários tomam conhecimento das informações apenas pelos colegas”, “Os meus colegas de trabalho se lembram de meu aniversário”, “A empresa cuida do bem estar dos funcionários”, “Se faltou ao trabalho, meus colegas fazem contato comigo”, “Meus colegas de trabalho confiam em mim” “A empresa oferece aos funcionários vale-alimentação ou cesta básica”. O cabeçalho do instrumento apresenta questionário de caracterização composto por dados de identificação do participante (idade, sexo, grau de escolaridade, estado civil e profissão) e itens que agrupam informações sobre o trabalho dos indivíduos, a saber: “*ramo de atividade da empresa*”, “*quantidade de funcionários na empresa*”, “horas trabalhadas por dia”, “*há quanto tempo trabalha nesta empresa*”, e “*se o participante tem mais de um emprego*” (Baptista *et al.*, 2008).

Por meio de uma pesquisa com 312 universitários obteve-se evidência de validade de construto da ESUL. Inicialmente foi realizada uma análise fatorial exploratória a fim de se avaliar se os 66 itens eram passíveis de ser fatorados e quantas dimensões uma primeira análise sugeriria, utilizando como parâmetros *eigenvalues* igual ou maior que um e cargas fatoriais acima de 0,30. Destarte, o KMO foi de 0,87 com nível de significância de 0,000, apresentando $\chi^2=8092,9$. Nessa análise foram retirados 17 fatores, explicando 65,2% da variância total e o *Scree-Plot* sugeriu um fator determinante, convertido em 12 interações. O passo posterior foi retirar os itens que se encontravam em mais de um fator, excluir aqueles que possuíam conteúdos semelhantes e com cargas fatoriais abaixo de 0,30.

Após, foi realizado uma análise fatorial exploratória, a qual apresentou o KMO de 0,85 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de 0,000, apresentando $\chi^2=2552,85$ (df=276). Pela análise a ESUL ficou composta de 24 itens, distribuídos em quatro dimensões, e explicando 52,79% da variância total. Os fatores encontrados receberam as seguintes denominações e composições: Fator 1 (Benefícios), composto por

seis itens; Fator 2 (Interação Colaborador e Organização), composto por sete itens; Fator 3 (Interações entre Colaboradores), composto por seis itens e Fator 4 (Informação), composto por cinco itens.

O fator 1 (Benefícios) ficou constituído de itens que estão relacionados ao suporte de ordem material que a organização oferece aos colaboradores tais como planos de saúde, convênios, vale-alimentação e transporte. O fator 2 (Interação Colaborador e Organização) aglutinou os itens referentes a percepção da qualidade no relacionamento entre colaboradores e organização, que são expressos por meio de atenção, respeito e percepção de segurança no trabalho. No fator 3 (Interações entre Colaboradores) agruparam-se os itens referentes à percepção de suporte de ordem emocional entre os colaboradores, sendo esses expressos como forma de carinho, atenção, preocupação e satisfatória convivência dos colaboradores, tanto no ambiente laboral como social. Por último, no fator 4 (Informação) aglomeraram-se os itens sobre a percepção da qualidade da circulação de informações no contexto laboral.

Com relação à confiabilidade da ESUL as análises foram realizadas por meio de correlações item-total. Dessa forma, o fator 1 (Benefícios), composto por seis itens, apresentou Alfa de Cronbach ($\alpha=0,84$); o fator 2 (Interação Colaborador e Organização), composto por sete itens ($\alpha=0,78$); o fator 3 (Interações entre Colaboradores), composto por seis itens ($\alpha=0,73$); o fator 4 (Informação), composto por cinco itens ($\alpha=0,81$). A ESUL em sua totalidade ficou composta por 24 itens com satisfatória confiabilidade ($\alpha=0,85$).

Resultados

Para atingir o objetivo dessa etapa foi utilizada a correlação de Pearson adotando como referência os níveis de significância entre 0,01 e 0,05. Os resultados são apresentados na Tabela 18.

Tabela 18. Coeficientes de correlação entre a ECAT e a ESUL.

| ECAT | ESUL – Escala de Suporte Laboral | | | | ESUL Total |
|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------|------------|
| | Benefícios | Interação colaborador e organização | Interação entre colaboradores | Informação | |
| Comunicação, Suporte e Remuneração | 0,20** | 0,59** | 0,39** | 0,46** | 0,59** |
| Sistema de trabalho | 0,15* | 0,49** | 0,20** | 0,37** | 0,44** |
| Sistema de controle | 0,01 | 0,41** | 0,18** | 0,34** | 0,35** |
| ECAT Total | 0,20** | 0,68** | 0,38** | 0,53** | 0,65** |

** Correlação significativa <0,01 * Correlação significativa <0,05

O resultado das correlações indica que apenas um fator, “Benefícios”, da ESUL não se correlacionou com a ECAT, em seu fator “Sistema de Controle”. Tais fatores medem aspectos diferentes e, portanto, justifica a ausência de correlação. Na escala total, é possível observar que, embora haja correlação em níveis significativos, existem magnitudes fracas e moderadas, que oscilam entre com pontuações entre 0,20 e 0,68.

O fator da ESUL que melhor se correlacionou com a ECAT foi “Interação Colaborador e Organização”, quando relacionado com “Comunicação, Suporte e Remuneração” ($r=0,59$), com “Sistema de Trabalho” ($r=0,49$) e com “Sistema de Controle” ($r=0,41$). O fator “Informação” da ESUL se correlacionou em níveis moderados com os fatores da ECAT, com pontuações $r=0,46$, $r=0,37$ e $r=0,34$ respectivamente.

Os demais fatores obtiveram relacionamento fraco, porém significativos entre si. A porcentagem total das escalas oferecem comunalidade de 42%, contribuindo para que se

possa inferir que existe relacionamento válido para a ECAT quando comparado ao construto Suporte Laboral - ESUL.

Discussão

No processo de validação de um instrumento de avaliação, deve-se buscar referências para medir o quanto o construto em questão se aproxima do construto teórico (Anastasi & Urbina, 2000). Uma das maneiras de buscar o quanto os testes são adequados é, portanto, proceder à validade de construto por meio de análises de correlação entre os fatores. Para proceder à análise de validade do construto Clima Organizacional para a ECAT foi pela identificação de correlação com a CLIMOR, de mesmo construto.

Vale ressaltar que a CLIMOR também foi analisada com a ESUL. O objetivo do estudo foi verificar evidência de validade pela relação com construtos semelhantes para a CLIMOR, no caso específico da ESUL, a escala que avalia quatro domínios do suporte laboral. O maior coeficiente de correlação foi observado entre a pontuação total de ambas as escalas ($r=0,72$), levando à conclusão de que ambas as medidas diziam respeito a construtos relacionados. O estudo destaca, porém, que os instrumentos avaliam construtos diferentes do contexto do trabalhador em relação à organização, ainda que o estudo tenha fornecido evidência de validade para CLIMOR pela comparação com a ESUL.

A ECAT total se correlacionou com a CLIMOR total em $r = 0,76$, considerado um índice elevado, podendo-se dizer que a ECAT tem validade de construto estatisticamente significativa. No entanto, ao observar os índices “Ergonomia” e “Processo Decisório” ($r = 0,07$ e $r = -0,06$), não houve correlação com “Sistema de Controle”. Isso pode estar relacionado ao fato de que os itens desses fatores buscam medir situações diferentes, pelo que foi possível verificar nas escalas. Não há, por exemplo, questões relativas à medição

das condições ergonômicas de trabalho na versão final da ECAT, de forma direta. Já o fator “Processo decisório”, quando analisados os seus itens com os itens da ECAT, estes se referem aos padrões de controle estabelecidos na organização, enquanto os da CLIMOR se referem à autonomia de decisões no trabalho. Os itens da ECAT são questões de cunho negativo, enquanto os da CLIMOR se referem positivamente ao nível em que os trabalhadores tomam suas próprias decisões.

Para tentar explicar a dissonância desses resultados, retoma-se o que orienta o conceito de Koys e DeCotiis (1991), enfatizado por Puente-Palacios e Freitas (2006). Para esses autores, o Clima Organizacional deve ser medido a partir de elementos indicativos de sua estrutura, ou ainda, do que é praticado pela organização, cujas normas e regras se estendem a todos. Quando o argumento se refere aos recursos ergonômicos, por exemplo, as questões do instrumento devem buscar medir o que a organização faz para proporcionar condições minimamente aceitáveis de trabalho relativos ao bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. No entanto, quando a redação do item oferece margem ao julgamento pessoal do trabalhador, a questão foge às premissas do que preconizam os conceitos da abordagem estruturalista e perceptual (Halpin & Croft, 1963; Forehand & Gilmer, 1964; Koys & DeCotiis, 1991; Puente-Palacios, 2005), na medida em que incita uma avaliação subjetiva do respondente. Por exemplo, as condições de iluminação podem ser suficientes para uns, mas nem tanto para outros, fornecendo uma avaliação pessoal e, portanto, ambígua. Já em outro exemplo, a observação pode se referir, de forma coletiva, se existe condições de limpeza em níveis adequados, pois, nesse caso, há um sentido global, em que se questiona a forma como a organização pratica e operacionaliza as condições básicas de higiene no ambiente.

Os demais fatores da ECAT obtiveram índices de correlação estatisticamente significativos com a CLIMOR, variando de $r = 0,72$ a $r = 0,24$. Mesmo os fatores que

obtiveram índices mais baixos, como “Sistema de Trabalho” da ECAT e “Condições de Trabalho” da CLIMOR ($r = 0,24$), indicam correlação significativa, imprimindo validade de construto à ECAT. O fator “Comunicação, Suporte e Remuneração” da ECAT foi o que maior correlação apontou para os fatores “Comunicação, Integração e Satisfação” e “Desenvolvimento Profissional e Benefícios”, $r = 0,72$ e $r = 0,74$ respectivamente. Tais resultados, após a análise da redação entre os itens das escalas, mostram a similaridade dos elementos constitutivos, reiterando a correlação. Assim, a ECAT mostrou possuir validade de construto com outra escala validada de Clima Organizacional.

Na sequência, os fatores da ECAT foram analisados com os de outra escala, para a obtenção de evidência de validade com construto relacionado, o Suporte Laboral (ESUL). Todos os fatores obtiveram correlações estatisticamente significativas, à exceção de um fator, “Benefícios” da ESUL com “Sistema de Controle” da ECAT. Tal resultado se mostra coerente no fato de que os itens de “Sistema de Controle” se referem à forma como são tratadas as questões de hierarquia na organização, enquanto que o fator “Benefícios” se refere ao suporte da organização, com itens sobre vale-alimentação, cesta básica, entre outros.

Correlações mais baixas, porém significativas, foram encontradas entre “Sistema de Trabalho” da ECAT e “Interação Colaborador e Organização” da ESUL ($r = 0,15$), e também entre “Sistema de Controle” da ECAT e “Interação entre Colaboradores” da ESUL ($r = 0,18$). Tais resultados parecem se referir ao fato de que os itens buscam aferir percepções correlacionadas, porém não similares. A correlação total entre as escalas foi de $r = 0,65$ e, portanto, há evidências de validade da ECAT também para construto relacionado ao Suporte Laboral. Da mesma forma, tal como verificado na CLIMOR com a ESUL, embora verifiquem construtos distintos, há correlação estatisticamente significativa

em ambos os casos, ECAT e ESUL. Também foi possível verificar correlações entre ECAT e CLIMOR.

ESTUDO IV – Eventuais diferenças na percepção do Clima Organizacional relativas às variáveis demográficas da amostra

Nesta etapa serão apresentadas as análises estatísticas para verificação de eventuais diferenças na percepção dos trabalhadores da amostra em relação a algumas variáveis demográficas, tais como idade, ocupação, escolaridade e Tempo de Trabalho para os fatores da ECAT. A etapa seguinte será dedicada à discussão dos resultados da pesquisa.

Resultados

Para esta etapa foram realizadas análises da estatística descritiva para a verificação das relações entre os fatores da ECAT e algumas variáveis demográficas da amostra. A primeira variável considerada foi a “Ocupação”, agrupada para facilitar as análises em dois grupos, o dos trabalhadores com funções administrativas e comerciais, e o dos que têm funções na área de produção. A Tabela 19 mostra os resultados da análise descritiva da variável “Ocupação agrupada”.

Tabela 19. Estatística descritiva dos fatores ECAT para a variável Ocupação

| Fatores ECAT | Ocupação agrupada | N | M | DP | t | p |
|------------------------------------|----------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| Comunicação, Suporte e Remuneração | Administrativo e comercial | 55 | 53,69 | 8,758 | 3,976 | <0,001 |
| | Produção | 296 | 48,73 | 8,451 | | |
| Sistema de trabalho | Administrativo e comercial | 55 | 23,69 | 4,298 | 2,861 | 0,004 |
| | Produção | 296 | 21,94 | 4,136 | | |
| Sistema de controle | Administrativo e comercial | 55 | 9,47 | 2,899 | 1,032 | 0,303 |
| | Produção | 296 | 9,08 | 2,497 | | |

Observando-se os resultados para o Teste *t* verifica-se que, quando relacionados à variável “Ocupação agrupada”, os fatores “Comunicação, Suporte e Remuneração” ($t = 3,976$, $p < 0,001$) e “Sistema de Trabalho” ($t = 2,861$, $p = 0,004$), ambos agrupadas identicamente em “Administração e comercial” e “Produção”, possuem diferenças estatisticamente significativas. Neste caso o “ponto de corte” para *p*-valor de 0,1% e de 0,4% atende aos dois primeiros agrupamentos, fazendo com que os níveis de confiança sejam, respectivamente, 99,9%, 99,6%. Já para “Sistema de Controle” agrupadas em “Administração e comercial” e “produção” não há diferença.

Na sequência foi realizado a ANOVA para a variável “Idade” agrupada em três grupos, com respondentes de até 27 anos, entre 28 e 45 anos e de 46 anos ou mais. O critério utilizado para o agrupamento da idade nos limites descritos foi baseado no entendimento empírico de que os jovens até 27 anos podem estar estudando e possuir referências distintas daqueles cuja idade seja superior e com a possibilidade de a distinção ser ainda maior para os que têm mais de 45 anos. A Tabela 20 mostra os resultados da análise.

Tabela 20. Análise ANOVA dos fatores ECAT para a variável Idade

| Fatores ECAT | | Soma dos quadrados | df | M | F | Sig. |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|------------|--------|-------|-------|
| Comunicação, Suporte e Remuneração | Entre os grupos | 32,666 | 2 | 16,333 | 0,217 | 0,805 |
| | Dentro dos grupos | 26658,566 | 354 | 75,307 | | |
| | Total | 26691,232 | 356 | | | |
| Sistema de Trabalho | Entre os grupos | 16,552 | 2 | 8,276 | 0,465 | 0,628 |
| | Dentro dos grupos | 6297,112 | 354 | 17,788 | | |
| | Total | 6313,664 | 356 | | | |
| Sistema de Controle | Entre os grupos | 14,455 | 2 | 7,227 | 1,098 | 0,335 |
| | Dentro dos grupos | 2330,873 | 354 | 6,584 | | |
| | Total | 2345,328 | 356 | | | |

Conforme se pode observar, não houve diferenças estatisticamente significativas entre os três fatores e a variável “Idade”, não consistindo com o critério adotado para as faixas de idade. A prova de Tukey foi realizada e corroborou esse resultado não compondo agrupamentos para a variável.

A variável “Escolaridade” foi agrupada em três grupos, sendo eles, “Ensino Fundamental”, “Ensino Médio” e “Ensino Superior”. Não houve diferença estatisticamente significativa para o fator “Sistema de Trabalho” ($F(2,258) = 79,53; p = 0,106$) e para o fator “Sistema de Controle” ($F(2,669) = 34,84; p = 0,071$). A Tabela 21 mostra os resultados da variável “Escolaridade” agrupada.

Tabela 21. Análise ANOVA dos fatores ECAT para a variável Escolaridade

| Fatores ECAT | | Soma dos quadrados | df | Média | F | Sig. |
|------------------------------------|-------------------|---------------------------|------------|--------------|----------|-------------|
| Comunicação, Suporte e Remuneração | Entre os grupos | 189,391 | 2 | 94,696 | 1,265 | 0,284 |
| | Dentro dos grupos | 26501,841 | 354 | 74,864 | | |
| | Total | 26691,232 | 356 | | | |
| Sistema de Trabalho | Entre os grupos | 79,534 | 2 | 39,767 | 2,258 | 0,106 |
| | Dentro dos grupos | 6234,130 | 354 | 17,611 | | |
| | Total | 6313,664 | 356 | | | |
| Sistema de Controle | Entre os grupos | 34,838 | 2 | 17,419 | 2,669 | 0,071 |
| | Dentro dos grupos | 2310,490 | 354 | 6,527 | | |
| | Total | 2345,328 | 356 | | | |

Para verificar se as diferenças encontradas se sustentam foi utilizada a prova Tukey HSD. As tabelas 22 e 23 mostram os resultados da prova Tukey em dois agrupamentos nos fatores “Sistema de Trabalho” e “Sistema de Controle”. Não houve diferença, ou a diferença foi marginal, para o fator “Comunicação, Suporte e Remuneração” com a variável “Escolaridade” agrupada.

Tabela 22. Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Sistema de Trabalho na variável Escolaridade

| <i>Escolaridade agrupada</i> | <i>N</i> | <i>Subgrupos para alfa = 0,05</i> | |
|------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
| | | <i>1</i> | <i>2</i> |
| Ensino Fundamental | 56 | 21,25 | |
| Ensino Médio | 194 | 22,18 | 22,18 |
| Ensino Superior | 107 | | 22,72 |
| <i>p</i> | | 0,292 | 0,651 |

Conforme se observa há diferença entre o grupo de trabalhadores que possui ensino fundamental para os que possuem ensino superior quando relacionado com o fator “Sistema de Trabalho”. A Tabela 23 mostra que o mesmo ocorre com o fator “Sistema de Controle”.

Tabela 23. Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Sistema de Controle na variável Escolaridade

| <i>Escolaridade agrupada</i> | <i>N</i> | <i>Subgrupos para alfa = 0,05</i> | |
|------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
| | | <i>1</i> | <i>2</i> |
| Ensino Superior | 107 | 8,79 | |
| Ensino Médio | 194 | 9,12 | 9,12 |
| Ensino Fundamental | 56 | | 9,77 |
| <i>P</i> | | 0,655 | 0,200 |

Observa-se que existem diferenças estatisticamente significativas para o fator “Sistema de Controle” quando considerados os trabalhadores com formação variando entre ensino superior e ensino fundamental.

Por fim, foi agrupada a variável “*Tempo de trabalho na empresa*” em quatro grupos, sendo eles, trabalhadores com até 5 anos de empresa, entre 5 e 10 anos, entre 10 e 20 anos e acima de 20 anos de trabalho na empresa. A Tabela 24 mostra a ANOVA desta variável para os três fatores da ECAT.

Tabela 24. Análise ANOVA dos fatores ECAT para a variável Tempo de trabalho na empresa

| Fatores ECAT | | Soma dos quadrados | df | Média | F | Sig. |
|------------------------------------|-------------------|---------------------------|------------|--------------|----------|-------------|
| Comunicação, Suporte e Remuneração | Entre os grupos | 1030,399 | 3 | 343,466 | 4,725 | 0,003 |
| | Dentro dos grupos | 25660,833 | 353 | 72,694 | | |
| | Total | 26691,232 | 356 | | | |
| Sistema de Trabalho | Entre os grupos | 154,984 | 3 | 51,661 | 2,961 | 0,032 |
| | Dentro dos grupos | 6158,680 | 353 | 17,447 | | |
| | Total | 6313,664 | 356 | | | |
| Sistema de Controle | Entre os grupos | 106,181 | 3 | 35,394 | 5,580 | 0,001 |
| | Dentro dos grupos | 2239,147 | 353 | 6,343 | | |
| | Total | 2345,328 | 356 | | | |

Conforme mostra a Tabela 24, houve diferença estatisticamente significativa para os fatores “Comunicação, Suporte e Remuneração” e “Sistema de Controle”. Não houve diferença para o fator “Sistema de Trabalho”. As Tabelas 25 e 26 mostram os subgrupos formados no teste Tukey HSD.

Tabela 25. Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Comunicação, Suporte e Remuneração na variável Tempo de trabalho na empresa

| <i>Tempo Agrupado</i> | <i>N</i> | <i>Subgrupos para alfa = 0,05</i> | |
|--------------------------|----------|-----------------------------------|-------|
| | | 1 | 2 |
| de 5 a 10 anos de casa | 59 | 45,92 | |
| de 10 a 20 anos de casa | 41 | 48,80 | 48,80 |
| Até 5 anos de casa | 201 | | 50,28 |
| Acima de 20 anos de casa | 56 | | 51,02 |
| <i>p</i> | | 0,233 | 0,470 |

É possível notar que se formaram dois grupos entre os trabalhadores que estão na empresa entre cinco e dez anos para os demais grupos. Essa diferença foi sustentada na prova Tukey, assim como no fator “Sistema de Controle”, conforme mostra a Tabela 26.

Tabela 26. Subgrupos formados pela prova Tukey HSD para o fator Sistema de Controle na variável Tempo de trabalho na empresa

| <i>Tempo Agrupado</i> | <i>N</i> | <i>Subgrupos para alfa = 0,05</i> | |
|--------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
| | | <i>1</i> | <i>2</i> |
| de 5 a 10 anos de casa | 59 | 8,29 | |
| Acima de 20 anos de casa | 56 | 8,54 | 8,54 |
| de 10 a 20 anos de casa | 41 | 8,88 | 8,88 |
| Até 5 anos de casa | 201 | | 9,59 |
| <i>p</i> | | 0,559 | 0,093 |

Assim, a última análise dessa etapa se conclui para mostrar que houve diferença estatisticamente relevante para o fator “Sistema de Controle” quando observado o tempo de trabalho dos participantes, em que se diferenciam os que têm entre 5 e 10 anos para os que tem menos de cinco anos de trabalho na empresa. Para o fator “Sistema de Trabalho” não houve diferença.

Discussão

Para obter maiores informações a respeito dos resultados da validação da ECAT, procurou-se analisar algumas variáveis demográficas da amostra para verificar se haveria novas evidências a serem consideradas. As variáveis analisadas foram “Idade” “Ocupação”, “Escolaridade” e “Tempo de trabalho na empresa”, todas com respostas agrupadas em intervalos que facilitassem as análises e as inferências.

A primeira variável analisada foi “Ocupação” agrupada em dois intervalos, por meio do Teste *t*. Houve diferença estatisticamente significativa para os fatores “Comunicação, Suporte e Remuneração” e “Sistema de Trabalho”. Dessa forma, há diferença entre trabalhadores que ocupam funções administrativas e comerciais para os que têm ocupações na produção nos dois fatores. No entanto, para o fator “Comunicação, Suporte e

Remuneração” há mais diferença entre os trabalhadores ($p < 0,001$) do que para o fator “Sistema de Trabalho” ($p = 0,004$). Isso parece se justificar na forma como os grupos de trabalhadores, em suas respectivas ocupações, se sensibiliza com as questões abordadas nesses fatores. Assim, como não houve diferença para o fator “Sistema de Controle”, entende-se que os itens que o compõem são percebidos da mesma forma, considerados os níveis de confiança da amostra ($t = 1,032, p = 0,303$).

A variável “Idade” foi agrupada em três intervalos e para as análises foi utilizado a ANOVA. Não houve diferenças estatisticamente significativas para os intervalos de idade em relação aos fatores da ECAT. A prova Tukey foi utilizada e corroborou para tais evidências. Assim, os resultados das análises parecem mostrar que não há relação entre a idade dos trabalhadores e suas percepções em relação aos fatores da ECAT.

A variável “Escolaridade”, também agrupada em três intervalos, embora não tenha evidenciado diferenças estatisticamente significantes na ANOVA, a prova Tukey identificou diferenças em dois agrupamentos. Para o fator “Sistema de Trabalho” existem dois subgrupos, diferenciando os trabalhadores que possuem escolaridade em nível de ensino fundamental para os que têm ensino superior. Essa diferença parece mostrar que o grau de escolaridade interfere nas percepções dos indivíduos para itens que envolvem práticas de trabalho que possam causar insegurança, por exemplo.

Para o fator “Sistema de Controle” houve diferença identificada na prova de Tukey de forma invertida, ou seja, a percepção dos trabalhadores de escolaridade de nível superior é diferente dos que possuem ensino fundamental e ensino médio. Uma possível justificativa para essa diferença talvez seja porque os trabalhadores com maior grau de escolaridade sejam mais sensíveis aos itens avaliados por esse fator, que se refere a como os indivíduos percebem. Ou ainda, grupos de indivíduos, considerados os seus perfis, entendem as variáveis do contexto organizacional de formas distintas e as análises das avaliações de

clima devem considerar tais diferenças. Novamente as inferências aqui remetem aos postulados da literatura, quando a abordagem se refere às investigações que consideram grupos de indivíduos, tal como os estudos da força do clima (Schneider & Reichers, 1983; Chan, 1998; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002; González-Romá, Peiró & Tordera, 2002).

Finalmente, foi analisada a variável “Tempo de trabalho na empresa” em relação aos fatores da ECAT. A variável foi agrupada em quatro intervalos, sendo que a ANOVA apontou diferenças estatisticamente significativas para dois fatores da ECAT, no que a prova de Tukey consolidou tais resultados. Existem dois subgrupos tanto para o fator “Comunicação, Suporte e Remuneração”, como para “Sistema de Controle” nos trabalhadores com 5 a 10 anos de trabalho na empresa em relação aos demais. Esses resultados, na presente pesquisa, parecem mostrar que trabalhadores na faixa entre 5 e 10 anos parecem estar mais suscetíveis às condições oferecidas no ambiente de trabalho do que os demais. Nesse sentido, as percepções dos indivíduos parecem variar conforme o tempo de permanência na organização, afetando seus posicionamentos frente aos padrões de trabalho definidos pela organização.

A presente pesquisa mostrou que a ECAT possui evidências de validade de construto para a versão final. No entanto, da escala inicialmente concebida até a que finalmente se validou, frente ao que outros estudos já mostraram, existem fragilidades a serem corrigidas para os critérios escolhidos antes da realização da pesquisa e suas análises. Tais fragilidades dizem respeito ao número de itens da escala que se perderam e ao número de fatores que se mantiveram, em relação ao conceito de Clima Organizacional adotado na pesquisa (Koys e DeCotiis, 1991). Além disso, as correlações com outras escalas, ainda que tenham sido estatisticamente significativas, requerem ajustes na ECAT e novas análises. Assim, é possível inferir que os objetivos da pesquisa foram parcialmente

atingidos e algumas sugestões para estudos futuros serão oferecidas no capítulo cinco, bem como possíveis considerações finais e limitações da pesquisa.

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações possuem diferentes estruturas e padrões de operacionalização de suas atividades e o diagnóstico do Clima Organizacional é fundamental para a compreensão dos efeitos que essas estruturas e padrões têm sobre o comportamento dos indivíduos e da própria organização. Apesar da abundância de pesquisas, teorias e abordagens ainda não há um consenso para a definição do Clima Organizacional e, por isso, elementos de diferentes construtos são encontrados em instrumentos de avaliação, seja nos fatores ou dimensões, seja nos itens constitutivos desses fatores. Portanto, as divergências permanecem.

Não há como negar que as organizações estabelecem relações interpessoais de cunho pessoal e profissional. É possível afirmar também que, a partir dos elementos contidos nos estudos sobre o construto Clima Organizacional, os padrões e normas da organização são construídos a partir de suas histórias, mitos e referências, bem como da motivação dos seus empreendedores no momento da concepção da organização, interferindo na maneira como os indivíduos entendem as organizações para as quais trabalham. Tais referências entendimentos criam determinados padrões que se deseja investigar. Desta forma, elementos como motivação, cultura, estilos de gestão e liderança continuam interferindo no conceito do Clima e, por conseguinte, mantendo-o controverso (Koys & DeCotiis, 1991).

As avaliações do Clima Organizacional permitem, portanto, investigar as percepções dos indivíduos acerca de como esses padrões interferem nas relações entre os grupos de indivíduos, entre indivíduos e na própria organização. Nesse ponto, outra divergência surge entre clima psicológico e Clima Organizacional. Os estudiosos, ainda que

se empenhem em fazer a distinção entre percepções de teor avaliativo e afetivo (clima psicológico), das de cunho descritivo e compartilhado (Clima Organizacional), é possível verificar a existência de itens cuja redação permite respostas pessoais, ou ainda, que o compartilhamento ou não das respostas auxilia na identificação do que seriam respostas psicológicas. Não obstante as incongruências na definição dos itens, as avaliações seguem no objetivo maior que reside na busca por resultados que subsidiem os mecanismos de intervenção e ajustes nos padrões existentes, e até mesmo de criação de novos procedimentos e novos padrões organizacionais. Tais decisões devem facilitar a consecução da missão organizacional, do desenvolvimento dos indivíduos e da própria organização.

O conceito de Clima Organizacional utilizado para embasar a presente pesquisa foi o de Koys e DeCotiis (1991). Os estudos desses autores resultaram na validação de uma escala de Clima Organizacional, contendo oito fatores, momento em que também propuseram o conceito. Baseado no conceito criado, quatro fatores não se encaixam nos próprios limites determinados. Isso possibilita compreender que, ainda que as escalas tenham suas propriedades psicométricas estatisticamente validadas, ainda são necessárias análises acerca dos limites constitutivos do construto, evitando a sobreposição de construtos diferentes.

Em síntese, o conceito de clima utilizado nesta pesquisa considera alguns parâmetros, quais sejam, a característica da percepção descritiva compartilhada e duradoura, a necessidade da delimitação dos limites do construto para não permitir a sobreposição de outros construtos, as bases de construção do clima onde se consideram a experiência dos indivíduos e a vivência das práticas organizacionais, a multidimensionalidade e a função do Clima Organizacional nas orientações de comportamento.

No que se refere ao objetivo principal, a realização do presente estudo permitiu a identificação da estrutura fatorial da ECAT. Revelou também a estabilidade da escala a partir da validação com outra escala de Clima Organizacional e com uma escala de construto relacionado. Um objetivo secundário, relativo aos limites do construto e aos parâmetros do conceito de clima estabelecidos por Koys e DeCotiis (1991), defendidos e explicados por Puentes-Palacios e Freitas (2006), foi atingido, na medida em que esses parâmetros puderam ser verificados na ECAT. Pelas análises realizadas, porém, é possível determinar que algumas ressalvas são necessárias, limitações foram identificadas e serão discriminadas a seguir.

No que tange às limitações, destaca-se que a amostra poderia ser maior e empresas de outras localidades e de diferentes portes poderiam ser incluídas, ainda que o número de respondentes tenha sido coerente com o que se pratica. Outra limitação se refere ao número de itens e fatores excluídos, considerado demasiado para a estabilidade da pesquisa. O parâmetro conceitual referente aos limites do construto não foi totalmente obedecido.

Foram excluídos 68 itens, sendo 43 deles na fase de validação de conteúdo e 25 na fase de validação da estrutura interna dos itens, além de que os fatores foram realinhados para adequação da escala. Uma análise final dos elementos retirados na segunda fase das análises (Estudo II) possibilitou a compreensão desta limitação. Observando itens como *“Na empresa há um sistema rigoroso de controle de chegada e saída dos funcionários”*, *“Na empresa os erros são sempre punidos”*, *“Não é possível que os subordinados tomem decisões sem autorização do chefe de setor”* e *“Todos têm acesso a informações e mudanças por vários meios de comunicação interna”*, foi possível perceber que os itens podem significar um padrão estabelecido pela organização. A percepção dos trabalhadores deve ser investigada no sentido de identificar aqueles eventos que, fazendo parte da forma

como a organização conduz suas atividades, gerem instabilidade no comportamento das pessoas, gerando clima bom ou ruim.

Seguindo com a observação dos itens excluídos, outros se contrapõem ao parâmetro da duração do Clima Organizacional. Itens que se refiram a eventos pontuais, não duradouros, não devem, *a priori*, fazer parte do instrumento. Exemplo disso é o item “*As demissões são frequentes na empresa*”, sendo que o problema pode estar relacionado ao estilo de gerência ou a falta de capacitação dos trabalhadores admitidos, e também o item “*O pagamento nunca atrasa nesta empresa*”, pois problemas financeiros pontuais e passageiros podem gerar situações dessa natureza. Os indicadores do clima devem ser bem delimitados e a redação deve facilitar o entendimento dos indicadores. Da mesma forma, itens como “*É comum acontecerem conflitos entre colegas de trabalho*” e “*Quando um funcionário erra fica claro para todos que prejudica o trabalho dos colegas*” podem gerar um clima psicológico ruim, mas não necessariamente permitem a verificação da sua interferência no Clima Organizacional.

Outros itens buscaram aferir o clima, mas foram excluídos nos procedimentos estatísticos, tais como “*Na empresa, a organização dos setores proporciona privacidade para trabalhar*”, em que não é possível extrapolar as respostas para todos os tipos de empresa ou ainda, para todos os departamentos. Em indústrias de transformação, em que as sessões podem ser divididas, mas não individualizadas, não há como proporcionar privacidade. Tal indicador é possível de ser investigado em, por exemplo, escritórios e departamentos administrativos. Em algumas empresas existe o padrão de trabalho em que todos os trabalhadores de um mesmo departamento ficam juntos no mesmo ambiente, favorecendo o trabalho em equipe e a solução rápida de problemas comuns. Assim, dado que o instrumento inicialmente criado foi baseado em escalas já existentes e, principalmente em evidências empíricas da pesquisadora, as análises contribuíram para

esclarecer os parâmetros do conceito e orientar futuras pesquisas sobre o construto em questão.

Importante observar o nível de complexidade dos itens. Embora se tenha conseguido homogeneidade nas respostas dos trabalhadores, não é possível inferir que haja suficiente compreensão ou entendimento do que se estava solicitando nas questões. As empresas nas quais a pesquisa foi realizada têm trabalhadores de diferentes níveis de escolaridade e durante a submissão dos instrumentos, vários trabalhadores solicitaram ajuda para responder a itens, em que não puderam compreender o que se pedia. Outro dado importante se refere ao número de trabalhadores da empresa prestadora de serviços. Um número muito reduzido de determinada empresa participante da pesquisa, não oferece segurança para inferências de qualidade.

Outra limitação da pesquisa está na baixa variância explicada no instrumento. Acredita-se que o número de itens dos fatores possa ser ampliado buscando verificar com maiores níveis de precisão, os indicadores desejados. Embora o número de itens das escalas mencionadas na revisão da literatura do presente trabalho, seja bastante variado, e outras escalas foram validadas com número próximo do da ECAT, talvez seja possível melhorar os indicadores, seus fatores e respectivos itens.

Também é importante salientar que as investigações do Clima Organizacional devem considerar os grupos de trabalho e que o próprio clima possa ser considerado fator moderador de outras variáveis do ambiente de trabalho. Também é possível investigar se climas de grupos distintos de trabalhadores, a partir de critérios bem delineados de classificação desses grupos, possam gerar resultados específicos e mais próximos das intervenções pretendidas.

Nesse sentido, as análises das variáveis demográficas podem auxiliar na delimitação de critérios, mas também subsidiam inferências específicas no que tange aos parâmetros do

conceito de Clima Organizacional, já mencionados neste capítulo. No caso da ocupação dos respondentes, ou de sua função na organização, a pesquisa mostra que novos estudos devem ser realizados para verificação do quanto as variáveis demográficas interferem na aplicação dos instrumentos de avaliação de Clima Organizacional, em certos contextos organizacionais, conforme preconizam alguns estudiosos (Schneider & Reichers, 1983; Chan, 1998; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). Embora não se tenha encontrado evidências de que a idade possa diferenciar as percepções dos indivíduos, é relevante buscar novas formas de medir essa variável.

Como já mencionado, talvez possa ser considerada uma fragilidade do processo de submissão dos instrumentos de pesquisa de Clima Organizacional, o aspecto da redação dos itens e também a forma de aplicação. Por exemplo, no que se refere à escolaridade, a presente pesquisa mostrou diferença na percepção dos respondentes entre os níveis de escolaridade. Uma dúvida suscitada pela pesquisadora, diz respeito ao período do dia em que a avaliação foi realizada. Pela impossibilidade de uma das empresas participantes da pesquisa remanejar seu pessoal para o turno diurno, a ECAT foi submetida aos trabalhadores do turno noturno no horário da refeição (ceia). Infere-se que talvez o cansaço e o momento da refeição possa ser um fator negativo relevante para a pesquisa, no que tange à fidedignidade das respostas. Tais observações surgiram posteriormente à submissão da ECAT e, portanto, não foi possível verificar se as respostas dos trabalhadores à ECAT no período noturno seriam diferenciadoras, ainda que o teste r_{wg} tenha provado a homogeneidade das respostas em níveis bastante aceitáveis. Assim, no que tange às variáveis demográficas, forma de aplicação, nível de escolaridade e tempo de casa, sugere-se novas pesquisas com o objetivo de verificar o quanto os resultados das pesquisas de Clima Organizacional devam ser adaptadas a situações singulares e variáveis específicas.

Em especial, nos resultados das análises da variável “Tempo de trabalho na empresa”, uma possível investigação adjacente talvez possa fazer parte das pesquisas acerca do clima no futuro. Possivelmente podem ser verificados grupos de pessoas nas condições dos subgrupos resultantes da prova Tukey, ou seja, para trabalhadores de certos intervalos de tempo específicos sejam verificados também níveis de absenteísmo e demissões. Além disso, o parâmetro conceitual de Koys e DeCotiis, (1991) discorre sobre a experiência dos indivíduos e a vivência das práticas organizacionais. Talvez a experiência e a vivência de que trata o conceito de Clima Organizacional tenha relação com o tempo de trabalho do indivíduo em determinada organização, a ponto de compreender o alcance dos indicadores contidos no instrumento de medida utilizado. Pesquisas futuras poderão elucidar essa questão.

A complexidade inerente ao processo de construção de instrumentos de avaliação de clima, portanto, segue impondo desafios aos pesquisadores. A função da avaliação do Clima Organizacional permanece a mesma, ou seja, subsidiar as organizações nas decisões estratégicas, com vistas ao seu desempenho e comportamento, mas principalmente na consideração do indivíduo enquanto membro da organização. Ainda que exista grande diversidade de estruturas e culturas, os instrumentos de avaliação, em especial os que se propõe auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais, podem propiciar a retro-alimentação dos elementos que compõem padrões e normas organizacionais, estruturas e processos.

Referências

- Álvarez, G. G. (1992). El Constructo “Clima Organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11* (1y2), 25-50.
- Amaral, D. J., Venicio, A. H., Ramos, E. F., & Scalise, V. (2005). A influência do Clima Organizacional na remuneração por competência. São Paulo. *Revista Gerenciais, 4*, 71-77.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). Testagem Psicológica (M. A. V. Veronese, Trad.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.
- Balducci, D., & Kanaane, R. (2007). Relevância da Gestão de Pessoas no Clima Organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia, 2*, 133-147.
- Baptista, M. N., Sisto, F. F., Santos, A. A. A., Noronha, A. P. P., & Cardoso, H. F. (2008). *Escala de Suporte Laboral (ESUL)*. Instrumento em desenvolvimento pelo programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco, Itatiba, SP.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional. *Revista Produção, 16* (2), 258-273.
- Bliese, P. (2012). Multilevel: multilevel functions. R package version 2.4.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. III., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- 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. *Journal of Applied Psychology, 88* (4), 605-619.

- Castillo, L., Lengua, C., & Herrera, P. A. P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de Clima Organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4 (1), 40-47.
- 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.
- Coda, R. (1992). Pesquisa de Clima Organizacional: uma construção metodológica. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de Clima Organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: Bergamini, C. W., & Coda; R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas..
- Coelho, C. L. M. (2004). Clima Organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. *RPOT*, 4 (1), 11-36.
- Coelho, C. L. M. (2006). Clima Organizacional e stress numa empresa familiar. *Departamento de Fundamentos Pedagógicos*. Universidade Federal Fluminense, 169-178.
- Contreras, F., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Rev.fac.cienc.econ.*, 2, 7-17.
- Costa, E. A. (2006). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of mental tests*. New York: Harper & Row.
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y Clima Organizacional. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, 18 (1), 15-25.

- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2006). Estatística sem matemática para psicologia. Porto Alegre: Artmed.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62 (1), 38-42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507
- Espinosa, J. C., & Romero, L. (2002). *Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo: Manual*. Bogotá: HL BIO S.A.
- Fernandes, M. C. (2008). Clima Organizacional. Em M. M. Siqueira. Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre, Brasil: Bookman, Artmed. (p. 28-38).
- Fleury, M. T. L., & Sampaio, J. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. Em M. T. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (p. 283-294). São Paulo: Gente.
- Freire, R. P. A. S., Martínez, J. M. T., Hernández, A. M. L., & Paiva, S. B. (2011). El Clima Organizacional en el Diseño del *Balanced Scorecard*: Evaluación Psimétrica de un Instrumento de Medida. *Revista Contabilidade Vista & Revista, Universidade Federal de Minas Gerais, BH*, 22 (1), 107-141.
- Freitas, I. A. (2005). Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. Von. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 601-616.
- Gomide Jr, S., Guimarães, L. C., & Damásio, L. F. Q. (2004). Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. Em II Seminário GIBEST, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho. Uberlândia, Brasil.
- González, P. (1997). *Psicología de los grupos, teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511-536.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 465-473.
- Graça, H. (1999). *Clima Organizacional: uma abordagem vivencial*. Brasília: FUNADESP.
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Halpin A., & Croft D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. Midwest Administrative Center.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Hipólito, J. A. M. (2001). *Administração salarial – a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

- Hogan, T. P. (2006). *Introdução à Prática de Testes Psicológicos*. Rio de Janeiro: LTC.
- James, L. R., Demaree R. G., & Wolf, G. (1993). R_{wg} : An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 306-309.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), 739-751.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James. L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA. 275-295.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. São Paulo: Elsevier.
- Kolb, D. A (1986). *The learning style inventory: Technical manual*. Boston, MA: McBer and Company.
- Kozlowski, S. W. J., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 546- 553.
- Kozlowski, S. W J., & Hatrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77,161-167.

- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44* (3), 265-285.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de Clima Organizacional. Universidade de Brasília. *Estudos de Psicologia, 9* (1), 113-119.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behaviour and Human Performance, 11*, 139-155.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1972). *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgar Blucher.
- Leitão, J. S., Guimarães, T., & Rosal, M. A. (1998). Metodologia de diagnóstico de Clima Organizacional em ambiente de inovação tecnológica [Texto completo]. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.), *XXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD* (Texto em CD-Rom, p. 1-15). Foz de Iguaçu: Autor.
- Levering, R. (1984). *The 100 best companies to Work for in America*. New York: Addison-Wesley.
- Levering, R. (1997). *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Lima, S. M. B., & Albano, A. G. B. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista CCEI – URCAMP, 6* (10), 33-40.
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B., Lima, M. L. & Caetano, A. (Eds.). *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp.101-122). Lisboa: Celta Editora.

- Lindell, M. (2001). Assessing and testing interrater agreement on a single target using multi-item rating scales. *Applied Psychological Measurement*, 25 (1), 89-99.
- Lindell, M., Brandt, C., & Whitney, D. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23 (2), 127-135.
- Litwin, G. H., & Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luz, J. P. (2001). *Metodologia para análise de Clima Organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lynn MR. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nurs Res*, 35(6), 382-385.
- McClelland, D. (1955). *Studies in motivation*. New York, Appleton-Century-Crofts.
- Martins, M. C. F. (2000). Clima Organizacional: o estado da arte. *Psicologia do Triângulo Mineiro*, 3, 12-18.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Souza, M. R. (2004). Construção de uma escala de medida de Clima Organizacional. *rPOT* 4 (1), 37-60.
- Martins, M. C. F. (2008). Clima Organizacional. Em Siqueira, M. M. M. (Org.), *Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 29-40). Porto Alegre: Artmed.

- Martins, M. K., & Ferreira, E. (2007). *Pesquisa de Clima Organizacional: um indicador de responsabilidade social*. Foz do Iguaçu: ENEGEP 2007.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74
- Menezes, I. G., Sampaio, L. R., Gomes, A. C. P., Teixeira, F. S., & Santos, P. S. (2009). Escala de Clima Organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia, Campinas*, 26 (3), 305-316.
- Messick, S. (1980). Test validity and the ethics of assessment. *American Psychologist*, 35(11), 1012-1027.
- Moran, E., & Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational culture. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology applied to work*. (2nd ed.). Chicago, Illinois: The Dorsey Press.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nunes, C. H. S. S., & Primi, R. (2010). Aspectos técnicos e conceituais da ficha de avaliação dos testes psicológicos. Em Conselho Federal de Psicologia (Orgs.), *Avaliação Psicológica: Diretrizes na Regulamentação da Profissão*. (pp. 101-127). Brasília, DF.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. *RAC*, 3 (2), 29-51.
- Pasquali, L. (1999). Testes referentes ao construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali (Org.), *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: Labpam, 37-71.

- Payne, R., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. Em Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1125-1173. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Toran S.A. Vol.2.
- Pitcher, P. (1997). *The drama of Leadership*. New York: John Wiley and Sons.
- 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.
- Puente-Palacios, K. E. (2001). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de Clima Organizacional. *Revista de Administração, São Paulo*, 37 (3), 96-104.
- Puente-Palacios, K. E. (2005). *Clima social das organizações*. Material utilizado em disciplina do Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- Puente-Palacios, K. E., & Freitas, I. A. (2006). Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *O&S*, 13 (38), 45-57.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima Organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental Del Lago. *Revista Negotium – Ciências Gerenciales*, 3 (9), 33-51.
- R. Core Team (2012). *R: a language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Viena, Austria.
- Rada, C. A. G. (2004). Diseño, construcción y validación de um instrumento que evalúa Clima Organizacional em empresas colombianas, desde la teoria de respuesta al item. Colômbia. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.

- Rego, A., & Souto, S. (2004). La relación entre los Climas Organizacionales Autentizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. Colômbia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 77-102.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, 5-39.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rizzatti, G. (1995). *Análise de fatores significativos do Clima Organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de Clima Organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Robbins, S. (2002). *Clima Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, 139-158.
- Roznowski, M. (1989). Examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74, 805-14.
- Rueda, F. J. M., & Santos, A. A. A. (2011). Escala de avaliação do Clima Organizacional (CLIMOR). São Paulo: Vetor Editora Psicopedagógica Ltda. 60p.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335

- Sánchez, A. D., Saameño, J. A. B., López-Montes, M. T. M., Castillo, J. D. L., Fernández, L. A. L., & Claret, P. L. (2006). Las dimensiones del Clima Organizacional percibidas por los médicos de familia. *Aten Primaria*, 37 (9), 489-497.
- Santos, V., & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42 (4), 511-518.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o Clima Organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18 (2), 30-39.
- Schein, E. (2001). Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio.
- Schneider B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider B., & Reichers A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220-229.
- 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
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención. Madrid: EUB.
- Silva, N. T. (2003). Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do Clima Organizacional em uma instituição de ensino superior. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, N., & Zanelli, J. C. (2004). Cultura Organizacional. Em Zanelli, J. C., Borges-Andrade, E., & Bastos, A. V. B. (Org.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.407-442). Porto Alegre: Artmed.

- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In A. Siqueira, M. M. M (Org.), *Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.139-144). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201-209.
- Smith, G. T., & McCarthy, D. M. (1995). Methodological considerations in the refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 300-308.
- Souza, E. L. P. (1978). Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher.
- Souza, E. L. P. (1980). Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, 20 (4), 51-56.
- Sudarsky, J. (1979). *Um modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: La medición Del Clima Organizacional*. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Taguiri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: exploration of a concept*. London: Harvard University Press.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp.175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, A. (1999). *Valores e Clima Organizacional*. Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

- Tamayo, M. R., Pinheiro, F., Tróccoli, B., & Paz, M. G. T. (2000). Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP) [Resumo]. In Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (Org.), 52a Reunião Anual da SBPC, Resumos (CD-ROM). Brasília: SBPC.
- Toro, F. (1992). Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1), 163-173.
- Toulson, P., & Smith, M. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, 23, 453+. Retirado em 12/07/2012, do SciELO (Scientific Electronic Library Online) no World Wide Web: <http://www.scielo.br/prc>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios del Clima Organizacional em Bogotá, Colômbia. *Revista Diversitas – Perspectivas em Psicologia*, 2, 329-349.
- Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., & Partido, A. N. (2007). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1, Chile. *Revista Theoria*, 16 (2), 60-76.
- Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rivera, P. C. H., & Partido, A. N. (2008). Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 23 (2), 66-85.
- Xavier, O. S. (1986). Clima Organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. *Revista de Administração*, 21 (4), 33-47.

ANEXOS

ANEXO 1

E C A T Primeira versão

ESCALA DE CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Prezado senhor(a).

Nos dias atuais, instrumentos psicológicos adequados à população brasileira são de grande importância para a prática profissional do Administrador de Recursos Humanos e do Psicólogo Organizacional. A presente pesquisa objetiva a construção de uma escala de Clima Organizacional. Esta etapa justifica-se na necessidade de avaliação dos fatores propostos, por meio de análise de profissionais especialistas na área organizacional, a fim de mensurar o referido construto. O seu nome nos foi indicado por preencher este critério.

Deste modo, solicito sua colaboração com a pesquisa respondendo o instrumento anexo. A tarefa é simples e requer apenas que julgue e classifique os fatores segundo as dimensões criadas e conforme as instruções que se encontram na folha de resposta.

Desde já agradeço sua disponibilidade e colaboração.

Claudia Fonseca Rosès
Aluna de doutorado do Pós-graduação *strictu sensu* em Psicologia
Universidade São Francisco

Análise de Juízes
Identificação

Nome: _____

Formação: _____

Área de atuação: () Psicólogo com experiência em Gestão de RH

() Especialista em Psicometria

Tempo de experiência na função: _____

Esta é uma escala destinada a adultos com atividades vinculadas a empresas de diferentes: segmentos econômicos, graus de instrução, função, hierarquia e remuneração. Será aplicada de forma assistida, coletiva e com as devidas orientações éticas. A escala, nesta primeira versão, é composta por seis dimensões, sendo que os itens estão distribuídos aleatoriamente. As dimensões e suas respectivas definições são as que seguem:

- A. **Chefia e mecanismos de controle**: tipo de liderança, apoio operacional e estrutural para garantir condições adequadas ao desempenho das funções, qualidade e produtividade no trabalho com vistas aos objetivos organizacionais.
- B. **Comunicação e integração**: questões relativas à forma e ao tempo em que as informações são veiculadas para compreensão e adequação de novos contextos, bem como fluência de idéias, aceitação e compreensão de novas idéias e sugestões, e orientações claras e objetivas (para detecção de situações de isolamento).
- C. **Capacitação e desenvolvimento de pessoal**: condições de apoio e suporte a necessidades específicas de capacitação para o exercício de funções, atualização, reciclagem, capacidade de tomar decisões e desenvolvimento intelectual e social do indivíduo na organização com vistas à adaptação e integralização do profissional às funções para as quais foi contratado, interna e externamente.
- D. **Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal**: integração de esforços, qualidade do relacionamento, competitividade e adequação às mudanças inerentes ao processo, mecanismos que repercutem no ambiente de trabalho e no desempenho individual e grupal, grau de flexibilidade e ajustamento ao ambiente de trabalho propiciado pela empresa, formas como uma situação singular afeta o grupo.
- E. **Carreira e remuneração**: sistema de recompensas, progressão na carreira, premiações e remuneração condizentes com a função e com o mercado de trabalho, com vistas ao desempenho, produtividade, esforço e qualidade do trabalho executado.
- F. **Estrutura física e formas de organização**: condições físicas de trabalho, planejamento, formas de organização, ética, compromissos social e ambiental, missão, objetivos e formas de divulgação da imagem da empresa, interna e externamente, bem como a percepção adjacente do profissional em relação ao tipo de empresa para a qual trabalha.

Na tabela seguinte você encontrará os itens dispostos em linhas e as dimensões dispostas em colunas. Leia os itens com atenção, analise-os com base em sua experiência profissional e categorize-os em uma, e apenas uma, das dimensões, assinalando a sua correspondente. Desta forma, cada item pertencerá a apenas uma dimensão. Se houver entendimento dúbio, por favor, expresse sua opinião no espaço destinado aos comentários. Após responder, por favor, enviar para claudiaroses@uol.com.br. Obrigada.

Claudia Fonseca Rosès
Aluno de Pós-graduação *strictu sensu* em Psicologia
Universidade São Francisco

E C A L - ESCALA DE CLIMA DO AMBIENTE LABORAL

| ITEM | Chefia e mecanismos de controle | Comunicação e integração | Capacitação e desenvolvimento de pessoal | Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal | Carreira e remuneração | Estrutura física e formas de organização |
|--|---------------------------------|--------------------------|--|--|------------------------|--|
| 1. Nesta empresa há um sistema rigoroso de controle de chegada e saída dos funcionários: | | | | | | |
| 2. Nesta empresa todos recebem e compreendem integralmente instruções e informações necessárias ao trabalho que desempenham: | | | | | | |
| 3. Todos os funcionários do setor estão atentos e motivados para o trabalho: | | | | | | |
| 4. É comum a chefia e os subordinados empenharem-se na busca pela qualidade do trabalho: | | | | | | |
| 5. Não há formas claras de promoção nesta empresa: | | | | | | |
| 6. O espaço físico é adequado e arejado às atividades executadas: | | | | | | |
| 7. Os benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários são bem aceitos e elogiados: | | | | | | |
| 8. Idéias e sugestões são bem recebidas por todos: | | | | | | |
| 9. O ambiente é limpo e iluminado adequadamente: | | | | | | |
| 10. Meu trabalho é estimulante e adequado à minha capacitação: | | | | | | |
| 11. Percebe-se que há responsabilidade e profissionalismo por parte da chefia e da alta administração nesta empresa: | | | | | | |
| 12. Minhas idéias e sugestões são bem recebidas pela empresa: | | | | | | |
| 13. Há sistemas distintos de controle para subordinados e chefias: | | | | | | |

| ITEM | Chefia e mecanismos de controle | Comunicação e integração | Capacitação e desenvolvimento de pessoal | Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal | Carreira e remuneração | Estrutura física e formas de organização |
|---|---------------------------------|--------------------------|--|--|------------------------|--|
| 14. Esta empresa promove e estimula os funcionários a participar de atividades sociais e educacionais fora do ambiente de trabalho: | | | | | | |
| 15. A empresa coloca em prática boas idéias e sugestões dos funcionários: | | | | | | |
| 16. É comum acontecerem conflitos entre colegas de trabalho: | | | | | | |
| 17. Quando erro, fica claro para todos que prejudica o trabalho dos meus colegas: | | | | | | |
| 18. Costumo trabalhar muito, sempre além do horário, e estou sempre muito ocupado: | | | | | | |
| 19. Em meu trabalho, as atividades são planejadas e bem organizadas: | | | | | | |
| 20. Os salários praticados pela empresa são condizentes com o mercado: | | | | | | |
| 21. Quando necessário, as punições são aplicadas de forma justa e imparcial: | | | | | | |
| 22. A chefia ou colegas interrompem com freqüência o trabalho de outro: | | | | | | |
| 23. Sempre há boatos nos corredores da empresa, gerando incertezas e conflitos: | | | | | | |
| 24. Nesta empresa, os departamentos não se falam, apenas cumprem ordens superiores: | | | | | | |
| 25. Sinto-me sobrecarregado de trabalho e me atraso na entrega de algumas tarefas: | | | | | | |
| 26. Os erros são freqüentes no setor: | | | | | | |
| 27. Os funcionários do setor não se importam quando um colega recebe uma promoção: | | | | | | |
| 28. Esta empresa possui um sistema de recompensas e gratificações por desempenho: | | | | | | |
| 29. Nas promoções que ocorrem na empresa, é possível perceber apadrinhamentos e favorecimentos: | | | | | | |
| 30. Meu trabalho é monótono e cansativo: | | | | | | |
| 31. Os funcionários não têm idéias claras quanto ao objetivo do seu trabalho: | | | | | | |
| 32. Não é possível que os subordinados tomem decisões sem autorização do chefe de setor: | | | | | | |

| ITEM | Chefia e mecanismos de controle | Comunicação e integração | Capacitação e desenvolvimento de pessoal | Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal | Carreira e remuneração | Estrutura física e formas de organização |
|---|---------------------------------|--------------------------|--|--|------------------------|--|
| 33. Todos conhecem bem a empresa, pois sua missão e objetivos são claros para todos: | | | | | | |
| 34. Consigo transmitir minhas idéias e sugestões com facilidade: | | | | | | |
| 35. Todos conhecem os produtos e serviços oferecidos pela empresa: | | | | | | |
| 36. A criatividade é bem aceita e muito comum nesta empresa: | | | | | | |
| 37. Os funcionários aqui não têm medo de errar no trabalho: | | | | | | |
| 38. Os funcionários faltam com frequência por motivos de doença: | | | | | | |
| 39. Existe confiança e amizade entre os colegas do setor em que trabalho: | | | | | | |
| 40. Sinto que aborreço meus colegas e o meu chefe, mas nem sempre sei o motivo: | | | | | | |
| 41. Esta empresa possui um sistema satisfatório de progressão na carreira: | | | | | | |
| 42. É comum perceber insatisfação quando não percebem ou não elogiam o trabalho dos funcionários: | | | | | | |
| 43. Nesta empresa, cada setor e departamento têm salas separadas em que há privacidade para trabalhar: | | | | | | |
| 44. É comum os colegas fazerem o trabalho de outro funcionário: | | | | | | |
| 45. Todos ficam sabendo das novidades e mudanças por meio de quadros de aviso, e-mails, intranet e outros meios de comunicação interna: | | | | | | |
| 46. Nesta empresa, as pessoas estão sempre muito irritadas: | | | | | | |
| 47. Sempre que um funcionário erra no trabalho é corrigido e integrado a uma nova oportunidade: | | | | | | |
| 48. Quando estou trabalhando, interrupções são freqüentes e me deixam irritado: | | | | | | |
| 49. Nesta empresa, os funcionários reclamam de promessas não cumpridas: | | | | | | |
| 50. O pagamento nunca atrasa nesta empresa: | | | | | | |
| 51. O chefe ou superior não delega atividades para os subordinados: | | | | | | |

| ITEM | Chefia e mecanismos de controle | Comunicação e integração | Capacitação e desenvolvimento de pessoal | Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal | Carreira e remuneração | Estrutura física e formas de organização |
|---|---------------------------------|--------------------------|--|--|------------------------|--|
| 52. O chefe ou superior é educado, prestativo e paciente comigo e com os colegas de trabalho: | | | | | | |
| 53. A equipe de trabalho é informada sobre as novas normas, metas e mudanças em tempo hábil? | | | | | | |
| 54. É comum os funcionários deixarem as decisões mais difíceis para os colegas mais experientes: | | | | | | |
| 55. Tenho colegas que desconhecem o conteúdo do seu trabalho: | | | | | | |
| 56. Nesta empresa, as pessoas não conversam, são sempre muito frias e distantes: | | | | | | |
| 57. No meu setor, todos se respeitam: | | | | | | |
| 58. As promoções e recompensas remuneradas são justas: | | | | | | |
| 59. Os critérios utilizados para promover funcionários são conhecidos e justos: | | | | | | |
| 60. As demissões são freqüentes nesta empresa: | | | | | | |
| 61. Sempre ouço alguém falando que gostaria de mudar de emprego: | | | | | | |
| 62. Sempre há procura externa por pessoas que querem trabalhar nesta empresa: | | | | | | |
| 63. Os regulamentos e regras desta empresa são rígidos e as rotinas são inflexíveis: | | | | | | |
| 64. A chefia permite o uso particular de equipamentos e materiais da empresa pelos funcionários: | | | | | | |
| 65. Nesta empresa os erros são punidos com rigor: | | | | | | |
| 66. É possível transmitir idéias e compartilhar sugestões com facilidade: | | | | | | |
| 67. Esta empresa possui formas de integração entre funcionários de outros setores: | | | | | | |
| 68. Esta é uma empresa que favorece e promove eventos de integração entre funcionários e seus familiares: | | | | | | |
| 69. Tenho dificuldades em desenvolver algumas das minhas tarefas diárias: | | | | | | |
| 70. Tenho capacitação plena para desenvolver minhas atividades diárias: | | | | | | |

| ITEM | Chefia e mecanismos de controle | Comunicação e integração | Capacitação e desenvolvimento de pessoal | Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal | Carreira e remuneração | Estrutura física e formas de organização |
|---|---------------------------------|--------------------------|--|--|------------------------|--|
| 71. Quando um colega recebe uma recompensa ou um elogio, sinto-me parte integrante de uma boa equipe de trabalho: | | | | | | |
| 72. Tenho plenas condições de assumir novas atribuições no meu trabalho: | | | | | | |
| 73. Quando estou atrasado com a minha tarefa, sempre aparece um colega para me ajudar: | | | | | | |
| 74. Esta empresa possui princípios éticos reconhecidos e seguidos por todos os funcionários: | | | | | | |
| 75. Nesta empresa os cargos e salários são bem definidos: | | | | | | |
| 76. Percebo que o chefe de outro setor é menos controlador do que o chefe do setor em que trabalho: | | | | | | |
| 77. Esta empresa possui projetos de integração social e responsabilidade ambiental: | | | | | | |
| 78. Todos que estudam e adquirem um diploma ou certificado de curso externo é promovido ou garante pontuação na progressão de carreira: | | | | | | |
| 79. Nesta empresa todos são cordiais e atenciosos com clientes e fornecedores: | | | | | | |
| 80. Há excesso de reuniões no meu setor: | | | | | | |
| 81. A empresa sempre promove cursos e seminários internamente aos funcionários: | | | | | | |
| 82. A maioria das pessoas que trabalha aqui admira e prestigia a empresa: | | | | | | |
| 83. A produtividade é recompensada pela empresa: | | | | | | |
| 84. Os equipamentos e máquinas com os quais trabalho são adequados e convenientes para as atividades que executo: | | | | | | |
| 85. Um funcionário novo é bem visto e recebido pelos colegas de trabalho do setor: | | | | | | |
| 86. Nesta empresa as decisões são tomadas na medida em que os problemas acontecem: | | | | | | |
| 87. Esta empresa possui um programa de apoio financeiro aos estudos dos funcionários: | | | | | | |
| 88. As propagandas e meios de divulgação utilizados pela empresa são honestos e criativos: | | | | | | |

| ITEM | Chefia e mecanismos de controle | Comunicação e integração | Capacitação e desenvolvimento de pessoal | Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal | Carreira e remuneração | Estrutura física e formas de organização |
|--|---------------------------------|--------------------------|--|--|------------------------|--|
| 89. É possível perceber favorecimentos nas contratações desta empresa: | | | | | | |
| 90. Nesta empresa as decisões são precipitadas e prejudicam o andamento do trabalho: | | | | | | |
| 91. Sempre que é necessário, há disponibilidade de material de reposição no estoque da empresa para as atividades que executo: | | | | | | |
| 92. No setor em que trabalho os colegas ensinam uns aos outros quando há dificuldades com uma tarefa diferente: | | | | | | |
| 93. Sempre que surge uma mudança no trabalho ou na equipe, a insegurança é geral: | | | | | | |
| 94. As metas de trabalho definidas para execução são rigorosas e difíceis de serem cumpridas: | | | | | | |

Sugestões e comentários:

ANEXO 2

TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO (1ª via)

Construção de uma Escala de Clima Organizacional

Eu.....(nome), (RG) dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob a responsabilidade da pesquisadora **Claudia Fonseca Rosès**, sob orientação da **Dra. Acácia Aparecida Angeli dos Santos** do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco.

Assinando este Termo de Consentimento estou ciente de que:

- 1 - O objetivo da pesquisa é avaliar o Clima Organizacional de empresas.
- 2- Durante o estudo serão aplicados, dois instrumentos de aplicação coletiva ou individual: a) uma escala que avalia o Clima Organizacional, contendo cada uma de 51 itens; b) uma escala que avalia o Suporte Social Laboral, com 24 itens, sendo que a resposta a todas elas leva em média 40 minutos.
- 3 - Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;
- 4- A resposta a estes instrumentos não causam riscos conhecidos à minha saúde física e mental, mas poderão causar constrangimento;
- 5- Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa,
- 6 - Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;
- 7 - Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa pelo telefone: (11) 4534 8117;
- 8 - Poderei entrar em contato com a responsável pelo estudo (Claudia Rosès), sempre que julgar necessário pelo telefone (11) 99724329;
- 9- Este Termo de Consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com o pesquisador responsável.

Data ____/____/____

Assinatura:.....

✂-----

TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO (2ª via)

Construção de uma Escala de Clima Organizacional

Eu.....(nome), (RG) dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob a responsabilidade da pesquisadora **Claudia Fonseca Rosès**, sob orientação da **Dra. Acácia Aparecida Angeli dos Santos** do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco.

Assinando este Termo de Consentimento estou ciente de que:

- 1 - O objetivo da pesquisa é avaliar o Clima Organizacional de empresas.
- 2- Durante o estudo serão aplicados, dois instrumentos de aplicação coletiva ou individual: a) uma escala que avalia o Clima Organizacional, contendo cada uma de 51 itens; b) uma escala que avalia o Suporte Social Laboral, com 24 itens, sendo que a resposta a todas elas leva em média 40 minutos.
- 3 - Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;
- 4- A resposta a estes instrumentos não causam riscos conhecidos à minha saúde física e mental, mas poderão causar constrangimento;
- 5- Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa,
- 6 - Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;
- 7 - Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa pelo telefone: (11) 4534 8117;
- 8 - Poderei entrar em contato com a responsável pelo estudo (Claudia Rosès), sempre que julgar necessário pelo telefone (11) 99724329;
- 9- Este Termo de Consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com o pesquisador responsável.

Data ____/____/____

Assinatura:.....

ANEXO 3

Versão final da ECAT – Escala de Clima do Ambiente de Trabalho

Prezado colaborador,

Este instrumento de avaliação de Clima Organizacional possui 51 itens que deverão ser respondidos de forma sincera e com atenção. Nele você vai encontrar uma série de frases que podem ocorrer com você ou com seus colegas de trabalho no dia a dia da empresa em que trabalha. É necessário que você responda a todos os itens escrevendo um “X” na coluna cujo texto você considere adequado como resposta. Não será necessário colocar seu nome, mas será necessário preencher o Termo de Consentimento. **Muito obrigada!**

Idade: _____ Sexo: () Masculino () Feminino Estado Civil: _____

Escolaridade: () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Superior Completo
 () Ensino Fundamental Completo () Pós-graduação (Especialização)
 () Ensino Médio Incompleto () Mestrado
 () Ensino Médio Completo () Doutorado
 () Ensino Superior Incompleto

Ramo de atividade da empresa: () Comércio () Indústria () Prestação de Serviços

Ocupação/função na empresa: _____ Horas de trabalho por dia: _____

Você costuma fazer horas-extras com frequência? () Sim () Não Há quanto tempo trabalha na empresa: _____

Tem mais de um emprego? () Sim () Não

| ITEM | Discordo totalmente | Discordo | Não sei responder | Concordo | Concordo totalmente |
|--|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|
| 1. Na empresa há um sistema rigoroso de controle de chegada e saída dos funcionários: | | | | | |
| 2. É possível perceber que há responsabilidade por parte da chefia e da alta administração nesta empresa: | | | | | |
| 3. Existem diferenças perceptíveis de controle entre os chefes dos setores (uns são mais controladores, outros menos): | | | | | |
| 4. Há sistemas distintos de controle para subordinados e chefias: | | | | | |
| 5. Na empresa os erros são sempre punidos: | | | | | |
| 6. Não é possível que os subordinados tomem decisões sem autorização do chefe de setor: | | | | | |
| 7. O chefe ou superior dá o suporte técnico necessário aos funcionários: | | | | | |
| 8. Todos recebem instruções e informações necessárias ao trabalho que desempenham: | | | | | |
| 9. A empresa coloca em prática as sugestões dos funcionários: | | | | | |
| 10. Sempre há boatos nos corredores da empresa, gerando incertezas: | | | | | |
| 11. Na empresa os departamentos não se falam, apenas cumprem ordens superiores: | | | | | |
| 12. Todos têm acesso a informações e mudanças por vários meios de comunicação interna: | | | | | |
| 13. A equipe de trabalho é informada sobre as novas normas, metas e mudanças em tempo hábil: | | | | | |
| 14. É possível transmitir idéias e compartilhar sugestões com facilidade: | | | | | |
| 15. Um funcionário novo é bem recebido pelos colegas de trabalho do setor: | | | | | |
| 16. Os funcionários do setor se sentem motivados para o trabalho: | | | | | |
| 17. Todos têm capacitação para desenvolver as atividades diárias: | | | | | |

| ITEM | Discordo totalmente | Discordo | Não sei responder | Concordo | Concordo totalmente |
|--|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|
| 18. Há sobrecarga de trabalho em alguns setores: | | | | | |
| 19. Existem atrasos freqüentes na entrega de tarefas: | | | | | |
| 20. Sempre que um funcionário erra no trabalho ele é corrigido e lhe é dada uma nova oportunidade: | | | | | |
| 21. É possível perceber dificuldades em desenvolver algumas tarefas diárias: | | | | | |
| 22. A empresa promove cursos e seminários internamente aos funcionários: | | | | | |
| 23. A empresa possui um programa de apoio financeiro aos estudos dos funcionários: | | | | | |
| 24. É comum acontecerem conflitos entre colegas de trabalho: | | | | | |
| 25. Quando algum funcionário erra, fica claro para todos que prejudica o trabalho dos colegas: | | | | | |
| 26. Os erros são freqüentes em outros setores: | | | | | |
| 27. Os funcionários faltam com freqüência por motivos de doença: | | | | | |
| 28. Existe confiança e amizade entre os colegas: | | | | | |
| 29. Nesta empresa, as pessoas estão sempre muito irritadas: | | | | | |
| 30. Na empresa, as pessoas não se comunicam: | | | | | |
| 31. Os colegas da empresa ajudam os que se atrasam em suas tarefas: | | | | | |
| 32. Sempre que surge uma mudança no trabalho, a insegurança é geral: | | | | | |
| 33. Alterações na equipe de trabalho geram insegurança nos funcionários: | | | | | |
| 34. Não há formas claras de promoção nesta empresa: | | | | | |
| 35. Os salários praticados pela empresa são condizentes com o mercado: | | | | | |
| 36. A empresa possui um sistema de recompensas e gratificações por desempenho: | | | | | |

| ITEM | Discordo totalmente | Discordo | Não sei responder | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|
| 37. Há insatisfação dos funcionários quando seu trabalho não é reconhecido: | | | | | |
| 38. O pagamento nunca atrasa nesta empresa: | | | | | |
| 39. As promoções e recompensas remuneradas são satisfatórias: | | | | | |
| 40. Os critérios utilizados para promover funcionários são conhecidos por todos: | | | | | |
| 41. A produtividade é recompensada pela empresa: | | | | | |
| 42. É possível perceber favorecimentos nas contratações da empresa: | | | | | |
| 43. O ambiente é limpo e iluminado de forma adequada: | | | | | |
| 44. Na empresa, a organização dos setores proporciona privacidade para trabalhar: | | | | | |
| 45. Interrupções constantes prejudicam a produtividade no trabalho: | | | | | |
| 46. As demissões são freqüentes na empresa: | | | | | |
| 47. Os regulamentos e regras da empresa são rígidos: | | | | | |
| 48. A empresa possui projetos de integração social e responsabilidade ambiental: | | | | | |
| 49. Na empresa todos são atenciosos com clientes e fornecedores: | | | | | |
| 50. Os equipamentos e máquinas são adequados e convenientes para as atividades executadas pelos funcionários: | | | | | |
| 51. Há disponibilidade de material de reposição no estoque da empresa para as atividades executadas: | | | | | |