
Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional

Katia Elizabeth Puente-Palacios

A compreensão e a análise do conceito de clima organizacional têm despertado o interesse de estudiosos do comportamento humano no âmbito das organizações há várias décadas, mas as imprecisões do uso desse conceito persistem até hoje. Isso pode ser observado nas revisões que trazem novas propostas que, por sua vez, virão a ser questionadas e superadas por outras, aparentemente mais inovadoras e complexas (James & Jones, 1974; Schneider, 1975; Schneider & Reichers, 1983; Moran & Volkwein, 1992). Por essa razão, o objetivo perseguido com a realização do presente trabalho é levantar informações decorrentes de pesquisas, tanto teóricas quanto empíricas, que apontem a complexidade da estrutura do conceito de clima organizacional, na tentativa de conseguir melhor compreensão sobre sua extensão e sua natureza.

A literatura revisada evidencia, de forma clara, a presença de diversas abordagens, cada uma delas enfatizando diferentes características estruturais e etiológicas do construto. Moran & Volkwein (1992) apresentam, sumariamente, as principais características e sugerem uma nova forma de concebê-lo, dadas as lacunas deixadas pelas abordagens anteriores.

ABORDAGEM ESTRUTURAL

A premissa principal da Abordagem Estrutural é a concepção de clima organizacional como resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem (Schneider & Reichers, 1983). O clima organizacional surge, então, a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento.

Forehand & Gilmer (1964) definem o clima organizacional como um conjunto de características que descrevem a organização e que:

- a distinguem de outras;
- são relativamente duráveis ao longo do tempo;
- influenciam o comportamento das pessoas na organização.

Recebida em 23/março/2001

Aprovada em 27/abril/2001

Katia Elizabeth Puente-Palacios, Mestre e Doutoranda em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília, é Professora Assistente do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil.
E-mail: puente@unb.br

James & Jones (1974) citam essa definição e concluem a partir dela que, segundo a Abordagem Estrutural, o clima constitui um atributo ou uma característica da organização, pois existe independente da percepção dos membros, aos quais é outorgado um papel passivo, dada a sua participação secundária nesse processo. Criticam essa proposta manifestando, em primeiro lugar, que se o clima organizacional está definido apenas por aspectos objetivos e estáveis da organização, então não é possível explicar como organizações com estruturas semelhantes apresentam climas organizacionais diferentes. Em segundo lugar, os questionamentos recaem sobre a falta de consistência, nas pesquisas empíricas, da relação entre estrutura organizacional e clima e, finalmente, comentam que se o clima é o resultado de percepções comuns de aspectos estruturais e objetivos, então deve-se atribuir alta acurácia à capacidade de percepção do homem, coisa que as pesquisas empíricas não sustentam.

Essa abordagem não consegue oferecer respostas suficientemente convincentes aos estudiosos do assunto, por isso uma clara resposta às lacunas deixadas pode ser encontrada na concepção de clima organizacional a partir das percepções dos membros da organização, denominada de Abordagem Perceptual.

ABORDAGEM PERCEPTUAL

Segundo a Abordagem Perceptual, a gênese do clima está no indivíduo e não em aspectos estruturais da organização. Assim, os indivíduos assumem o papel de protagonistas no processo de construção desse clima, pois são as suas percepções, acuradas ou não, que constituem os elementos de base a partir dos quais o clima organizacional se ergue.

James & Jones (1974) manifestam que, segundo essa perspectiva, os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional de forma psicologicamente significativa para eles e não somente com base na existência, ou não, de aspectos concretos. Dessa forma, o clima pode ser entendido como o resultado de processos de percepção, carregados de significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito. O papel outorgado ao indivíduo é o do ator que percebe as condições organizacionais e, a partir delas, cria um mapa de representações abstratas ou psicológicas. O núcleo central para o surgimento do clima está, nessa abordagem, dentro do sujeito.

A congruência do clima organizacional percebido pelos membros da organização é explicada por processos de seleção mútua, segundo os quais os sujeitos escolhem e são escolhidos pela organização dependendo da similaridade das suas percepções com as dos outros membros. Outra possível explicação está sustentada no termo **clima**

coletivo, cunhado para esse objetivo, segundo o qual o grupo permanece junto na medida em que concorda nas percepções de aspectos da organização de que faz parte.

Da mesma forma que na abordagem anterior, alguns questionamentos são apontados, a começar pelo fato de o clima organizacional estar sustentado em processos que acontecem dentro do indivíduo, o que é visto como a sua maior fragilidade, pois dá pouca importância à influência que as relações de troca têm na construção do significado outorgado às percepções individuais. A atribuição de significados aos eventos percebidos e o reconhecimento da importância das relações sociais na construção do clima social são dados pela terceira abordagem, denominada de Abordagem Interativa.

ABORDAGEM INTERATIVA

James & Jones (1974) afirmam que, na Abordagem Interativa, o cerne do clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas também os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos. A relação entre aspectos estruturais da organização e processos de percepção do sujeito não atribui, por si, um significado a essas percepções. O significado é atribuído a partir do valor ou da importância que determinados aspectos organizacionais têm para o grupo de indivíduos que compõem a organização. Em outras palavras, aspectos do cenário organizacional são vistos pelos membros como significativos e nesse reconhecimento têm papel fundamental as relações de troca, por isso é possível afirmar que o significado é socialmente construído.

Embora essa abordagem traga uma estrutura explicativa mais complexa do que a das anteriores, não aprofunda as indagações a respeito dos aspectos subjacentes às formas de comportamento da organização, como normas, valores ou padrões de desempenho que exercem influência sobre as práticas organizacionais e são também elementos constitutivos do clima organizacional. Por essa razão, Moran & Volkwein (1992) propõem uma nova abordagem para o estudo e a melhor compreensão do clima, com a qual pretendem ampliar o cenário de seu estudo ao campo da cultura organizacional que, segundo os autores, constitui elemento fundamental para a adequada compreensão.

ABORDAGEM CULTURAL

A cultura organizacional, assim como a cultura de uma nação, constitui um modelo de definição de padrões de comportamento, construído ao longo da sua história e capaz de influenciar o comportamento dos seus membros, por cima de novas regras de controle. Essa influência, se-

gundo os autores, não foi levada em consideração pelas abordagens precedentes. A Abordagem Cultural, além de propor o acréscimo das variáveis culturais à abordagem interativa, focaliza na forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade, processo esse todo permeado pela cultura organizacional.

A cultura é composta, segundo Tamayo (1998), por um conjunto de elementos — como normas, valores, crenças, regras — que pode ser entendido como padrão de comparação, à luz do qual são julgados os comportamentos e desempenhos atuais. James & Jones (1974) afirmam que a cultura é o contexto que orienta a interpretação de um sistema ordenado de significados no qual as interações sociais acontecem. Nessa abordagem estão incluídos elementos do cenário organizacional, da sua estrutura, dos processos e do impacto ambiental. As características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem percebe. As percepções desse sujeito, que já receberam influência vinda de diversas fontes, ainda vão ser moldadas por processos de interação social, e é a partir das atribuições de significados compartilhados socialmente que o clima social se constrói. Segundo essa abordagem, o clima sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção.

A Abordagem Cultural permite visualizar de melhor forma a complexidade do construto aqui apresentado, mas não esgota as dúvidas. Resta ainda uma questão: se a cultura organizacional é composta por vários elementos capazes de direcionar os comportamentos e percepções dos membros da organização, os quais são sustentados socialmente e construídos a partir de processos de interação, então qual a diferença entre cultura organizacional e clima organizacional, se este último também constitui um conjunto dinâmico de elementos sustentados socialmente, baseado em processos de interação social e capaz de exercer influência sobre o comportamento dos sujeitos? Para tentar esclarecer essa questão, apresenta-se a seguir uma breve análise das diferenças entre esses conceitos.

CLIMA ORGANIZACIONAL VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL

A semelhança entre esses dois conceitos pode ser justificada pela compreensão de que são eles dois elementos de um mesmo cenário, a organização, mas não são o mesmo fenômeno. A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. A importância da

cultura organizacional está dada pelo fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros. O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de **estado de ânimo** da organização, mas padrões de ação e reação. Essa distinção nem sempre apareceu de forma clara; por exemplo, Katz & Kahn (1985), ao descreverem a estrutura sistêmica das organizações, referem-se a clima e cultura como sinônimos.

Visando à melhor compreensão da diferença entre esses conceitos, apresenta-se a seguir, orientadas pelo trabalho de Verbeke, Volgering & Hessels (1998), as categorias constitutivas de cada um. Esses autores analisaram a evolução conceitual das definições de clima organizacional (32 definições) e cultura organizacional (54 definições) a partir de 1964 e 1979, respectivamente. Cada definição foi analisada por uma comissão de peritos, cuja tarefa foi identificar as categorias constitutivas dos conceitos. Foram encontradas categorias estáveis para cada um, o que revelou a sua consistência por não aparecerem apenas de maneira esporádica, mas tratar-se de elementos constantes (quadro 1).

Quadro 1

Categorias Conceituais Constitutivas das Definições de Cultura Organizacional e Clima Organizacional

Construto	Categorias Conceituais
Clima Organizacional	Organização, Membros, Percepção, Características, Comportamento, Descrições, Compartilhar, Conjunto, Influência, Práticas.
Cultura Organizacional	Membros, Compartilhar, Valores, Organização, Comportamento, Crenças, Padrão, Norma, Aprender, Modo/Maneira, Significado, Sistema, Suposições, Social, Conjunto, Práticas e Compreensão.

Nota: O negrito mostra as categorias comuns a ambos os conceitos e a ordem obedece à frequência (decrecente) com que apareceram nos conceitos.

Fonte: Verbeke, Volgering & Hessels (1998)

As categorias apontadas pelos autores como sendo comuns a ambos os conceitos (em negrito no quadro 1) demonstram que há espaço compartilhado entre eles. Já as categorias excludentes revelam que não existe completa superposição entre ambos, por isso os dois podem ser utilizados simultaneamente sem temor de se estar chamando

o mesmo fenômeno por nomes diferentes. Indaga-se até que ponto são categorias suficientemente amplas para abarcar a totalidade do conceito e, ao mesmo tempo, suficientemente estreitas para diferenciá-lo de outros. A esse respeito cabe mencionar que o clima não é uma característica estática, mas dinâmica, do âmbito organizacional, por isso a sua estrutura não está apenas definida pela presença-ausência de determinados elementos, mas também pelo tipo de relação estabelecida entre eles. Assim, ainda que o clima seja composto por categorias conceituais comuns a outros eventos, a forma como elas se organizam e se relacionam constitui o elemento diferencial que estabelece a sua particularidade.

ANÁLISE EMPÍRICA DO CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma vez verificada a diversidade de abordagens e as explicações teóricas dadas ao conceito e à etiologia do clima organizacional, é apresentada, a seguir, uma breve análise, que não pretende ser exaustiva nem representativa da área, mas demonstrar a variedade de dimensões subjacentes encontradas nas pesquisas empíricas sobre esse assunto. Por essa razão, o objeto de análise é a estrutura dos instrumentos de avaliação utilizados.

Embora exista relativa homogeneidade quanto aos aspectos gerais que compõem o clima organizacional, o mesmo não acontece em relação aos fatores ou às dimensões constitutivas, visto que são observadas divergências nem sempre decorrentes das diferenças teóricas ou concepções etiológicas do fenômeno em questão. No quadro 2 encontram-se instrumentos compostos por diversos fatores, alguns dos quais estabelecidos com o objetivo de avaliar um tipo específico de clima, como o clima criativo ou de equipes de trabalho; por isso, nem sempre é possível encontrar equivalência entre eles. Contudo, o leitor atento identificará algumas semelhanças entre certos fatores.

Existe semelhança entre os fatores 1, 14, 16 e 34 (o número de identificação antecede o nome do fator, no quadro 2), que avaliam a percepção do sujeito sobre o estilo, a qualidade e a frequência das relações interpessoais, seja entre os membros do grupo de trabalho, seja entre os membros e as chefias. Os fatores 8, 25 e 30 abordam questões relacionadas à compreensão ou ao conhecimento do sujeito sobre as tarefas que executa, as regras que norteiam o seu desempenho e os objetivos atrelados. Os fatores 21 e 32 levantam informação sobre o espaço e o suporte percebidos para as idéias novas e o desempenho inovador. Os fatores 15 e 23 indagam sobre a cooperação entre grupos da organização. Os fatores 10 e 18 levantam informação sobre a percepção que o sujeito tem a respeito da possibilidade de trabalhar com autonomia e liberdade. Os fatores 20 e 27 abordam questões relativas

às recompensas e ao reconhecimento. Finalmente, os fatores 13 e 24 levantam informação sobre o suporte oferecido pelas chefias para o desempenho do funcionário.

Foram encontrados 34 fatores constitutivos do clima organizacional, 17 dos quais em dois instrumentos ou mais, o que pode ser interpretado como concordância implícita entre os autores sobre a presença deles no construto. Contudo, chama a atenção o fato de não ter sido encontrado um fator comum a todos os instrumentos. Agrupando os fatores redundantes, tem-se 24 fatores (sete resultantes do agrupamento de fatores mais 17 não agrupados). Esse número pode ser considerado elevado quando se lembra estar trabalhando com cinco instrumentos. Em alguns casos (fator 5), a dificuldade de associação com outros fatores decorreu da especificidade ou da complexidade (vários aspectos avaliados por um mesmo fator).

Os dados aqui apresentados não são suficientemente abrangentes para refletir a generalidade de instrumentos de avaliação do clima organizacional, pois o seu número é reduzido. Visam apenas sinalizar a gama de fatores considerados componentes do clima organizacional. Mesmo com essa limitação, existe um elemento que sobressai: as relações interpessoais, tanto com os pares quanto com as chefias (o único aspecto avaliado por quatro fatores, além de presente em três dos cinco instrumentos). Esse dado merece ser detidamente analisado, pois, de acordo com as abordagens teóricas levantadas, pode-se afirmar que o papel desempenhado por pares e chefias é fundamental na estruturação do clima organizacional. Esse dado é congruente com Moran & Volkwein (1992) quando afirmam que o clima é moldado por processos de interação social e estruturado a partir de atribuições de significados compartilhados socialmente. Em outras palavras, os processos sociais podem ser considerados como o elemento básico a partir do qual as percepções são orientadas e o clima social é construído. Mesmo quando são analisados os instrumentos que aparentemente não contêm uma categoria específica para as relações sociais (Dunegan, Tierney & Duchon, 1992; Brown & Leigh, 1996), é possível identificar que os fatores estabelecidos pelos autores guardam estreita relação com a qualidade das relações sociais, como no caso dos fatores liberdade, encorajamento, coordenação (Dunegan, Tierney & Duchon, 1992) e suporte administrativo (Brown & Leigh, 1996).

A investigação dos elementos constitutivos do clima organizacional a partir dos fatores presentes nos instrumentos de avaliação é uma prática freqüente nesse campo do conhecimento. Koys & DeCotiis (1991) realizaram uma pesquisa com o objetivo de reduzir os fatores apontados na literatura como elementos constitutivos do clima organizacional a um pequeno conjunto, que agregasse os que apareciam de forma repetida e eliminasse os que não correspondiam adequadamente às características estrutu-

Quadro 2

Fatores Constitutivos de Instrumentos de Avaliação do Clima Organizacional

Schneider & Bartlett (1970) (*) Agency Climate Questionnaire (ACQ) – 80 itens		
1(**)	Suporte administrativo	Interesse dos supervisores/chefias pelos funcionários, em nível pessoal.
2	Conflito	Caracterização dos relacionamentos pessoais e profissionais na organização.
3	Estrutura administrativa	Características estruturais da tarefa.
4	Apoio aos novos empregados	Tratamento dado aos novos empregados.
5	Independência	Relação entre recompensas financeiras e esforço.
6	Satisfação geral	Interesse dos funcionários por estarem informados sobre aspectos gerais.
Kozlowski & Doherty (1989)(*) – 55 itens		
7	Estrutura do trabalho	Percepção da estrutura e da organização do trabalho.
8	Compreensão do trabalho	Clareza dos objetivos do seu trabalho.
9	Responsabilidade pessoal	Medida em que os empregados percebem que podem ser responsabilizados pelas suas ações.
10	Responsabilização	Medida em que os empregados podem tomar as suas próprias decisões sem ter de recorrer ao supervisor.
11	Ênfase na supervisão	Medida em que os empregados percebem ser pressionados em relação ao trabalho, pelo seu supervisor.
12	Participação	Medida em que os empregados percebem que o seu superior os encoraja a participar ativamente e tomar decisões.
13	Suporte do supervisor	Confiança do supervisor nos trabalhadores.
14	Equipe de trabalho	Percepção do ambiente como cooperativo e amigável.
15	Cooperação intergrupala	Cooperação entre os membros dos grupos.
16	Interesse e preocupação	Medida em que os empregados percebem que a administração presta atenção às necessidades dos seus empregados.
17	Fluxo da comunicação	Medida em que o sistema de transferência da informação é suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.
Dunegan, Tierney & Duchon (1992)(*) Instrumento de Avaliação do Clima para a Inovação – 28 itens		
18	Liberdade	Autonomia operacional para o desempenho das tarefas.
19	Desinteresse	Interesse da organização por soluções inovadoras e criativas.
20	Reconhecimento	Reconhecimento e recompensas apropriadas pelo comportamento inovador.
21	Encorajamento	Grau em que os subordinados percebem ser encorajados, por parte das chefias, para serem inovadores.
22	Obstáculos	Grau em que os subordinados acreditam não ter tempo suficiente e nem recursos para procurar idéias novas e criativas.
23	Coordenação	Grau em que os subordinados valorizam as relações positivas com grupos de outras unidades da organização.
Brown & Leigh (1996)(*) – 22 itens		
24	Suporte administrativo	Suporte recebido das chefias para a execução das tarefas.
25	Clareza do papel	Conhecimento de normas e padrões de desempenho.
26	Contribuição	Percepção do sujeito sobre o valor do seu trabalho.
27	Reconhecimento	Reconhecimento e valorização do trabalho.
28	Auto-expressão	Espaço para a expressão individual no trabalho.
29	Desafios	Percepção do trabalho como uma atividade desafiadora.
Kivimäki et al. (1997)(*) Inventário de Clima de Equipe (ITC), desenvolvido por Anderson & West (1998) – 38 itens		
30	Visão	Avaliação dos objetivos da tarefa e da organização.
31	Orientação às tarefas	Atividades realizadas pela equipe para que o trabalho seja feito da melhor forma possível.
32	Suporte à inovação	Espaço oferecido e disposição da equipe para aporte de idéias inovadoras.
33	Espaço para a participação	Participação e relacionamento do grupo.
34	Frequência das interações	Relações interpessoais no grupo.

Notas: (*) As descrições dos fatores desses instrumentos foram tiradas dos próprios artigos.

(**) Número de identificação dos fatores encontrados.

Observação: Os fatores em negrito têm correspondência com fatores de, pelo menos, mais de um instrumento.

rais do construto. Esses autores definem clima^(*) como um “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade na organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (p.266).

Em um primeiro levantamento de literatura, Koys & DeCotiis (1991) identificaram 80 fatores constitutivos do clima organizacional, os quais foram reduzidos de acordo com as características teórico-estruturais do conceito de clima psicológico adotado. Dessa forma, permaneceram somente aqueles que:

- foram medidas de percepção;
- descreveram atividades e não as avaliaram;
- não abordaram aspectos da estrutura organizacional ou das tarefas.

Com base nesses critérios, foram eliminados fatores relativos a rotatividade, acidentes de trabalho, produtividade, tamanho da organização, estrutura da tarefa, procedimentos administrativos e outros. Após essa primeira redução, características adicionais foram definidas, como ambigüidade dos fatores (diversos tópicos avaliados em um mesmo fator) e exclusividade (fatores que aparecem em apenas um instrumento), para reduzir de forma mais adequada os fatores restantes. Após a aplicação desses critérios, o conjunto foi reduzido de 80 para 45 fatores.

Uma vez eliminados os fatores que não responderam adequadamente à abordagem teórica adotada por Koys & DeCotiis (1991), os restantes foram agrupados em oito dimensões ou fatores hipotetizados como estruturantes do universo do clima organizacional. Esses fatores são:

- **autonomia** — percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades;
- **coesão** — percepção de proximidade entre os membros da organização;
- **confiança** — percepção de liberdade e abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização;
- **pressão** — abordagem de questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho;
- **suporte** — percepção da tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários, incluindo aspectos referentes à possibilidade de aprender com os erros;

- **reconhecimento** — valorização das contribuições do funcionário;
- **justiça** — percepção da equidade com que a organização trata seus membros;
- **inovação** — percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.

No intuito de verificar a pertinência dessa classificação, Koys & DeCotiis (1991) elaboraram e testaram sete itens para cada fator, dos quais foram escolhidos os cinco que apresentaram as maiores cargas na análise fatorial. Os índices de confiabilidade encontrados levaram os autores a concluir sobre a pertinência da estrutura sugerida, embora tenham sido encontrados resultados diferentes nas duas amostras em que foi aplicada, motivo pelo qual eles sugerem melhoras e aprimoramento de alguns dos fatores.

O trabalho realizado por Koys & DeCotiis (1991) revela a diversidade das dimensões estudadas nas pesquisas de clima organizacional, o que traduz a falta de concordância entre os estudiosos do fenômeno no que diz respeito ao estabelecimento dos seus componentes estruturais. Lembrando que 35 fatores, dos 80 iniciais, foram eliminados por não terem respondido às delimitações teóricas do construto, pode-se concluir que o conceito de clima organizacional é ainda incipiente, pois não tem estabelecidos, de forma precisa, a sua extensão e os seus limites. Adicionalmente, pode-se hipotetizar que se está analisando um campo de estudo caracterizado pela sua natureza vaga e imprecisa. Por outro lado, a redução realizada pelos autores, de 45 para oito fatores, constitui um dado alentador por sinalizar a possibilidade de delimitação das características estruturais do fenômeno estudado.

Em relação aos 34 fatores encontrados na análise aqui relatada (quadro 2), é possível verificar que, se aplicados os critérios estabelecidos por Koys & DeCotiis, (1991), 11 deles deveriam ser eliminados (3, 4, 6, 7, 8, 17, 22, 25, 26, 30 e 31). A maioria, no entanto, tem correspondência com um dos oito fatores, como pode ser observado no quadro 3.

A estrutura de oito fatores proposta por Koys & DeCotiis (1991) apresenta-se como suficientemente abrangente para englobar o complexo esquema estrutural do clima organizacional, desde que respeitados os limites teóricos estabelecidos. No caso dos instrumentos utilizados para a análise aqui relatada, conseguiu-se classificar 23 fatores e eliminar 11. Os oito fatores propostos condensam elementos relativos ao relacionamento interpessoal, com os pares, os supervisores e a equipe de trabalho, assim como os relativos às características dinâmicas da tarefa, como as possibilidades de inovação e autonomia. Ao se falar de características dinâmicas, está-se enfatizando não os aspectos operacionais da tarefa, mas aqueles que ofe-

* Os autores referem-se a clima psicológico, e não a clima organizacional, por tratar-se de avaliações individuais sobre aspectos da organização. No decorrer do artigo, é possível identificar que o construto abordado é congruente com a definição de clima organizacional.

Quadro 3

Distribuição dos Fatores Segundo a Estrutura Definida por Koys & DeCotiis (1991)

Fatores Definidos por Koys & DeCotiis (1991)	Fatores Mencionados no Quadro 2
Autonomia	9, 10, 18
Coesão	2, 14, 15, 23, 33, 34
Confiança	28
Pressão	11
Suporte	1, 12, 13, 16, 24
Reconhecimento	5
Justiça	20, 27
Inovação	19, 21, 32, 29

recem ao executor espaço para a sua auto-expressão, por meio das escolhas pessoais. Dessa forma, novamente se observa que a característica estrutural mais freqüente nos instrumentos de clima é a das relações interpessoais.

Tendo encontrado na revisão da literatura um trabalho em que a estrutura do clima organizacional era composta por número menor de dimensões (James & James, 1989), levantou-se a hipótese da possibilidade de reduzir os fatores, até aqui encontrados, a um conjunto ainda menor, capaz de condensar aspectos mais pontuais do clima organizacional. James & James (1989) afirmam que o clima, elemento central na vida da organização, é composto por apenas quatro fatores estruturados em modelo de relações que exige o reconhecimento da presença de um fator geral, latente, que exerce influência sobre eles. Com o objetivo de verificar de maneira empírica essa proposta teórica, os autores adotam a definição de clima psicológico^(*) dada por um deles, segundo a qual se trata de variáveis utilizadas pelo sujeito para avaliar aspectos do ambiente de trabalho que são cognitivamente representados em termos do significado psicológico e do valor por ele outorgado. Dessa forma, o sujeito constrói um mapa cognitivo de significados, à luz do qual os eventos ocorridos no âmbito organizacional serão avaliados. Considerando essas características, o clima possui um componente emocional geral, que entra em jogo no momento de estabelecer o valor do significado dos eventos ocorridos no local de trabalho. Norteados por esses princípios teóricos, os autores apontam quatro fatores presentes no ambiente de trabalho. O primeiro, denominado **estresse do papel e falta de harmonia**, engloba tanto o estresse decorrente da ambi-

güidade, ou da falta de clareza na definição das responsabilidades atreladas ao papel, quanto a falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. O segundo fator, denominado **tarefas desafiadoras e autonomia**, refere-se à percepção das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade, autonomia e importância. O terceiro fator, **liderança e suporte**, aborda questões relativas à percepção do papel e do desempenho do líder. Finalmente, o quarto fator, **cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade**, refere-se à percepção que o funcionário tem sobre o relacionamento interpessoal e o desempenho no seu grupo de trabalho.

Na realização da pesquisa empírica, cada fator foi, por sua vez, composto por diversas variáveis. O fator estresse do papel e falta de harmonia apresentou variáveis relativas à ambigüidade do papel, conflito de papel, superposição de papéis, conflito da subunidade, identificação com a organização e cuidado e confiança da administração; o fator tarefas desafiadoras e autonomia foi composto por variáveis relacionadas a desafio e variedade, autonomia e importância do trabalho; o fator liderança e suporte teve questões relativas a confiança e suporte do líder, ênfase do líder para atingir os objetivos, abertura do líder para a interação, influência psicológica e influência da hierarquia; e o fator relativo à cooperação do grupo foi composto pelas variáveis de cooperação do grupo de trabalho, cordialidade do relacionamento intergrupar e reconhecimento de efetividade do grupo.

As análises estatísticas realizadas revelaram a adequação dos fatores sugeridos por James & James (1989). De maneira adicional, foi verificada a presença de um elemento comum, que perpassa os quatro fatores, denominado de fator de segunda ordem. A respeito desse resultado os autores afirmam que o fator subjacente revela a presença de um elemento emocional latente à estruturação do mapa cognitivo que será utilizado como padrão de avaliação do acontecer organizacional.

No intuito de verificar a convergência entre os fatores propostos por James & James (1989) com os propostos por Koys & DeCotiis (1991), realizou-se comparações entre as estruturas sugeridas. A análise permitiu concluir que não há correspondência entre os fatores, pois os quatro de James & James (1989) não englobam os oito sugeridos por Koys & DeCotiis (1991) e, se forem aplicados os critérios teóricos utilizados por estes últimos para eliminar fatores, eliminar-se-á variáveis apontadas por James & James (1989) como constitutivas de alguns dos fatores, como, no caso da influência psicológica, a ênfase nos objetivos do líder, a identificação com a organização e a importância do trabalho. Essa falta de correspondência entre as duas estruturas propostas sugere, mais uma vez, que, apesar do interesse que esse campo de estudo desperta e da

* Clima psicológico é a expressão adotada pelos autores para definir o clima organizacional.

amplidão e relevância das pesquisas realizadas, ainda não existe um modelo teórico único que ofereça respostas satisfatórias às perguntas sobre os elementos que compõem o clima organizacional, nem sobre a sua extensão. Por outro lado, a quantidade de estudos realizados, assim como a variedade de campos analisados, leva a concluir que o interesse pela compreensão desse fenômeno ainda está presente, embora não se tenha atingido o consenso no que diz respeito à sua etiologia e à sua estrutura.

A importância da estrutura do clima organizacional apontada por James & James (1989) está em que permite avançar na compreensão do construto, ao sugerir e conseguir verificar a presença de um elemento subjacente aos diversos fatores constitutivos. Embora os autores sustentem a existência desse elemento a partir da presença de um componente emocional sobre o qual o clima é estruturado, cabe perguntar se não pode ser mais bem analisado a partir da Abordagem Cultural, proposta por Moran & Volkwein (1992), segundo a qual é impossível analisar o clima organizacional sem levar em consideração a presença da cultura organizacional como elemento estruturante, na qual se sustenta e da qual recebe influência permanente. Os fatores propostos por James & James (1989) são extremamente amplos, de forma que facilitam a inclusão de conceitos adjacentes sob o rótulo de **clima organizacional**, o que pode ser considerado a maior fragilidade da pesquisa realizada por esses autores. Esse não é um caso isolado, pois na literatura podem ser encontradas definições de clima organizacional com limites conceituais extremamente vagos.

CONCLUSÃO

A análise dos instrumentos levantados e dos fatores que os compõem provê dados fundamentais que permitem compreender, de melhor maneira, a extensão do conceito de clima organizacional. Considerando que o objetivo perseguido com a realização do presente trabalho foi ter uma melhor compreensão desse construto, assim como dos seus limites teóricos, algumas conclusões são mencionadas a seguir.

- Existem divergências na estrutura atribuída ao conceito do clima organizacional que podem ser evidenciadas a partir da estrutura dos instrumentos de levantamento de informação utilizados. Essa diferença constitui um indicador da existência de correntes teóricas diversas, cujas concepções sobre o construto aqui estudado podem ser consideradas até opostas.
- Embora os fatores encontrados nos instrumentos analisados sejam diversos, cabe destacar que em todos eles aparece, como característica fundamental, a importância outorgada ao papel do líder e dos pares na atribuição de

significado aos eventos organizacionais. Esse dado leva a indagar sobre a possibilidade de abordar o fenômeno sob a denominação de **clima social da organização**.

- O clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si. Somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói.
- O trabalho realizado por Koys & DeCotiis (1991) constitui um aporte fundamental para a compreensão do construto clima organizacional por sinalizar as características que devem ser observadas para as adequadas delimitação e análise da sua estrutura. A partir das argumentações teóricas e definições empíricas dos limites desse conceito dadas pelos autores, é possível concluir que o clima se refere a percepções construídas e sustentadas socialmente a respeito da organização. Dessa forma, avaliações afetivas do indivíduo sobre práticas organizacionais inserem-se em outros construtos cuja discussão está além do objetivo do presente trabalho.
- Urge a melhor delimitação do campo, pois a existência de elementos apontados como parte do construto é extremamente diversificada, sendo possível encontrar casos de superposição de conceitos, como no fator estresse do papel e falta de harmonia (James & James, 1989) em que são avaliadas questões relativas à identificação com a organização. A delimitação sugerida, embora não procure o rígido estabelecimento de fatores estruturantes dos instrumentos de avaliação, deve sinalizar claramente a extensão do conceito, pois, do contrário, esse campo de estudo pode perder a sua identidade pela simples razão de que tudo que diz respeito a comportamento nas organizações cabe nele. Se um conceito é incapaz de discriminar seus componentes dos que fazem parte de outro fenômeno, pode-se dizer que se trata de um conceito inútil, pois não consegue diferenciar os eventos aos quais se refere daqueles que pertencem a outras áreas.

A melhor compreensão dos elementos que compõem o clima organizacional é imprescindível, pois não pode ser negado o papel que ele desempenha no seio da organização. Assim, há grande necessidade de realização de novas pesquisas, não apenas com fins acadêmicos, mas fundamentalmente com fins empresariais. O conhecimento da extensão e dos limites desse conceito pode ser o primeiro passo na procura de soluções para as conseqüências que um clima organizacional inadequado pode ter sobre o bem-estar dos funcionários e sobre a produtividade. Essas e outras seqüelas são claramente identificadas por quem transita no cenário da organização e, por isso, sabe da necessidade de avanço urgente nesse campo. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, N.; WEST, M. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team inventory. *Journal of Organizational Behavior*, v.19, p.235-258, 1998.
- BROWN, S.; LEIGH, T. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, v.81, n.4, p.358-368, 1996.
- 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*, v.39, n.3, p.227-236, 1992.
- FOREHAND, S.; GILMER, H. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v.62, n.6, p.361-383, 1964.
- JAMES, L.A.; JAMES, L.R. Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, v.74, n.5, p.739-751, 1989.
- JAMES, L.R.; JONES, A. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, v.81, n.12, p.1096-1112, 1974.
- KATZ, D.; KHAN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1985.
- KIVIMÄKI, M.; KUK, G.; ELOVAINIO, M.; THOMSON, L.; KALLIOMÄKI-LEVANTO, T.; HEIKKILÄ, A. The team climate inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.70, n.4, p.375-389, 1997.
- KOYS, D.; DeCOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, v.44, n.3, p.265-285, 1991.
- KOZLOWSKI, S.; DOHERTY, M. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, v.74, n.4, p.546-553, 1989.
- MORAN, E.; VOLKWEIN, J. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, v.45, n.1, p.19-47, 1992.
- SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, v.28, n.28, 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*, v.23, n.4, p.493-512, 1970.
- SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, v.36, n.1, p.19-39, 1983.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Orgs.). *Trabalho, organização e cultura*. Coletâneas da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998.
- VERBEKE, W.; VOLGERING, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansions within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, v.35, n.3, p.303-329, 1998.

Competências que garantem soluções com qualidade

Em 21 anos de atuação, cerca de 800 clientes atendidos e vasta experiência acumulada em mais de 2000 trabalhos realizados.

Sólido suporte administrativo, excelente estrutura de computação e salas de aula com modernos recursos de audiovisual e informática.

Equipes multidisciplinares coordenadas por professores da FEA/USP.

Pesquisa
Consultoria
Treinamento

Fundação Instituto de Administração

Tels.: (11) 3815-5752/3091-5840 Fax: (11) 3814-0439
www.fea.usp.br/fia e-mail: fale.com@fia.fea.usp.br

