

CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE SUA DEFINIÇÃO E DE SEUS COMPONENTES

Kátia Puente-Palacios *
Isa Aparecida de Freitas **

RESUMO

Um elemento de fundamental importância em relação à efetividade organizacional é o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização. Contudo, apesar dos inúmeros estudos realizados, uma adequada compreensão dos seus componentes e características ainda não foi atingida. As conseqüências da falta de definição precisa do construto clima organizacional são, dentre outras: a) impossibilidade de comparação dos estudos realizados, b) dificuldade no estabelecimento dos principais preditores e conseqüentes, e c) imprecisão na análise da eficácia de ações de intervenção, implementadas nas organizações, a partir de diagnósticos de clima. Tendo em vista esse cenário, o presente trabalho tem por objetivo contribuir para a melhor definição do clima da organização, estabelecendo as características teóricas deste construto, assim como apontando os seus principais componentes. Tomando como base a definição dada por Koys e DeCotiis (1991), realizou-se uma análise teórica da extensão do conceito mediante a qual procura-se contribuir para a delimitação mais precisa do construto, bem como para a definição das dimensões que o compõem. O presente artigo encerra fazendo um alerta sobre a necessidade de estudos empíricos que permitam analisar a validade psicométrica da proposta apresentada pelas autoras.

ABSTRACT

A very important element with regard to the effectiveness of an organization is the impact the organizational climate has on the behavior and performance of its employees. However, despite the countless number of studies carried out, an adequate understanding of its components and characteristics has not yet been accomplished. Consequences of the failure of a precise definition of the construct organizational climate are, among other things: (a) the impossibility to compare studies carried out up to now; (b) difficulties in the identification of its principal predictors and consequences, and (c) inaccuracy in the analysis of intervention actions based on a diagnostic evaluation of an organization's climate. Against the portrayed background the present study has as a goal to contribute to a better definition of organizational climate, establishing the theoretical characteristics of this construct and identifying its main components. Taking the definition of Koys and DeCotiis (1991) as a point of departure, a theoretical analysis was undertaken of the extension of the concept which pretends to contribute to a more precise delimitation of the construct and to a better definition of the dimensions that compose the construct. The present article finishes alerting to the necessity of empirical studies that permit to analyze the psychometric validity of the proposal presented by the authors.

* Profª Instituto de Psicologia/Universidade de Brasília-Unb

** Analista Master da Diretoria de Gestão de Pessoas/Banco do Brasil

As organizações representam um dos cenários em que as relações interpessoais acontecem. Estas relações, sejam no nível pessoal ou profissional, constituem mecanismos de construção e sustentação do clima da organização que, por sua vez, orienta tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam. Assim, pode-se afirmar que o clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização.

O interesse pelo estudo do clima da organização não é novo, e teve um aporte fundamental das descobertas realizadas por Elton Mayo, nas quais foi evidenciada a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos. Segundo Parker *et al.* (2003) e Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004), o termo clima foi apresentado em 1939 por Lewin, Lippit e White como fenômeno relativo aos grupos e, problematizado pela primeira vez em 1957 por Argyris, conforme consta em trabalho realizado por Bedani (2003). Desde o surgimento dessa expressão, estudiosos deste campo se preocupam em conceituá-la de forma clara e objetiva, mas, segundo Puente-Palacios (2002), as imprecisões conceituais ainda permanecem e têm dificultado avanços quanto ao relacionamento entre esse aspecto e os demais fenômenos do mundo organizacional.

Apesar da abundância de pesquisas empíricas e investigações teóricas, o consenso em relação aos limites do fenômeno e os seus elementos constitutivos, ainda não foi atingido. O esforço dedicado ao estudo e compreensão do clima organizacional mostra um claro percurso teórico que revela as diversas concepções existentes sobre o fenômeno, assim como a forma predominante de investigação, segundo cada concepção adotada (MORAN; VOLKWEIN, 1992). Apesar dessa evolução favorecer a melhor compreensão da etiologia do construto, ela não veio acompanhada de suficiente delimitação sobre o conjunto de componentes que constituem o clima. Assim, neste aspecto, as divergências permanecem.

Parte da falta de homogeneidade na definição do clima é resultado da sua própria denominação e da metáfora a ele relacionada. A utilização de um termo oriundo da linguagem cotidiana, *clima*, ao ser transposto para a linguagem científica, trouxe consigo certas características como a sua natureza avaliativa, que, no âmbito científico, compromete a adequada delimitação da extensão deste construto, assim como a sua definição. Por exemplo: se na linguagem cotidiana o *clima* de uma reunião familiar envolve uma avaliação afetiva (aconchegante, agradável, tenso), no campo científico o termo *clima da organização* não contempla avaliações desta natureza. Portanto, ao indagar se os empregados de uma empresa estão satisfeitos ou não com as práticas organizacionais, está sendo realizado um diagnóstico do nível de satisfação dos membros da organização, e não do clima.

Segundo Freitas (2005), o termo clima organizacional expressa claramente uma metáfora derivada da meteorologia. O clima, em termos meteorológicos, varia em função de aspectos tais como região, estações do ano e ação de outros agentes da natureza. Tem como características a idéia de mudança e instabilidade, aliada à influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos. O clima influencia o vestuário, a alimentação, a disposição para o trabalho e o humor das pessoas. Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização. O uso da metáfora pode auxiliar na compreensão do que é clima organizacional, mas também pode gerar confusão: o clima organizacional é tão instável quanto o clima meteorológico? A resposta é não. Trata-se de padrões característicos de comportamentos instaurados no cenário organizacional e sustentados na cultura subjacente. Esse conjunto de comportamentos é passível de modificação, mas não com a velocidade com que o clima meteorológico muda. Além disso, é preciso deixar claro que os aspectos que influenciam o clima organizacional são sempre antecedentes, e não partes que o constituem. Desta forma, certos fatos ou eventos acontecidos na organização, como a negação de um incremento salarial, podem mudar ou afetar o clima, mas não devem ser considerados como

componentes dele, uma vez que não dizem respeito a padrões de comportamento instaurados, mas a eventos ou episódios específicos. A falta de clareza na compreensão do clima contribui para que diversos aspectos, tais como salário e estilo de gerência, estejam presentes nos instrumentos de mensuração. Essa prática constitui um equívoco, posto que o diagnóstico do clima deve ser realizado com base na mensuração dos seus componentes e não dos seus preditores ou conseqüentes. Usualmente, a justificativa utilizada para a inserção de aspectos como os mencionados num diagnóstico do clima, sustenta-se na convicção de que o estilo de liderança ou o salário afetam o clima da organização. A esse respeito vale destacar, mais uma vez, que o diagnóstico pretendido deve focar nas práticas estabelecidas na organização e não nos eventos que impactam essas práticas.

As diferenças entre o uso do termo na linguagem cotidiana e na linguagem científica devem ser claramente apontadas de maneira a permitir uma adequada compreensão do fenômeno sob análise. O risco de não realçar esta especificidade é tornar o seu estudo um campo infértil, pela estrutura amorfa que o construto pode assumir, o que certamente irá desembocar na impossibilidade de diálogo entre os pesquisadores interessados no assunto, uma vez que cada um estará estudando um evento de natureza diferente, apesar de receberem a mesma denominação.

A inadequada delimitação do clima organizacional, assim como a falta de definição dos seus elementos constitutivos, afeta negativamente o avanço da sua compreensão. Um construto definido de maneira vaga e imprecisa dificulta a investigação tanto dos seus antecedentes e conseqüentes como dos seus componentes ao comprometer a sua operacionalização. Se os elementos que compõem o clima não estão claramente definidos, então como proceder à sua mensuração e à discussão das suas causas e conseqüências?

Por esta razão, o presente trabalho visa contribuir na compreensão do clima da organização a partir não só da melhor exploração da definição oferecida por estudiosos da área como, também, do estabelecimento das suas principais características. Para isto, toma-se como ponto de partida a definição dada por Koys e DeCotiis (1991), uma vez que ela cumpre com o objetivo de determinar as características principais do construto, assim como estabelece a sua função.

Esses autores definem o clima como "fenômeno *perceptual duradouro*, construído com base na *experiência*, *multi-dimensional* 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" (p.266). Conforme pode ser visto, a definição oferecida constitui um aporte significativo a este campo do conhecimento, pois remarca as características específicas que permitem uma adequada identificação da extensão, assim como dos limites do construto. As implicações decorrentes do estabelecimento dessas características, bem como a diferenciação entre alguns construtos da área de comportamento organizacional e clima organizacional são brevemente discutidos, a seguir.

Ao falar de *fenômeno perceptual*, os autores definem o elemento central que diferencia o campo do clima da organização de campos paralelos como da satisfação, do comprometimento e, em geral, de outros de natureza afetiva. O fenômeno sob investigação (clima) constitui um atributo do nível da organização (macro). Contudo, são os funcionários quem, primordialmente, fornecem informação a seu respeito. Quanto a isto, ainda poderia ser questionada a pertinência de medir um atributo macro no nível micro. Porém, pode ser mais impreciso levantar informação sobre um atributo macro, de natureza complexa como é o clima, a partir das informações fornecidas por um único ator da organização a quem seria atribuído esse conhecimento. Assim, é prudente defender a pertinência de realizar o diagnóstico do clima a partir de informações fornecidas pelos funcionários. O levantamento dessas informações pode ser realizado por meio de questionários ou entrevistas. As informações solicitadas são descrições sobre práticas ou eventos que caracterizam a organização, sem fazer avaliações ou julgamentos afetivos sobre esses eventos. Quem fornece a informação deve tão somente relatar se o fato investigado ocorre (ou não) ou com que freqüência, e não julgar como se sente a respeito dele.

Em relação à satisfação, Siqueira (1995) afirma se tratar de um fenômeno que até agora acarreta grandes discussões quanto à sua definição. Segundo esse autor, existe, entre os teóricos da área, uma tendência para aceitar que o construto possui uma natureza afetiva, ainda que outros o caracterizem como traço disposicional. Se considerada a natureza afetiva, então, a satisfação envolve, inexoravelmente, certo grau de avaliação por parte do funcionário. Essa avaliação usualmente é realizada levando em consideração aquilo que o funcionário recebe ou vivencia na organização e as expectativas dele, ainda que nesse processo entrem em jogo outras variáveis. Logo, a forma como o evento sob análise é investigado traduz a sua natureza (afetiva) capturada a partir da solicitação de avaliações. Isto vai na contramão daquilo que Koys e DeCotiis (1991) defendem como característica do conceito de clima: *percepção*.

No caso de ser estabelecido que a satisfação trata-se de um traço disposicional, também, estar-se-ia incorrendo no mesmo erro ao adotar a satisfação como indicador de clima. O erro decorre da necessidade do funcionário manifestar em que medida está satisfeito (ou não) com determinadas práticas organizacionais, apesar de entender que a sua resposta traduz uma tendência pessoal (traço disposicional). Logo, clima e satisfação são construtos teoricamente diferenciáveis. Enquanto o clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário (variável macro ou do nível da organização), a satisfação consiste na avaliação do empregado sobre o que ele recebe da organização em comparação com o que esperava (variável micro ou do nível do indivíduo).

Em relação ao comprometimento organizacional, variável tratada por vezes como elemento constitutivo do clima, Bastos (1994) defende que se trata de "forte adesão, envolvimento, do indivíduo com vários aspectos do ambiente trabalho" (p. 28). Esse autor esclarece que subjacente às diversas definições dadas sobre comprometimento organizacional, estão algumas dimensões comuns: o desejo de permanecer ou orgulho de pertencer, a identificação e o engajamento. Desta forma, a investigação do comprometimento do indivíduo está sustentada na vinculação afetiva do indivíduo com a organização. Fica isto ainda mais evidenciado se observado que uma das formas de comprometimento (à qual se faz referência no presente texto) é a afetiva, caracterizada por se sustentar em um vínculo de conteúdo emocional, psicológico, que traduz, segundo Siqueira e Gomide Junior (2004), a forte identificação com a organização e o fato de nutrir por ela sentimentos e afetos positivos.

A partir das teorizações quanto à natureza do construto, realizadas por Siqueira e Gomide Junior (2004) e Bastos (1994), conclui-se que o comprometimento do indivíduo com a organização envolve, necessariamente, a participação de elementos avaliativos e afetivos. Isso afasta este construto do clima da organização que, segundo Koys e DeCotiis (1991), caracteriza-se por se tratar de um fenômeno perceptual.

Tendo em vista a exploração realizada sobre a natureza dos construtos *satisfação* e *comprometimento organizacional*, é possível verificar que ambos envolvem, em maior ou menor grau, avaliações afetivas do indivíduo sobre o trabalho ou a organização. O clima, por sua vez, se refere à descrição de eventos e práticas organizacionais percebidas. Portanto, o clima da organização, a satisfação e o comprometimento e construtos de natureza afetiva são fenômenos diferenciáveis entre si, pelo que seria inadequado esperar que uma escala de avaliação do clima social incluísse questões relativas à satisfação do indivíduo com o seu trabalho ou, ainda, ao seu vínculo afetivo com a organização.

Finalmente, a este respeito pode ser afirmado que construtos caracterizados por sua natureza afetiva ou avaliativa, não podem ser considerados componentes do clima organizacional. Usualmente esses construtos são capturados com a utilização de questionários compostos por conjuntos de perguntas que solicitam avaliações do respondente como, por exemplo: "Estou satisfeito com o sistema de promoções" (satisfação), ou "Preocupo-me com o destino da minha empresa" (comprometimento) ou, ainda, "Estou disposto a investir todo o meu esforço no meu trabalho" (motivação). Questões como estas podem ser tomadas como indicador de que o aspecto indagado está além dos limites teóricos do construto clima organizacional.

A segunda característica apontada no conceito oferecido por Koys e DeCotiis (1991) diz respeito à duração temporal. O fato de ser um fenômeno perceptual “duradouro” constitui outra característica enfatizada pelos autores. Apesar de não pretenderem estabelecer a extensão de tempo de maneira exata, alertam que fatos esporádicos de curta duração não constituem o clima social propriamente dito. A este respeito cabe destacar que não se defende a existência de um prazo específico de duração de uma prática para que ela seja considerada parte do clima da organização. Estabelece-se, apenas, a necessidade de ser suficientemente evidente, intensa ou significativa para os membros da organização, de maneira a ser considerada “comportamento típico” da organização, num dado momento. Ainda assim, formas novas de comportamento podem vir a ser incorporadas ao clima da organização, quando elas ocorrem de maneira cíclica ou recorrente, passando a serem vistas como elementos do clima da organização.

O terceiro elemento diz respeito à construção do clima. Os autores manifestam que ocorre *com base na experiência* do indivíduo na organização. Assim, é necessário estar, de fato, ligado a ela para conhecer, a partir de vivências, tanto os padrões e práticas organizacionais, como o significado que o grupo atribui a essas práticas. Essas vivências não se limitam ao conhecimento de regras e normas formais da organização. Referem-se, principalmente, ao conhecimento de padrões de comportamento adotados pela organização, muitos dos quais são apreendidos a partir dos relacionamentos mantidos com os colegas de trabalho e da observação.

Em quarto lugar, na definição citada é apontado que o clima da organização é um fenômeno composto por diversas dimensões ou elementos, sendo, portanto, um *construto multi-dimensional*. Em relação a esta característica, não são encontradas grandes divergências teóricas. Estudiosos desse campo (JAMES; JONES, 1974; SCHNEIDER, 1975; SCHNEIDER; REICHERS, 1983; MORAN; VOLKWEIN, 1992), assim como pesquisadores interessados na investigação empírica da estrutura do construto (SCHNEIDER; BARTLETT, 1970; KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989; DUNEGAN; TIERNEY; DUCHON, 1992; BROWN; LEIGH, 1996; ANDERSON; WEST, 1998; PARQUER *et al.*, 2003; PATTERSON, WARR, WEST, 2004) concordam, de maneira tácita ou implícita, que o clima organizacional se compõe pela congregação de diversos elementos. Desta forma, ao indagar sobre as percepções dos indivíduos sobre práticas e procedimentos da organização (clima organizacional), deve ser focado um conjunto de aspectos e não apenas se restringir a um único. Porém, em relação ao estabelecimento daqueles que constituem, de fato, elementos deste construto, não é encontrada a mesma concordância. Puente-Palacios (2002) apresenta um conjunto de instrumentos de avaliação do clima organizacional e, após a sua análise, conclui a respeito da falta de homogeneidade ou de consenso entre os pesquisadores deste campo. Contudo, a autora evidencia, no mesmo trabalho, o papel central dado às relações interpessoais, o que a leva a propor a adoção da denominação “clima social da organização”, na tentativa de reduzir o leque de dimensões consideradas componentes do clima.

Ainda não conseguindo estabelecer de maneira definitiva os limites teóricos do construto, as características estabelecidas na definição oferecida por Koys e DeCotiis (1991) oferecem subsídios que facilitam esta tarefa, uma vez que apontam claramente para as dimensões que não fazem parte do construto, como as de cunho avaliativo / afetivo.

Um quinto elemento da definição cuja análise norteia o presente trabalho estabelece, como característica fundamental do clima, o fato de ser *compartilhado* pelos membros da organização. Portanto, ele não se constitui de percepções individuais, mas origina-se nelas. Essas percepções emergem e se sustentam de maneira coletiva com base na atribuição de significados comuns outorgados pelos membros da organização aos eventos percebidos. Dado o valor das relações sociais na construção deste fenômeno, a adoção da denominação “*clima social da organização*”, conforme sugerido por Puente-Palacios (2002), parece ser pertinente, também, pela natureza social que o caracteriza. Tentativa de especialização semelhante é apresentada por outros autores ao sugerirem a investigação de clima em relação a

aspectos específicos como clima para a criatividade (BRUNO; ALENCAR, 1998), clima ético (ARRUDA; NARVAN, 2002) ou, ainda, clima de justiça (REGO, 2003). Neste sentido, a proposta apresentada por Puente-Palacios defende a investigação do clima da organização focando num conjunto restrito de aspectos (dimensões), os quais são considerados mais diretamente influenciados pelas relações interpessoais.

A partir da compreensão da natureza social do fenômeno sob investigação, a construção de instrumentos de mensuração deve ser realizada respeitando as suas características. Na avaliação do clima, a partir da utilização de questionários, as perguntas podem focar a percepção individual das práticas organizacionais sob a ótica do respondente (Exemplo: No meu local de trabalho, o meu desempenho é reconhecido) ou solicitar o relato da ocorrência (ou não) de certas práticas organizacionais (Exemplo: Na minha organização, o desempenho é reconhecido). Discussões quanto à pertinência de diagnosticar um atributo macro a partir de informações coletadas no nível micro estão presentes na literatura da área (GULLY; INCALCATERRA; JOSHI; BEAUBIEN, 2002; SCHNAKE; DUMLER, 2003). Contudo, até o momento não têm sido oferecidas evidências empíricas, em relação ao clima, que mostrem a superioridade preditiva de um método sobre o outro.

Apesar dessas duas opções serem consideradas pertinentes, o pesquisador interessado neste campo precisa observar, atentamente, o caráter coletivo do fenômeno investigado. Assim, quando utilizados itens que indagam a perspectiva individual, é imprescindível que posteriormente à coleta de dados seja verificada a convergência das respostas dos indivíduos, uma vez que a ausência dessa convergência (ou de similaridade nas percepções individuais) obriga o pesquisador a aceitar que o fenômeno investigado é de natureza individual, compatível com aquilo que James e James (1989) denominam clima psicológico. É pertinente lembrar que, a partir de uma perspectiva metodológica, a verificação de convergência de respostas não se reduz a cálculos de medidas de tendência central, uma vez que no campo da pesquisa quantitativa conta-se com índices de convergência diversos (JAMES; DEMAREE; WOLF, 1984; JAMES; DEMAREE; WOLF, 1993; LINDELL, 2001; LINDELL; BRANDT; WHITNEY, 1999), os quais mostram-se extremamente úteis para responder as demandas de construtos como o clima. Assim, deverão ser adotados métodos de análise de concordância das respostas individuais.

No caso da utilização de itens redigidos focando a natureza coletiva do clima, as mesmas análises devem ser realizadas, uma vez que indagar percepções coletivas não equivale a convergência dessas percepções. Logo, a existência de percepções similares (compartilhadas) não se sustenta no estilo da redação dos itens. Sustenta-se na apresentação de evidências empíricas que comprovem a sua ocorrência. Portanto, podem ser utilizados ambos os estilos de redação (com foco no individual ou coletivo), restando ao pesquisador apresentar evidências da natureza coletiva do fenômeno sob investigação.

Finalmente, a definição oferecida por Koys e DeCotiis (1991) destaca que a função do clima organizacional é orientar os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados pela organização. Os autores esclarecem que o clima atua de maneira conjunta com a cultura da organização, as regras e as normas, definindo quais os comportamentos que *devem* e quais os comportamentos que *podem* ser exibidos. Desde esta perspectiva, o clima deve ser concebido como um elemento a mais, que afeta o comportamento e desempenho dos indivíduos nas organizações, e não como um mero reflexo da cultura. Puente-Palacios (2002) discute a natureza diferenciada do clima e a cultura, estabelecendo a peculiaridade de cada um deles, assim como a importância da sua adequada diferenciação para o estabelecimento do seu papel preditivo em relação a comportamentos e desempenhos organizacionais. Nesse trabalho é destacada a diferença teórica entre esses construtos (clima e cultura), sendo que o de maior amplitude, profundidade e 'longevidade' no cenário organizacional é a cultura. Ela diz respeito àquilo que é defendido e valorizado pela organização, e serve de sustento para a definição tanto da estrutura adotada, quanto do comportamento a ser privilegiado. A autora destaca, entretanto, que esses dois construtos não são independentes, uma vez que a cultura serve de base para a construção do clima.

As diferenças encontradas entre os construtos cultura e clima da organização têm sido discutidas por diversos pesquisadores, os quais são unânimes ao afirmar de maneira veemente que se trata de construtos genuinamente diferenciáveis, tanto desde uma perspectiva teórica quanto empírica (PARQUER *et al.*, 2003; MARTINS *et al.*, 2004; McMURRAY, 2004; PATTERSON; WARR; WEST, 2004). De maneira específica, Parquer *et al.* destacam que o clima pode ser descrito como fenômeno caracterizado por ter um foco *descritivo*, o qual pode ser tanto objetivo quanto subjetivo. Se objetivo, manifestam os autores, então faz referência à percepção do indivíduo sobre as práticas organizacionais. Se subjetivo, então foca na construção social de significados compartilhados. Por outro lado, ainda segundo esses autores, a cultura possui um foco *normativo* na medida em que se refere aos valores, crenças e definições de formas adequadas de se comportar, agir e pensar. Logo, as diferenças entre ambos construtos é oriunda da natureza específica de cada um: *descritiva versus normativa*.

Ainda defendendo a especificidade de cada construto, é pertinente destacar que parte da própria natureza do clima é a sua relação com a cultura, uma vez que, conforme manifestado na definição que norteia o presente trabalho, clima e cultura atuam de maneira conjunta no direcionamento dos comportamentos dos membros da organização. Porém, cabe alertar o leitor, concepções de clima organizacional diferentes da apresentada neste trabalho podem ser encontradas. A vertente teórica que aponta a relação entre clima e cultura, denominada Abordagem Cultural, foi proposta por Moran e Volkwein (1992) e, embora amplamente aceita e divulgada, é apenas uma das encontradas. Nesse trabalho, os autores apresentam outras possíveis concepções de clima organizacional e destacam que, embora cronologicamente anteriores e aparentemente superadas teoricamente, elas ainda são utilizadas para definir o construto e explicar a sua natureza. Portanto, não existe uma definição única do que seja o clima organizacional e, principalmente, da natureza e limites do fenômeno. Logo, discussões sobre esse assunto ainda podem contribuir para o avanço deste campo da ciência. A importância dessas discussões está no fato de saírem do âmbito acadêmico e servirem de base para o desenho dos instrumentos de medida a serem adotados para a realização do diagnóstico do clima das organizações. Isto é: os instrumentos de mensuração utilizados são uma consequência da compreensão do que seja o clima organizacional.

A defesa da pertinência da definição de clima dada por Koys e DeCotiis (1991), tecida ao longo deste trabalho, sustenta-se no fato de permitir identificar, de maneira mais precisa, a extensão do construto clima social da organização e sinalizar os aspectos que devem ser considerados no estabelecimento dos seus componentes. Contudo, em relação a esses componentes, também existem ainda notórias divergências, talvez maiores que as encontradas na discussão da natureza do clima. Por esta razão, a seguir, é apresentada uma breve discussão sobre os elementos (dimensões ou fatores) que compõem este construto, elaborada com base tanto em resultados de pesquisas, como em delimitações teóricas.

Explorando os elementos que participam do processo de atribuição de significados aos eventos organizacionais percebidos (clima), James e James (1989) realizaram uma pesquisa empírica sustentada num princípio teórico geral, segundo o qual o significado atribuído a eventos percebidos, no meio organizacional, é construído a partir de esquemas ou redes de representação mental. Estas redes de representações são utilizadas pelos membros da organização como padrões de comparação, e estão sustentadas em valores específicos relativos ao trabalho como equidade, liberdade, oportunidade de desenvolvimento ou superação pessoal. Embora os autores não utilizem a denominação "clima social da organização" mas se refiram, em primeira instância, a ambiente de trabalho e, posteriormente, a clima psicológico, é possível inferir, no decorrer do artigo, que o construto investigado é congruente com clima social da organização.

A partir dessa concepção, os autores afirmam que o clima está composto por quatro fatores: a) estresse decorrente do desempenho do papel e da falta de

harmonia (significado invertido), b) trabalho desafiador e autonomia, c) qualidade da liderança e suporte ao desempenho, e d) cooperação entre os membros da organização e qualidade das relações de amizade. Ao investigar empiricamente esta proposta teórica, os autores encontraram suporte psicométrico e verificaram a existência de um fator subjacente, de segunda ordem, que explica, segundo eles, a presença de correlações significativas entre os fatores e aponta para o efeito do sistema de valores sobre o clima social da organização.

Embora as análises estatísticas tenham sustentado a pertinência da proposta desses autores, pode ser realizada uma discussão teórica dessas descobertas, tomando como base a definição de clima organizacional que norteia o presente trabalho (dada por KOYS; DECOTIIS, 1991). Isto permitirá evidenciar como os achados empíricos se contrapõem aos limites teóricos aqui defendidos.

Em relação ao fator *estresse decorrente do desempenho do papel e da falta de harmonia* é possível verificar, a partir da análise dos seus componentes, que se estende para além dos limites do conceito de clima organizacional. Segundo James e James (1989), este fator está composto pela ambigüidade do papel, conflito do papel, superposição de papéis, identificação com a organização e preocupação da administração. A presença do elemento *identificação com a organização* revela uma superposição de conceitos, pois é congruente com o construto comprometimento organizacional que, conforme apontado na sua definição, envolve avaliações afetivas. A identificação refere-se ao estabelecimento de um vínculo com a organização, sentir-se espelhado nela, semelhante a ela ou tendo princípios similares ou, no mínimo, compatíveis. O clima, por sua vez, refere-se a práticas de diversa índole, estabelecidas na organização. Não envolve o fato de o empregado compartilhar, defender ou ainda gostar delas.

O segundo fator denominado *trabalho desafiador e autonomia* está composto pelas dimensões autonomia, tarefas importantes e tarefas desafiadoras e variadas. Mantêm-se dentro dos limites teóricos do conceito e indaga as percepções dos membros da organização sobre existência, ou não, de autonomia e desafios profissionais em relação à tarefa desempenhada.

O terceiro fator aborda a *qualidade da liderança e suporte ao desempenho*. Fazem parte dele a influência da hierarquia, a influência psicológica do líder, o suporte e a confiança, o papel de facilitador do líder nos processos de interação e ênfase do líder no atingimento dos objetivos. Em resumo, aborda duas questões básicas: uma diz respeito à percepção do suporte oferecido pelo líder, enquanto que a outra se assemelha a uma avaliação do papel do líder. Em relação ao construto "suporte ao desempenho", cabe destacar que o seu estudo e compreensão constituem um segmento específico de pesquisa e investigação, no campo do comportamento organizacional. Quanto à sua natureza, Abbad de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) afirmam que se refere às *avaliações* realizadas pelos trabalhadores sobre o valor do retorno (benefícios e recompensas) dado pela organização em troca do esforço investido na realização das tarefas a eles incumbidas. Essas afirmações permitem concluir que o suporte ao desempenho não pode ser considerado elemento constitutivo ou sinônimo de clima da organização. Embora possam ser encontrados pontos de convergência entre ambos conceitos, as especificidades também são claramente identificáveis. Logo, trata-se de construtos paralelos, de natureza específica e genuinamente diferenciáveis. Em relação ao conceito de suporte, o papel do empregado envolve avaliação, enquanto, em relação ao clima, envolve descrição de práticas construídas a partir de percepções compartilhadas.

Em relação à avaliação do papel do líder, segundo aspecto deste fator, a própria denominação o coloca além dos limites do conceito de clima organizacional, pois foca em avaliações dos funcionários e não apenas nas suas percepções. Finalmente, o quarto fator proposto por James e James (1989) é a *cooperação entre os membros da organização e a qualidade das relações de amizade*. Ao comparar este fator com as características apontadas na definição de clima proposta por Koys e DeCotiis (1991), é possível observar que, dados os seus componentes (cooperação do grupo, responsabilidade pela efetividade e relações de amizade), é o que melhor responde às especificações do conceito. Assim, pode ser considerado, efetivamente, um componente do construto clima da organização.

A partir desta análise, é pertinente concluir que, embora resultados estatisticamente significativos tenham sido encontrados por James e James (1989) na análise destes fatores, a forma como alguns deles foram concebidos extrapola os limites teóricos do conceito sob investigação. Destaca-se, entretanto, que certos elementos apontados constituem, de fato, aspectos fundamentais na compreensão do clima da organização. É o caso das relações sociais entre os pares e com as chefias, assim como a autonomia.

Em resumo, pode ser destacado que os achados apontados evidenciam que os fatores que conseguem manter-se dentro dos limites do conceito de clima, segundo a definição adotada, são aqueles relacionados à natureza do trabalho (autonomia, inovação), assim como aqueles que dizem respeito às relações sociais. Esta constatação pode ser tomada como uma evidência a mais da pertinência de adotar uma denominação mais restrita (*clima social*) para um construto que apresenta severos problemas de operacionalização em decorrência da natureza vaga dos seus limites teóricos.

A importância da restrição do leque de aspectos inseridos nos diagnósticos de clima, também pode ser evidenciada em trabalhos realizados mais recentemente por pesquisadores que enfrentaram o desafio de identificar os elementos constitutivos do clima e depararam-se com um número elevado de fatores presentes nas escalas investigadas, a ponto de observar a presença de construtos teoricamente diferentes de clima, numa mesma escala de mensuração (MARTINS, *et al.*, 2004; PATTERSON; WARR; WEST, 2004). No trabalho realizado por Martins *et al.* foi constatado que instrumentos psicometricamente validados tinham definido como elementos constitutivos do clima aspectos como: recompensa, segurança e riscos, inovação, reconhecimento e *feedback*, flexibilidade, coesão, relacionamento entre superior e empregado, controle, suporte do chefe, liderança, clareza e promoções, pressões no trabalho, apoio e autonomia. No trabalho apresentado por Patterson, Warr e West, foram identificados 17 fatores como componentes do clima, entre os quais foram incluídos: suporte do supervisor, desenvolvimento de habilidades, esforço, qualidade, eficiência, dentre outros. Esses dados sinalizam a necessidade de melhor definição da extensão e limites do construto clima organizacional, pois, até agora, as imprecisões quanto aos seus elementos constitutivos persistem, o que dificulta a construção de um corpo consistente de conhecimento quanto ao seu papel no cenário organizacional.

Ainda em relação à definição dos elementos que compõem o clima da organização, Koys e DeCotiis (1991) realizaram uma pesquisa empírica na qual, tomando como base tanto os fatores contidos em instrumentos de avaliação do clima organizacional, como os limites conceituais apontados na definição dada por eles, concluíram que este construto está composto por oito fatores: autonomia de trabalho, coesão, confiança, suporte ao desempenho, pressão de trabalho, reconhecimento e valorização das contribuições no trabalho, justiça e inovação. Uma vez tendo identificado estes fatores, os autores analisaram, psicometricamente, a sua pertinência e concluíram a respeito da sua adequação.

Em relação aos fatores identificados por esses autores, pode ser apontado que *coesão* e *confiança* se referem às relações sociais ou relações interpessoais. Assim, refletem a forma como as relações interpessoais são gerenciadas na organização, estando, portanto, no cerne daquilo que no presente trabalho é defendido como componente central do clima. Os fatores *autonomia* e *inovação* apontam para a abertura da organização às mudanças e a liberdade dada aos funcionários para o desempenho das suas tarefas. O fator denominado *reconhecimento e valorização* diz respeito ao retorno recebido em troca do trabalho executado sem indagar a respeito da remuneração, pois isto envolve, também, percepções de justiça. Em relação a estes três fatores, a natureza daquilo que indagam é compatível com a definição de clima, pois reflete a forma como a organização lida com o comportamento e desempenho dos seus funcionários, e qual a política adotada para retribuir o esforço dos funcionários.

Os fatores *suporte ao desempenho* e *justiça* constituem, conforme já manifestado, construtos de natureza complexa, usualmente estudados como fenômenos diferentes, e não como componentes do clima social organizacional. Ambos possuem um extenso corpo teórico, assim como uma considerável quantidade de pesquisas empíricas que permite verificar que os seus antecedentes e conseqüentes não coincidem com aqueles que explicam ou resultam do clima social da organização (ABBAD DE OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE 1999; GOMIDE, 1999). Logo, pode ser pertinente considerá-los correlatos, antes que componentes do clima.

Finalmente, o fator relativo à *pressão de trabalho*, segundo descrito pelos autores, está relacionado com o conhecimento das expectativas de desempenho do indivíduo e da organização. Isto é: onde se espera chegar, em termos de desempenho, e sob quais condições. Em decorrência do aspecto focado por ele, pode ser afirmado que possui uma natureza compatível com a de componente do clima social da organização.

Com base na análise realizada, é pertinente afirmar que os fatores: autonomia (presente na proposta de JAMES; JAMES, 1989), pressão, valorização e inovação são compatíveis com as características presentes na definição do clima organizacional dada por Koys e DeCotiis (1991). Esta congruência pode ser considerada um indicador da sua adequação como componentes do construto sob investigação. Em relação aos fatores justiça e suporte, pode ser identificada a natureza específica deles, pelo que a adequação da sua participação como fatores de escalas de avaliação do clima social, deve ser cuidadosamente investigada, uma vez que podem desempenhar o papel de covariantes.

A partir das pesquisas empíricas realizadas por James e James (1989) e Koys e DeCottis (1991), pode-se afirmar que tanto a definição de clima da organização dada por Koys e DeCotiis, como os elementos constitutivos sugeridos por eles, constituem valiosas contribuições para a melhor delimitação do construto investigado. A grande maioria dos fatores sugeridos por esses autores está de acordo com a delimitação conceitual de *clima social*, compondo um conjunto consistente de dimensões representativas desse construto. Estes fatores são: a) Autonomia; b) Inovação; c) Gerenciamento das relações interpessoais; d) Valorização e reconhecimento do desempenho; e e) Expectativas de desempenho da organização. Os outros dois fatores propostos (suporte e justiça), dada a sua complexidade e ao fato de apresentarem o seu próprio campo teórico, devem ser investigados de maneira separada, pois são construtos com identidade própria.

A pertinência de defender os aspectos acima citados como componentes do clima social das organizações sustenta-se em resultados de pesquisa empírica realizada por Puente-Palacios e Carneiro (2006). Esses autores desenvolveram uma escala de avaliação do clima social, tomando como base teorizações compatíveis com as tecidas no presente artigo. Para a análise psicométrica do instrumento, os autores contaram com uma amostra composta por respostas fornecidas por 521 pessoas, todas membros de equipes de trabalho. Os resultados mostraram que a escala conseguiu explicar 53% da variância do fenômeno mensurado. Adicionalmente, a partir da aplicação de procedimentos de análise fatorial exploratória, conforme sugerido por Laros e Puente-Palacios (2004), foram identificados dois fatores contendo, cada um, duas facetas. A confiabilidade interna dos fatores identificados (alfas de Cronbach = 0,95 e 0,94), assim como das facetas (alfas de Cronbach entre 0,83 e 0,94) evidenciou que o fenômeno *clima social* pode ser adequadamente capturado a partir de um instrumento que indague sobre: autonomia, inovação, relações interpessoais, valorização e reconhecimento do desempenho. Por se tratar de um primeiro estudo que testa a adequação teórica e psicométrica da escala desenvolvida, os autores encerram o artigo recomendando novas pesquisas. Sugerem, também, o fortalecimento da dimensão *Expectativas de desempenho* que não emergiu como faceta no instrumento testado. A importância dos resultados relatados está no fato de sinalizarem a pertinência da proposta teórica levantada no presente artigo, embora se reconheça a necessidade urgente de ampliação das pesquisas empíricas sobre clima social, assim como das discussões teóricas estabelecidas com outros estudiosos deste campo.

Sustentados na revisão teórica realizada e nas evidências empíricas, sugere-se, portanto, que a investigação do construto clima social ou organizacional seja baseada em cinco das oito dimensões sugeridas por Koys e DeCottis (1991) e que sejam analisadas mais evidências empíricas que permitam concluir efetivamente sobre a validade desses fatores constitutivos do clima social nas organizações. De maneira adicional, é de fundamental importância que, para a mensuração do clima social, os indivíduos retratem suas percepções sobre a frequência com que os aspectos mencionados estão presentes na sua organização.

O estudo do construto clima organizacional tem uma longa trajetória e diversos são os esforços realizados por pesquisadores da área para obter uma melhor delimitação dos seus elementos constitutivos sem que, até o momento, tenha sido atingido o consenso em relação aos seus componentes teóricos. O presente trabalho apresentou uma proposta teórica de investigação do construto, a qual veio acompanhada de evidências teóricas e empíricas da sua pertinência. De maneira adicional, realizou-se um exercício de delimitação do construto que cumpre o objetivo de favorecer uma melhor definição dos elementos constitutivos. A adoção de uma denominação diferenciada (clima social da organização) pretende oferecer uma alternativa viável ao caminho tão conturbado do estudo do construto e diagnóstico do clima organizacional, frequentemente caracterizado pela discrepância entre definição e operacionalização da medida.

A delimitação adequada do construto sob investigação é necessária uma vez que possibilita o avanço da pesquisa, tendo em vista que os resultados passam a ser comparáveis, pois abordam as mesmas dimensões. Isto facilita, também, a melhor compreensão sobre como o clima social afeta o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização. Por outro lado, a insistência em investigar um construto delimitando-o de maneira inadequada, pode levar a consequências práticas perniciosas, pois as ações implementadas para corrigir ou melhorar o clima diagnosticado serão inúteis, quando não prejudiciais para a organização e para as pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD DE OLIVEIRA-CASTRO, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3 (2), p. 29-51, 1999.
- ANDERSON, N.; WEST, M. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, p.235-258, 1998.
- ARRUDA, M. C; NARVAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, 40, (3), p. 26-35, 2000.
- BASTOS, A. V. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, Tese (Doutorado) -Universidade de Brasília. 1994.
- BEDANI, M. *Clima organizacional: mensuração, investigação e diagnóstico*. Dissertação de Mestrado não publicada, Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2003.
- BROWN, S.; LEIGH, T. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), p. 358-368, 1996.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. S. Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC): um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v. 33 (4), p.86-91, 1998.

- DUNEGAN, K.; TIERNEY, P.; DUCHON, D. Perceptions of an innovate climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 39 (3), p. 227-236, 1992.
- FREITAS, I. A. *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. 2005.
- GOMIDE, S. *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. Brasília Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília 1999.
- GULLY, S.; INCALCATERRA, K. A.; JOSHI, A.; BEAUBIEN, M. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), p. 819-832, 2002.
- JAMES, L.; DEMAREE, R.; WOLF, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 69(1), p. 85-98, 1984.
- JAMES, L.; DEMAREE, R.; WOLF, G. r_{wg} : an assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 78 (2), p. 306-309, 1993.
- JAMES, L. A.; JAMES, L.R. Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), p. 739-751, 1989.
- JAMES, L. R.; JONES, A. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), p. 1096-1112, 1974.
- KOYS, D.; DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), p. 265-285, 1991.
- KOZLOWSKI, S.; DOHERTY, M. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), p. 546-553, 1989.
- LAROS, J.; PUENTE-PALACIOS, K. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9, (1), p. 113-119. 2004
- LINDELL, M. Assessing and testing interrater agreement on a single target using multi-item rating scales. *Applied Psychological Measurement*, 25(1), p. 89-99, 2001.
- LINDELL, M.; BRANDT, C.; WHITNEY, D. A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23 (2), p. 127-135, 1999.
- MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4, (1), p. 37-60, 2004.
- McMURRAY, A. The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*. 3, 1-8, 2003.
- MORAN, E.; VOLKWEIN, J. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), p. 19-47, 1992.
- PARKER, C.; BALTES, B.; YOUNG, S.; HUFF, J.; ALTMANN, R.; LACOST, H.; ROBERTS, J. Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (4), p. 389-416, 2003.

- PATTERSON, M.; WARR, P.; WEST, M. Organizational climate and organizational productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 193-216, 2004.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37 (3), p. 96-104, 2002.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; CARNEIRO, B. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (no prelo). 2005.
- REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho* (r-POT).3, (1), p. 27-60, 2003.
- SCHNAKE, M.; DUMLER, M. Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 p. 283-301, 2003.
- SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, 28 (4), p. 447-479, 1975.
- SCHNEIDER, B.; BARTLETT, C. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23 (4), p. 493-512, 1970.
- SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), p.19-39, 1983.
- SIQUEIRA, M. M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Brasília. Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília 1995.
- SIQUEIRA, M.; GOMIDE JUNIOR. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. EM J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade; A. V. Bastos. (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed. 2004.