



Programa aprovado pelo Conselho Superior de Ensino e Pesquisa da UFPA – Resolução 2545/98. Reconhecido nos termos das Portarias N°. 84 de 22.12.94 da Presidente da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e No. 694 de 13.06.95 do Ministério da Educação e do Desporto. Doutorado autorizado em 1999.

**Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental**

César Augusto Barth

Belém - Pará

2022



## **Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental**

César Augusto Barth

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento como requisito parcial para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Dr. Romariz da Silva Barros

Co-orientadora: Dra. Camila Carvalho Ramos

Belém / Pará

2022

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**  
UFPA/Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento/BIBLIOTECA

---

B284c Barth, César Augusto, 1989-

Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental / César Augusto Barth. — 2022.

139 f.: il.

Orientador: Romariz da Silva Barros

Coorientador: Camila Carvalho Ramos

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento, Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Belém, 2022.

1. Psicologia: análise do comportamento. 2. Psicologia experimental. 3. Clima Organizacional. 4. Diagnóstico organizacional. 5. Administração pública. I. Título.

CDD - 23. ed. 150.724

---

Catálogo na fonte: Maria Célia Santana da Silva – CRB2/780

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001.

César Augusto Barth, Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém-PA, Brasil.

Contato: César Augusto Barth.

E-mail: [cesar.barth@gmail.com](mailto:cesar.barth@gmail.com)



Programa aprovado pelo Conselho Superior de Ensino e Pesquisa da UFPA – Resolução 2545/98. Reconhecido nos termos das Portarias N.º. 84 de 22.12.94 da Presidente da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e No. 694 de 13.06.95 do Ministério da Educação e do Desporto. Doutorado autorizado em 1999.

## **Defesa de Doutorado**

# **“Construção e Validação de Um Instrumento Para Avaliação de Clima Organizacional no Contexto Público Sob Uma Perspectiva Analítico-Comportamental.”**

**Aluno: César Augusto Barth.**

**Data da Defesa: 25 de agosto de 2022.**

**Resultado: Aprovado.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Romariz da Silva Barros (orientador - UFPA).

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Camila Carvalho Ramos (co-orientadora – UFPA).

---

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Helder Lima Gusso (membro 1 - Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC).

---

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Carlos André Corrêa Mattos (membro 2 - UFPA/ICSA).

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Aline Beckman Menezes (membro 3 – UFPA).

---

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Álvaro Júnior Melo Silva (membro 4 – UFPA).

Termo de Autorização e Declaração de Distribuição não exclusiva para Publicação Digital no Repositório Institucional da UFPA

**IDENTIFICAÇÃO DO AUTOR E DA OBRA**

Autor: César Augusto Barth

Vínculo com a UFPA: ( ) Servidor; ( X ) Discente

Unidade: Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento

Subunidade: Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

Tipo do documento: ( X ) Tese; ( ) Dissertação; ( ) Livro; ( ) Capítulo de Livro; ( ) Artigo de Periódico; ( ) Trabalho de Evento; ( ) Outro. Especifique:

Título do Trabalho: Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental

Data da Defesa: 26/08/2022 Área do Conhecimento: Psicologia Experimental

Agência de Fomento: CAPES

\*Para cada autor, uma autorização preenchida e assinada.

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA**

O referido autor:

- Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal do Pará os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo entregue.

Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a Universidade Federal do Pará, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UFPA a disponibilizar de acordo com a licença pública *Creative Commons* Licença 3.0 *Unported*, e de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra citada, conforme permissões abaixo por mim assinaladas, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a partir desta data.

Permitir o uso comercial da obra?

( ) Sim

( X ) Não

Permitir modificações em sua obra?

( X ) Sim, contanto que compartilhem pela mesma licença

( ) Não

O documento está sujeito ao registro de patente?

( ) Sim

( X ) Não

A obra continua protegida conforme a Lei Direito Autoral.



Belém(PA), 02/09/2022

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos do Autor

Barth, C. A. (2022). Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento. Universidade Federal do Pará.

### Resumo

O clima organizacional é concebido como um conjunto de percepções, compartilhadas entre os colaboradores, sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional. Tradicionalmente, as avaliações de clima organizacional são realizadas por meio de instrumentos compostos por perguntas que investigam diferentes fatores da organização. Embora esses instrumentos tenham a proposta de investigar a percepção compartilhada dos colaboradores acerca das características do ambiente organizacional, usualmente avaliam tanto características pessoais do colaborador como características da organização, além de opiniões e relatos de comportamentos emitidos pelo colaborador. Apesar de a avaliação de clima apresentar indicadores valiosos, podendo subsidiar decisões sobre investimentos em aspectos-chave da organização, existem problemas relacionados à maneira de captar e tratar os dados em avaliações de clima organizacional. Dessa forma, são necessárias pesquisas para aprimoramento dos métodos e instrumentos utilizados para realização das avaliações. No campo da administração pública, a inadequação dos instrumentos é ainda maior, considerando que os instrumentos são, em geral, desenvolvidos para organizações privadas. Nesse contexto, o presente estudo objetivou elaborar e validar um instrumento de avaliação de clima organizacional voltado para a administração pública. Para isso, foi realizada uma revisão das ferramentas de avaliação de clima organizacional que foram aplicadas ou desenvolvidas na última década, compilando todos os itens que compuseram esses instrumentos. Posteriormente, foi desenvolvido um instrumento para avaliação de clima organizacional para o setor público. Para isso, a construção do instrumento foi implementada por meio da formulação de itens sob uma perspectiva comportamental. Por fim, foram realizadas aplicações piloto do instrumento e os resultados foram submetidos a análises para validação do instrumento. O instrumento resultante da pesquisa foi constituído por cinco fatores, compostos por 39 indicadores. Novas pesquisas poderão aplicar o instrumento em mais organizações públicas, podendo confirmar a estabilidade da estrutura da ferramenta em organizações com diferentes características.

**Palavras-chaves:** Clima organizacional, diagnóstico organizacional, análise do comportamento, administração pública.

Barth, C. A. (2022). Construction and validation of an instrument to evaluate organizational climate in the public context from a behavioral perspective. Doctoral dissertation. Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento. Universidade Federal do Pará.

### Abstract

The organizational climate is defined as a set of perceptions, shared among employees, about different aspects of the organizational environment. Traditionally, organizational climate assessments are carried out through instruments comprising questions that investigate different factors of the organization. Although these instruments are intended to investigate the shared perception of workers about the characteristics of the organizational environment, they usually assess both the worker's personal characteristics and the organization's characteristics, in addition to opinions and reports of behaviors emitted by the employee. Although the climate assessment presents valuable indicators, which can support decisions about investments in key aspects of the organization, there are problems related to the way to identify and process data in organizational climate assessments. Thus, more research is needed to improve the methods and instruments used to carry out the evaluations. In the field of public administration, the inadequacy of the instruments is even greater, considering that the instruments are, in general, developed for private organizations. In this context, the present study aimed to develop and validate an organizational climate assessment instrument aimed at public administration. For this, a review of the organizational climate assessment tools that were applied or developed in the last ten years was carried out, compiling all the items that composed these instruments. Subsequently, a new instrument was developed to assess the organizational climate for the public sector, for this, the construction of the instrument was implemented through the formulation of items from a behavioral perspective. Finally, pilot applications of the instrument were carried out and the results were submitted to analysis for instrument validation. The instrument resulting from the research consisted of five factors, composed of 39 indicators. New research will be able to apply the instrument in more public organizations, being able to confirm the stability of the instrument's structure in organizations with different characteristics.

**Keywords:** Organizational climate, organizational diagnosis, behavior analysis, public administration.



## Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b>	10
<b>INTRODUÇÃO GERAL</b>	12
<b>Definições tradicionais de Clima Organizacional</b>	12
<b>Clima Organizacional e Psicologia Comportamental</b>	18
<i>Escopo da análise: do micro ao macro</i>	20
<i>Mensurar comportamentos não observáveis diretamente</i>	24
<b>Administração Pública</b>	27
<b>ESTUDO 1: ESTADO DA ARTE DAS AVALIAÇÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	29
Benefícios da Avaliação de Clima Organizacional	29
Avaliações de Clima Organizacional Molar e Clima Organizacional Focado	33
<b>Método</b>	37
Procedimentos	38
Análise dos Estudos	40
<b>Resultados e Discussão</b>	40
Instrumentos Utilizados em Aplicações de Avaliação de Clima Organizacional	41
Instrumento(s) Proposto(s) para Avaliação de Clima Organizacional	47
<b>ESTUDO 2: ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	50
Uso de Surveys para avaliação:	50
Vieses em Ferramentas e Avaliações de Clima Organizacional	51
Cuidados Metodológicos Durante a Elaboração de Ferramentas para Avaliações de Clima Organizacional	54
Padronização e Normalização	61
Dados extras de interesse	62
Como Compor os Escores do Clima Organizacional	63
Favorabilidade do Clima organizacional	64
Força do clima Organizacional	66
Setor Público	67
Particularidades da organização e do Momento	68
Efeitos da Pandemia de Covid-19 e Trabalho remoto sobre o Clima Organizacional	69
<b>Método</b>	71
Participantes	71
Instrumentos e Materiais	72
Ambiente	73
Procedimentos	73
<i>Procedimentos para formulação do questionário</i>	73
Etapa 1: Classificação e agrupamento de itens convergentes apresentados pela literatura	74
Etapa 2: Elaboração de assertivas integrando os itens convergentes	75

Etapa 3: Elaboração do questionário inicial para avaliação de clima organizacional	77
Etapa 4: Análise Lógica e Estrutural por Juízes	78
Etapa 5: Parâmetros para coleta e análise de informações de clima	78
<i>Procedimento de Aplicação do questionário</i>	79
Sensibilização dos participantes	80
Aplicação do Instrumento	81
<i>Procedimentos de Validação do Instrumento.</i>	81
Etapa 1: Tratamento Inicial dos Dados	82
Etapa 2. Eliminação de Itens com Baixa Importância ou Identificados por Múltiplas Fontes como Problemáticos	82
Etapa 3. Validação Fatorial	83
<i>Parâmetros para Aplicação, Apuração e Interpretação</i>	85
<b>Resultados e Discussão</b>	85
Resultados do Questionário Inicial	85
Resultados e Discussão da Análise Fatorial	86
<i>Políticas Organizacionais e Profissionalismo</i>	88
<i>Apoio dos Gestores</i>	90
<i>Relacionamento entre Colaboradores</i>	92
<i>Estrutura Física</i>	94
<i>Trabalho Remoto</i>	96
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	97
<b>REFERÊNCIAS</b>	103
<b>APÊNDICES</b>	122
<b>APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	123
<b>APÊNDICE 2 - LISTA COMPLETA DAS ASSERTIVAS PÓS VALIDAÇÃO</b>	125
<b>APÊNDICE 3 - ITENS DO INSTRUMENTO INICIAL</b>	128
<b>APÊNDICE 4 – TABELA ENVIADA PARA AVALIAÇÃO DOS JUÍZES</b>	133
<b>APÊNDICE 5 - FOLDERS E VÍDEOS DE SENSIBILIZAÇÃO</b>	134
<b>APÊNDICE 6 - ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO E APURAÇÃO DO INSTRUMENTO</b>	136
<b>APÊNDICE 7 - ORIENTAÇÕES AOS PARTICIPANTES</b>	138

## **Apresentação**

O presente trabalho aborda o desafio de aferir o clima organizacional no contexto da administração pública. Após um apanhado geral sobre o tema, discute-se e propõe-se um modelo para diagnosticar o clima organizacional em organizações públicas. Uma discussão acerca das avaliações de clima já existentes é inicialmente feita, englobando um debate sobre o constructo e a apresentação de ferramentas propostas na literatura para mensurar o clima organizacional. Por fim, é apresentada a proposição de um modelo de avaliação do clima organizacional partindo de pressupostos comportamentais de avaliação.

O desenvolvimento deste trabalho envolveu etapas teórico-conceituais e aplicadas, de revisão e construção instrumental. Para isso, o trabalho foi subdividido em três partes principais, sendo elas: Introdução, Estudo 1 e Estudo 2.

Durante a introdução, o leitor é apresentado ao tema no qual são debatidos aspectos teórico-conceituais do constructo do clima organizacional, abarcando conceptualizações tradicionais do constructo, problemas ao se trabalhar com constructos hipotéticos não observáveis, bem como uma proposição analítico-comportamental para a compreensão do clima organizacional.

O Estudo 1, por meio de uma revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos, demonstra o estado da arte dos instrumentos de avaliação de clima organizacional. Neste estudo, são apresentados os instrumentos utilizados na literatura para diagnosticar o clima organizacional, bem como instrumentos que foram desenvolvidos nesse período para mensurar o clima organizacional.

O Estudo 2 apresenta um novo modelo de instrumento para avaliar o clima organizacional no contexto público. O método proposto é composto por um instrumento elaborado para mensurar o constructo, bem como por orientações para a condução dos procedimentos a serem adotados durante uma pesquisa de clima organizacional.

Considerando a necessidade de adequação de instrumentos de avaliação de clima organizacional conforme a natureza da(s) organização(ões) alvo, o instrumento foi polido principalmente para se adequar à realidade da administração pública brasileira, reduzindo a amplitude de aplicação para um público específico para obter dados mais adequados para essa população.

## **Introdução Geral**

O constructo “clima organizacional” constantemente é definido como um conjunto de percepções compartilhadas pelos colaboradores de uma dada organização sobre distintos aspectos do ambiente de trabalho. Esses aspectos costumam englobar políticas, práticas, procedimentos, entre uma diversidade de elementos que podem variar a depender da literatura considerada (Ehrhart et al., 2014; Schneider et al., 2013).

No contexto aplicado, pesquisas ou avaliações de clima organizacional têm sido amplamente utilizadas pela gestão de pessoas, como um instrumento de diagnóstico em organizações (Kubo et al., 2015). A implementação desta prática tem demonstrado ser efetiva, ao fornecer dados para nortear intervenções direcionadas à resolução de problemas da organização de forma mais acurada, uma vez que capta a visão dos mais diversos entes da organização (Puente-Palacios & Martins, 2013).

### **Definições tradicionais de Clima Organizacional**

Para definir clima organizacional de maneira simples, Guion (1973) fez uma analogia com a meteorologia. Descreveu o clima organizacional como um índice de resfriamento pelo vento, envolvendo uma percepção subjetiva dos efeitos conjuntos de duas características objetivas, como temperatura e a velocidade do vento. Desse modo, mesmo que as variáveis, temperatura do ambiente e velocidade do vento, possam ser mensuradas de forma precisa, a percepção dos indivíduos poderá apresentar pequenas variações, embora tendam a convergir em uma mesma direção. A mesma razão, integrando características do indivíduo e do ambiente é aplicada para caracterizar o clima organizacional, que compreende a captação de elementos ambientais, permeados por características dos indivíduos. Dessa forma, as pesquisas utilizam da avaliação das condições organizacionais objetivas e as percepções individuais a respeito destas condições (Denison, 1996). Assim, o clima organizacional

compreende o conjunto de percepções compartilhadas entre os trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional. Os aspectos avaliados pelo constructo podem variar bastante, a depender da literatura considerada e das características organizacionais. Entre os aspectos mais comumente considerados, pode-se destacar os relacionados à percepção quanto ao apoio oferecido pelas chefias, ao relacionamento interpessoal, à estrutura física do ambiente de trabalho, entre outros (Menezes & Gomes, 2010).

O constructo do clima organizacional tornou-se fundamental para o estudo e compreensão do comportamento em organizações, possibilitando a identificação de impactos dos sistemas organizacionais sobre o comportamento do indivíduo e de grupos no ambiente de trabalho (Ehrhart et al., 2014). Compreender e intervir sobre o clima organizacional gera benefícios decorrentes do desenvolvimento de um clima favorável na organização, impactando positivamente sobre o desempenho dos colaboradores. Dessa forma, ações sobre esse constructo contribuem para a organização atingir as metas de desempenho e os resultados estabelecidos (Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017).

Os impactos gerados pela manutenção de um clima organizacional favorável podem ocorrer em diferentes âmbitos, entre eles: o aumento da produtividade e a redução da rotatividade como resultado da motivação e da cooperação entre os colaboradores; melhorias nos processos de trabalho, ao identificar e sanar as lacunas apresentadas pelos colaboradores em fatores relacionados à comunicação ou aos processos de trabalho, entre inúmeros outros aspectos que variam a depender das dimensões englobadas pelo constructo (Menéndez et al., 2017; Peña-Suárez et al., 2013).

Apesar da ampla concordância acerca da importância do constructo para a compreensão do comportamento dos colaboradores em organizações, o clima organizacional ainda não possui um conceito único na literatura (Kubo et al., 2015). Definições distintas de clima organizacional podem ser facilmente encontradas, ocasionando impactos tanto no

campo teórico quanto aplicado (Castro & Martins, 2010; Denison, 1996; Ehrhart et al., 2014; Patterson et al., 2005; Puente-Palacios & Martins, 2013; Schneider et al., 2013; West et al., 2014).

A despeito de ainda não haver uma plena concordância sobre a definição ou a respeito das formas de se avaliar e/ou intervir sobre o clima organizacional, este não é um tema recente. Desde a década de 1920, são realizados estudos sobre esse constructo, embora sem a utilização do termo “clima organizacional”. Achados posteriores, relevantes para a área, foram apresentados ao final da década de 1930, devido aos estudos conduzidos por Lewin, Lippitt e White (1939), que demonstraram os impactos, dos diferentes estilos de liderança, sobre as pessoas. Entretanto, foi apenas a partir da década de 1960 que o constructo se consolidou, passando a ganhar maior atenção dos pesquisadores da psicologia industrial e da administração (Menezes & Gomes, 2010).

Entre os estudos seminais da área, destaca-se o de Forehand e Gilmer em 1964 e posteriormente o trabalho de Litwin e Stringer em 1968. Forehand e Gilmer, com o intuito de aprimorar a produção concomitantemente com melhorias nas condições de trabalho, apresentaram conceitos e indicadores do clima organizacional a partir de uma revisão em estudos já publicados na psicologia organizacional. Posteriormente, Litwin e Stringer propuseram um modelo de ferramenta para mensurar o clima organizacional e identificar as diferenças no clima de organizações (Menezes & Gomes, 2010).

O interesse dos pesquisadores pelo tema resultou em uma diversidade de estudos sobre esse constructo e, juntamente com eles, uma diversidade de imprecisões conceituais para caracterizar o clima organizacional. Essas imprecisões conceituais e a ausência de ampla concordância na literatura persistem até a atualidade (Ehrhart et al., 2014; Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017).

Devido a algumas características que o clima organizacional compartilha com a cultura organizacional, considerando que ambos analisam características do ambiente organizacional e sua influência sobre o comportamento dos colaboradores, estes constructos constantemente estão relacionados e, muitas vezes, são tratados, erroneamente, como equivalentes. A maior parte da literatura questiona essa perspectiva, argumentando que, apesar de ambos os conceitos estarem relacionados e influenciarem um ao outro, os constructos de clima e cultura organizacional são distintos (Denison, 1996; Puente-Palacios & Martins, 2013).

Nesse contexto, o clima organizacional é concebido como a percepção compartilhada pelos colaboradores acerca de diversas características da organização (Puente-Palacios & Martins, 2013). Esse constructo, mensura a percepção dos membros da organização sobre elementos tangíveis, mensurando fatores específicos do ambiente organizacional. A cultura organizacional, por sua vez, abarca elementos em um escopo mais amplo, muitas vezes de difícil captação. O constructo da cultura organizacional é composto pelo conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros da organização. Assim, a cultura organizacional estabelece expectativas de comportamentos que são esperados dos membros da organização (Puente-Palacios & Martins, 2013).

Ainda comparando os dois constructos, as avaliações do clima, principal método usado pelos profissionais da área para captar informações e poder intervir sobre o clima organizacional, apresentam-se como uma ferramenta que permite aos gestores atuar de modo mais direto, modificando as variáveis que afetam tanto a percepção, quanto às ações tomadas pelos colaboradores na organização (Ehrhart et al., 2014; Kinpara & Laros, 2014; Koys & DeCotiis, 1991; Puente-Palacios & Freitas, 2006; Schneider et al., 2013).

A cultura, por sua vez, engloba um escopo mais profundo, oferecendo elementos intangíveis, que orientam quais comportamentos são adequados e inadequados no ambiente



organizacional (e.g. valores e crenças dos membros da organização). Devido ao fato de a cultura organizacional abranger aspectos mais amplos e menos tangíveis que o clima organizacional, a cultura da organização possui maior rigidez para mudanças, sendo mais difícil de ser alterada por meio de intervenções (Ehrhart et al., 2014; Puente-Palacios & Freitas, 2006; Schneider et al., 2013).

Também são frequentes estudos nos quais o clima organizacional é tratado de modo similar à satisfação no trabalho (Schneider et al., 2011). Diversos instrumentos criados para avaliar o clima organizacional investigam níveis de satisfação dos colaboradores e julgamentos afetivos sobre aspectos relacionados ao trabalho, indicando se o indivíduo gosta ou não de determinadas características da organização (e.g. Bispo, 2006; Marzzoni & Pereira, 2020).

Apesar de existirem controvérsias na literatura quanto a utilização do constructo de clima organizacional de forma similar à satisfação no trabalho (Mattos et al., 2021), as principais críticas de tratar o clima organizacional de maneira afetiva decorrem da falta de objetividade dos julgamentos emocionais emitidos pelos respondentes. Nesse contexto, não caberia ao indivíduo argumentar se julga o clima acolhedor, aconchegante ou tenso, mas sim indicar a presença, quantidade, intensidade ou frequência de determinados elementos no ambiente organizacional. Por exemplo, a afirmativa “gosto de meu chefe” implica diretamente num julgamento afetivo do colaborador (Puente-Palacios & Martins, 2013; Schneider et al., 2011).

A literatura (Burton et al., 2004; Koys & DeCotiis, 1991; Martins et al., 2004; Puente-Palacios & Freitas, 2006; Puente-Palacios & Martins, 2013) indica que, durante a realização de pesquisas de clima organizacional, seria mais adequado usar de afirmativas mais objetivas em detrimento de afirmativas carregadas de julgamentos afetivos, como por

exemplo “os colaboradores sempre recebem orientações da chefia do setor para a realização de tarefas” ou “os gestores fornecem *feedback* do desempenho para os colaboradores”.

O clima organizacional também é concebido de maneira similar ao clima psicológico em alguns estudos (e.g. James et al., 2008; James, 1982), analisando elementos individuais acumulados em detrimento de elementos organizacionais. Nesta perspectiva, o clima organizacional seria uma média dos escores obtidos numa avaliação de clima psicológico. A diferença entre os constructos estaria apenas no nível de análise. O clima psicológico se direciona para a percepção individual, enquanto o clima organizacional trabalha com percepção coletiva (James et al., 2008). Essa concepção de constructo considera que ele parte de dados de um nível inferior, os quais são usados para estabelecer o constructo de nível superior. Assim, o constructo de nível superior é de natureza coletiva e interpretado como a combinação das unidades de nível inferior (Chan, 1998).

Segundo James (1982), o clima sempre deve ser considerado como uma propriedade individual, independentemente de existir concordância entre os indivíduos da organização ou não, em relação a um mesmo aspecto investigado. Nesse aspecto, a intensidade de uniformidade na concordância entre a percepção dos membros da organização indica apenas se o clima organizacional é forte ou fraco. Assim, compreende-se como clima organizacional forte um clima cuja percepção entre os membros da organização é altamente homogênea, num ambiente em que os colaboradores têm percepções muito semelhantes entre si. Em oposição, um clima organizacional é considerado fraco quando a percepção do ambiente organizacional entre os colaboradores é bastante heterogênea (González-Romá et al., 2002).

A despeito de não haver uma concordância plena quanto à definição de clima organizacional na literatura, algumas características-chave deste constructo estão presentes na maioria dos estudos e são amplamente aceitas (Castro & Martins, 2010). Entre elas, pode-se destacar: 1) O clima organizacional como um conjunto de aspectos presentes no cotidiano das

organizações, percebidos e compartilhados pelos membros da organização; 2) São impressões globais da organização, formadas por meio da interação entre os membros da organização com as políticas, estruturas e processos; 3) Estas percepções de clima descrevem eventos e condições ambientais e não avaliações afetivas das características da organização; 4) O clima influencia os comportamentos dos indivíduos da organização e 5) O clima das organizações pode mudar ao longo do tempo e apresentar diferença entre os setores da organização (Castro & Martins, 2010; Ehrhart et al., 2014).

### **Clima Organizacional e Psicologia Comportamental**

Visto que o constructo do clima organizacional é amplo e tem sido abordado de diferentes formas, estabelecer definições claras dos termos utilizados é necessário para elucidar e melhor desenvolver o tema (Kubo et al., 2015). O estabelecimento de termos de maneira objetiva possibilita que os fenômenos estudados sejam precisamente delimitados, estipulando a abrangência de casos limítrofes, decidindo se esses casos podem ou não constituir o fenômeno de estudo (Gusso & de Luca, 2017).

Ao ser alvo de diversas intervenções no contexto aplicado, o clima organizacional é um tema amplamente discutido pela literatura da psicologia organizacional, em especial por vertentes da psicologia da Gestalt e da psicologia cognitiva (Ehrhart et al., 2014). Apesar da não existência de um consenso pleno, o constructo tem sido definido como a percepção dos indivíduos acerca das diversas características da organização, as quais derivam de elementos ambientais presentes no local de trabalho daquela organização (James et al., 2008; Schneider & Bartlett, 1968). Em outras palavras, ao perceber as características da organização, sejam características físicas do local de trabalho, processos de trabalho ou relações com colegas e chefia, o indivíduo percebe os estímulos ambientais aos quais está sendo exposto (Schneider & Bartlett, 1968).

Na psicologia comportamental, estímulos ambientais se referem a quaisquer variáveis que podem exercer influência sobre o comportamento de um indivíduo, sejam estímulos antecedentes ou consequentes às respostas do indivíduo (Skinner, 1953/2013; 1974). Esses estímulos são eventos no mundo que correspondem a características variadas do ambiente, as quais podem ser externas ao indivíduo (o mundo fora da pele), como estímulos físicos ou sociais do ambiente, bem como estímulos internos ao próprio indivíduo (o mundo dentro da pele), que inclui variáveis biológicas e históricas do organismo (Skinner, 1953/2013; 1974).

O clima organizacional é o relato verbal convergente dos colaboradores, concernente às relações entre as pessoas e o ambiente de trabalho, captado por um conjunto de variáveis ambientais, agrupadas em categorias amplas. Ele, portanto, é tema que pertence ao escopo de estudo da psicologia comportamental, embora seja um tema escasso na literatura analítico-comportamental. Em uma busca por artigos sobre o clima organizacional, usando a palavra-chave “*Organizational climate*” no *JOBM - Journal of Organizational Behavior Management*, uma das principais revistas de Análise do Comportamento aplicada às organizações, foram listados apenas 14 artigos<sup>1</sup>. Entretanto, nenhum dos artigos resultantes da busca possuía como proposta discutir o tema. Os trabalhos localizados apenas citaram o constructo, fazendo menções de modo genérico.

Mesmo que a Análise do Comportamento considere os eventos privados e encobertos (Skinner, 1953/2014), os estudos da área organizacional têm direcionado suas pesquisas apenas para a interação entre os indivíduos e o ambiente-externo, seja esse ambiente físico ou social. Austin (2000) argumenta que os diagnósticos organizacionais, ao não tomarem como objeto de estudo o comportamento diretamente observável, geralmente afastam-se da análise do comportamento.

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada em Janeiro de 2020.

Embora se possa compreender a premissa apresentada por Austin como um elemento que prejudica, do ponto de vista metodológico, a investigação de elementos que não podem ser captados por observação direta, é importante reconhecer que a Análise do Comportamento não é uma ciência do comportamento diretamente observável. A investigação e elaboração de princípios gerais do comportamento, por motivos de rigor metodológico de registro no contexto de pesquisa, estão firmemente baseadas na observação, mas os princípios em si não se aplicam apenas ao comportamento observável de maneira direta, sendo essa a essência da proposição do Behaviorismo Radical de Skinner (Skinner, 1953/2014).

A despeito do potencial que a análise do comportamento possui para contribuir com pesquisas na área de clima organizacional, a presença dessa ciência em estudos de clima é quase inexistente, conforme indicam os dados apresentados pela pesquisa do assunto, realizada no JOBM. Dada a carência de debates sobre o tema, antes da proposição de um novo método para mensurar o clima organizacional, realizar-se-á uma breve conceptualização do constructo do clima organizacional, por meio de uma definição analítico-comportamental. Inicialmente será tratada a afinidade da análise do comportamento com a abordagem de temas organizacionais e então serão abordados níveis de análises.

### ***Escopo da análise: do micro ao macro***

Para além dos impactos do trabalho na vida pessoal dos indivíduos, a análise do comportamento direciona seu olhar também para as organizações, para melhor compreender sua influência como agências de controle do comportamento (Vilas-Boas et al., 2017). Organizações podem ser definidas como sistemas de interações comportamentais, nos quais as interações recorrentes entre as pessoas são direcionadas à produção de resultados específicos para a sociedade (Gusso & de Luca, 2017).

Tradicionalmente, no contexto organizacional, as principais intervenções realizadas por analistas do comportamento costumam focar na modificação do comportamento individual e se concentram, principalmente, no sistema supervisionado de *feedback*, sistemas de remuneração e treinamento dos colaboradores (Miguel, 1997). Mais recentemente, novas propostas de intervenção também começaram a ganhar campo, como a *Behavioral Systems Analysis* (BSA) ou Análise de Sistemas Comportamentais, por exemplo. Modelo que tem a proposta de analisar a organização como um sistema, identificando múltiplas variáveis que impactam tanto no desempenho geral da organização quanto no comportamento individual dos colaboradores (Aureliano & Pessôa, 2017; Wilder, Austin, & Casella, 2009).

Embora as ações da análise do comportamento em nível individual apresentem resultados positivos, atuar exclusivamente nesse nível pode acarretar problemas, caso não atinja todas as variáveis intervenientes que precisam ser consideradas em intervenções (Abernathy, 2014; Aureliano & Pessôa, 2017). Restringir-se apenas a análises do comportamento no nível do indivíduo, mesmo que realizadas com maestria, por meio da análise das contingências comportamentais, pode ser insuficiente para identificar as relações envolvidas em entidades culturais (Aureliano & Pessôa, 2017; Skinner, 1984).

Intervenções comportamentais que atuam em diferentes níveis de análise, identificando relações do nível macro ao micro (as quais propõem analisar relações da organização como um todo, os processos de trabalho e os comportamentos individuais dos colaboradores) expandem o horizonte de atuação do analista do comportamento no ambiente organizacional. Ao considerar diferentes níveis de análise, as intervenções podem atuar tanto no âmbito estratégico da organização, quanto em questões ligadas ao comportamento individual dos colaboradores (Aureliano & Pessôa, 2017). Assim, os profissionais que atuam com gestão no contexto organizacional, devem desenvolver ações que envolvam intervenções considerando diferentes níveis de análise, do macro ao micro.

O comportamento organizacional compreende tanto o comportamento dos membros da organização no ambiente organizacional quanto o comportamento da organização como entidade funcional. Nesse contexto, o que pode ser gerenciado é a relação entre o comportamento emitido pelos colaboradores, no contexto organizacional, e o comportamento da organização como um todo (Glenn & Malott, 2004).

Assim como o comportamento de qualquer pessoa, o comportamento emitido pelos colaboradores dentro do ambiente organizacional, é resultante de um processo de seleção por consequências. Esses comportamentos podem ser melhor compreendidos e analisados por meio de uma análise de contingências comportamentais, identificando as variáveis antecedentes e consequentes e as ações (respostas) apresentadas pelos membros da organização (Skinner, 1953/2014). Essa análise pode focar tanto o comportamento individual como o comportamento de grupos, quando então as contingências individuais estão entrelaçadas e pode haver seleção ambiental do próprio entrelaçamento (Glenn & Malott, 2004).

Dessa forma, o comportamento de colaboradores, mesmo que em unidades de análise mais amplas, serão mantidos por suas consequências. Assim, haverá contingências comportamentais que poderão aumentar ou reduzir a probabilidade de ocorrência futura de determinados comportamentos em um dado contexto (Glenn & Malott, 2004).

Para compreender o comportamento organizacional, deve-se focar a atenção nos produtos interligados de diversos colaboradores. Assim, a organização depende não apenas do comportamento individual, mas da combinação desses comportamentos, formando unidades de seleção (que nesse nível de análise é o próprio entrelaçamento dos comportamentos individuais e seus produtos). Dessa forma, devido à complexidade das organizações, o comportamento isolado de um único colaborador não pode ser

adequadamente avaliado sem considerar as relações desse comportamento com o comportamento dos demais membros da organização (Glenn & Malott, 2004).

As organizações são constituídas da interação dinâmica entre o comportamento humano e os produtos gerados por esses comportamentos, os quais afetam o comportamento e os produtos de outras pessoas (Glenn & Malott, 2004). O acúmulo de diversas tarefas executadas pelos colaboradores resultará em consequências individuais para a pessoa que executou as atividades, ao mesmo tempo, haverá consequências acumuladas dos desempenhos estabelecidos, que podem ser compreendidos como o produto da organização (Glenn & Malott, 2004). O produto resultante desse processo poderá ser bens físicos ou serviços prestados aos clientes. Em síntese, o produto gerado compreende a razão principal da existência da organização, seja em organização do setor privado ou público. Assim, independentemente da natureza da organização, ela se manterá pelos produtos que oferece (Silva, Tsukahara, & Nunes, 2017).

Em uma organização pública, o produto oferecido corresponde ao atendimento das necessidades da população. No caso de empresas do setor privado, a *performance* coletiva das pessoas será mantida principalmente pela obtenção de lucro que garanta a sobrevivência da organização. Apesar da existência de diversas outras possíveis consequências em vigor, mantendo a *performance* dos colaboradores, o lucro obtido pela empresa será a categoria mais crítica das consequências (Redmon & Agnew, 1991; Silva, Tsukahara & Nunes, 2017). Apesar disso, afirmar que todas as empresas privadas têm apenas a função de gerar lucro seria uma simplificação exagerada, deixando de considerar toda a sua função social, a relação entre mercado e negócios, visando características dos produtos e serviços, processos de produção e as demandas dos clientes (Gusso & de Luca 2017; Redmon & Agnew, 1991; Silva, Tsukahara & Nunes, 2017).



Assim, com o estabelecimento de objetivos organizacionais claros, intervenções sobre a *performance* individual e do grupo podem ser implementadas, planejando as consequências individuais para a manutenção do comportamento dos colaboradores e os resultados para a organização (Silva, Tsukahara, & Nunes, 2017).

### ***Mensurar comportamentos não observáveis diretamente***

O campo do comportamento organizacional compreende diversos estudos direcionados à identificação e gestão da estrutura e da dinâmica organizacional, por meio da compreensão das relações de indivíduos e grupos comportando-se no ambiente organizacional. Esse campo compreende uma série de constructos organizacionais, como o clima organizacional, motivação no trabalho, cultura organizacional, equipes de trabalho, poder, dentre outros (Siqueira, 2008).

Os temas investigados pelo comportamento organizacional podem ser diagnosticados por meio de diferentes formas, seja usando medidas diretas para a captação de informação, como a observação direta dos eventos ou de seus resultados, assim como por meio de medidas indiretas para captação de dados, como por meio do uso de entrevistas ou aplicação de questionários (Kinicki, 2020).

Apesar de a Análise do Comportamento abarcar o estudo tanto dos comportamentos diretamente observáveis quanto de comportamentos não observáveis diretamente, é importante considerar que há dificuldades metodológicas para analisar os comportamentos que não podem ser diretamente observados. Desse modo, é importante que o pesquisador tenha ciência das limitações, bem como dos benefícios que podem ser obtidos por uma coleta de dados obtida por meio das respostas verbais de participantes em detrimento de métodos mais objetivos, como a observação direta (Kelley et al., 2011).

A descrição precisa de eventos públicos, cujo acesso é compartilhado por múltiplos indivíduos, pode ser facilmente ensinada pela comunidade verbal, mas ensinar a descrever eventos privados é uma tarefa muito mais complicada.

A comunidade verbal encontra barreiras para atingir uma elevada precisão no ensino da descrição de eventos privados, podendo resultar em descrições verbais emitidas pelo indivíduo de qualidade vaga ou pouco precisa a respeito dos eventos (de Rose et al., 2012). Considerando as imprecisões e distorções geradas por esse tipo de relato, a confiabilidade dos dados obtidos por meio de relatos de eventos internos está sujeita a inconsistências.

Adicionalmente, devido à falta de acessibilidade do ouvinte aos eventos privados que são relatados pelo falante, pode ocorrer uma inconsistência entre o que o indivíduo diz e o que o indivíduo realmente sente (Skinner, 1953/2014). Assim, as respostas verbais emitidas podem não tatear o evento privado. Em outras palavras, a resposta de um colaborador frente a uma assertiva numa avaliação de clima, por exemplo, pode estar sob controle da presença do entrevistador (da chefia, de colegas), das consequências de responder de uma forma ou de outra, para além dos eventos privados referidos na assertiva.

A despeito da coleta de dados por meio de questionários ou entrevistas com os participantes ser um grande desafio, visto que os dados obtidos são constituídos por alusões a eventos privados (Pompermaier et al., 2016), ressalta-se que estes eventos podem ser uma valiosa fonte de informações caso sejam captados de maneira adequada. Essa captação, seja por meio de entrevistas ou questionários, feita por meio de perguntas como “você acha que novos equipamentos são adequados?”, “você confia nas decisões de sua chefia?” ou “você considera as novas políticas de remuneração justas?”, é de grande utilidade na medida em que auxilia na previsão dos comportamentos dos indivíduos. Dessa forma, o uso de questionários pode contribuir para a identificação de variáveis que mantêm determinados padrões de comportamento dos colaboradores (Wilder, Austin, & Casella, 2009).

Um exemplo de variável que dificilmente seria obtida por meio de observação direta é o reconhecimento não financeiro ou não material da chefia ou colegas. Nesse caso, imagine uma situação em que um trabalhador, mediante trabalhos efetuados adequadamente, sempre recebe reconhecimento da chefia pelo bom trabalho, seja por meio de elogios ou outros reforçadores sociais. Por meio de coleta direta de dados, seria inviável mensurar a emissão de elogios mediante trabalhos bem feitos.

Questionamentos como esses permitem que os indivíduos discriminem elementos privados que seriam difíceis de acessar sem o relato verbal do indivíduo. Desse modo, apesar de as sensações e sentimentos existirem privadamente para o indivíduo que as sente, somente com a ajuda da comunidade verbal que pode haver relatos verbais (mais ou menos fidedignos a essa privacidade) que podem se tornar públicos e funcionar como estímulos discriminativos para outras pessoas que os registram (de Rose et al., 2012; Skinner, 1953/2014).

Em pesquisas de clima organizacional, apesar da coleta de dados ser direcionada a variáveis ambientais da organização, que repercutem sobre os comportamentos dos colaboradores, o conjunto de variáveis coletadas não é considerado “o clima organizacional”. Esse constructo é composto pelos resultados convergentes da discriminação e descrição dos estímulos ambientais mais relevantes do ambiente organizacional. Desse modo, não deve ser interpretado diretamente como o ambiente organizacional de forma ampla (Puente-Palacios & Martins, 2013).

Adicionalmente, é importante ressaltar a característica de compartilhamento das percepções do ambiente organizacional entre os membros da organização para a formação desse constructo, além da influência múltipla que um membro exerce sobre o grupo e vice-versa (Castro & Martins, 2010).

Desse modo, uma avaliação de clima organizacional utilizará das verbalizações dos colaboradores para identificar e intervir sobre variáveis ambientais da organização. Portanto,

a avaliação de clima organizacional consiste na realização de uma coleta sistematizada dos relatos verbais dos participantes, captando diversos aspectos relevantes do ambiente organizacional. Nesse contexto, condições que favoreçam a fidedignidade desses relatos devem ser empreendidas. Parte dessas condições está na elaboração das assertivas, nas escalas de avaliação, na organização das contingências para a não identificação dos entrevistados, entre outras.

### **Administração Pública**

Com o objetivo de modernizar e tornar mais efetiva a administração pública brasileira, em especial a área de gestão de pessoas, novas tecnologias e modelos de gestão, advindos da iniciativa privada, têm sido incorporados. Um exemplo disso são as pesquisas de clima organizacional, prática amplamente difundida em organizações privadas, que passou a ganhar visibilidade na administração pública brasileira (Silva et al., 2021).

Em função de especificidades do contexto público que o diferem substancialmente do setor privado (e.g. sistemas de admissão e demissão, promoção, remunerações, capacitação ou tomadas de decisão e relações políticas), nem sempre é possível ou apropriado aplicar na administração pública os mesmos métodos que obtiveram êxito no setor privado (Pinto & Silva, 2015).

Assim, antes de adotar diretamente práticas efetivas vindas do setor privado, é necessária a realização de análises cuidadosas para investigar sua adequação ao setor público. Caso seja necessário, propor ainda adequações aos métodos utilizados no setor privado para permitir sua replicação no contexto público, bem como criar novas metodologias voltadas para o novo contexto (Pinto & Silva, 2015; Siqueira & Mendes, 2009).

Nessa direção, o presente trabalho apresenta o atual estado da arte dos instrumentos usados em avaliações de clima organizacional, discute os principais vieses dos instrumentos

usados para avaliar o clima organizacional no setor público e propõe um instrumento alternativo para avaliação do clima organizacional neste contexto.

Dois estudos são aqui relatados. O primeiro estudo demonstra o panorama dos instrumentos de avaliação de clima organizacional utilizados nas pesquisas de clima tanto no contexto público, quanto no privado. O segundo estudo apresenta o desenvolvimento e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional direcionado para a administração pública sob uma perspectiva comportamental.

## **Estudo 1: Estado da Arte das Avaliações de Clima Organizacional**

### **Benefícios da Avaliação de Clima Organizacional**

A importância da percepção dos colaboradores sobre fatores organizacionais é tema de interesse entre pesquisadores, desde as primeiras décadas da psicologia no campo organizacional. Embora não tratada da mesma forma que o constructo de clima organizacional, construído posteriormente, o impacto da percepção dos colaboradores sobre aspectos do ambiente de trabalho, sobre a produtividade da organização, já havia sido foco de estudos em 1927 com os resultados da experiência de Hawthorne.

Essa experiência decorre de um estudo realizado por Elton Mayo, na *Western Electric Company*, localizada no bairro de *Hawthorne*, Chicago. Os objetivos iniciais dos estudos coordenados por Mayo eram identificar a relação da intensidade da iluminação do ambiente sobre a produtividade dos funcionários. Os estudiosos partiram do princípio de que, com o nível ideal de luz, os colaboradores enxergariam melhor os componentes das peças utilizadas na produção e se cansariam menos. Os objetivos iniciais do estudo fracassaram, pois independentemente da quantidade de luz, o grupo experimental produzia sempre mais que o grupo controle.

Após diversas alterações e repetições nos procedimentos, os autores perceberam que quanto mais testavam os participantes do grupo experimental mais eles produziam. Assim, hipotetizou-se que os participantes do experimento se sentiram mais valorizados por estarem participando dos estudos do que o restante dos colaboradores da organização. Com base em tais resultados, os pesquisadores reformularam os objetivos da pesquisa para tentar confirmar ou refutar essa hipótese, realizando diversas manipulações ambientais, entre elas aumentos e reduções dos períodos de descanso, horas de trabalho e lanches.

Os resultados mostraram aumento na produtividade e na satisfação dos colaboradores, evidenciando o impacto do fator psicológico no comportamento dos colaboradores, os quais se percebiam como parte importante desse processo (Zanelli et al., 2014).

Um dos elementos mais cruciais, identificados por Mayo, para aquisição de maior engajamento dos colaboradores foi o fator psicológico de sentir-se valorizado ao participar de intervenções. Elemento-chave em pesquisas de clima organizacional, a participação dos colaboradores e adesão ao processo de avaliação de clima organizacional é fundamental para um diagnóstico acurado.

Além disso, o envolvimento dos colaboradores durante os projetos de gestão de pessoas também proporciona os benefícios gerados pela percepção, por parte dos colaboradores, quanto à preocupação da organização com seu bem-estar. Isso ocorre devido a organização possibilitar que os colaboradores sejam ouvidos e participem das decisões. Assim, envolver os colaboradores, demonstrando a importância de suas opiniões, gera melhorias na receptividade dos colaboradores aos processos de avaliação de clima da organização (Schneider, 2013).

Estudar e compreender o clima organizacional possibilita exercer maior controle sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores que atuam na organização, consequentemente melhorando a efetividade do trabalho e as condições de trabalho da organização (Ehrhart et al., 2014).

O diagnóstico fornecido por instrumentos de avaliação de clima permite aos gestores realizarem intervenções direcionadas a problemas da organização de modo mais efetivo. Assim, os gestores podem atuar diretamente em fatores-chave que foram identificados pelo diagnóstico da avaliação de clima, seja por meio da reestruturação de rotinas ou processos de trabalho, ou por modificação de parâmetros utilizados para capacitar ou remunerar os colaboradores, entre diversos outros fatores que sejam passíveis de melhorias no clima da

organização (Kinpara & Laros, 2014; Puente-Palacios & Martins, 2013; Queiroga et al., 2015).

Diversos estudos têm demonstrado a influência de alguns fatores do clima organizacional sobre o comportamento dos colaboradores em organizações, entre eles: a motivação (Rusu & Avasilcai, 2014), o engajamento no trabalho (Lee & Idris 2017; Chaudhary et al., 2014); a satisfação no trabalho (Castro & Martins, 2010; Liu et al., 2017); a qualidade de vida dos colaboradores (Fiorese & Martinez, 2016); a segurança no trabalho (Zohar & Luria, 2005); a felicidade no trabalho (Pincheira & Garcés, 2018) entre outros<sup>2</sup>. Também foram identificadas relações entre o clima organizacional e o desempenho nas organizações, englobando fatores econômicos, tecnológicos, comerciais e sociais (Menéndez et al., 2017; Peña-Suárez et al., 2013; Pritchard & Karasick, 1973).

Buscando melhorias nos diagnósticos de clima organizacional, diversos instrumentos têm sido desenvolvidos nas últimas décadas. Uma parcela dos instrumentos tem reduzido a quantidade de dimensões avaliadas, especializando-se em uma dimensão de interesse, enquanto outros instrumentos mantêm uma avaliação macro do clima organizacional (Schneider et al., 2017).

Em ambos os casos, o método mais utilizado para avaliar o clima organizacional é por meio de pesquisas com uso de questionários, apresentando diversas assertivas que devem ser respondidas pelos colaboradores, na maioria das vezes, por meio de alternativas de múltipla escolha e, em grande parte, por escalas *Likert* ou *Osgood* (e.g. Peña-Suárez et al., 2013; Luz, 2003; Schneider et al., 2013).

Apesar de menos recorrente, a literatura também apresenta técnicas para pesquisa de clima organizacional que incluem observação direta, entrevistas individuais e painéis de

---

<sup>2</sup>O efeito dos fatores do clima organizacional sobre comportamentos dos colaboradores é variado, cada fator mensurado pelo clima pode apresentar impactos distintos sobre as variáveis avaliadas.



debates. Este último consiste em modelo especial de entrevista em grupos por meio de um debate (Luz, 2003).

Em *surveys* para avaliação de clima, as assertivas e dimensões que compõem o questionário podem variar quanto aos fatores avaliados e quanto ao enfoque de cada item. Alguns autores apresentam questionários extensos, incluindo uma vasta quantidade de elementos e detalhes (e.g. Bispo, 2006; Luz, 2003). Outros autores indicam questionários simplificados e versões resumidas, com um número reduzido de fatores e assertivas (e.g. Penã-Suárez et al., 2013).

No instrumento desenvolvido por Koys e DeCotiis (1991), os autores demonstraram que o clima organizacional poderia ser avaliado em até 40 itens subdivididos em 8 fatores. Penã-Suárez et al. (2013) implementaram e validaram um instrumento composto por 50 itens, os quais deveriam ser respondidos em uma escala *Likert* de concordância. Pérez (2017) elaborou um instrumento com 50 itens subdivididos em 10 fatores, que deveriam ser respondidos em uma escala *Likert* de frequência. Luz (2003) apresentou um questionário com dois fatores e até 170 assertivas que deveriam ser respondidas por meio de escalas variadas, a depender do tipo de pergunta as respostas poderiam ser apresentadas em escalas do tipo *Likert*, *Osgood*, binária ou de múltipla escolha.

Diversos aspectos que compõem o clima organizacional podem ser específicos de cada organização. Por este motivo, os seus componentes não são universais. Entretanto, há uma base de componentes que é regularmente reproduzida pelos instrumentos de avaliação de clima organizacional, essa base é composta por um conjunto de fatores recorrentes, que são apresentados em numerosos estudos realizados em organizações de naturezas e áreas diversas. Alguns exemplos mais comuns são relações interpessoais entre os membros da organização, reconhecimento do trabalhador, políticas organizacionais, estrutura física do

ambiente de trabalho (Martins et al., 2004; Martins, 2008; Patterson et al., 2005; Puente-Palacios & Freitas, 2006; Rueda & Santos, 2012).

### **Avaliações de Clima Organizacional Molar e Clima Organizacional Focado**

Devido às contribuições geradas pela inserção de pesquisas de clima organizacional na gestão de pessoas, o constructo ganha espaço e passa a ser percebido como uma importante ferramenta na valorização dos colaboradores nas organizações. Nesse processo, muitos pesquisadores têm se dedicado a pesquisar sobre o constructo (Menezes & Gomes, 2010).

Juntamente com as pesquisas acerca dos efeitos de diferentes modelos de clima organizacional sobre o comportamento dos colaboradores, o número de instrumentos desenvolvidos para avaliar o clima organizacional teve uma rápida proliferação, apresentando diferentes fatores do ambiente organizacional que poderiam ser avaliados pelo constructo (Keyton, 2014). Apesar da popularização do constructo, os instrumentos desenvolvidos geralmente não são sistematizados, sendo poucos os modelos e ferramentas de avaliação de clima organizacional que apresentam padrões mínimos de validade (Coda et al., 2014; Kubo et al., 2015; Patterson et al., 2005).

Adicionalmente, os instrumentos desenvolvidos usualmente não mantêm a necessária padronização dos fatores avaliados, tornando o clima organizacional um “constructo Frankenstein”, metáfora utilizada por Kubo et al. (2015), para caracterizar o panorama do constructo de clima organizacional. Os autores enfatizam a falta de coesão na construção de uma parcela dos instrumentos apresentados na literatura, nos quais são inseridos fatores e assertivas de múltiplos campos, sem justificativas ou parâmetros claros para serem adicionados ou não ao constructo.

Embora a padronização dos instrumentos que avaliam o constructo seja fraca, alguns fatores comuns entre os instrumentos ainda podem ser encontrados. Assim, no *roll* de fatores que compõem os instrumentos de avaliação de clima organizacional, são comuns aspectos referentes à chefia ou liderança; relação entre colegas de trabalho; oportunidades de progressão e recompensas (e.g. Patterson et al., 2005; Peña-Suárez et al., 2013; Rueda & Santos, 2012; Santos et al., 2019).

Outros instrumentos podem abarcar dimensões muito distintas das usualmente avaliadas no *mainstream* das pesquisas de clima. É possível identificar instrumentos que englobam aspectos extra organizacionais como pertencentes ao clima. Isso inclui propostas de captar elementos da vida pessoal dos colaboradores; convivência familiar e social; satisfação com a política do País; ou até mesmo contentamento com o time de futebol (e.g. Bispo, 2006). Essas medidas abrangem aspectos incompatíveis com a proposta de avaliação de clima organizacional, tal qual descrito na literatura da área, contribuindo, dessa forma, com a baixa consistência do que é avaliado por pesquisas de clima.

As diferenças nos níveis e na ênfase da avaliação do clima também podem decorrer do interesse da organização, a qual pode mensurar as múltiplas facetas da organização ou limitar-se a elementos específicos do ambiente de trabalho. Desse modo, é possível realizar avaliações de clima organizacional que foquem apenas determinados fatores, em detrimento de uma avaliação de clima organizacional global (Schneider, et al. 2011). Assim, uma avaliação do clima focada, avaliando apenas características direcionadas a determinada área, possibilita a obtenção de dados mais detalhados acerca da dimensão avaliada sem tornar o instrumento demasiadamente extenso (West & Lyubovnikova, 2015).

Assim, são realizados diagnósticos que mensuram apenas um tema específico do clima organizacional, alguns exemplos de instrumentos de clima focados são os que avaliam o clima para segurança na organização (e.g. Saunders et al., 2017); clima para criatividade

(e.g. Figueiredo, 2017; Kiratli, 2016); e clima de alinhamento à missão e objetivos organizacionais (e.g. Mas-Machuca & Mas-Machuca, 2018).

Os instrumentos molares ou globais, por outro lado, realizam a avaliação com o objetivo de apresentar o panorama do clima na organização, englobando uma ampla gama de fatores (e.g. Bispo, 2006; Martins et al., 2004; Patterson et al., 2005; Peña-Suárez et al., 2013; Pérez, 2017).

As escolhas para realizar uma pesquisa molar ou focada para uma dimensão específica, devem ser planejadas de acordo com a demanda e características da organização. Se, por um lado, o pesquisador pode reconhecer um ponto específico que é realmente relevante mensurar em uma pesquisa, direcionando sua pesquisa para um objetivo mais estrito, em vez de utilizar seus esforços para derivar um conjunto de fatores abrangentes e genéricos (Ehrhart & Kuenzi, 2015; Schneider & Reichers, 1983). Por outro lado, em função da complexidade do ambiente organizacional, o pesquisador pode deixar de lado fatores importantes, nem sempre hipotetizados inicialmente (Castelle, 2017; Ehrhart & Kuenzi, 2015; Patterson, 2005; Pritchard & Karasick, 1973). No entanto, vale ressaltar que, embora quase tudo possa exercer alguma influência sobre o comportamento das pessoas, tentar incluir uma avaliação de quase tudo em um questionário pode ser inútil (Schneider & Reichers, 1983).

Desse modo, no dilema clima organizacional *versus* clima focado, apesar de muitos instrumentos sobre o clima focado terem emergido nos últimos anos, o pesquisador deverá investigar previamente as demandas da organização na qual atua (Ehrhart & Kuenzi, 2015). Munido de uma análise preliminar, ele poderá selecionar o tipo de instrumento com maior potencial para diagnosticar e intervir sobre o clima da organização, se não identificar motivos fortes para selecionar um instrumento focado em fator específico, optará por um instrumento molar.

Além da dualidade entre os instrumentos molares e os instrumentos focados em dimensões específicas, as avaliações de clima também podem ser direcionadas exclusivamente para organizações que atuem em setores ou áreas específicas (e.g. hospitalar, escolar), em detrimento de avaliar qualquer tipo de organização de maneira mais abrangente, avaliando organizações de diferentes setores ou áreas (Ehrhart et al., 2014).

Desse modo, ao perder parte do poder de generalização em relação a organizações de múltiplas áreas ou setores, os instrumentos podem apresentar assertivas com maior especificidade à realidade da área/setor para o qual foi projetado. Alguns exemplos de instrumentos de clima organizacional restritos a determinadas áreas são os que objetivam mensurar especificamente escolas (Moro et al., 2019), universidades (Salazar et al., 2015), hotéis (Datta & Singh, 2018) ou hospitais (Bustamante-Ubilla et al., 2016).

Os instrumentos de avaliação de clima organizacional também podem se restringir a uma fração específica dos colaboradores, captando a percepção de uma única categoria de profissionais. Exemplificando, seria possível avaliar apenas pesquisadores em universidades, professores em escolas ou enfermeiros em hospitais. Esses instrumentos contêm as assertivas dos fatores adaptadas especialmente à categoria avaliada (Castelle, 2017; Ehrhart et al., 2014; Ehrhart & Kuenzi, 2015; Martinson, Thrush, & Crain, 2013; Patterson et al., 2005).

Em instrumentos direcionados à avaliação de fatores específicos, as dimensões do clima organizacional dependem dos propósitos da investigação e do setor de atuação da organização. Assim, certos fatores tradicionalmente avaliados em instrumentos de clima organizacional podem não ser relevantes para alguns estudos, enquanto outros fatores que não são constantemente apresentados nos instrumentos de clima podem ser pertinentes à pesquisa (Schneider & Reichers, 1983; Patterson et al., 2005).

Desse modo, um instrumento voltado exclusivamente para escolas pode englobar fatores direcionados ao relacionamento entre professores e alunos, enquanto um instrumento

que foque pesquisadores de uma universidade, pode avaliar mais detalhadamente a modernidade dos laboratórios ou disponibilidade de verba para as pesquisas (Ehrhart, et al., 2014).

Escolhas sobre que tipo de pesquisa de clima organizacional deve ser aplicado a cada contexto devem ser cuidadosamente avaliadas. Apesar da relevância do clima organizacional em seus múltiplos níveis de análise, do geral ao específico, este estudo visa investigar o constructo em nível molar. Dessa forma, uma base útil para a derivação de pesquisas focadas pode ser fornecida. A não direcionalidade para dimensões específicas é ponto de partida para investigações iniciais de clima organizacional, desde que não haja motivos fortes para estreitar a pesquisa a fatores específicos.

Considerando a vasta diversidade e heterogeneidade dos instrumentos de avaliação de clima organizacional relatados na literatura, o presente estudo tem o propósito de mapear essa diversidade de instrumentos por meio de um levantamento sistemático na literatura da área. O estudo objetiva identificar os instrumentos molares de pesquisa de clima organizacional que foram propostos ou foram utilizados nos últimos 10 anos (janeiro de 2010 até dezembro de 2019).

### **Método**

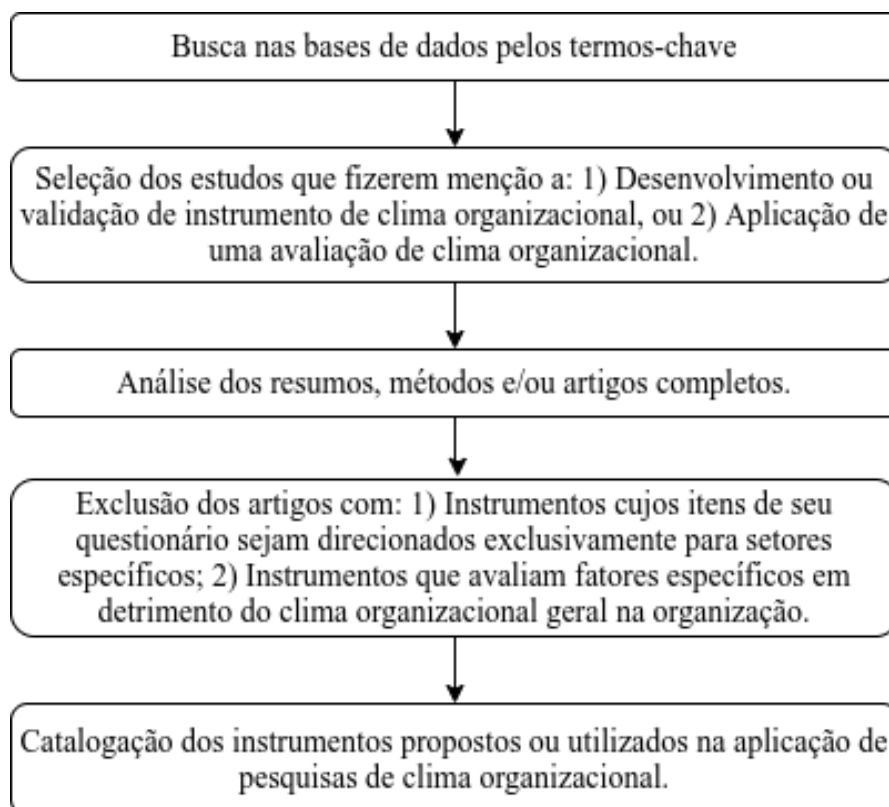
Essa pesquisa apresenta o estado da arte dos instrumentos molares aplicados para avaliar o clima organizacional. A pesquisa consistiu na realização de uma análise, realizada com base em um levantamento sistemático, identificando os instrumentos de Avaliação de Clima Organizacional criados ou utilizados nos últimos 10 anos (janeiro de 2010 até dezembro de 2019).

## Procedimento

Para identificar os instrumentos que têm sido utilizados em pesquisas de clima organizacional, foram pesquisados estudos que: 1) conduziram pesquisas de clima organizacional ou 2) propuseram ferramentas para avaliação do constructo. Uma síntese do procedimento adotado para realizar a busca é resumida na Figura 1.

### Figura 1

*Etapas do levantamento sistemático para identificar os instrumentos mais utilizados na avaliação de clima organizacional.*



*Fonte.* Figura elaborada pelo autor (2022).

Foram pesquisados os trabalhos de clima organizacional disponíveis nas seguintes bases de dados: *Scopus* (Elsevier), *Web of Science - Coleção Principal* (Clarivate Analytics), *PsycINFO* (APA) e *SciELO.ORG*. Entre as quatro bases escolhidas para a revisão da

literatura, as três primeiras foram selecionadas devido à elevada relevância e abrangência na área da psicologia organizacional e a última base foi selecionada para englobar o panorama Latino-Americano da área.

Foi realizada uma busca por estudos que continham em seu título, resumo ou palavras-chave os termos “*organizational climate*”, juntamente com o termo “*instrument*”, “*scale*”, “*questionnaire*” ou “*survey*”<sup>3</sup> nas bases supracitadas<sup>4</sup>. Foram selecionados os estudos publicados nos últimos 10 anos 2010 a 2020 (incluindo trabalhos de janeiro de 2010 até 31 dezembro de 2019) nos idiomas, inglês, português e espanhol.

Para identificar os estudos-alvo da pesquisa, foram analisados os resumos e, quando necessário, o método dos estudos. Foram selecionados os trabalhos que fizeram menção a: 1) Desenvolvimento ou validação de instrumento de clima organizacional ou 2) Aplicação de uma avaliação de clima organizacional<sup>5</sup>, desde que não fossem restritos a uma área específica.

Após a seleção preliminar dos estudos-alvo, foram excluídos os trabalhos que continham algum dos seguintes critérios de exclusão: 1) Instrumentos cujos itens de seu questionário foram direcionados exclusivamente para setores específicos<sup>6, 7</sup>; 2) Instrumentos

---

<sup>3</sup> Na base de dados SciELO.ORG, além dos termos em inglês, também foram utilizadas palavras correspondentes em português e espanhol.

<sup>4</sup> Strings utilizadas na pesquisa: 1) SCOPUS: ( TITLE-ABS-KEY ( "organizational climate" ) AND TITLE-ABS-KEY ( instrument OR scale OR questionnaire OR survey ) ); 2) WEOFSCIENCE: TI= ("organizational climate") OR TS = ("organizational climate") AND ((TI = instrument OR TI = scale OR TI = questionnaire OR TI = survey) OR (TS = instrument OR TS = scale OR TS = questionnaire OR TS = survey)) Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI Timespan=All years); 3) PSICNET: Abstract: "organizational climate" AND Abstract: instrument OR Abstract: scale OR Abstract: questionnaire OR Abstract: survey; 4) SCIELO: Em todos os campos: organizational climate AND (instrument OR scale OR questionnaire OR survey); 5) SCIELO: Em todos os campos: clima organizacional AND (instrumento OR escala OR questionário OR survey).

<sup>5</sup> Entre os estudos que aplicaram uma Avaliação e Clima Organizacional, também estão inclusos os trabalhos que apenas aplicaram o instrumento como uma ferramenta, sem ter objetivo principal avaliar o clima organizacional de uma organização.

<sup>6</sup> Ex: Instrumentos desenvolvidos para avaliar especificamente o Clima Organizacional em hospitais, ou instrumentos desenvolvidos para avaliar o clima em escolas.

<sup>7</sup> Textos que originalmente foram criados para avaliar o clima organizacional de uma área específica, entretanto foram revalidados para englobar diversas áreas não foram eliminados por este critério de exclusão. Exemplo



que avaliaram fatores específicos em detrimento do clima organizacional geral na organização<sup>8</sup>.

### **Análise dos Estudos**

Após a triagem dos estudos, foi elaborado um *ranking* com os instrumentos mais utilizados ou propostos para avaliação de clima organizacional entre os anos 2010 e 2020, bem como as principais dimensões avaliadas e as escalas de respostas utilizadas.

### **Resultados e Discussão**

Os resultados, sistematizados na Figura 2, apresentam o estado da arte dos instrumentos que têm sido utilizados e propostos em pesquisas de clima organizacional.

Conforme apresentado na Figura 2, com os critérios utilizados para o levantamento sistemático, após mesclar os resultados das quatro bases de dados e remover as duplicatas, foram obtidos 1553 estudos publicados nos últimos dez anos.

Em seguida, os estudos resultantes da busca foram analisados em uma triagem inicial, por meio da análise dos resumos e, quando necessário, do método ou da íntegra do estudo. Na triagem, foram selecionados apenas os trabalhos que: 1) Aplicaram uma avaliação de clima organizacional, desde que não fossem restritos a uma área específica ou 2) Desenvolveram e/ou validaram um instrumento de clima organizacional. Os resultados de estudos que propuseram instrumentos de clima e os estudos que usaram instrumentos já existentes para realização da pesquisa foram descritos separadamente, nas seções a seguir.

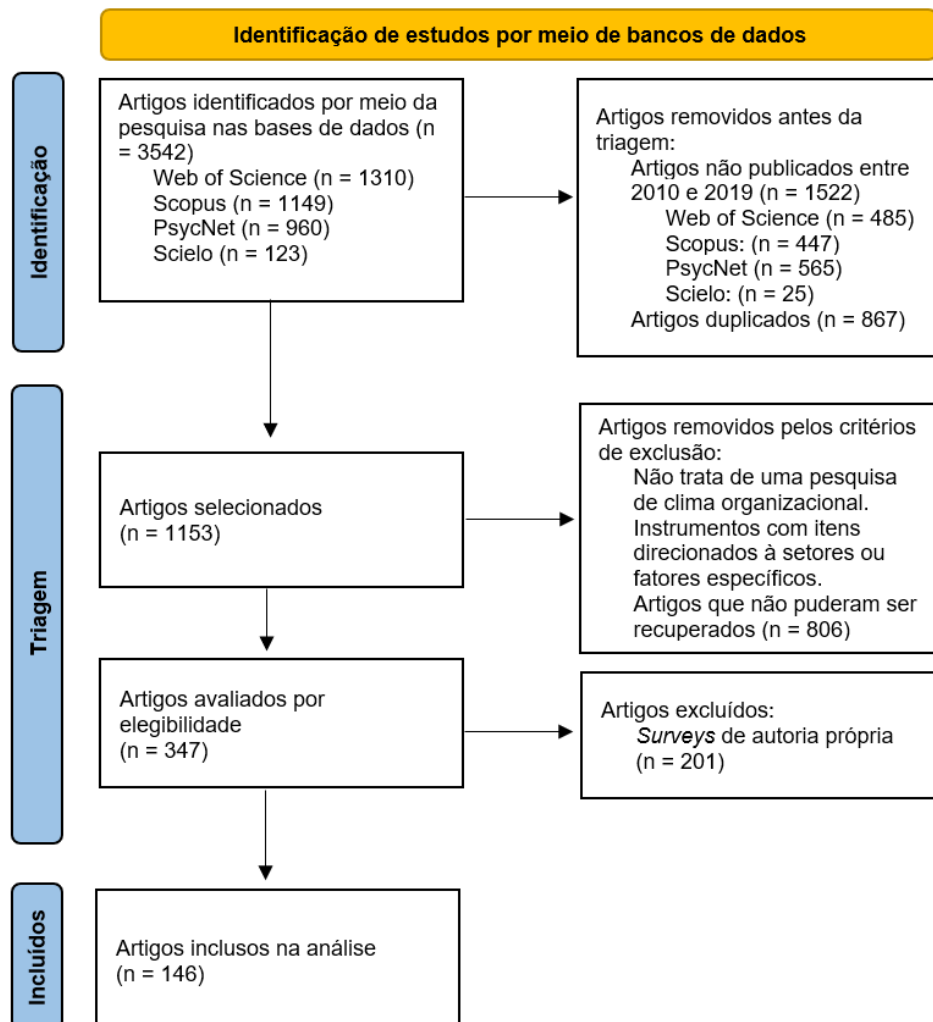
---

instrumento de Halpin & Craft que avaliou o clima organizacional em ambiente escolar, mas teve adaptações posteriores para ser aplicado em organizações de diferentes áreas.

<sup>8</sup> Instrumentos direcionados para avaliar somente um fator, ex: Avaliar apenas características relacionadas à segurança ou avaliar apenas a relação entre chefia e subordinados.

**Figura 2**

*Resultados do levantamento sistemático para identificar os instrumentos mais utilizados na avaliação de clima organizacional.*



*Fonte.* Figura elaborada pelo autor (2022).

### **Instrumentos Utilizados em Aplicações de Avaliação de Clima Organizacional**

Foram identificados 201 trabalhos que relataram ter utilizado instrumentos de autoria própria do pesquisador (ou organização), com a finalidade de efetuar a pesquisa de clima na organização participante. Assim, esses estudos optaram por não usar instrumentos já

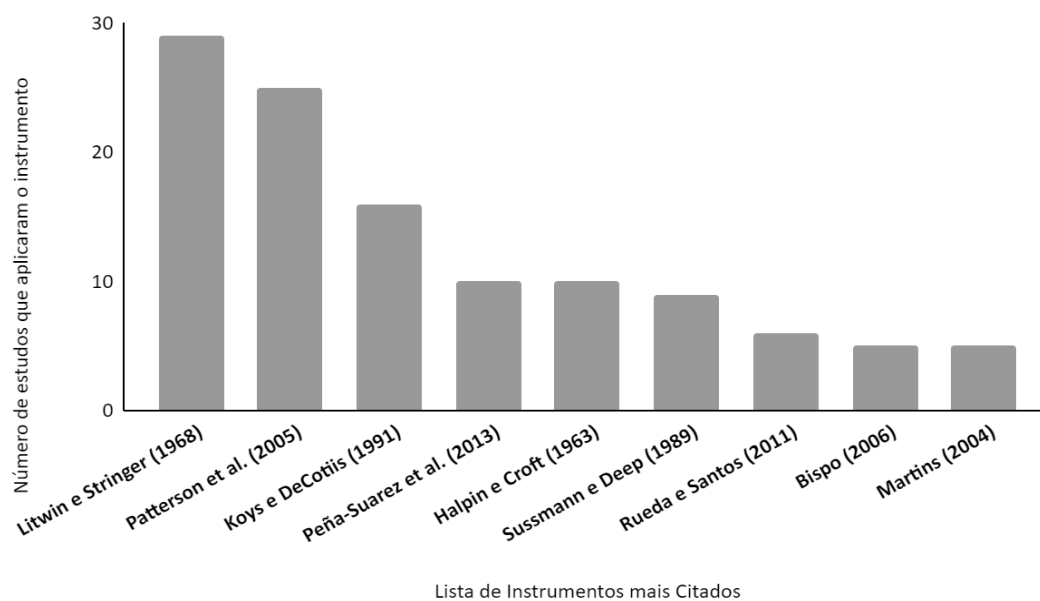
consolidados na literatura para utilizarem questionários *ah hoc* (questionários desenvolvidos exclusivamente para a avaliação de clima efetuada).

Os estudos que descrevem ter utilizado instrumentos descritos previamente na literatura totalizaram 146 estudos, seja aplicando a ferramenta integralmente ou com modificações. A análise contabilizou apenas os instrumentos passíveis de serem aplicados em organizações de naturezas ou áreas de atuação distintas, assim foram excluídas da análise as ferramentas que avaliaram o clima de setores específicos, como o clima organizacional de enfermarias, por exemplo.

A Figura 3 apresenta os instrumentos de avaliação de clima organizacional mais usados durante procedimentos para avaliações nos últimos dez anos. Para a composição da lista de instrumentos, foram selecionados apenas instrumentos reportados como aplicados em pelo menos cinco estudos, entre 2010 e 2020, nas bases pesquisadas.

### Figura 3

*Instrumentos mais aplicados em pesquisas de clima organizacional entre 2010-2020*



*Fonte.* Coleta de dados realizada pelo autor (2022).

O clássico instrumento de Litwin e Stringer de 1968, um dos pioneiros na avaliação do clima como percepção conjunta dos colaboradores, foi o mais indicado como base para as avaliações de clima nas pesquisas publicadas entre 2010 e 2020. Esse instrumento tem sido o ponto de partida para grande parte dos pesquisadores que efetuaram pesquisas de clima organizacional, mesmo que, em parte das vezes, tenha sido adaptado, partindo dele como modelo inicial e modificando-o, de acordo com a realidade da organização na qual foi aplicado.

O modelo de Litwin e Stringer consiste em 50 assertivas divididas em nove fatores: 1) estrutura, 2) responsabilidade, 3) desafio, 4) recompensa, 5) relacionamento, 6) cooperação, 7) conflito, 8) identidade e 9) padrões. As assertivas desse instrumento eram respondidas por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, variando entre discordo totalmente até concordo totalmente.

O instrumento de Patterson et al. (2005), OCM - *Organizational Climate Measure*, foi o segundo mais utilizado nas aplicações de pesquisa de clima. Esse instrumento consiste em 82 assertivas alocadas em 17 fatores: autonomia, integração, envolvimento, suporte de supervisão, treinamento, bem-estar, formalização, tradição, inovação e flexibilidade, foco em resultados, reflexividade, clareza dos objetivos organizacionais, eficiência, esforço, *feedback* de desempenho, pressão para produção e qualidade. Os fatores foram subdivididos em quadrantes, assim, cada um dos 17 fatores foi classificado como pertencente a: 1) relações humanas, 2) processos internos, 3) sistemas abertos e 4) metas racionais. A divisão dos fatores por quadrantes segue o Modelo de Valores Concorrentes, proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983).

O instrumento proposto por Koys e De Cotis (1991) foi desenvolvido para avaliar o clima psicológico. Segundo os autores, seu instrumento de clima psicológico visa mensurar a percepção dos colaboradores. Essa mensuração deve ser realizada de maneira descritiva e não

avaliativa e, por fim, não deve ser um aspecto da organização. Embora os autores tenham proposto o instrumento para avaliar o clima organizacional e afirmam que ele não mede aspectos da organização, as dimensões e assertivas do instrumento estão em plena concordância com as avaliadas por outros instrumentos de clima organizacional, com exceção da avaliação da estrutura física da organização.

O instrumento dos autores avalia 40 itens agrupados em oito fatores: autonomia, coesão, confiança, pressão, suporte, reconhecimento, justiça e inovação. Apesar desse instrumento não ter sido elaborado para avaliar o clima organizacional, ele é amplamente referenciado e utilizado em aplicações de pesquisa de clima organizacional (e.g. Kubo et al., 2015; Peña-Suárez et al., 2013).

A escala de clima organizacional proposta por Peña-Suárez et al. (2013), Escala CLIOR, foi o quarto instrumento mais referenciado. Essa escala foi apresentada em duas versões, a versão integral e uma versão simplificada. Na versão estendida, a ferramenta é composta por 50 itens, enquanto a versão reduzida possui apenas 15 itens. Essa escala avalia nove fatores do clima organizacional, sendo: 1) autonomia, 2) cooperação, 3) recompensas, 4) equilíbrio entre vida profissional e pessoal, 5) organização do trabalho, 6) participação, 7) relações, 8) inovação e 9) apego ao trabalho. Os itens da Escala CLIOR são respondidos por meio de uma escala do tipo *Likert* de frequência com cinco pontos, na qual o colaborador indica a periodicidade do evento avaliado.

Outro instrumento pioneiro na área e ainda muito referenciado é o de Halphin e Craft (1963). Embora este modelo tenha sido desenvolvido inicialmente para avaliar o clima organizacional em ambiente escolar, o instrumento foi amplamente referenciado na avaliação de organizações de diversas outras naturezas, mediante adaptações.

O instrumento de Halphin e Craft (1963), OCDQ - *Organizational Climate Description Questionnaire*, foi composto por 58 itens alocados em nove fatores: 1) desvio, 2)

impedimento, 3) espírito, 4) intimidade, 5) socialização de objetos, 6) suporte logístico, 7) ênfase na produção, 8) impulso e 9) consideração.

O questionário elaborado por Sussmann e Deep (1989) engloba 20 itens divididos em cinco fatores: 1) clareza e acordo de propósito, 2) clareza e acordo de papéis, 3) satisfação com recompensas, 4) satisfação e acordo sobre procedimentos e 5) eficácia da comunicação. Esse questionário é respondido por meio de uma escala do tipo *Likert* de concordância.

A Escala de Avaliação do Clima Organizacional – CLIMOR, proposta por Rueda e Santos (2011), é composta por 32 itens que estão alocados em cinco fatores: 1) Comunicação, integração e satisfação (11 itens), 2) Desenvolvimento profissional e benefícios, 3) Ergonomia, 4) Condições de trabalho e 5) Processo decisório.

A escala CLIMOR deve ser respondida por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, na qual o participante da pesquisa indica o nível de concordância com cada item, para identificar a percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho.

Bispo (2006) propôs um instrumento englobando fatores internos e externos à organização, além de um campo aberto para considerações. A escala de Bispo inclui 61 assertivas alocadas em 21 fatores, sendo 11 fatores internos e 10 externos. Assim, a escala inclui aspectos do ambiente organizacional (fatores internos) e aspectos de fora do ambiente organizacional, mas que podem afetar o trabalho do colaborador (fatores externos). Os fatores pelo instrumento de Bispo incluem: Vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional, assistência aos funcionários, investimentos e despesas familiares, convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde, time de futebol, férias e lazer, segurança pública, política e economia. A escala de respostas desse instrumento é composta sempre por três itens: 1) não, 2) mais ou menos e 3) sim.

Nomeada de Escala de Clima Organizacional - ECO, o instrumento proposto por Martins et al. (2004) é composto por um questionário com 63 assertivas que avaliam cinco fatores do clima organizacional: 1) Apoio da chefia e da organização, 2) recompensa, 3) conforto físico, 4) controle/pressão e 5) coesão entre colegas. A escala de resposta da ECO é apresentada no formato *Likert* de 5 pontos, indicando diferentes níveis de concordância com cada assertiva.

Além dos instrumentos previamente apresentados, diversos outros modelos foram identificados durante a revisão da literatura, embora pouco referenciados como ferramenta para aplicação da pesquisa ( menos de cinco estudos).

Como pode ser observado, grande parte dos fatores são reproduzidos em diversos instrumentos, como autonomia, recompensa, eficácia da comunicação, relacionamento interpessoal, carga de trabalho, suporte da organização/chefia/colegas, entre outros.

A quantidade de fatores apresentou variações. Alguns instrumentos foram compostos por cinco fatores, como o de Sussmann e Deep (1989), Rueda e Santos (2011) e Martins et al. (2004). De outro lado, há instrumentos com uma quantidade elevada de fatores, como o de Bispo (2006) com 21 fatores e Patterson (2005) com 17 fatores. Observa-se que instrumentos com um número elevado de fatores, como o de Bispo e Patterson, tiveram os fatores agrupados em categorias. Bispo agrupou os fatores em duas categorias maiores, fatores internos e fatores externos à organização. Patterson agrupou os 17 fatores em 4 categorias.

Os resultados indicam que a quantidade de itens não depende necessariamente do número de fatores do instrumento, uma vez que é possível identificar instrumentos com mais de 60 itens divididos em apenas cinco fatores.

Entre os estudos que aplicaram pesquisas de clima organizacional, uma grande parcela utilizou de instrumentos próprios para aplicação. Para essa classificação, foram considerados instrumentos próprios: 1) os instrumentos privativos da organização em que o clima foi

avaliado ou 2) instrumentos elaborados pelos próprios autores com a finalidade específica de coletar dados para o estudo por eles desenvolvido.

Os instrumentos próprios abrangem questionários desenvolvidos de maneiras diversas. Em alguns instrumentos, os autores citam terem construído o questionário com base em orientações e cuidados prévios apresentados pela literatura. Entretanto, a maior parte dos estudos não esclareceu os critérios utilizados ou como foi desenvolvida a ferramenta utilizada para avaliar o clima.

Dos estudos que relataram como o instrumento foi formulado, estão inclusas medidas que envolvem assertivas de diversos instrumentos publicados, selecionadas e adaptadas conforme os interesses dos autores e as especificidades da organização.

### **Instrumento (s) Proposto (s) para Avaliação de Clima Organizacional**

A busca por novos instrumentos molares de clima organizacional investigou instrumentos desenvolvidos entre 2010 e 2020. Essa busca indicou que são escassos novos instrumentos com estrutura multifatorial, identificando características organizacionais diversas e direcionados para organizações de múltiplos setores. Considerando apenas as proposições novas, não incluindo adaptação ou reformulação de instrumentos, a pesquisa identificou apenas um instrumento com os todos critérios previamente definidos.

A escala CLIOR, proposta por Peña-Suarez et al. (2013), foi o único instrumento que utilizou constructo molar e direcionado para organizações de múltiplos setores. Os detalhes deste instrumento, incluindo as dimensões avaliadas, o número de assertivas investigadas, foram apresentados na seção anterior pois além de ser um instrumento proposto recentemente, últimos 10 anos, ele também foi o quarto mais referenciado quanto ao número de aplicações.



É pertinente salientar que embora a escala CLIOR seja direcionada a organizações de distintas naturezas, conforme advogado pelos autores, ela foi validada apenas com participantes que atuavam na área da saúde, 3.163 participantes, dos quais 88,7% eram colaboradores de hospitais e 11,3% colaboradores da atenção primária.

Apesar de a Escala CLIOR ter sido a única identificada com os critérios previamente definidos (estrutura multifatorial, não restrita a um setor), alguns instrumentos merecem ser destacados por apresentarem ampla variedade de dimensões avaliadas e desenvolvidos a partir de critérios bem definidos e com diversos cuidados metodológicos no planejamento e validação, como a escala de clima organizacional para a administração pública desenvolvida por Santos et al. (2019). Esta escala atingiu os critérios de exclusão por ser desenvolvida para um Tribunal de Contas, direcionando seus itens para a realidade daquele órgão.

Essa escala avalia 29 itens que deveriam ser respondidos em uma escala do tipo *Likert* de concordância com cinco pontos. As assertivas desse instrumento investigam cinco fatores amplos: 1) liderança, 2) comunicação, 3) estratégias e planos, 4) melhoria contínua e 5) aprendizagem.

Na mesma perspectiva, Pérez (2013; 2017) propôs um instrumento de avaliação de clima que avaliou 100 itens em cinco dimensões amplas. Para responder ao questionário, os colaboradores utilizam de uma escala binária, em que o participante indica se o item é verdadeiro ou falso. As dimensões englobadas pelo instrumento são: 1) liderança, 2) motivação, 3) reciprocidade, 4) participação e 5) comunicação. Apesar das dimensões e perguntas serem redigidas de maneira ampla, o instrumento proposto se direciona a organizações da área da saúde.

Nos instrumentos identificados, os fatores mais reportados referem-se à liderança, processos de trabalho, autonomia, recompensa/reconhecimento, comunicação, relacionamentos e cooperação. Apesar do conteúdo dos fatores ser repetido em diversos

instrumentos, os rótulos usados para nomear os fatores, bem como a abrangência de cada fator apresentou variações. Alguns instrumentos avaliam o clima organizacional por meio de poucos fatores, agrupados em diversos itens, outros possuem um número de itens reduzido, alguns têm muitos fatores, desse modo a maneira de agrupar itens e fatores não apresentou concordância.

Os dados apresentados neste estudo demonstram que há uma escassez de instrumentos molares de avaliação de clima publicados na literatura recente. Ao considerar apenas os instrumentos molares, que não direcionam sua avaliação para uma fator específico, nem se reduzem sua generalidade para um setor exclusivo, poucos instrumentos publicados foram identificados.

Os resultados indicam uma tendência dos estudos recentes na busca pela elaboração de instrumentos de clima organizacional direcionados à avaliação de fatores específicos do clima. Desse modo, são conduzidas pesquisas focando estritamente os fatores considerados críticos pela organização num dado momento, afinando o instrumento a dimensões únicas, como ética, liderança ou segurança (Schneider et al, 2017).

O presente estudo contribuiu para o conhecimento sobre instrumentos de aferição de clima organizacional na medida em que identificou as principais ferramentas e fatores que têm sido usados para mensurar o constructo em nível molar. O desenvolvimento de novos instrumentos de avaliação de clima organizacional é escasso, a maioria das pesquisas reportaram o uso de questionários *ad hoc* ou de instrumentos mais antigos, já consolidados na literatura.

## **Estudo 2: Elaboração de Instrumento para Avaliação de Clima Organizacional na Administração Pública**

### **Uso de Surveys para avaliação**

Existe uma elevada variedade de instrumentos para avaliar o clima organizacional. A maioria deles realiza esse diagnóstico por meio de questionários que devem ser respondidos por meio de alternativas de múltipla escolha (e.g. Penã-Suárez et al., 2013; Luz, 2003; Schneider et al., 2013). Os questionários não são instrumentos de avaliação propriamente ditas, mas uma etapa fundamental, caracterizada pela captação de dados com os colaboradores.

Na maioria das vezes, os instrumentos consistem em *surveys* que incluem todo o aspecto metodológico da aplicação de um questionário, incluindo o formato de captação dos dados e informações explicativas (Tourangeau, Rips, & Rasinski, 2000). Assim, *Surveys* podem ser definidos como um método de investigação de experiências ou opiniões de um grupo de pessoas baseado em uma série de questões. Essas informações podem ser captadas por diferentes técnicas de coleta primária de dados, juntamente com a observação ou medição direta. As informações podem ser obtidas de diferentes modos, além da coleta de dados via questionários autoadministrados ou por entrevistas com os participantes (Luz, 2003; Nayakm & Narayan, 2019; Slattery et al., 2011; Tourangeau, Rips, & Rasinski, 2000).

Durante a aplicação dos questionários, um grande desafio é a adesão dos participantes e maximização da taxa de respostas. Obter um volume elevado de respostas é importante para fornecer maior credibilidade ao estudo. Isso permite a obtenção de amostras mais significativas, o que é fundamental para análises estatísticas para garantir a generalização dos resultados.

Apesar da importância, não há uma quantidade exata de respostas necessárias. Isso depende do tamanho da população analisada e quais métodos de análise serão empregados (Slattery et al., 2011).

### **Vieses em Ferramentas e Avaliações de Clima Organizacional**

Mesmo que todos os colaboradores de uma organização sejam expostos aos mesmos estímulos ambientais, as percepções apresentadas por esses colaboradores sobre alguns aspectos do ambiente poderão apresentar diferenças. Nem todas as características do ambiente se relacionam com o comportamento do organismo (Rico et al., 2012).

O modo diferente como distintos organismos reagem ao mesmo evento pode advir de variações de fatores perceptuais, seja por diferenças em sistemas sensoriais dos indivíduos ou pela sensibilidade aos estímulos presentes (Rico et al., 2012). Apesar dessas diferenças entre as percepções dos colaboradores, para formar um constructo superior, o clima organizacional deve identificar as percepções convergentes dos membros da organização (Luz, 2003).

Os procedimentos usados na condução de avaliações de clima organizacional podem seguir passos diferentes, variando a depender do modelo de pesquisa adotado pelo pesquisador, embora, na maior parte das vezes, sejam usados instrumentos compostos por questionários pré-elaborados.

Uma grande parcela das pesquisas de clima é efetuada com base em questionários desenvolvidos pelos próprios aplicadores ou pelas organizações, grande parte das vezes elaborados de forma pouco sistematizada. Outra parte dos estudos que relatam aplicações de pesquisas de clima organizacional parte de instrumentos já apresentados pela literatura, alguns com diversos métodos para fundamentar a validade do instrumento e outros com critérios bastante frágeis (Kubo et al., 2015).

A deficiência de instrumentos efetivamente válidos é um dos grandes problemas para bons diagnósticos de clima organizacional (Coda et al., 2014; Kubo et al., 2015; Patterson et al., 2005). Problemas quanto à validade de instrumentos assolam não só o constructo de clima organizacional, mas grande parte dos testes psicológicos (Andrade & Valentini, 2018). O próprio conceito de validade dos testes em psicologia vem perdendo o sentido original (Bandeira & Hutz, 2020; Pasquali, 2007; 2009). Na literatura, pode ser encontrada uma diversidade de tipos de validade que um teste pode ter. Em um levantamento realizado por Pasquali (2007; 2009), o autor identificou 31 tipos de validade em testes psicológicos<sup>9</sup>.

Ferramentas para medir qualquer constructo apresentam desvios, sejam imprecisões que reduzam sutilmente a acurácia da ferramenta ou enviesem drasticamente os resultados (Cohen, Swerdlik, & Sturman, 2014; Pasquali, 2017; 2010).

Tais como quaisquer ferramentas de medição, as que se propõem a avaliar constructos não diretamente observáveis terão desvios em magnitude drasticamente maior. Apesar de a existência de tais desvios ser esperada, é importante que eles sejam minimizados, evitando que se distorçam os resultados, a ponto de inviabilizar a utilização do instrumento por falta de acurácia e precisão (Cohen, Swerdlik, & Sturman, 2014).

No campo da psicometria, a Variância de Método Comum (*Common Method Variance*) ou Viés do Método Comum (*Common Method Bias*) é a variação sistemática entre duas ou mais variáveis que ocorre devido ao método ou ferramenta utilizada para coletar os dados, dessa forma as variações não decorrem propriamente dos constructos que as medidas representam (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003).

---

<sup>9</sup> 1) Validade de constructo; 2) validade de conteúdo, 3) validade de critério, 4) validade preditiva, 5) validade concorrente, 6) validade aparente, 7) validade generalizável, 8) validade discriminante, 9) validade convergente, 10) validade incremental, 11) validade fatorial, 12) validade lógica, 13) validade empírica, 14) validade consequencial, 15) validade intrínseca, 16) validade substantiva, 17) validade estrutural, 18) validade externa, 19) validade interna, 20) validade de hipótese, 21) validade indireta, 22) validade positiva, 23) validade curricular, 25) validade cruzada, 26) validade de grupos mistos, 27) validade múltipla, 28) validade ecológica, 29) validade sintética, 30) validade condicional, 31) validade incondicional.

Esses desvios do método podem decorrer de diferentes fontes, como o conteúdo dos itens, tipo de escala, formatos das respostas, entre outros. As variações decorrentes do Viés do Método Comum nas respostas podem ocasionar falsas relações entre as variáveis, seja maximizando ou minimizando a correlação entre elas (Podsakoff et al., 2003).

Em ferramentas com o uso de questionários, há uma série de recomendações que podem ser seguidas para reduzir vieses em avaliações. Podsakoff et al. (2003), ao argumentar sobre o Viés do Método Comum (*Common Method Bias*), apresentam um compêndio de vieses e uma série de medidas que podem ser tomadas para mitigar os mesmos. A primeira deriva da obtenção das variáveis dependentes e independentes (VIs e VDs) pelo (s) mesmo (s) avaliador (es)/fonte (s). Nesta categoria estão incluídos os vieses de: a) Consistência; b) Teorias implícitas ou correlações ilusórias; c) Sociabilidade desejável; d) Leniência; e) Aquiescência; f) Estado de humor; e g) Estado de humor de transição.

A segunda origem da variância comum deriva da própria mensuração dos itens, gerando desvios devido à influência de diferentes interpretações dos respondentes aos itens. Entre os vieses desta categoria estão: a) Tendência social do item; b) Características de requisição do item; c) Ambiguidade do item; d) Formatos de escalas comuns; e) Âncoras de escalas comuns; f) Grafia positiva/negativa do item (Podsakoff et al., 2003).

Problemas ocasionados pelo contexto dos itens dentro do instrumento são uma terceira fonte da variância. Esses desvios são ocasionados pela interpretação do respondente a um determinado item do instrumento, devido a sua relação com outros itens no questionário (Podsakoff et al., 2003).

Entre os principais vieses ocasionados pelo contexto estão: a) Efeito de iniciação; b) Efeito de contaminação; c) Contexto de indução de humor; d) Tamanho da escala; e) Aleatoriedade ou agrupamento dos itens. Por fim, o contexto no qual os dados são obtidos também pode gerar vieses. A mensuração das VIs (variáveis independentes) e VDs (Variáveis

dependentes) realizadas ao mesmo tempo, no mesmo local ou ambiente (Podsakoff et al., 2003).

Para mitigar o número de vieses em avaliações, diversas medidas podem ser adotadas, incluindo cuidados na elaboração dos itens, formulação e montagem do instrumento, assim como na aplicação da ferramenta. As medidas a serem tomadas possuem vantagens e desvantagens, sendo impossível sanar completamente todos os desvios gerados pela ferramenta. Cabe ao pesquisador identificar as técnicas mais adequadas aos objetivos propostos (Podsakoff et al., 2003).

Em uma pesquisa de clima organizacional, a escolha de um instrumento confiável e sua adaptação à realidade da organização, caso necessária, são medidas que o aplicador deve adotar durante o planejamento da pesquisa. Juntamente às escolhas durante o planejamento, a aplicação e análise dos dados também necessitam de cuidados especiais para obtenção de um diagnóstico com o menor desvio possível (Rueda & Santos, 2012).

### **Cuidados Metodológicos Durante a Elaboração de Ferramentas para Avaliações de Clima Organizacional**

Ao mensurar um constructo, o pesquisador precisa usar ferramentas apropriadas para realizar a sua avaliação. Para isso, o pesquisador poderá selecionar um instrumento que já tenha sido validado pela literatura, nacional ou internacional, considerando o contexto cultural e a realidade social na qual o instrumento será aplicado. Caso o pesquisador escolha usar instrumentos já consolidados na literatura, cujas evidências de validade foram demonstradas, reduzirá o custo de tempo e energia despendidos (Bandeira & Hutz, 2020; Borsa & Seize, 2017; Damásio & Borsa, 2017; Pacico, 2015).

Por outro lado, há a possibilidade do pesquisador, caso julgue necessário, elaborar o próprio instrumento para avaliar o constructo alvo. A decisão de desenvolver um instrumento

novo para mensurar o constructo de interesse pode estar motivada por razões distintas, entre elas: 1) inexistência de instrumentos adequados à população-alvo, ao contexto ou aos objetivos planejados pelo pesquisador; 2) inexistência de instrumentos com propriedades psicométricas adequadas; 3) inacessibilidade de instrumentos de livre acesso; 4) ausência de instrumentos que analisem o constructo de interesse e 5) instrumentos disponíveis não englobarem todo o conteúdo que o pesquisador objetiva mensurar (Borsa & Seize, 2017).

A escolha por desenvolver um instrumento, em detrimento do uso de um já validado, também pode decorrer de diferenças na fundamentação teórica que o instrumento é embasado. Determinadas vertentes teóricas podem partir de definições operacionais do constructo que são inconsistentes com pressupostos teóricos adotados pelo pesquisador, enviesando a avaliação em determinados pontos, desde a determinação dos itens avaliados até a interpretação dos resultados obtidos (Borsa & Seize, 2017).

Apesar dos procedimentos adotados durante a elaboração de um instrumento serem bastante diversificados, é possível observar alguns parâmetros mais recomendados pela literatura (Bandeira & Hutz, 2020; Borsa & Seize, 2017; Cohen, Swerdlik, Sturman, 2014, Pacico, 2015; Pasquali, 2017; 2010). Entre os estágios mais comumente executados durante o desenvolvimento de um instrumento estão: 1) conceituação do instrumento, 2) construção do instrumento, 3) experimentação do instrumento, 4) análise dos itens e 5) revisão do instrumento (Cohen, Swerdlik, & Sturman, 2014). Essas etapas podem ser subdivididas em dois eixos principais, um com os procedimentos teóricos e um com procedimentos empíricos que devem ser adotados durante a elaboração do instrumento (Alexandre & Coluci, 2011; Borsa & Seize, 2017).

Nesse estudo, para trabalhar com o clima organizacional, será adotada uma definição analítico-comportamental do constructo. Dessa forma, o clima organizacional é definido como o relato verbal convergente dos colaboradores, concernente às relações entre os



indivíduos e o ambiente de trabalho, captado por um conjunto diverso de variáveis ambientais, agrupadas em categorias (dimensões) amplas.

Com a definição do constructo, as variáveis que serão usadas para mensurar o constructo devem ser elaboradas. Essas variáveis, descritas em forma de itens, podem ser construídas de duas maneiras: 1) Partindo de categorias comportamentais ou 2) Partindo de itens de outros instrumentos, já validados na literatura, que objetivaram avaliar o mesmo constructo (Borsa & Seize, 2017; Cohen, Swerdlik, Sturman, 2014; Pacico, 2015; Pasquali, 2010). Para a identificação dessas variáveis, Damásio e Borba (2017) sugerem a realização de uma revisão da literatura, incluindo bases de dados de artigos científicos, livros, catálogo de testes e sites de editoras, sites especializados (APA, base PsycTests), entre outros.

Durante a elaboração dos itens, alguns critérios podem ser seguidos para a obtenção de itens bem formulados. O primeiro deles é o critério comportamental, no qual os itens devem ser descritos de maneira que expressem comportamentos concretos. Os itens devem ser elaborados de forma a evitar abstração e ambiguidades, além de possuir linguagem simples e clara para compreensão da população-alvo. Além disso, é fundamental que os itens sejam consistentes com os fatores que se objetiva avaliar e que apresentem *face validity*<sup>10</sup> (Borsa & Seize, 2017; Carvalho & Ambiel, 2017; Pacico, 2015; Pasquali, 2010).

Para testar a coerência das respostas emitidas pelos colaboradores, o pesquisador pode usar de perguntas-controle ou perguntas cruzadas. Esse método tem a função de avaliar assuntos potencialmente polêmicos. Nestes casos, uma opção é elaborar mais de uma pergunta sobre o item que está sendo avaliado, formulando duas assertivas que investiguem a mesma variável com redações diferentes. Desse modo, o pesquisador pode identificar a existência de inconsistências entre as respostas apresentadas com redação diferente. Caso sejam inconsistentes, as respostas do participante podem ser eliminadas (Luz, 2003). Um

---

<sup>10</sup> Grau com que o instrumento aparenta medir o que foi projetado para medir.

aspecto negativo dessa decisão é o elevado aumento no tamanho do questionário, podendo tornar a ferramenta de avaliação mais difícil de ser respondida por completo (Podsakoff et al., 2003).

Após a elaboração dos itens que compõem o instrumento, deve ser realizada uma análise dos itens. Essa análise deve abranger a avaliação de especialistas e análise semântica por parte do público-alvo (Pasquali, 2010). Assim, com o *roll* de itens elencados para mensurar o constructo delimitado, o pesquisador pode submeter os itens a uma análise de especialistas para uma validação inicial.

Durante essa fase, os itens devem ser compartilhados com indivíduos que possuam conhecimento na área, para que eles possam verificar a semântica do item, identificar possíveis ambiguidades associadas aos itens, a pertinência dos itens para o constructo, possíveis duplicidades nos itens elaborados e ausência de variáveis relevantes para a mensuração do constructo (Borsa & Seize, 2017; Cohen, Swerdlik, & Sturman, 2014; Pasquali, 2010; Pacico, 2015).

Esses procedimentos devem fornecer uma versão inicial do instrumento, contendo evidências de validade de conteúdo. Assim, a pertinência dos itens que compõem o instrumento consegue representar adequadamente características do constructo alvo. As demais etapas somente poderão ser realizadas após a certificação de que o instrumento tenha evidências de validade baseadas no conteúdo (Borsa & Seize, 2017; ITC, 2017; Pacico, 2015; Pasquali, 2010).

O clima organizacional pode ser classificado como um constructo amplo, pois abarca uma quantidade diversa de características da organização, as quais não estão necessariamente relacionadas a um único fator (Ehrhart et al., 2014; Martins et al., 2004).

Para constructos mais amplos, que objetivam mensurar uma variada quantidade de elementos, subdivide-se o constructo em fatores ou escalas menores, os quais, agrupados,

poderão compor o constructo alvo (Carvalho & Ambiel, 2017). Em instrumentos de avaliação de clima organizacional essa medida é adotada pela maior parte dos pesquisadores, os quais subdividem o clima organizacional em múltiplos fatores (Litwin e Stringer, 1968; Patterson et al., 2005).

Além de identificar todas as variáveis que devem ser mensuradas para a avaliação do constructo, o pesquisador deve estabelecer a forma de captar as respostas dos participantes. Escalas do tipo *Likert* ou *Osgood* facilitam o preenchimento dos questionários por serem simples e bastante conhecidas (e.g. Penã-Suárez et al., 2013; Luz, 2003; Schneider et al., 201).

As escalas do tipo *Likert* foram criadas para mensurar opiniões, atitudes ou pontos de vista de uma pessoa, ordenando os resultados de um nível reduzido até um nível elevado do que está sendo medido. Nesse modelo de escala, cada ponto (opção de resposta) possui um rótulo âncora descrevendo os pontos da escala. Esses rótulos podem corresponder à concordância do respondente com a assertiva apresentada (e.g. *concordo totalmente, concordo, concordo parcialmente, discordo parcialmente, discordo, discordo totalmente*), frequência (e.g. *sempre, frequentemente, às vezes, raramente, nunca*), relevância (e.g. *completamente irrelevante, irrelevante, neutro, relevante, completamente relevante*), entre outros (Forys & Gaca, 2017).

As escalas do tipo *Osgood* funcionam de modo semelhante, medindo o nível de intensidade de um fenômeno. Essa escala utiliza apenas duas descrições extremas e uma série de pontos entre elas. Se a escala avaliar a frequência de um evento, por exemplo, indicaria apenas o extremo “sempre” de um lado e o extremo “nunca” de outro. Assim, caberia ao respondente apontar, em um *continuum*, a frequência de ocorrência do evento (e.g. usar uma escala de 0 a 100, no qual 0 é corresponde a “nunca” a 100 a “sempre”) (Forys & Gaca, 2017).

O público-alvo, ao qual o instrumento será aplicado, também deve ser um ponto de atenção do pesquisador. Instrumentos são desenvolvidos e validados para mensurar características em um determinado público em um dado contexto. Estender a aplicação desse instrumento para uma população diferente da qual ele foi validado pode acarretar em erros. Assim, é fundamental que o instrumento desenvolvido determine claramente a amplitude e as restrições quanto à população e ao contexto em que o instrumento pode ser aplicado (Bandeira & Hutz, 2020; Carvalho & Ambiel, 2017; Pacico, 2015).

Nesse aspecto, os instrumentos de avaliação de clima organizacional apresentam características distintas. Há uma parcela de instrumentos desenvolvidos para avaliação de clima em setores específicos, alguns exemplos são os instrumentos direcionados exclusivamente aos profissionais da saúde (Bustamante-Ubilla et al., 2016) ou instrumentos direcionados aos profissionais da educação (Moro et al., 2019). Outra parcela dos instrumentos é planejada e validada em organizações bastante diversas, avaliando uma população mais heterogênea em detrimento de restringir a análise para uma população ou contexto muito específico (e.g. Litwin & Stringer, 1968; Martins, 2008).

Durante a elaboração de instrumentos é necessário que o pesquisador siga uma série de cuidados para reduzir possíveis erros de medidas intrínsecos ao instrumento (Podsakoff et al., 2003). Entre os procedimentos que podem ser adotados, o pesquisador pode optar por trabalhar com medidas multivariadas ou escalas múltiplas. Esse procedimento consiste no uso de diversas variáveis agrupadas em uma medida composta para representar um conceito, evitando o uso de uma única variável para avaliar o conceito. A premissa-guia é de que coletar múltiplas respostas pode fornecer um resultado mais verdadeiro quanto a precisão do conceito avaliado.

O uso de diversos indicadores permite a obtenção de uma perspectiva mais ampla, por meio da captação de diferentes facetas do conceito que está sendo avaliado (Hair et al., 2009).

Exemplificando, se uma empresa deseja identificar a satisfação dos clientes sobre seus serviços, poderia perguntar diretamente a eles qual sua satisfação em relação aos serviços prestados pela empresa. Outra maneira seria usar uma escala múltipla, combinando várias perguntas sobre a satisfação em relação aos serviços e calcular os escores obtidos para identificar a satisfação geral.

Ao analisar os procedimentos para validação de instrumentos de clima organizacional, é possível identificar diferentes métodos de validação. Entre os métodos comumente descritos para avaliação inicial dos itens que compõem o instrumento está a análise de peritos para verificar a validade aparente e lógica. Para validação do constructo, a análise fatorial exploratória é constantemente utilizada para verificar a variância comum em instrumentos de clima (Kinpara & Laros, 2014). A aplicação da análise fatorial consiste em um dos procedimentos estatísticos mais usados durante o desenvolvimento de instrumentos para o refinamento da estrutura desenvolvida (Damásio & Dutra, 2017; Rogers, 2021).

Visando condensar as informações captadas por diversos indicadores, a análise fatorial sintetiza as informações contidas em diversas variáveis originais, agrupando-as em um conjunto de fatores (Hair et al., 2009). Para a formação de fatores, a análise fatorial exploratória (AFE) se baseia na matriz de correlações. Desse modo, definições preliminares acerca do número de fatores, bem como a relação de cada item do instrumento com os fatores, não são condições necessárias para aplicação da técnica (Brown, 2015; Hair et al., 2009; Rogers, 2021).

Os resultados obtidos em uma análise fatorial dependem de uma série de decisões do pesquisador (Damásio & Dutra, 2017; Damásio, 2012; O'Connor, 2000; Rogers, 2021). Por conseguinte, podem ser identificados muitos estudos que utilizaram análise fatorial exploratória de modo equivocado (Damásio, 2012). Para a obtenção de uma estrutura fatorial

adequada, o pesquisador deve tomar uma série de decisões pautadas em critérios teóricos e metodológicos claros (Damásio & Dutra, 2017; Rogers, 2021).

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada. Essa técnica fornece ferramentas para analisar a estrutura das correlações em um grande número de variáveis, definindo grupos de variáveis que são fortemente correlacionadas, conhecidos por fatores. Assim, a análise fatorial busca encontrar fatores (variáveis latentes) subjacentes explicativos que esclareçam como as variáveis estão correlacionadas. A utilização da análise fatorial tem por objetivo condensar informações contidas em vários itens em um conjunto menor de fatores com a menor perda de informação possível (Hair et al., 2009).

A aplicação da análise fatorial permite verificar e discutir questões subjacentes aos dados encontrados, identificando dimensões relevantes do clima organizacional a partir dos próprios dados levantados pela pesquisa (Brown, 2015). A técnica possibilita um reagrupamento dos itens em novos fatores, favorecendo uma percepção de quais questões estão influenciando mais o clima na organização. Após a extração dos resultados obtidos na análise fatorial, os fatores devem ser renomeados conforme o conteúdo dos itens que o compõem (Hair et al., 2009).

### **Padronização e Normalização**

A padronização de uma ferramenta corresponde a regras e procedimentos definidos para serem adotados durante a aplicação, correção e avaliação da pesquisa/teste (AERA, APA & NCME, 2014; Muniz & Freitas, 2017). As padronizações são definidas pelo pesquisador que elaborou a ferramenta, com base em estudos diversos e procedimentos para validação da ferramenta. Abdicar desses procedimentos padronizados acarretará desvios nos resultados obtidos (AERA, APA & NCME, 2014; Muniz & Freitas, 2017). Um exemplo seria não

assegurar o anonimato dos respondentes do questionário. Dessa forma, os participantes podem não fornecer respostas fidedignas por medo de possíveis represálias.

As regras e procedimentos para aplicação da ferramenta são desenvolvidos desde o início da elaboração do instrumento, de forma que as decisões do pesquisador sejam coerentes com o objetivo da ferramenta, o público e o método de aplicação (Muniz & Freitas, 2017)

A normatização do instrumento consiste na definição de normas claras para a interpretação dos resultados obtidos pelo teste (Muniz & Freitas, 2017). Usar de escores padronizados possibilita a comparação entre os respondentes com a população a qual eles pertencem, permitindo mensurar o constructo por meio dos resultados da avaliação (Muniz & Freitas, 2017)

Esse processo é realizado após a finalização da ferramenta de avaliação, quando já foi estabelecida a quantidade de itens do teste e as dimensões ou fatores que devem ser avaliados. Além disso, são identificadas evidências de validade do instrumento para mensurar o constructo de interesse. O procedimento deve ser realizado mediante a aplicação do teste em uma amostra representativa da população-alvo ao qual é destinado (Muniz & Freitas, 2017).

### **Dados sociodemográficos e institucionais**

Apesar de a avaliação de clima organizacional possuir um caráter anônimo, a coleta de dados extras para caracterizar os participantes pode ser válida, caso executada adequadamente. Na composição do questionário, além das questões desenvolvidas para captar as variáveis de interesse do clima da organização, informações extras dos participantes podem ser englobadas ao questionário, captando dados sociodemográficos, vínculo institucional, unidade de lotação, entre outros (Luz, 2003).

Captar esses dados extras possibilita que sejam traçados subclimas dentro da organização, identificando possíveis diferenças no clima organizacional entre departamentos ou vínculos empregatícios. Também podem ser analisadas diferenças na percepção dos colaboradores conforme determinadas características sociodemográficas.

Apesar dos benefícios, essa decisão deve ser tomada com cautela para garantir o anonimato dos respondentes durante a pesquisa. O excesso de perguntas referentes ao perfil do respondente (ex: idade, sexo, função e setor de lotação), pode revelar sua identidade. É recomendável que a captação dos dados sociodemográficos seja efetuada ao final do questionário. Essa sequência tem dois benefícios principais: 1) aumentar a taxa de conclusão do questionário ao deslocar as perguntas mais importantes e difíceis para o início do questionário e dados básicos e fáceis de serem preenchidos ao final e 2) ao não perguntar dados sociodemográficos no início, a percepção de intrusão durante as principais questões do questionário é reduzida (Tourangeau, Rips, & Rasinski, 2000; Slattery et al., 2011).

### **Como Compor os Escores do Clima Organizacional**

Para ler os resultados obtidos pelo instrumento de avaliação de clima, é necessário seguir os critérios definidos pelos autores do instrumento. Os métodos de interpretação dos resultados podem apresentar variações a depender do instrumento. A seguir, serão apresentados alguns dos parâmetros mais usados para análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional.



**Favorabilidade do Clima organizacional:** Para a interpretação dos resultados, pode-se observar a porcentagem de respostas em cada item da escala de clima (e.g. identificar a porcentagem de pessoas que concordaram ou concordaram totalmente com cada item). Outra maneira de observar os resultados é convertendo as respostas da escala para valores numéricos (e.g. “sempre” = 5, “frequentemente” = 4, “algumas vezes” = 3 e assim, sucessivamente), além de considerar a média dos escores dos participantes no questionário.

Nos resultados pode ser analisado: 1) o resultado geral do clima organizacional, 2) o resultado por fator ou dimensão que compõe o clima e/ou 3) os resultados de cada variável analisada.

Tradicionalmente, considera-se que quanto maior forem os resultados obtidos, mais favorável (positivo, bom) será o clima no item ou fator avaliado, caso os itens tenham descrições positivas (e.g. “Os gestores reconhecem trabalhos bem feitos, parabenizando ou fornecendo devolutivas sobre o bom desempenho de seus colaboradores”). Caso as assertivas sejam descritas negativamente, a leitura será a inversa, quanto menor o valor, mais favorável (positivo, bom) o clima da organização (e.g. “O volume de trabalho é excessivo para ser executado durante a jornada de trabalho”).

Os limites para se definir um fator ou item como favorável ou desfavorável, variam conforme as orientações de cada instrumento. Para ilustrar, segue o exemplo da Escala de Clima Organizacional - ECO, proposta por Martins (2008). Essa escala é composta por 63 itens subdivididos em cinco fatores. Para responder essa escala, os participantes indicam o nível de concordância com as 63 assertivas por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos. Para avaliação da pesquisa, os dados são tabulados e convertidos de uma escala categórica para uma escala ordinal. Assim, as respostas dos participantes assumem os seguintes valores numéricos: “*Discordo totalmente*” é substituído por “1”; “*Discordo*” é substituído por “2”; “*Nem concordo nem discordo*” por “3”; “*Concordo*” por “4” e;

“*Concordo totalmente*” por “5”. Em seguida, o instrumento considera a média dos escores dos participantes em cada fator avaliado, rotulando os escores gerais dos fatores em bom, neutro ou ruins. Assim, os valores abaixo de 2,9 são considerados ruins, valores iguais ou superiores a 2,9 e inferiores a 4,0 são rotulados como neutros e valores iguais ou superiores a 4 como bons.

Apesar da maior parte dos instrumentos coletar os dados de cada variável do clima organizacional usando um parâmetro de avaliação, geralmente concordância com o item ou frequência com que o ele é manifestado, é possível identificar mais parâmetros para serem avaliados em cada item. Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) sugerem incluir em cada questão uma escala extra, investigando o grau de “importância” dos itens avaliados. Outra sugestão dos autores é a utilização de uma escala de clima real x ideal, para comparar a lacuna existente no clima da organização.

A escolha por identificar, em cada item, mais de um parâmetro, pode fornecer dados mais precisos ao ponderar a realidade da organização, com o que os colaboradores julgam ser o ideal e a importância que cada item possui para os membros da organização. Apesar do bônus de dados mais acurados, medidas que dupliquem ou tripliquem o questionário podem ser prejudiciais ao tornar o instrumento demasiadamente longo, elevando a taxa de desistência dos participantes no decorrer do questionário, em especial quando já são questionários muito extensos.

**Força do clima Organizacional:** Como dito anteriormente, o clima organizacional refere-se à percepção compartilhada pelos membros da organização acerca de diferentes fatores organizacionais. Assim, o processo de compartilhamento da percepção, com algum grau de consenso, é um quesito necessário na concepção desse constructo (Chan, 1998; Kinpara & Laros, 2014).

As formas de se interpretar o que é e como obter a percepção compartilhada variam conforme o instrumento apresentado. Em alguns modelos, o clima organizacional é obtido por meio da média das percepções apresentadas pelos membros da organização, simplesmente somando todos os climas psicológicos (modelos aditivos). Outros modelos consideram a variância nos escores dos participantes (modelos de consenso de mudança de referência). Por fim, alguns propõem que o clima consiste em uma nova formulação, diferente do agrupamento das percepções individuais. Nessa nova formulação, criada com base nas respostas individuais, os participantes indicam como acreditam que o grupo percebe o clima (modelos de dispersão) (Chan, 1998).

Quanto ao nível de compartilhamento do clima entre os colaboradores de uma organização, o conceito de força do clima organizacional pode ser aplicado. A força do clima é um atributo que mensura se membros possuem percepções semelhantes ou não, manifestando um clima mais homogêneo ou heterogêneo (Chan, 1998; Schneider et al., 2002).

A interpretação acerca dos níveis de concordância entre os membros da organização, pode fornecer ao pesquisador dados para subsidiar como organizar os dados coletados, podendo ser relevante apresentar o clima organizacional de maneira fragmentada, por unidade regional da organização ou por departamento, por exemplo. Outra possibilidade seria apresentar o clima organizacional de acordo com o vínculo funcional dos colaboradores. Em uma instituição de ensino, é possível que haja elevado compartilhamento entre a percepção

do corpo docente. Entretanto, essa percepção pode não ser compartilhada com as demais categorias profissionais, que podem identificar o clima organizacional de modo distinto (Ehrhart et al., 2014).

Assim, pesquisas de clima, assim como a maior parte das pesquisas organizacionais que partem de medidas individuais, são pesquisas multinível. Desse modo, são caracterizadas por englobar constructos que podem ser apresentados e analisados em mais de um nível organizacional, em nível individual, de equipes, departamentos, regionais, ou considerando toda organização.

### **Setor Público**

A definição de um público-alvo, para direcionar um instrumento, possibilita que ele tenha maior acurácia ao captar características dessa população, assim como delimitar os parâmetros para leitura e comparação dos participantes com a população à qual eles pertencem. A decisão por delimitar, de maneira mais estrita, a amplitude da população avaliada, desenvolvendo o instrumento que trace um diagnóstico das características do público-alvo num dado contexto, pode fornecer resultados mais minuciosos (Bandeira & Hutz, 2020; Carvalho & Ambiel, 2017; Pacico, 2015).

Conforme já apresentado, nas pesquisas de clima organizacional é possível identificar tanto ferramentas que identificam o clima direcionando seus pontos de investigação para organizações de setores específicos, bem como ferramentas com direcionamento amplo que objetiva avaliar qualquer tipo de organização (Ehrhart et al., 2014).

Considerando a realidade do setor público brasileiro e as particularidades do ambiente de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores desse setor (e.g. estabilidade no trabalho, sistemas de progressão de carreira, sistema de remunerações, relações políticas, entre outros), delimitar um instrumento que capte tais particularidades pode permitir uma análise de

informações mais acurada sobre o clima da organização avaliado. Contudo, na maior parte das vezes, identificam-se que as ferramentas usadas para avaliação no setor público são as mesmas que obtiveram sucesso no setor privado, muitas vezes sem quaisquer adaptações para a realidade da organização (Pinto & Silva, 2015).

A delimitação do contexto público como um ambiente singular, que carece de ferramentas adequadas para diagnosticar o clima organizacional, é um direcionador para o desenvolvimento de um instrumento adequado para captar a particularidades desse setor (Pinto & Silva, 2015; Siqueira & Mendes, 2009).

### **Particularidades da organização e do Momento**

Para além das características típicas da organização, podem haver características temporárias que modificam a dinâmica do trabalho, impactando sobre o clima organizacional. Tais particularidades podem ser as mais diversas, como o caso de cisões ou fusões de organizações, ampliação ou mudanças nos produtos/serviços oferecidos, entre outras.

Um exemplo de mudança drástica, que afetou muitas organizações em 2020, decorreu da pandemia de Covid-19. Evento que alterou as formas de se trabalhar em inúmeras organizações, principalmente devido ao aumento do trabalho remoto, os protocolos de segurança e as restrições de interação entre as pessoas (Figueiredo et al. 2021; Prasad et al., 2020; Tribunal Superior do Trabalho, 2020).

Devido ao momento no qual o presente trabalho é escrito e os profundos impactos que a pandemia exerceu sobre o ambiente de trabalho, serão focadas essas mudanças, em especial o trabalho remoto, como uma especificidade temporária que deve ser considerada durante a mensuração do clima organizacional.

## **Efeitos da Pandemia de Covid-19 e Trabalho remoto sobre o Clima Organizacional**

Devido a pandemia da Covid-19, causada pelo SARS-CoV-2 (World Health Organization, 2021), diversas mudanças, em diversos âmbitos da sociedade, foram necessárias para contenção da pandemia em todo o mundo, repercutindo sobre o modo de vida das pessoas. Nesse contexto, o cenário de trabalho também sofreu alterações em todo o mundo.

Devido aos obstáculos impostos pelas medidas de restrição à circulação e aglomeração de pessoas, organizações do setor público e privado passaram por diversas adaptações para continuarem suas atividades durante esse período. Em grande parte das vezes, promovendo ações que estabeleçam um distanciamento físico entre os colaboradores, evitando contaminações (Figueiredo et al. 2021; Prasad et al., 2020; TST, 2020).

Uma das medidas amplamente adotadas por organizações para manter as atividades foi o trabalho remoto. No Brasil, entre os meses de maio a novembro de 2020, 11% dos trabalhadores ativos estavam exercendo suas atividades profissionais remotamente (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2021).

A distribuição de pessoas que atuaram remotamente variou bastante conforme o setor de atuação. Setores de educação, serviços, financeiro e comunicação foram os que apresentaram maior adesão ao trabalho remoto. Por sua vez, atividades relacionadas à agricultura, logística e alimentação, apresentaram a menor adesão à modalidade (Ipea, 2021).

Considerando apenas os trabalhadores do setor público, 40,7% das pessoas empregadas neste setor realizaram suas atividades remotamente em 2020. Na esfera estadual, 37,1% das pessoas empregadas trabalharam remotamente. No âmbito municipal, o trabalho remoto correspondeu a 21,9% das pessoas (Ipea, 2021).

Com a massiva adesão ao trabalho remoto em atividades das mais diversas áreas, a expansão do uso de ferramentas tecnológicas para o trabalho remoto (Zoom, Google Meets,

Microsoft Teams) passa a fazer parte do cotidiano de grande parte dos trabalhadores. Juntamente com esse novo modelo de trabalho, emergiram, por um lado, uma série de vantagens ao trabalhador, por outro também surgem novos problemas que decorrem do trabalho remoto (Karl et al., 2021).

Entre as vantagens, pode-se apontar a maior liberdade aos colaboradores para o desenvolvimento das atividades executadas. A maior flexibilidade de horário permitiu aos colaboradores sua adequação ao novo estilo de vida, que passou a afetar não apenas o colaborador individualmente, mas as organizações e a sociedade nos mais diversos âmbitos (Figueiredo et al., 2021; Prasad et al., 2020).

Entre os problemas enfrentados no trabalho remoto é possível destacar: falhas e atrasos na comunicação entre colaboradores e setores; dificuldade de uma parte dos colaboradores para usar as tecnologias; esgotamento em função da remoção dos limites e rotina para trabalho em casa; colaboradores que não conseguiam trabalhar efetivamente em casa (muitos distratores, falta de supervisão, cobranças e metas); necessidade de atenção à saúde e suporte social (Figueiredo et al., 2021; Prasad et al., 2020).

Devido a rápida expansão da pandemia pelo mundo, as organizações, em sua grande maioria, assumiram a modalidade remota de trabalho de maneira abrupta. Assim, em muitas organizações, inicialmente não houve preparações e adaptações adequadas para todas as mudanças, fragilizando tanto as organizações quanto os colaboradores (Figueiredo et al., 2020).

Desse modo, o trabalho remoto depende de um conjunto de variáveis contextuais e pessoais. Embora o trabalho remoto seja, em sua maioria, aprovado inicialmente por grande parte dos colaboradores, estudos demonstram que não são todas as pessoas que apresentam o perfil necessário para desempenhar seus trabalhos remotamente (Figueiredo, 2021; Filardi et al., 2020; Nogueira et al., 2012). Todas essas peculiaridades relativas ao trabalho remoto

permitem inferir que sua introdução abrupta e em grande escala pode ter influência sobre o clima organizacional.

Até aqui, foram tratadas diversas peculiaridades que podem afetar o clima, bem como peculiaridades de instrumentos que se propõem a medi-lo. Esse apanhado fornece as bases para se chegar ao objetivo do presente estudo que foi desenvolver e validar um instrumento de avaliação de clima organizacional direcionado à Administração Pública, considerando variáveis momentâneas da organização, a partir de ferramentas de avaliação de clima organizacional já apresentadas pela literatura, seguindo uma perspectiva analítico-comportamental.

### **Método**

Os procedimentos para realização desse estudo serão subdivididos em duas partes: uma para descrever a formulação do instrumento para avaliação de clima organizacional e outra para descrever os procedimentos de aplicação e validação do instrumento.

### **Participantes**

Participaram do estudo colaboradores de três órgãos públicos (Tabela 1), entre servidores públicos, empregados públicos celetistas, terceirizados e estagiários. As organizações de vínculo desses participantes foram duas autarquias e um ministério. Uma parceria entre as organizações e o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM)<sup>11</sup> da Universidade Federal do Pará (UFPA) foi formalmente firmada para a condução da pesquisa de clima.

---

<sup>11</sup> Laboratório especializado em desenvolvimento de metodologias para a gestão de pessoas na administração pública.



**Tabela 1***Descrição das organizações participantes*

Organização participante	Natureza	Total de colaboradores convidados	Número de colaboradores que participaram
Organização 1	Ministério	2007	584
Organização 2	Autarquia	3862	537
Organização 3	Departamento de uma autarquia	186	71

*Fonte.* Coleta de dados realizada pelos autores (2022).

Os participantes foram contactados via *e-mail* institucional, no qual foram fornecidas informações acerca dos objetivos e os procedimentos da Pesquisa de Clima Organizacional, bem como do estudo realizado. Antes de iniciar o preenchimento do instrumento, os participantes deveriam ler e assinar o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 1), exibido virtualmente aos participantes, o qual explanava sobre o caráter voluntário de sua participação e da cessão dos dados para a pesquisa. Os participantes podiam recusar o convite para participar da pesquisa sem qualquer prejuízo. Esse trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Pará (CAAE: 50765721.7.0000.5172).

### **Instrumentos e Materiais**

A plataforma *SurveyMonkey* foi utilizada para disponibilizar e gerenciar a pesquisa. Por meio dessa ferramenta, o questionário de avaliação do clima foi estruturado e disponibilizado aos participantes. Esta plataforma também possibilitou o gerenciamento dos resultados obtidos.

A ferramenta para avaliação do clima organizacional, inserida na plataforma *SurveyMonkey*, foi constituída por uma série de itens referentes a diversos aspectos do ambiente de trabalho. Para cada pergunta apresentada pelo instrumento havia uma escala do tipo *Likert* para o participante indicar o grau de concordância ou discordância com as assertivas apresentadas. A descrição completa da ferramenta desenvolvida e aplicada para avaliar o clima organizacional é apresentada na seção de procedimento.

### **Ambiente**

Durante a etapa de aplicação do instrumento, os participantes responderam os questionários de avaliação de clima organizacional em qualquer ambiente que possuía acesso à Internet, utilizando computadores, *tablets* ou *smartphones*. Assim, os participantes puderam optar pelo local e momento que julgaram mais pertinentes para responder o questionário.

### **Procedimento**

A criação do instrumento de avaliação de clima organizacional está separada em duas fases. A primeira se refere à formulação do questionário e a segunda fase descreve os procedimentos de aplicação e validação do instrumento.

#### ***Procedimento para formulação do questionário***

A elaboração do Questionário para Avaliação de Clima Organizacional foi subdividida em quatro etapas. Na primeira etapa, foi realizada uma classificação dos itens que compunham os instrumentos de avaliação de clima organizacional já apresentados na literatura. Na segunda etapa, foram adaptadas ou formuladas assertivas para constituir o instrumento proposto. A terceira etapa consistiu na validação lógica das assertivas, realizada por peritos *experts* da área. A quarta e última etapa foi a estruturação do questionário e os

parâmetros no sistema informatizado para aplicação do instrumento nas organizações participantes.

**Etapa 1: Classificação e agrupamento de itens convergentes apresentados pela literatura.** Os instrumentos de clima organizacional, apresentados na literatura e selecionados no Estudo 1, tiveram suas assertivas decompostas para análise e classificação.

Foram selecionados todos os itens (assertivas ou questões) que avaliaram estímulos ambientais, antecedentes ou consequentes. Para essa classificação, foi utilizada uma definição analítico-comportamental de estímulo ambiental, caracterizando estímulo como qualquer alteração no ambiente ou parte do ambiente que evoque ou elicie respostas dos colaboradores.

Os itens que não mensuraram elementos correspondentes a estímulos ambientais foram desconsiderados ou adaptados, quando possível. Um exemplo de adaptação pode ser dado com relação à assertiva “Eu sei exatamente o que o chefe espera do meu trabalho”. Ela se refere ao conhecimento do respondente do questionário, ou seja, enfoca respostas do próprio respondente e não para estímulos do ambiente de trabalho. De acordo com a perspectiva do presente trabalho, ela esclarece pouco acerca do clima da organização ou do setor/departamento desse indivíduo.

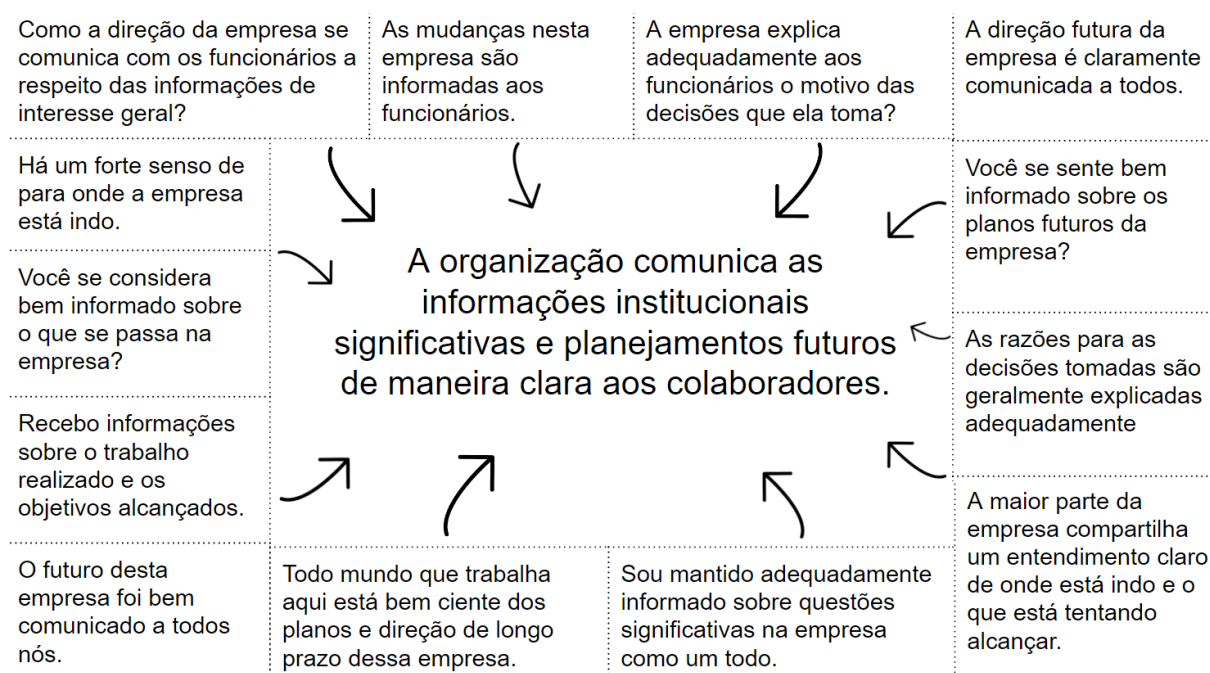
A mesma assertiva poderia ser menos pessoal e ambígua caso definisse as variáveis ambientais envolvidas, tornando, assim, o item mais esclarecedor da seguinte forma: “Os gestores fornecem orientações claras e suficientes para os colaboradores realizarem suas tarefas”. Desse modo, o foco da avaliação realizada pelo colaborador é direcionado ao ambiente de trabalho.

Os itens foram comparados entre si para identificar semelhanças no conteúdo avaliado por cada um deles. Assim, realizou-se um reagrupamento dos itens utilizados nos instrumentos, mesclando os itens de diferentes instrumentos que possuíam semelhança semântica. Com isso, foi reduzida a quantidade de assertivas.

**Etapa 2: Elaboração de assertivas integrando os itens convergentes.** Com base nos agrupamentos de itens que avaliavam aspectos do clima organizacional semelhantes, foi elaborada uma nova assertiva para cada conjunto de itens previamente agrupados. As assertivas continham uma nova descrição que englobava o conteúdo dos diversos itens de cada conjunto. A Figura 4 ilustra um exemplo de item criado a partir do agrupamento de assertivas de diversos instrumentos.

**Figura 4**

*Item criado por meio do agrupamento de assertivas de diversos instrumentos*



*Fonte.* Figura elaborada pelo autor (2022).

Durante a elaboração dos itens, bem como para organização dos mesmos na seção posterior, foram considerados os cuidados sugeridos por Podsakoff et al. (2003) para minimizar o Viés do Método Comum, adotando-os na elaboração quando viável sua implementação, conforme apresentado a seguir.

Para reduzir a ambiguidade dos itens avaliados, a descrição das assertivas sempre iniciou com um agente, seja ele animado ou inanimado, causador do item avaliado. Os seguintes agentes foram utilizados na elaboração das assertivas: 1) “os colaboradores”, 2) “os gestores”, 3) “as unidades de trabalho da organização” e 4) “a organização como um todo”.

Delimitado o agente da ação, foi definido um verbo e um objeto, descrevendo uma ação ou estado do agente. Ex: “Os gestores *valorizam a diversidade de ideias*”; “Os gestores *fornece informações a respeito do desempenho (feedback)*” ou; “As unidades de trabalho da organização *possuem os equipamentos de trabalho necessários para a realização de suas atividades*”.

Em seguida foram adicionados os complementos da assertiva, definindo o contexto em que o evento ocorre e as características imprescindíveis da assertiva. Ex: “A organização utiliza um sistema de avaliação de desempenho *que permite uma avaliação justa e regular de seus colaboradores*”.

Por fim, quando necessário, um agente para o qual a ação era executada foi adicionado na frase. Ex: “A organização fornece treinamento adequado para a realização do trabalho *para seus colaboradores*”.

Ao final da elaboração dos itens, as descrições deveriam conter os seguintes elementos: 1) O agente executor ou responsável; 2) Um verbo, podendo indicar ação ou estado do agente; 3) Os complementos necessários à assertiva e 4) O agente que sofria a ação, se necessário.

Por via de regra, as assertivas possuíam os três primeiros elementos e, quando necessário, o quarto elemento era incorporado. Entretanto, algumas assertivas sofreram alterações para melhor compreensão do leitor, seja na omissão de elementos quando desnecessário à compreensão da frase, reduzindo a quantidade de texto, bem como alterações na ordem de apresentação dos elementos. Assim, foram adaptadas as redações das assertivas,

tornando-as mais simples e específicas, evitando quaisquer ambiguidades. A lista completa das assertivas que resultaram do presente procedimento pode ser encontrada no Apêndice 2.

**Etapa 3: Elaboração do questionário inicial para avaliação de clima organizacional.** Um questionário inicial, a ser utilizado para composição da versão final do instrumento, foi constituído por duas partes.

A primeira corresponde à apresentação inicial da ferramenta, na qual foram incluídas informações referentes aos objetivos do instrumento e os possíveis impactos de uma pesquisa de clima organizacional para o colaborador e a organização, bem como esclarecimentos sobre o caráter voluntário de participação, a confidencialidade dos dados pessoais de cada participante, instruções para preenchimento do questionário e agradecimentos aos participantes.

A segunda parte do questionário era composta pela lista de itens que investigavam os fatores do clima organizacional, descritos na etapa anterior. Todos os itens da lista foram descritos de forma a serem respondidos por meio de uma escala de frequência em formato *Likert*. Assim, as respostas exibiam alternativas indicando distintos níveis de frequência para cada afirmativa<sup>12</sup>: 1) *sempre*, 2) *frequentemente*, 3) *às vezes*, 4) *raramente*, 5) *nunca*.

Foram adaptados todos os itens que estavam em desacordo com a realidade da administração pública. Alguns exemplos são os itens relacionados à progressão de carreira, capacitação, sistema de remuneração, entre outros.

---

<sup>12</sup> Embora a utilização de uma escala única tenda a aumentar o Viés do Método Comum, essa medida se faz necessária para posterior padronização e comparação das assertivas nos resultados.

**Etapa 4: Análise Lógica e Estrutural por Juízes.** Após a elaboração da primeira versão das assertivas para compor o questionário inicial, a lista de itens foi enviada para cinco especialistas com experiência em aplicação de pesquisas de clima organizacional para verificar a adequação dos itens.

Para a avaliação de especialistas, uma planilha para análise dos itens que compuseram o questionário inicial foi utilizada (ver Apêndice 4). Junto à planilha, os juízes recebiam informações para o preenchimento e a lista das assertivas que compuseram a versão inicial do questionário. Nesse documento continha tabela com: 1) Uma coluna para avaliação da adequabilidade e pertinência de cada item no questionário para a composição do instrumento. Nessa coluna os especialistas indicavam se o item era adequado, adequado com restrições ou inadequado; e 2) Um campo de sugestões para possíveis modificações, remoções ou adições de itens.

Assim, os juízes poderiam indicar a adequabilidade total do item ou adequação mediante reformulações na descrição do item. Por fim, os juízes avaliaram a duplicidade do conteúdo em múltiplos itens, sugerindo a mesclagem ou remoção de itens redundantes, bem como a fragmentação de itens que julgassem possuir conteúdo amplo, com múltiplos elementos.

**Etapa 5: Parâmetros para coleta e análise de informações de clima.** Mediante a consolidação dos itens que compuseram o instrumento inicial, definiram-se os parâmetros para coletar as informações, a forma de disponibilizar o instrumento e avaliar os resultados.

Todos os itens que compuseram o questionário foram inseridos na plataforma *SurveyMonkey*, para gerenciamento e disponibilização do questionário. Essa plataforma possibilita gerenciar questionários de forma *on-line*, permitindo disponibilizá-los aos participantes-alvo, por meio de um *link* vinculado ao e-mail do participante, de forma que cada participante pudesse responder anonimamente ao questionário. Além do anonimato, a

plataforma permitiu controlar o acesso dos participantes ao questionário, de forma que cada participante só pudesse responder o questionário uma vez. Adicionalmente, a plataforma apresentava lembretes aos participantes que ainda não haviam participado da pesquisa sobre o tempo em que ela estaria disponível.

A estrutura básica do instrumento, inserido na plataforma *on-line*, além das instruções preliminares, continha a lista com todas as assertivas e um campo para considerações. Assim, sua composição continha:

1) Instruções preliminares: Instruções para o preenchimento, indicando aos participantes da pesquisa um passo a passo e como deveriam proceder para responder o questionário (o primeiro componente foi apresentado para 100% dos participantes da pesquisa);

2) Lista de assertivas: A lista de assertivas com os itens para avaliação do clima organizacional, que deveriam ser respondidas por meio de: a) uma escala do tipo *Likert* de frequência com cinco pontos (*nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre*); b) uma escala do tipo *Likert* para avaliação da importância do item para o clima organizacional da organização (*indiferente, pouco importante, importante, muito importante*). A escala de importância foi apresentada apenas para uma parcela dos participantes<sup>13</sup> (20% dos respondentes do estudo, selecionados aleatoriamente) e c) Um campo aberto abaixo de cada assertiva para os participantes descreverem comentários sobre particularidades de cada item, bem como apontar problemas ou sugestões de modificação na assertiva avaliada. O campo para considerações em cada item também foi apresentado apenas para uma parcela dos participantes (os mesmos participantes que responderam a escala de importância).

As afirmativas do questionário tiveram a ordem de apresentação aleatória, sem nenhum tipo de agrupamento preliminar, evitando que as afirmativas similares fossem

---

<sup>13</sup> Nem todos os participantes responderam às perguntas sobre a importância de cada item para diminuir o tamanho do questionário, por consequência o custo de resposta para os participantes, reduzindo a quantidade de questionários respondidos apenas parcialmente.



apresentadas em sequência. Estas medidas ajudam a reduzir a probabilidade de o respondente repetir as mesmas respostas, devido à padronização do formato das respostas disponíveis.

3) Campo para considerações finais: Um campo aberto para considerações gerais, foi adicionado ao final do questionário, no qual o participante poderia adicionar comentários a respeito do instrumento aplicado e/ou sobre aspectos adicionais do clima organizacional. As considerações direcionadas às assertivas do instrumento, redigidas pelos participantes, foram consideradas para adaptações na redação final dos itens.

### ***Procedimento de Aplicação do questionário***

A aplicação do instrumento é descrita em duas etapas. A primeira é composta pela divulgação da pesquisa e sensibilização dos colaboradores e a segunda pela condução da pesquisa de clima organizacional nas organizações participantes.

**Sensibilização dos participantes.** Foram elaborados vídeos e *folders* para a sensibilização dos colaboradores. Os materiais continham informações a respeito da Pesquisa de Clima Organizacional, incluindo explicações acerca do que é uma pesquisa de clima organizacional, bem como esclarecimentos sobre a importância e o impacto do clima organizacional para os colaboradores e a organização. Além de informações para sensibilizar os colaboradores a participarem da pesquisa de clima organizacional, o vídeo incluía também um tutorial de como preencher o questionário.

Os vídeos e *folders* foram enviados para os *e-mails* dos participantes, três semanas antes da data prevista para avaliação do clima da organização (ver exemplos de alguns dos modelos enviados no Apêndice 5). Os *folders* também foram impressos e inseridos em locais estratégicos da organização que possuíam ampla circulação de pessoas (murais informativos,

próximo a elevadores, *hall* de entrada dos prédios) para serem visualizados pelos colaboradores.

**Aplicação do Instrumento.** Todos os colaboradores das organizações participantes foram convidados, via *e-mail*, para participar da pesquisa de clima organizacional. O *e-mail* forneceu esclarecimentos sobre a condução da pesquisa de clima organizacional, incluindo um breve tutorial para o preenchimento do questionário junto a um *link* para redirecionar o participante ao questionário disponível na plataforma *SurveyMonkey*.

Ao acessar a plataforma, uma mensagem com o TCLE foi exibida ao participante. Para começar a responder o questionário, ele deveria indicar estar ciente e concordar com o termo. Caso aceitasse as condições, iniciaria o questionário.

Os participantes tiveram o período de três semanas para preencher o questionário. Durante este período eles poderiam salvar e retornar ao questionário até sua finalização. Duas vezes por semana, foram enviados lembretes aos colaboradores, lembrando, aos que não emitiram qualquer tipo de resposta, sobre a vigência da pesquisa. Os dados dos participantes que não concluíram o questionário, até a data limite, foram descartados da análise.

#### ***Procedimento de Validação do Instrumento.***

Após a aplicação da versão preliminar da escala, o instrumento foi reestruturado conforme os resultados dessa aplicação. Para isso, o instrumento foi submetido aos procedimentos para validação apresentados nas etapas seguintes.

Foram realizadas quatro etapas para a composição da nova estrutura e validação do instrumento. A primeira foi composta pela organização e tratamento inicial dos dados obtidos. Em seguida, foram suprimidos do questionário os itens cujas importâncias indicadas pelos colaboradores foram menos impactantes sobre as medidas de clima obtidas nas

organizações. Por fim, foi aplicada uma análise fatorial para redução de conteúdo e identificação dos fatores e descritos os parâmetros para aplicação, apuração e interpretação dos resultados do instrumento.

**Etapa 1: Tratamento Inicial dos Dados.** Após a obtenção dos dados com a aplicação do questionário, foram removidos os resultados de participantes com dados faltantes (*missing*) e convertidos os dados de escalas nominais para ordinais para implementação de procedimentos estatísticos. Assim, foram convertidos os valores referentes à frequência de ocorrência da assertiva (“*sempre*” = 2; “*frequentemente*” = 1; “*às vezes*” = 0; “*raramente*” = -1 ; “*nunca*” = -2;), bem como os resultados do impacto de cada item para o constructo (“*indiferente*” = 0; “*pouco importante*” = 1; “*importante*” = 2; “*muito importante*” = 3;).

**Etapa 2. Eliminação de Itens com Baixa Importância ou Identificados por Múltiplas Fontes como Problemáticos.** Os itens que apresentaram importância reduzida (conforme critério descrito a seguir) no julgamento dos participantes, resultantes da aplicação inicial, foram suprimidos da lista de assertivas. Para elencar itens com escores avaliados com importância reduzida, os resultados dos itens (assertivas) foram convertidos em uma escala padrão (escore *Z*). Em seguida, foram suprimidos os itens que apresentaram resultados com desvio padrão negativo, mais acentuados que -1,28 (correspondente aos itens com valores abaixo do limite inferior de 10% de uma distribuição gaussiana). Esse procedimento possibilitou remover os itens menos relevantes por meio da indicação dos participantes. Dessa forma, independentemente da frequência elencada no item, foram removidos os itens com importância reduzida.

As respostas obtidas nos campos abertos, indicando possíveis falhas ou inconsistências nas assertivas, foram analisadas, gerando modificações posteriores nas assertivas do questionário, conforme sugestões apontadas por parte dos participantes.

**Etapa 3. Validação Fatorial.** A validação fatorial do instrumento foi realizada por meio da utilização da técnica Análise Fatorial Exploratória, por meio do *software* Factor, desenvolvido pela Rovira i Virgili University (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017). Durante a análise, foram implementadas as considerações de melhores práticas e cuidados técnicos apontados pela literatura da área (Damásio & Dutra, 2017; Damásio, 2012; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017; Field, 2009; Hair et al., 2009; Kinpara & Laros, 2014; Lorenzo-Seva, Timmerman & Kiers, 2011; Rogers, 2021).

Para determinar o número ideal de fatores a serem retidos na análise fatorial aplicou-se uma Análise Paralela usando a permutação aleatória dos dados observados. Análise Paralela - AP é um procedimento utilizado para determinar o número ideal de fatores a serem retidos em técnicas de redução de variáveis. Essa identificação contribui com a análise fatorial, pois a extração de mais ou menos fatores, do que deve ser considerado como adequado para a análise, pode distorcer os resultados da análise posterior e inviabilizar a replicação da estrutura fatorial (Damásio, 2012; Laros & Puente-Palacios, 2004; Lorenzo-Seva, Timmerman & Kiers, 2011).

Esse procedimento estatístico utiliza o Método de Monte Carlo (MMC), também conhecido como Simulação de Monte Carlo, uma classe de métodos baseada em um grande número de amostragens aleatórias para calcular as chances de um determinado evento ocorrer (Harrison, 2010).

O procedimento estatístico cria, aleatoriamente, um conjunto hipotético de matrizes de correlações de variáveis, usando a mesma dimensionalidade da base de dados que foi coletada (Damásio, 2012; Laros & Puente-Palacios, 2004). Essa matriz hipotética é fatorada milhares de vezes. Posteriormente é calculada a média dos *eigenvalues* resultantes da simulação realizada. Os valores dos *eigenvalues* reais (obtidos na coleta de dados) e aleatórios (obtidos pela simulação) são comparados. A comparação ocorre por meio do

pareamento do primeiro *eigenvalues* real com o primeiro *eigenvalues* aleatório, segundo *eigenvalues* real com o segundo *eigenvalues* aleatório e assim sucessivamente. Os fatores retidos serão os que possuírem *eigenvalues* maior que um, ao mesmo tempo que possuírem o *eigenvalues* real superior ao *eigenvalues* aleatório com o qual foi pareado (Damásio, 2012; O'Connor, 2000).

A determinação do número de fatores do constructo em análise depende de uma adequada extração de fatores, evitando uma superestimação ou subestimação dos fatores. A superestimação do número de fatores poderá gerar um constructo supérfluo com baixo poder explicativo por fator (Patil et al., 2008; ver também Damásio, 2012). Por outro lado, a subestimação de fatores resultará em perdas de informação (Franklin et al., 1995; Damásio, 2012).

Devido à natureza ordinal dos dados obtidos após a conversão dos escores da escala *Likert* para uma escala numérica, optou-se pelo uso de uma matriz policórica (matriz indicada para dados ordinais) com o método de extração RDWLS - Robust Diagonally Weighted Least Squares. Esse método de extração, juntamente com o ULS - Unweighted LS, é o mais indicado pela literatura para uso com variáveis ordinais (Damásio & Dutra, 2017; Rogers, 2021). A eficiência desses métodos são constatadas para aplicação mesmo em pequenas amostras, sendo mais confiáveis para evitar superestimação das cargas fatoriais e da variância explicada pelos fatores, problema recorrente no método de extração por componentes principais, por exemplo (Rogers, 2021).

Adicionalmente, os métodos de extração DWLS ou WLS são indicados para serem usados quando os dados não seguem uma distribuição normal ou quando os dados usam variáveis ordinais (Rogers, 2021). Por fim, o método de rotação da matriz para obtenção dos fatores foi a rotação Robust Promin.

### ***Parâmetros para Aplicação, Apuração e Interpretação***

A delimitação das normas que orientam a aplicação do instrumento, apuração e interpretação dos resultados inclui, além de informações para o preenchimento do questionário, procedimentos para transformação dos escores de frequência e importância do clima organizacional, bem como delimitação de critérios para classificação do clima na organização. Os parâmetros para análise são apresentados no Apêndice 6.

## **Resultados e Discussão**

A seção de resultados e discussão está subdividida em duas subseções: A primeira apresenta e discute os dados do questionário aplicado inicialmente e a segunda seção apresenta os resultados após a validação do instrumento.

### **Resultados do Questionário Inicial**

Na primeira versão do questionário de avaliação de clima organizacional, foram descritos 90 itens em uma lista contínua. Destes itens, seis eram referentes ao trabalho remoto, devido às circunstâncias momentâneas especiais em que a coleta de dados foi efetuada, e 84 itens formados com base nos instrumentos de clima organizacional já propostos pela literatura.

Os 84 itens criados, com base em variáveis avaliadas por ferramentas já existentes, não foram classificados em fatores específicos durante a coleta com o instrumento inicial. A lista inicial, com assertivas que compuseram o questionário estão disponíveis no Apêndice 3.

A elaboração de cada item seguiu parâmetros e cuidados sugeridos pela literatura de elaboração *surveys* em ciências comportamentais e instrumentos psicológicos, conforme descrito nos procedimentos. A compilação de itens do questionário compôs o núcleo do instrumento inicial de avaliação de clima organizacional.

Os itens, descritos em forma de assertivas (ver Apêndice 3), juntamente com as instruções iniciais aos participantes (Apêndice 7) estão disponíveis para consulta nos apêndices ao final do trabalho.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário inicial também indicaram a importância atribuída a cada assertiva. Mediante os resultados fornecidos pelos participantes. Os itens com escores de importância mais baixos foram suprimidos do instrumento, segundo os critérios previamente definidos. Ao total, foram removidos nove itens do questionário inicial, sendo eles os itens<sup>14</sup> 12, 26, 45, 56, 57, 58, 60, 77 e 80.

### **Resultados e Discussão da Análise Fatorial**

Após a remoção dos itens indicados com menor importância, as variáveis do instrumento foram submetidas à análise fatorial exploratória para agrupá-las em um conjunto de fatores.

Inicialmente, o número ideal de fatores que devem ser usados para rodar a análise fatorial foi identificado. Para isso, foram considerados os resultados obtidos na Análise Paralela (*Parallel Analysis*) aplicada. A análise indicou que o número ideal de fatores deveria ser cinco, visto que cinco fatores apresentaram variância maior do que as variâncias geradas pelo procedimento de reamostragem.

Para confirmar se os dados obtidos na aplicação do instrumento inicial foram adequados para serem submetidos a uma análise fatorial, a matriz de dados foi analisada,

---

<sup>14</sup> Lista de itens suprimidos devido à importância reduzida: 12 - Os gestores aceitam receber críticas de seus subordinados, analisando-as sob a perspectiva profissional; 26 - Os colaboradores possuem objetivos e valores pessoais alinhados aos objetivos e valores da organização; 45 - As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico esteticamente agradável; 56 - A organização fornece autonomia para os colaboradores participarem das decisões que envolvem a organização como um todo; 57 - A organização incentiva e considera as inovações e ideias apresentadas pelos colaboradores; 58 - Os gestores permitem que seus subordinados tomem suas próprias decisões para organizarem e executarem suas atividades; 60 - A organização permite que colaboradores não sigam de maneira estrita todos costumes ou procedimentos da organização caso eles sejam contraproducentes ou prejudiciais; 77 - A organização estrutura e determina processos e rotinas de trabalho estimulantes e variados para os colaboradores; 80 - Os colaboradores cumprem seus horários de trabalho.

verificando se a mesma era passível de fatoraço. Desse modo, foram verificados os resultados do Kaiser Meyer-Olkin (KMO) e do Teste de Esfericidade de Bartlett.

O resultado do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pode ser considerado muito bom<sup>15</sup> (0,983). Esse índice mensura a proporção em que a variância dos itens é explicada por uma variável latente. Os resultados desse índice indicam em que medida os dados da amostra obtida são adequados para aplicaço de uma análise fatorial exploratória (Damásio & Dutra, 2017; Damásio, 2012; Hair et al, 2009; Lorenzo-Seva, Timmerman & Kiers, 2011; Rogers, 2021).

O resultado do Teste de Esfericidade de Bartlett foi altamente significativo [9995.1 (df=3240; P=0.000010)], rejeitando a equivalência entre a matriz correlaçes policóricas estimada e a matriz identidade. Esse teste verifica a significância geral de todas as correlaçes da matriz de dados. A matriz é considerada favorável (matriz de dados e a matriz identidade não são semelhantes), caso o valor obtido no teste tenha significância  $p < 0,05$  (Damásio & Dutra, 2017; Damásio, 2012; Field, 2009; Hair et al, 2009; Rogers, 2021).

Para avaliar a adequaço do modelo, também foram verificados os índices de ajuste RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation, CFI - Comparative Fit Index e NNFI - Non-Normed Fit Index. Os resultados obtidos nos índices foram RMSEA=0,006<sup>16</sup> (excelente), CFI=0,999<sup>17</sup> (excelente) e NNFI=1,000<sup>18</sup> (excelente).

A estabilidade dos fatores foi avaliada por meio do índice H. Este índice indica o quanto o conjunto de variáveis representa um fator comum em uma escala de 0 até 1. O resultado obtido em *H-Latent* foi 0,992 e *H-Observed* foi 0,984, ambos considerados resultados elevados. A literatura sugere que resultados superiores a 0,8 indicam que o fator

---

<sup>15</sup>O critério ou teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) calcula o quadrado das correlaçes totais, dividindo-o pelo quadrado das correlaçes parciais das variáveis. O resultado do KMO será um valor entre 0 e 1, quanto mais próximo a 1 mais apropriada será a aplicaço da AFE. Para interpretaço dos resultados, valores do KMO inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis, resultados entre 0,5 e 0,7 são medíocres, resultados entre 0,7 e 0,8 são bons, resultados entre 0,8 e 0,9 são ótimos e resultados superiores a 0,9 excelentes (Field, 2009).

<sup>16</sup> Resultados de RMSEA inferiores a 0,010 são considerados excelentes.

<sup>17</sup> Resultados de CFI maiores que 0,990 são considerados excelentes.

<sup>18</sup> Resultados de NNFI maiores que 0,990 são considerados excelentes.



resultante da análise fatorial foi bem definido e possivelmente será estável em diferentes estudos (Damásio & Dutra, 2017; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018; Rogers, 2021).

Foram realizadas extrações dos dados com rotação promin, removendo variáveis da matriz de componentes rotacionados que possuíam carga cruzada ou carga fatorial inferior a 0,7. A aplicação da análise fatorial resultou na formação de cinco fatores, reunindo 39 variáveis e explicaram 55,5% da variância dos dados (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Fatores extraídos com a análise fatorial*

Fator	Descrição	Número de variáveis	Variância explicada
Fator 1	Políticas Organizacionais e Profissionalismo	11	16,77
Fator 2	Apoio dos Gestores	9	11,89
Fator 3	Relacionamento entre Colaboradores	7	16,22
Fator 4	Estrutura Física	7	6,34
Fator 5	Trabalho Remoto	5	4,25
Total		39	55,47

*Fonte.* Coleta de dados realizada pelos autores (2022).

*Nota.* KMO=0,983 Bartlett = ( $\chi^2$ ) 9995.1, significativo a 1%. Determinação do número de fatores pela Análise Paralela. Extração dos fatores RDWLS - Robust Diagonally Weighted Least Squares com rotação Promin. Fonte: pesquisa de campo (2021/2022).

Os cinco fatores obtidos pela aplicação da AFE foram nomeados conforme uma avaliação semântica dos itens agrupados em cada fator. Assim, foram obtidos os fatores: 1) Políticas Organizacionais e Profissionalismo; 2) Apoio dos Gestores; 3) Relacionamento entre Colaboradores; 4) Estrutura Física e 5) Trabalho Remoto.

### ***Políticas Organizacionais e Profissionalismo***

O fator com o maior número de variáveis e maior variância explicada foi rotulado de “Políticas Organizacionais e Profissionalismo”, a nomeação do fator foi realizada por meio da análise semântica dos itens que englobam o fator. As assertivas que compuseram o fator, juntamente com a carga fatorial de cada item são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Fator Políticas Organizacionais e Profissionalismo*

Item	Descrição	Carga Fatorial
1	A organização aprimora, continuamente, o serviço prestado aos clientes.	,732
2	A organização elabora um planejamento criterioso antes de realizar novos projetos e mudanças na organização.	,723
3	A organização possui o mínimo de burocracia necessária, favorecendo a execução do trabalho dos colaboradores.	,721
4	As unidades de trabalho da organização possuem um volume de trabalho em quantidade exequível pelos membros da unidade, possibilitando que as entregas se mantenham no prazo e qualidade estabelecidos.	,757
5	Os colaboradores conhecem a missão, visão e valores desta organização.	,821
6	Os colaboradores compreendem o impacto de seu trabalho para a organização atingir seus objetivos.	,731
7	Os colaboradores assumem a responsabilidade por seus erros.	,838
8	Os colaboradores realizam seu trabalho com elevada motivação e engajamento, buscando o melhor desempenho.	,813
9	Os colaboradores demonstram preocupação com o prestígio e o futuro da organização.	,875
10	Os colaboradores atuam em suas respectivas tarefas de maneira planejada e organizada.	,892
11	Os colaboradores executam suas tarefas conforme os prazos planejados, não são adiados os trabalhos por serem difíceis ou	,854

desinteressantes.

---

*Fonte.* Coleta de dados realizada pelos autores (2022).

Esse fator explica a percepção dos colaboradores acerca do profissionalismo na organização, incluindo a postura profissional dos membros da organização, aspectos como responsabilidade, comprometimento e planejamento de ações, bem como variáveis de políticas e medidas adotadas pela organização para melhorias nos processos de trabalho.

O comprometimento dos colaboradores envolve, além de lealdade à organização, um relacionamento que busca de maneira ativa o bem-estar da organização. Esse comprometimento envolve três aspectos principais, entre eles: 1) concordância com os objetivos e valores da organização, 2) despende esforços para contribuir com que a organização atinja seus objetivos e 3) sentimento de pertencimento e desejo de manter-se membro da organização (Chang, 2002; Mowday, Porter e Steers, 1979).

Esse fator é reconhecido como impactante em múltiplas variáveis do ambiente organizacional. Entre os impactos causados por políticas organizacionais, destacam-se: a satisfação no trabalho, intenção de rotatividade, desempenho no trabalho, entre outros (Pinho et al., 2020).

O comprometimento organizacional, além de ser um fator constantemente abordado em pesquisas de clima, é identificado em instrumentos cujo propósito é avaliar exclusivamente características referentes ao comprometimento dos colaboradores, como o OCQ – Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers e Porter, 1979)

### *Apoio dos Gestores*

O fator denominado de “Apoio dos gestores”, foi o segundo com maior número de itens e variância explicada. Esse fator englobou itens que captaram a relação que os gestores da organização estabelecem com seus subordinados, conforme apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4**

*Fator Apoio dos Gestores*

Item	Descrição	Carga Fatorial
1	Os gestores escutam as demandas e anseios de seus subordinados, demonstrando a compreensão deles.	,703
2	Os gestores incentivam e motivam seus subordinados na realização de suas atividades.	,750
3	Os gestores apoiam o crescimento de seus subordinados na organização, orientando-os em suas aspirações de carreira.	,746
4	Os gestores compartilham os objetivos e resultados obtidos pela unidade (setor/departamentos) com seus subordinados.	,757
5	Os gestores explicam os motivos da realização das tarefas para seus subordinados.	,727
6	Os gestores compartilham as informações relevantes da organização com sua equipe, evitando retê-las.	,746
7	Os gestores fornecem informações a respeito do desempenho (feedback) de seus subordinados para eles de forma clara e justa.	,787
8	Os gestores reconhecem trabalhos bem feitos, parabenizando ou fornecendo devolutivas sobre o bom desempenho de seus colaboradores.	,821
9	Os gestores incentivam seus subordinados a desenvolverem as suas competências e atualizarem-se.	,801

*Fonte.* Coleta de dados realizada pelos autores (2022).

O relacionamento que colaboradores estabelecem com seus superiores é um dos fatores mais recorrentes avaliados em ferramentas para avaliação do clima organizacional,

podendo ser identificado como alvo de avaliações desde o início das pesquisas de clima organizacional (Litwin & Stringer, 1968; Puente-Palacios & Martins, 2013).

Esse fator atinge os colaboradores diretamente, afetando o nível de participação e fidelidade pela organização. Resultados desfavoráveis nesse fator reduzem a motivação e o interesse dos subordinados (Al Khajeh, 2018). Assim, conhecer o tipo de relação que gestores e seus subordinados estabelecem entre si faz-se necessário.

A identificação de um perfil ideal de líder pode variar conforme o contexto, a organização ou o departamento. Diferentes setores podem demandar estilos de liderança distintos. De modo mais acurado, o perfil específico de gestor deveria variar conforme a situação e momento da organização/departamento, podendo assumir distintos modelos de liderança (podendo ser mais democrático, coercitivo, visionário, afetivo, burocrático, modelador, autocrático, entre outros a depender da literatura considerada) (Al Khajeh, 2018; Goleman, 2018). Assim, o líder deve possuir competências para fornecer um ambiente propício ao trabalho, que permita que os colaboradores se comportem de uma determinada maneira que foi planejada (Ferreira, 2012; Goleman, 2018).

O fundamental para um líder é despertar a motivação e influenciar as pessoas a agirem em busca de determinados objetivos. Para isso, ele pode usar de diferentes estratégias, mas o importante é criar um ambiente de trabalho que facilite o engajamento dos colaboradores (Ferreira, 2012). Na relação entre gestores e subordinados, a maior parte das pessoas identifica, como aspecto essencial, que essa relação seja baseada, principalmente, em confiança, aprendizado contínuo, incentivo, liberdade, respeito e firmeza (Ferreira, 2012).

### ***Relacionamento entre Colaboradores***

O fator “Relacionamento entre Colaboradores” abarca variáveis da relação interpessoal estabelecida entre os colaboradores da organização, conforme apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5**

*Fator Relacionamento entre Colaboradores*

Item	Descrição	Carga Fatorial
1	Os colaboradores estabelecem relações interpessoais de maneira amigável entre si.	,873
2	Os colaboradores solucionam os conflitos interpessoais por meio do diálogo.	,883
3	Os colaboradores fornecem ajuda aos colegas de trabalho que apresentam dificuldades em suas tarefas.	,941
4	Os colaboradores cumprem os acordos e promessas de trabalho feitos para os seus colegas.	,788
5	Os colaboradores trabalham em equipe de forma coesa.	,778
6	Os colaboradores compartilham informações com profissionalismo, evitando disseminar boatos imprecisos e fofocas.	,761
7	Os colaboradores se comunicam de maneira aberta e transparente.	,796

*Fonte.* Coleta de dados realizada pelos autores (2022).

O relacionamento entre membros da organização englobou itens referentes ao estabelecimento de relações amigáveis e de confiança entre os membros da organização, a colaboração entre as pessoas para ajudar seus colegas e solucionar problemas coletivamente, bem como o compartilhamento de informações de forma profissional.

As relações interpessoais, estabelecidas dentro do ambiente organizacional, são impactadas diretamente pela estrutura organizacional, hierarquia, divisão do trabalho etc.

Dessa forma, o relacionamento entre membros da organização diferencia-se de outras formas de relacionamento interpessoal, como o estabelecido com amigos e familiares (Gaska & Frey, 1996).

A principal característica que distingue essa relação é a despersonalização. Isso ocorre, pois, as particularidades individuais, que não estão relacionadas ao trabalho, são pouco relevantes. Dessa forma, são estabelecidas relações de maior formalidade, direcionadas para a eficiência, o que exige maior controle e regulação de emoções para manutenção de um profissionalismo que possibilita maior eficiência organizacional (Gaska & Frey, 1996; Souza & Garcia, 2008).

Apesar de a relação de formalidade entre membros da organização ser uma característica dos relacionamentos organizacionais, a formação de relações menos formais, mediante o estabelecimento de amizade entre os colegas de trabalho, também pode permear o relacionamento entre as pessoas de uma organização (Gaska & Frey, 1996; Souza & Garcia, 2008).

Uma equipe acolhedora, além de colaborar para a redução do *stress* e aumento da satisfação com o ambiente de trabalho, contribui com o engajamento dos colaboradores em trabalhos desenvolvidos em equipe (Song & Olshfski, 2008). Apesar dos benefícios de relações mais próximas entre colaboradores, um ambiente mais informal também pode gerar problemas para o trabalho. Esses problemas podem decorrer da extrapolação das relações pessoais com o relacionamento profissional e possíveis estabelecimentos de inimizades entre os colaboradores (Souza & Garcia, 2008).

Assim, as relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho podem impactar positivamente ou negativamente no ambiente organizacional, contribuindo, dessa forma, com o bem-estar e a cooperação entre os membros da organização.

### ***Estrutura Física***

A “estrutura física” contém itens que mensuram as características do ambiente físico do local de trabalho dos colaboradores (Tabela 6).

**Tabela 6**

*Fator Estrutura Física*

Item	Descrição	Carga Fatorial
1	As unidades de trabalho da organização possuem espaço físico suficiente para a realização dos trabalhos.	,901
2	As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico climatizado/ventilado para a realização do trabalho e o bem-estar dos colaboradores.	,929
3	As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico com iluminação adequada para a realização do trabalho.	,997
4	As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico limpo e organizado.	,856
5	As unidades de trabalho da organização possuem os equipamentos de trabalho necessários para a realização de suas atividades.	,706
6	As unidades de trabalho da organização possuem equipamentos de trabalho adequados para evitar danos à saúde e acidentes de trabalho.	,748
7	As unidades de trabalho da organização possuem o nível de ruído admissível evitando prejuízos à saúde e desempenho dos colaboradores.	,746

*Fonte.* Coleta de dados realizada pelos autores (2022).

O ambiente físico inclui o arranjo e natureza de todos os materiais, objetos e a estrutura física que as pessoas podem encontrar em seu ambiente de trabalho. Ele envolve a luminosidade, acústica, temperatura, formato, tamanho e *design* da sala, assim como a mobília e os equipamentos necessários para o trabalho. Essa estrutura pode ser uma parte



central da vida organizacional (Bestetti, 2014; Knight & Baer, 2014; Kim & de Dear, 2012; Sander et al., 2019).

A literatura indica que a disposição do ambiente físico de trabalho impacta sobre o desempenho do indivíduo, o relacionamento entre os membros da organização, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores (Knight & Baer, 2014; Kim & de Dear, 2012; Sander et al., 2019). Devido a importância da estrutura do ambiente de trabalho, é possível identificar instrumentos que avaliam a percepção dos colaboradores especificamente sobre este fator, direcionando a ênfase do instrumento para captar variáveis da estrutura física, como é o caso da Escala de reações do ambiente físico, proposta por Sander et al. (2019).

Características de bons ambientes físicos de trabalho variam conforme setor de atuação e objetivos da organização. O *design* do ambiente de trabalho deve facilitar o desenvolvimento do trabalho (Bestetti, 2014). Algumas organizações podem escolher criar um ambiente de trabalho com áreas mais privadas, facilitando o foco e a concentração nas tarefas, evitando interrupções (Ferro, 2015; Sander et al., 2019). Outras organizações podem optar pela escolha de espaços físicos que facilitem a comunicação e a disseminação de informações entre as pessoas. Desse modo, o estilo de ambiente de trabalho de cada setor pode ser pensado de acordo com as atividades desenvolvidas nele (Sander et al., 2019).

Apesar de diferentes setores poderem demandar estruturas diferentes, estudos demonstram os efeitos de características específicas, como o nível de ruído ou a ventilação do ambiente, por exemplo, devem seguir determinados limites para garantir um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento das tarefas (Bestetti, 2014; Sander et al., 2019).

### ***Trabalho Remoto***

O fator “trabalho remoto”, apresentado na Tabela 7, inclui aspectos do trabalho executado pelos colaboradores remotamente, incluindo o estabelecimento de metas,

planejamento e orientações por parte dos gestores, bem como as competências demonstradas pelos colaboradores para executar trabalhos nessa modalidade. Esse fator se diferenciou dos demais ao ser o único cujos itens não foram amarrados com base em variáveis já avaliadas previamente pela literatura de clima organizacional, mas criados em virtude do momento no qual esse trabalho foi desenvolvido.

### **Tabela 7**

#### *Fator Trabalho Remoto*

Item	Descrição	Carga Fatorial
1	Na sua opinião, os colaboradores possuem domínio das ferramentas necessárias para a realização de suas atividades remotas.	,800
2	Na sua opinião, os colaboradores recebem metas claras dos trabalhos a serem desenvolvidos remotamente.	,886
3	Na sua opinião, os colaboradores recebem orientações claras e suficientes para realizarem suas tarefas remotas.	,904
4	Na sua opinião, os colaboradores executam suas tarefas remotas conforme os prazos planejados.	,797
5	Na sua opinião, as chefias fornecem informações claras a respeito do desempenho (feedback) apresentado por seus subordinados durante o trabalho remoto.	,711

*Fonte.* Coleta de dados realizada pelos autores (2022).

Todos os itens criados para mensurar o trabalho remoto foram agrupados em um único fator, conforme os resultados da análise fatorial. Apenas um dos itens não englobou o fator por apresentar carga fatorial inferior a 0,7. Desse modo, os itens elaborados para avaliar a percepção dos colaboradores acerca do trabalho remoto permaneceram quase intactos. Nenhum item apresentou mudança de fator e nenhum item, não elaborado inicialmente para avaliar a modalidade de trabalho remoto, foi englobado no fator pela AFE.

### **Considerações finais**

O presente trabalho debateu os principais desafios para mensuração do clima organizacional na administração pública, assim como, apresentou proposições para implementar avaliações de clima nesse setor. Para isso, o trabalho dividiu-se em dois estudos, um para contextualizar e identificar aspectos gerais do constructo, apresentando as ferramentas que têm sido utilizadas para avaliações de clima e os principais vieses durante as avaliações. O segundo estudo propôs um modelo de avaliação do clima organizacional partindo de pressupostos comportamentais para avaliação do constructo.

Considerando os impactos do clima organizacional sobre diversos aspectos da organização, obter informações referentes a esse constructo pode ser muito valioso para realizar melhorias no ambiente de trabalho, possibilitando intervenções pontuais em aspectos-chave da organização (Queiroga et al., 2015). Entretanto, ainda existem inconsistências no constructo avaliado por diferentes instrumentos que propõem mensurar o clima organizacional, assim como problemas na coleta dessas informações, entre eles, destacam-se: inconsistências nos parâmetros para avaliar o constructo e cuidados na formulação de itens. Um dos exemplos é a vasta quantidade de instrumentos que misturam, durante pesquisas de clima, avaliações de elementos (variáveis) da organização, com a autoavaliação do trabalho desempenhado pelo próprio colaborador.

Ao observar o estado da arte dos instrumentos de clima organizacional, por meio das pesquisas realizadas, identificou-se uma escassez de ferramentas publicadas na literatura recente. Considerando apenas os instrumentos molares (não restritos a uma dimensão específica), que também não se restringiram a um setor específico para avaliação de clima, foi identificado apenas um instrumento desenvolvido e publicado entre 2010 e 2020. Demonstrando uma redução no interesse pelo desenvolvimento de ferramentas molares.

Na busca realizada para identificar os instrumentos que foram mais utilizados em pesquisas molares de clima (que visam captar múltiplas dimensões, de maneira abrangente), foram encontrados estudos usando ferramentas *ad-hoc* (desenvolvidas para a finalidade específica de uma pesquisa em particular) e estudos que usam ferramentas já publicadas na literatura. Entre os estudos que se pautaram em ferramentas já públicas na literatura, houve uma predominância de estudos mais antigos, bastante consolidados na área (e.g. Litwin e Stringer, 1968; Patterson et al. 2005; Koys e DeCotiis 1991; Halpin e Croft, 1963; Sussmann e Deep, 1989).

Os fatores mais reportados nos instrumentos foram liderança, autonomia, recompensa/reconhecimento, comunicação, processos de trabalho, relacionamentos e cooperação. Nesses instrumentos disponíveis na literatura, a nomenclatura e o nível de detalhamento dos fatores apresentaram variações. Algumas ferramentas possuem poucos itens e agrupam-os em muitos fatores, gerando poucos itens por fator. Outros instrumentos apresentam o inverso, muitos itens em poucos fatores, gerando fatores muito grandes. Além dos fatores apresentados, outros fatores também foram reportados pelos instrumentos, embora em menor quantidade de vezes (e.g. inovação, identidade, transporte).

Os instrumentos já consolidados para avaliação de clima, além de apresentarem similaridades quanto aos fatores avaliados, conforme já demonstrado, também reproduzem uma série de indicadores comuns durante a avaliação de clima organizacional. Esses itens, usados como indicadores para formação dos fatores da avaliação de clima organizacional, podem pertencer a fatores equivalentes em diferentes instrumentos ou podem constituir fatores distintos. Desse modo, parte das vezes, os itens considerados equivalentes são agrupados, em diferentes instrumentos, em fatores similares, entretanto, parte das vezes eles são alocados de maneira distinta. Essas diferenças podem ocorrer pois os fatores podem ser construídos de maneira mais macro ou mais micro ou devido a uma diferente lógica de

distribuição dos itens (e.g. O item “o chefe comunica metas e resultados do setor com sua equipe”, devido a sua possível natureza bifatorial, poderia ser considerado um item pertencente ao fator liderança, bem como poderia estar em um fator denominado comunicação).

O instrumento proposto nesse estudo baseou-se nas variáveis mensuradas pelos instrumentos já consolidados na literatura, compilando todos os itens avaliados por esses instrumentos e reescrevendo-os com uma nova metodologia para descrição de assertivas para avaliação de clima organizacional. Após o desenvolvimento da escala, o instrumento foi submetido a uma série de processos para validação e reestruturação, demonstrando, desse modo, validade para mensurar o clima organizacional em organizações da administração pública.

Medidas extras no instrumento de avaliação de clima, como a adição da avaliação de importância dos itens e fatores como um aspecto extra a ser avaliado durante a pesquisa de clima organizacional, possibilitaram a obtenção de dados mais precisos para o planejamento de intervenções. Além de identificar presença ou ausência de determinados elementos no clima organizacional, essa medida fornece um direcionamento extra para definir prioridades às intervenções, ponderando os escores de frequência ou concordância, tradicionalmente usados, com a importância de cada item. Nem sempre os itens com avaliações de concordância ou frequência mais baixas são os que merecem mais atenção da organização. Eles podem ocorrer em frequência baixa e ter impacto reduzido sobre o clima organizacional. Assim, o pesquisador poderá analisar os resultados cruzando ambas as informações, seja por meio de uma matriz de importância x desempenho ou calculando os resultados com uma fórmula que pondere os dados.

O instrumento proposto demonstrou-se robusto ao ser submetido aos procedimentos de validação aplicados. A elaboração desse instrumento de avaliação de clima organizacional,

direcionado para a administração pública, com amplo poder explicativo do clima organizacional, possibilita que futuras pesquisas de clima organizacional obtenham dados mais precisos em suas avaliações. Dessa forma, as intervenções pautadas em resultados de pesquisas de clima em organizações podem ter um direcionamento mais claro, de acordo com a realidade do setor.

Retomando o propósito principal das pesquisas de clima, é importante que os pesquisadores enfoquem na identificação dos diferentes aspectos organizacionais que exercem influência sobre o comportamento dos colaboradores, para, desta forma, obter resultados para traçar intervenções pontuais para melhorias do ambiente de trabalho. Assim, o clima organizacional é constantemente visto como uma das variáveis que possibilita à gestão de pessoas melhorar o ambiente de trabalho (Puente-Palacios & Martins, 2013; Martins et al., 2008).

Apesar de seu objetivo ser contribuir para a construção de um ambiente mais favorável ao trabalho nas organizações, não é raro identificar pesquisas de clima organizacional sendo aplicadas com foco avaliativo taxativo, buscando classificações para as organizações, deturpando o propósito principal desse tipo de ferramenta. Gestores buscam demonstrar que sua organização ou sua gestão são um modelo de qualidade e acabam distorcendo as avaliações de clima com o intuito de obter resultados majestosos, exibindo uma boa nota na avaliação como um troféu de sua gestão, como os *rankings* que indicam as melhores empresas para se trabalhar, fornecidos por consultorias (ex: *Rankings* da GPTW - *Great Place to Work*).

Essas distorções podem ocorrer em diversos momentos, desde o período de realizar ou deixar de realizar a pesquisa, como evitar uma avaliação de clima em um momento de crise, aguardando a aplicação para um momento específico que os colaboradores estejam mais propensos a avaliar o clima mais positivamente. Os impactos são mais evidentes quando

a adaptação das assertivas e fatores do instrumento, realizadas para se adequar à realidade da organização, deixam de ser norteadas pelas reais características e particularidades idiossincráticas da organização e passam a ser moldadas pelos interesses políticos dos gestores.

Não raro, assertivas e fatores que compõem instrumentos já validados são modificados por motivos políticos, visando evitar críticas e obter boas avaliações. Desse modo, constantemente gestores se posicionam para suprimir fatores cruciais para avaliação de clima da organização, bem como adicionar fatores que julgam que serão mais bem avaliados durante a pesquisa de clima. Assim, a pesquisa pode deixar de ter o objetivo de identificar pontos-chave e assim intervir sobre eles e passa a focar na obtenção de uma boa nota para fazer *marketing* para a organização.

A deturpação dos objetivos da avaliação de clima é identificada tanto no contexto privado, almejando um *marketing* de excelente empresa para se trabalhar, como em organizações públicas, muitas vezes com objetivos políticos eleitoreiros. Cabe àquele que está à frente da iniciativa de medir o clima, a missão de estabelecer uma relação de confiança e de razoabilidade com os gestores no sentido de destacar a importância e o valor de uma avaliação de clima livre desses vieses, mesmo que o diagnóstico contrarie expectativas.

Ainda há necessidade de novas pesquisas e estudos na área. As discussões precisam ser expandidas com mais dados para solidificar ou desconstruir as conclusões aqui apresentadas. Novas investigações podem implementar a avaliação de clima organizacional no contexto público, modernizando as políticas de recursos humanos desse setor que ainda é carente de trabalhos dessa natureza.

### Referências

- Abernathy, W. B. (2014) Beyond the Skinner box: The design and management of organization wide performance systems, *Journal of Organizational Behavior Management*, 34, 235-254. <https://doi.org/10.1080/01608061.2014.973631>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alexandre, N. M. C. & Coluci, M. Z. O. (2017) Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16 (7), 3061-3068. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000800006>
- American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education (2014). *Standards for educational and psychological testing*. Washington: American Educational Research Association.
- Ambiel, R. A. M., & Carvalho, L. F. (2017). Definições e papel das evidências de validade baseadas na estrutura interna em psicologia. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Org.). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (pp. 85-118). São Paulo: Vetor.
- Andrade, J. M., & Valentini, F. (2018). Diretrizes para a Construção de Testes Psicológicos: a Resolução CFP nº 009/2018 em Destaque. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(n.spe), 28-39. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000208890>
- Aureliano, L., & Pessoa, C. V. B. B. (2017). Análise de Sistemas Comportamentais: uma proposta de análise e intervenção nas organizações. Vilas-Boas, D. L. O., Casas, F., & Gusso, H. L. (Orgs.). *Comportamento em Foco – Vol. V.: OBM Organizational Behavioral Management / Análise do Comportamento em Organizações* (pp. 41-52). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental.



- Austin, J. (2000). Performance analysis and performance diagnostics. In J. Austin & J. Carr (Eds.), *Handbook of applied behavior analysis* (pp. 321–350). Reno, NV: Context Press.
- Bestetti, M. L. T. (2014) Ambiência: espaço físico e comportamento. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 17 (3), 601-610.  
<https://doi.org/10.1590/1809-9823.2014.13083>
- Bridi, M. A.; Bohler, F. R.; Zanoni, A. P. (2020) Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR.
- Baltes, B. B., Zhdanova, L. S., & Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669–700.  
<https://doi.org/10.1177/0018726709103454>
- Bandeira, D. R., & Hutz, C. S. (2020) Elaboração ou adaptação de instrumentos de avaliação psicológica para o contexto organizacional e do trabalho: cuidados psicométricos. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini, & A. C. S. Vazquez (Org.) *Avaliação Psicológica no Contexto Organizacional e do Trabalho* (pp. 13-18). Porto Alegre: Artmed.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16(2), 258-273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Borsa, J. L. & Seize, M. M. (2017). Construção e adaptação de instrumentos psicológicos: dois caminhos possíveis. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Org.). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (pp. 15-38). São Paulo: Vetor.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2<sup>a</sup> ed.). New York: The Guilford. Press.

- Burton, R. M., Lauridsen, J. and Obel, B. (2004), The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Hum. Resour. Manage.*, 43, 67-82.  
DOI:10.1002/hrm.20003
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. C., & Grandón-Avenidaño, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Carvalho, L. F. & Ambiel, R. A. M. (2017). Construção de instrumentos psicológicos. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Org.). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (pp. 39-56). São Paulo: Vetor.
- Castelle, K. M. (2017). An Investigation into Perceived Productivity and its Influence on the Relationship between Organizational Climate and Affective Commitment. *ProQuest Dissertations and Theses*, 221. <https://doi.org/10.25777/x9wx-2h76>
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.800>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chang, J. & Albuquerque, L. G. (2002) Comprometimento Organizacional: uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3 (2), 13-38.  
<https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p13-38>

- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.195>
- Coda, R., da Silva, D., & Custodio, I. (2014). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827–1847. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962561>
- Cohen, R. J., Swerdlik, M. E. & Sturman, E. D. (2014) Testagem e avaliação psicológicas : introdução a testes e medidas. 8. ed. Porto Alegre : Artmed. (Obra originalmente publicada sob o título Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement, 8th Edition ISBN 0078035309 / 9780078035302)
- Costa, I. S. A. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11, 462-474. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11655/10602>
- Damásio, B. F. ; Dutra, D. F. (2017) Análise fatorial exploratória: um tutorial com o software factor. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Org.). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (pp. 241-266). São Paulo: Vetor.
- Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36 (2): 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>
- de Rose, J. C., Bezerra, M. S. L., & Lizarin, T. (2012). Consciência e autoconhecimento. In M. M. C. Hübner & M. B. Moreira (Eds.), *Temas Clássicos da Psicologia sob a ótica da Análise do Comportamento* (pp. 188-207). São Paulo: Ed. Guanabara-Koogan.
- Denison D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Acad Manag Rev*, 21(3), 619-54. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>

- Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2015). Organizational Climate in the Work Setting. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 327–333. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.22016-3>
- Ehrhart M. G. , Schneider B., Macey W. H. (2014) *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge.
- Fedor, D. et al. (2008) The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 38, p. 76-96, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00297.x>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78(5), 762–780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). Program FACTOR at 10: Origins, development and future directions. *Psicothema*, 29 (2), 236–241. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.304>
- Ferreira (2012) A Influência da Relação Líder – Liderado no Clima Organizacional. *Revista de Administração de Roraima*, 2 (2), 29-50.
- Ferro, S. (2015) *Six major design trends shaping city life in 2015*. Retrieved from <http://www.fastcodesign.com/3040823/6-major-design-trends-shaping-city-lifein-2015>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18 (1),28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

- Forys, I. & Gaca, G. (2017) Application of the Likert and Osgood Scales to Quantify the Qualitative Features of Real Estate Properties. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 16 (2), 7-16. <https://doi.org/10.1515/fofi-2016-0021>
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Figueiredo, M. L. (2017). Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento. *Revista Psicologia e Saúde*, 9(1), 75-91. <https://doi.org/10.20435/pssa.v9i1.472>
- Fiorese, L., & Martinez, M. (2016). Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: Revisão da literatura. *Destaques Acadêmicos*, 8 (1), 100-113. <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v8i1a2016.528>
- Furnham, A. & Goodstein, L.D. (1997). *The Organizational Climate Questionnaire*. The 1997 Annual: Volume 2, Consulting.
- Gaska, A.; Frey, D. (1996). Occupation-determined role relationships. In: Auhagen, A. E.; Salisch, M. *The diversity of human relationships* (pp. 289-313). Cambridge: Cambridge University Press.
- Glenn, S. S. & Malott, M. T. (2004) Complexity and Selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13 (2), 89-106. <https://doi.org/10.5210/bsi.v13i2.378>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.465>

- Goleman, D. (2018) Liderança que gera resultados. In: D. Goleman et al. *Gerenciando Pessoas* (pp.1-34). Rio de Janeiro: Sextante.
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational behavior and Human Performance*, 9, 120-125. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90041-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90041-X)
- Gusso, H. L., & De Luca, G.G. (2017). Organizações como Sistemas Comportamentais: Considerações para a Delimitação. In Vilas-Boas, D. L. O., Cassas, F., & Gusso, H. L. (Orgs.). *Comportamento em Foco – Vol. V: OBM Organizational Behavioral Management / Análise do Comportamento em Organizações* (pp. 28-40). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental
- Hair, J. F., Clack, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (A. S. Sant’Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Harrison R. L. (2010). Introduction To Monte Carlo Simulation. *AIP conference proceedings*, 1204, 17–21. <https://doi.org/10.1063/1.3295638>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2021). *Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?* Carta de Conjuntura, Número 52, Nota de Conjuntura 6, 3 ° Trimestre de 2021. [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714\\_nota\\_trabalho\\_remoto.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_nota_trabalho_remoto.pdf)
- International Test Commission. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests* (Second edition). [https://www.intestcom.org/files/guideline\\_test\\_adaptation\\_2ed.pdf](https://www.intestcom.org/files/guideline_test_adaptation_2ed.pdf)
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K. Wright, M. A., & Kim, K. (2008) *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>

- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2021). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 10464964211015286. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286>
- Kelley, M. E., LaRue R. H., Roane, H. S., & Gadaire D. M. (2011) Indirect Behavioral Assessments Interviews and Rating Scales .In W. W. Fisher, C. C. Piazza, & H. S. Roane (Orgs.), *Handbook of Applied Behavior Analysis* (pp. 182-190). New York: Guilford Publications.
- Keyton, J. (2014). Communication, Organizational Culture, and Organizational Climate. In B. Schneider, & K. M. Barbera (Orgs.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 118-135). New York: Oxford library of psychology.
- Kim, J., & de Dear, R. (2012). Nonlinear relationships between individual IEQ factors and overall workspace satisfaction. *Building and Environment*, 49, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2011.09.022>
- Kinicki, A. (2020). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. 3. ed. New York: McGraw Hill.
- Kinpara, D. I., & Laros, J. A. (2014). Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(1), 111-120. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000100014>
- Kiratli, N., Rozemeijer, F., Hilken, T., de Ruyter, K., & de Jong, A. (2016). Climate setting in sourcing teams: Developing a measurement scale for team creativity climate. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 196–204. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.04.006>

- Knight, A. P. & Baer, M. (2014). Get up, stand up: The effects of a non-sedentary workspace on information elaboration and group performance. *Social Psychological and Personality Science*, 5, 910–17 <https://doi.org/10.1177/1948550614538463>
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations* 44(3) 265-285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Kubo, E. K. M., Castro, D. G., Nunes, V. D., & Thiago, F. (2015). Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um constructo indefinido. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 11(1), 32-54. <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.35-54>
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100013>
- Lee, M. C. C., & Idris, M. A. (2017) Psychosocial safety climate versus team climate: the distinctiveness between the two organizational climate constructs. *Personnel Review*, 46(5), 988-1003. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0003>
- Liu, F., Tso, K.F.G., & Yang, Y., Guan, J. (2017) Multilevel Analysis of Employee Satisfaction on Commitment to Organizational Culture: Case Study of Chinese State-Owned Enterprises. *Math. Comput. Appl.* 22(4), 46-73. <https://doi.org/10.3390/mca22040046>
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E. & Kiers, H. A. (2011). The hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340-364. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.564527>
- Luz, R. S. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mansur, J. A., & Sobral, F. J. B. de A. (2011). Política na terra do “jeitinho”: consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. *RAM. Revista de*



*Administração Mackenzie*, 12(6), 165–191.

<https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000600008>

Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(1), 37-60.

Martins, M. C. F. (2008) Clima organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 29-40). Porto Alegre: Artmed.

Martinson, B. C., Thrush, C. R., & Crain, A. L. (2013). Development and Validation of the Survey of Organizational Research Climate (SORC). *Science and Engineering Ethics*, 19(3), 813–834. <https://doi.org/10.1007/s11948-012-9410-7>

Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2018). Mission Climate Measurement: a new validated scale. *European Accounting and Management Review*, 5(1), 1-20. <https://doi.org/10.26595/eamr.2014.5.1.1>

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. 15. ed. Boston: Cengage Learning.

Mattos, C. A. C., Guerra, M. H. T. S, Franco, B. S. N, Mancebo, C. H. A (2021) Ambiente de trabalho: o que realmente influencia no clima organizacional de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *REVISTA VALORE* , 6, 62-80.

Marzzoni, D. N. S., & Pereira, Y. P. A. (2020). People management: case study of the organizational climate in a public institution. *Research, Society and Development*, 9(7), e449974364. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>

Menéndez, F., Peña-Suárez, E., Fonseca-Pedrero, E., & Muñiz, J. (2017). Computerized Adaptive Assessment of Organizational Climate. *Anales de Psicología*, 33(1), 152-159. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.1.225921>

- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.  
<https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>
- Menezes, I. G., Sampaio, L. R., Gomes, A. C. P., Teixeira, F. S., & Santos, P. de S.. (2009). Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 305-316.  
<https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004>
- Miguel, C. F. (1997). Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. *Sobre comportamento e cognição*, 2, 277-287.
- Moro, A., Vinha, T. P., & Morais, A (2019). School climate evaluation: designing and validating measurement instruments. *Cadernos de Pesquisa*, 49 (172), 312-334.  
<https://doi.org/10.1590/198053146151>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. E Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muniz, M. & Freitas, C. P. P. (2017). Padronização e normatização de instrumentos psicológicos. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Org.). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (pp. 57-84). São Paulo: Vetor.
- Nayakm, M. S. D. P. & Narayan, K. A. (2019) Strengths and weaknesses of online surveys. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 14 (5), 31-38.  
<https://doi.org/10.9790/0837-2405053138>
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Innovation and Management Review*, 9 (4), 121-152.

- O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using Parallel Analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 32(3), 396-402. <https://doi.org/10.3758/BF03200807>
- Paes, A. T. (2009). O que fazer quando a distribuição não é normal? *Einstein: Educ Contin Saúde*, 7(1), 3-4.
- Pacico, J. C. (2015). Como é feito um teste? Produção de Itens. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, & C. R. Trentini (Org.). *Psicometria* (pp. 55-70). Porto Alegre: Artmed.
- Pasquali, L. (2017). Validade dos Testes. *Examen: Política, Gestão e Avaliação da Educação*, 1 (1), 36. <https://examen.emnuvens.com.br/rev/article/view/19>
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Pasquali, L. (2009) *Psicometria. Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43 (spe), 992-999. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342009000500002>
- Pasquali L. (2007). Validade dos testes psicológicos: Será possível reencontrar o caminho? *Psicologia Teoria Pesquisa*, 23(esp.), 99-107.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S., & Todd Donovan, D. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the 'eigenvalue greater than one' criterion. *Journal of Business Research*, 61(2), 162-170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.05.008>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

- Peña-Suárez E., Muñiz J., Campillo-Álvarez A., Fonseca-Pedrero E., & García-Cueto E. (2013). Assessing organizational climate: psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-44. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Pérez, A. M. S. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67.
- Pincheira, F. J. D., & Garcés, M. E. C. (2018) Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63 (4), 1-14. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. da S. de, & Silva, C. R. M. da. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista Do Serviço Público*, 71 (3), 504-539. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>
- Pinto, M. C.; F., & Silva, F. M. (2015). Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. *Revista Eletrônica do TCE-RS*, 2(1) 1-16.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pompermaier, H., Pimentel, N., & Melo, C. (2016). Eventos privados e privacidade no behaviorismo radical: A questão da observabilidade circunstancialmente restrita. *CES Psicología, Norteamérica*, 9, 12-27. <https://doi.org/10.21615/cesp.9.2.2>
- Prasad, Mangipudi, Vaidya, & Muralidhar (2020). Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees during COVID-19 Pandemic: A General Linear Model Approach with Reference to

- Information Technology Industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 372-389.
- 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. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Poon, J. M. L. (2003) Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 2, 138-155. <https://doi.org/10.1108/02683940310465036>
- Puente-Palacios, K. & Albuquerque, F. J. B. (2014) Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 385-412) 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organ. Soc.*, 13(38), 45-57. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>
- Puente-Palacios, K., & Martins, M. C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. In L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia* (pp. 253-278). Porto Alegre: Artmed.
- Queiroga, F., Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2015) Escala de percepção de suporte organizacional – versão reduzida. In K. Puente-Palacios, & A. L. A. Peixoto (Orgs.) *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho Um Olhar a partir da Psicologia* (pp. 272-283). Porto Alegre: Artmed.
- Quinn, R.E; Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

- Redmon, W.K. & Agnew J. L. (1991) *Organizational Behavior Analysis in the United States: A View from the Private Sector*. In: Lamal, P. A. (Org.) *Analysis of Societies and Cultural Practices*. N.Y. : Hemisphere Publishing Company.
- Rico, V. V., Goulart, P. R. K., Hamasaki, E. D. M., & Tomanari, G. Y. (2012). Percepção e Atenção. In M. M. C. Hübner & M. B. Moreira (Eds.), *Temas Clássicos da Psicologia sob a ótica da Análise do Comportamento* (pp. 42-55). São Paulo: Ed. Guanabara-Koogan.
- Rogers, P. (2021). Melhores Práticas para sua Análise Fatorial Exploratória: Tutorial no Factor. *Revista De Administração Contemporânea*, e210085. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210085.en>
- Rueda, F. J. M. & Santos, A. A. A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 223-234.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.4>
- Salazar, C. M., Peña Vargas, C. S., Ceja Mendoza, A. P., & Río Valdivia, E. del. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana De Educación*, 67, 181-196. <https://doi.org/10.35362/rie670230>
- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. S., França, L. P., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>

- Sander, E. L. J. Caza, , A. Jordan, P. J. (2019) Psychological perceptions matter: developing the reactions to the physical work environment scale. *Building and Environment*, 148, 338-347, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.11.020>
- Saunders, L. W., Kleiner, B. M., McCoy, A. P., Ellis, K. P., Smith-Jackson, T., & Wernz, C. (2017). Developing an inter-organizational safety climate instrument for the construction industry. *Safety Science*, 98, 17-24. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.04.003>
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual Differences and Organizational Climate: I. The Research Plan and Questionnaire Development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1968.tb02033.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational climate research. *The handbook of organizational culture and climate*, 29, 12169-012.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>

- Song, S.-H., & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration & Society, 40* (2), 147-169.
- Souza, E. M., & Garcia, A. (2008). Amigos, amigos: negócios à parte?. *Revista de Administração-RAUSP, 43* (3), 238-249.
- Silva, R. R., Santos, R. C., Lima, A. O., Oliveira, L. G. L. (2021). Análise de Clima Organizacional em Equipes de Trabalho na Gestão Pública do Governo de Minas Gerais. *Campo jurídico, 9*. 1-30. <https://doi.org/10.37497/revcampojur.v9i1.663>
- Silva, A. V., Tsukahara, M. P., & Nunes, N. F. (2017) *Cultura Organizacional uma reflexão na perspectiva comportamental*. Brasília: Instituto Walden4.
- Silva, T. M., Viana, C. M. C., & Feitosa, L. C. (2018). O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia 12*(42), 213-224. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1307>
- Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público, 60*(3), 241-250. <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>
- Siqueira, M. M. M. (2008) Apresentação. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 6-8). Porto Alegre: Artmed.
- Skinner, B. F. (1953/2014). *Science and human behavior*. New York: The Free Press.
- Skinner, B. F. (1974). *About Behaviorism*. New York: Alfred A. Knopf.
- Slattery, E. L., Voelker, C. C. J., Nussenbaum, B., Rich, J. T., Paniello, R. C., & Neely, J. G. (2011). A Practical Guide to Surveys and Questionnaires. *Otolaryngology-Head and Neck Surgery, 144*(6), 831–837. <https://doi.org/10.1177/0194599811399724>



- Spector, P. E., Rosen, C. C., Richardson, H. A., Williams, L. J., & Johnson, R. E. (2019). A New Perspective on Method Variance: A Measure-Centric Approach. *Journal of Management*, 45(3), 855–880. <https://doi.org/10.1177/0149206316687295>
- Tourangeau, R., Rips, L. J., Rasinski, K. A. (2000) *The Psychology of Survey Response*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511819322>
- Tribunal Superior do Trabalho (2020). *Especial Teletrabalho: o trabalho onde você estiver*. <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf>
- Villardi, B. Q., Ferraz, V. N., & Dubeux, V. J. C. (2011). Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista De Administração Pública*, 45(2), 303 a 329. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6994>
- Vilas-Boas, D. L. O., Cassas, F., & Gusso, H. L (2017). Apresentação. In D. L. O. Vilas-Boas, F. Cassas, & H. L. Gusso (orgs.), *Comportamento em Foco – Vol. V: OBM Organizational Behavioral Management / Análise do Comportamento em Organizações* (pp. 10-11). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental
- West, M. A., & Lyubovnikova, J. (2015). Organizational Climate. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 16(1), 322–326. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.73073-x>
- West, M., Topakas, A., & Dawson, J. F. (2014). Climate and culture for health care performance. In K. Barbera, & B. Schneider (Eds.). In *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 335-359). Oxford: Oxford University Press.

- World Health Organization (2011). *Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it*.  
[https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)
- Wilder, D. A., Austin, J., & Casella, S. (2009). Applying behavior analysis in organizations: Organizational behavior management. *Psychological Services*, 6(3), 202.  
<https://doi.org/10.1037/a0015393>
- Williams, L. J., & McGonagle, A. K. (2015). Four Research Designs and a Comprehensive Analysis Strategy for Investigating Common Method Variance with Self-Report Measures Using Latent Variables. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 339–359. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9422-9>
- Zohar D, & Luria G. (2005). A multi-level model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da avaliação de clima organizacional de sua instituição. Sua participação é importante para a obtenção de informações que possam orientar ações que resultem em melhorias das condições de trabalho nesta organização. Adicionalmente, os resultados da avaliação de clima organizacional serão utilizados para um estudo denominado “Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional sob uma perspectiva analítico-comportamental”. O objetivo deste estudo é validar um instrumento para avaliação de clima organizacional na administração pública. O estudo será realizado durante a avaliação de clima organizacional realizado em sua organização, será utilizado de um questionário com afirmativas referentes a diversos fatores que podem influenciar para um clima organizacional mais ou menos favorável. Não será adotado nenhum procedimento que traga qualquer risco a sua vida. O maior prejuízo que poderá sofrer é o tempo gasto e eventual tédio durante o preenchimento do questionário.

Participar dessa pesquisa é uma opção. Você poderá não participar dela ou desistir a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. Pela sua participação no estudo, você não receberá dinheiro, mas terá a garantia de que todas as despesas necessárias para a realização da pesquisa não serão de sua responsabilidade. A sua identidade será preservada, apenas os dados da pesquisa serão divulgados em publicações e eventos científicos.

Você poderá tirar dúvidas a qualquer momento pelo contato com o pesquisador pelo telefone (91) 98225-5392.

#### **Contatos**

**Pesquisador responsável:** César Augusto Barth

Endereço Profissional: Rua Augusto Corrêa, 1 - Guamá, Belém - PA, 66075-110 - GESTCOM-UFPA

Email: cesar.barth@gmail.com

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

**Pesquisador**  
**César Augusto Barth**

Eu, \_\_\_\_\_,  
portador do RG nº \_\_\_\_\_, residente no endereço  
\_\_\_\_\_, li e/ou ouvi o  
esclarecimento acima e compreendi para que serve a pesquisa e qual procedimento será  
utilizado. Entendi que minha participação é voluntária e que sou livre para interrompê-la a  
qualquer momento, sem justificar minha decisão e sem que ocorram quaisquer prejuízos  
físicos, psicológicos. Sei que meu nome não será divulgado, não receberei dinheiro por  
participar da pesquisa, mas também não terei despesas com a pesquisa. Assim, declaro que  
concordo em participar da pesquisa.

Belém, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável

## Apêndice 2 - Lista completa das assertivas pós validação

### *Lista de itens agrupados por fator*

Fator	Item	Descrição
Políticas Organizacionais e Profissionalismo	1	A organização aprimora, continuamente, o serviço prestado aos clientes.
	2	A organização elabora um planejamento criterioso antes de realizar novos projetos e mudanças na organização.
	3	A organização possui o mínimo de burocracia necessária, favorecendo a execução do trabalho dos colaboradores.
	4	As unidades de trabalho da organização possuem um volume de trabalho em quantidade exequível pelos membros da unidade, possibilitando que as entregas se mantenham no prazo e qualidade estabelecidos.
	5	Os colaboradores conhecem a missão, visão e valores desta organização.
	6	Os colaboradores compreendem o impacto de seu trabalho para a organização atingir seus objetivos.
	7	Os colaboradores assumem a responsabilidade por seus erros.
	8	Os colaboradores realizam seu trabalho com elevada motivação e engajamento, buscando o melhor desempenho.
	9	Os colaboradores demonstram preocupação com o prestígio e o futuro da organização.
	10	Os colaboradores atuam em suas respectivas tarefas de maneira planejada e organizada.
	11	Os colaboradores executam suas tarefas conforme os prazos planejados, não são adiados os trabalhos por serem difíceis ou desinteressantes.
<i>Apoio dos Gestores</i>	1	Os gestores escutam as demandas e anseios de seus subordinados, demonstrando a compreensão deles.
	2	Os gestores incentivam e motivam seus subordinados na realização de suas atividades.
	3	Os gestores apoiam o crescimento de seus subordinados na organização, orientando-os em suas aspirações de carreira.

- 4 Os gestores compartilham os objetivos e resultados obtidos pela unidade (setor/departamentos) com seus subordinados.
- 5 Os gestores explicam os motivos da realização das tarefas para seus subordinados.
- 6 Os gestores compartilham as informações relevantes da organização com sua equipe, evitando retê-las.
- 7 Os gestores fornecem informações a respeito do desempenho (feedback) de seus subordinados para eles de forma clara e justa.
- 8 Os gestores reconhecem trabalhos bem feitos, parabenizando ou fornecendo devolutivas sobre o bom desempenho de seus colaboradores.
- 9 Os gestores incentivam seus subordinados a desenvolverem as suas competências e atualizarem-se.

*Relacionamento  
entre  
Colaboradores*

- 1 Os colaboradores estabelecem relações interpessoais de maneira amigável entre si.
- 2 Os colaboradores solucionam os conflitos interpessoais por meio do diálogo.
- 3 Os colaboradores fornecem ajuda aos colegas de trabalho que apresentam dificuldades em suas tarefas.
- 4 Os colaboradores cumprem os acordos e promessas de trabalho feitos para os seus colegas.
- 5 Os colaboradores trabalham em equipe de forma coesa.
- 6 Os colaboradores compartilham informações com profissionalismo, evitando disseminar boatos imprecisos e fofocas.
- 7 Os colaboradores se comunicam de maneira aberta e transparente.

*Estrutura Física*

- 1 As unidades de trabalho da organização possuem espaço físico suficiente para a realização dos trabalhos.
- 2 As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico climatizado/ventilado para a realização do trabalho e o bem-estar dos colaboradores.
- 3 As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico com iluminação adequada para a realização do trabalho.

- 4 As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico limpo e organizado.
- 5 As unidades de trabalho da organização possuem os equipamentos de trabalho necessários para a realização de suas atividades.
- 6 As unidades de trabalho da organização possuem equipamentos de trabalho adequados para evitar danos à saúde e acidentes de trabalho.
- 7 As unidades de trabalho da organização possuem o nível de ruído admissível evitando prejuízos à saúde e desempenho dos colaboradores.

---

Trabalho Remoto	1	Na sua opinião, os colaboradores possuem domínio das ferramentas necessárias para a realização de suas atividades remotas.
	2	Na sua opinião, os colaboradores recebem metas claras dos trabalhos a serem desenvolvidos remotamente.
	3	Na sua opinião, os colaboradores recebem orientações claras e suficientes para realizarem suas tarefas remotas.
	4	Na sua opinião, os colaboradores executam suas tarefas remotas conforme os prazos planejados.
	5	Na sua opinião, as chefias fornecem informações claras a respeito do desempenho (feedback) apresentado por seus subordinados durante o trabalho remoto.

---

### Direitos Autorais

Este é um trabalho aberto e pode ser reproduzido livremente, distribuído, transmitido ou modificado, **desde que usado sem fins comerciais**. O trabalho é disponibilizado sob a licença Creative Commons 4.0 BY-NC.





### Apêndice 3 - Itens do instrumento Inicial

---

Assertivas do instrumento Inicial	
1	Os gestores estabelecem relações interpessoais de maneira amigável com seus subordinados.
2	Os colaboradores estabelecem relações interpessoais de maneira amigável entre si.
3	Os colaboradores solucionam os conflitos interpessoais por meio do diálogo.
4	Os colaboradores fornecem ajuda aos colegas de trabalho que apresentam dificuldades em suas tarefas.
5	As unidades (setores/departamentos) colaboram umas com as outras fornecendo os insumos de sua competência (informações/documentos/relatórios/etc), em tempo hábil.
6	Os gestores auxiliam seus subordinados na realização das tarefas quando eles apresentam dificuldades no trabalho.
7	Os gestores escutam as demandas e anseios de seus subordinados, demonstrando a compreensão deles.
8	Os gestores incentivam e motivam seus subordinados na realização de suas atividades.
9	Os gestores fornecem orientações claras e suficientes para os colaboradores realizarem suas tarefas.
10	Os gestores apoiam o crescimento de seus subordinados na organização, orientando-os em suas aspirações de carreira.
11	Os gestores realizam as críticas de maneira construtiva, evitando críticas negativas quando desnecessárias.
12	Os gestores aceitam receber críticas de seus subordinados, analisando-as sob a perspectiva profissional.
13	Os colaboradores cumprem os acordos e promessas de trabalho feitos para os seus colegas.
14	Os gestores cumprem os acordos e promessas de trabalho feitos aos colaboradores.
15	Os gestores possuem competências técnicas suficientes para gerenciar seus subordinados.
16	Os colaboradores debatem os assuntos de trabalho para subsidiar decisões.
17	Os colaboradores trabalham em equipe de forma coesa.
18	Os gestores incentivam o bom relacionamento interpessoal e a confiança entre os membros da equipe.
19	Os gestores incentivam o trabalho em equipe entre os colaboradores.

- 20 Os colaboradores compartilham informações com profissionalismo, evitando disseminar boatos imprecisos e fofocas.
- 21 Os colaboradores se comunicam de maneira aberta e transparente.
- 22 A organização comunica os assuntos pertinentes, de interesse dos colaboradores e os planejamos futuros da instituição, de maneira clara para os colaboradores.
- 23 Os colaboradores conhecem a missão, visão e valores desta organização.
- 24 Os colaboradores se identificam como parte da organização.
- 25 Os colaboradores compreendem o impacto de seu trabalho para a organização atingir seus objetivos.
- 26 Os colaboradores possuem objetivos e valores pessoais alinhados aos objetivos e valores da organização.
- 27 As unidades de trabalho da organização possuem objetivos congruentes com os objetivos da organização.
- 28 A organização disponibiliza, aos seus colaboradores, todas as informações necessárias para a realização de suas tarefas.
- 29 Os gestores compartilham os objetivos e resultados obtidos pela unidade (setor/departamentos) com seus subordinados.
- 30 Os gestores explicam os motivos da realização das tarefas para seus subordinados.
- 31 A organização tem suas regras e regulamentos bem definidos, de fácil acesso e compreensão para os colaboradores.
- 32 A organização utiliza meios de comunicação eficientes para divulgação das informações.
- 33 Os gestores compartilham as informações relevantes da organização com sua equipe, evitando retê-las.
- 34 A organização esclarece aos colaboradores quem tem autoridade e quais são as responsabilidades e tarefas de cada um.
- 35 Os colaboradores possuem um conhecimento geral dos trabalhos realizados e serviços oferecidos por outras unidades (setores/departamentos) da organização.
- 36 Os gestores tomam decisões com base em informações e conhecimentos sólidos.
- 37 Os gestores fornecem informações a respeito do desempenho (feedback) de seus subordinados para eles de forma clara e justa.
- 38 A organização utiliza um sistema de avaliação de desempenho que permite uma avaliação justa e regular de seus colaboradores.
- 39 Os gestores reconhecem trabalhos bem feitos, parabenizando ou fornecendo devolutivas sobre o bom desempenho de seus colaboradores.

- 40 Os colaboradores valorizam o trabalho executado por seus colegas de trabalho, parabenizando-os.
- 41 Os gestores demonstram preocupação com a saúde e segurança de seus subordinados.
- 42 A organização realiza ações e medidas para manter o bem estar, saúde, e segurança dos colaboradores.
- 43 A organização transmite uma imagem positiva e de reconhecimento perante a sociedade.
- 44 As unidades de trabalho da organização possuem espaço físico suficiente para a realização dos trabalhos.
- 45 As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico esteticamente agradável.
- 46 As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico climatizado/ventilado para a realização do trabalho e o bem-estar dos colaboradores.
- 47 As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico com iluminação adequada para a realização do trabalho.
- 48 As unidades de trabalho da organização possuem ambiente físico limpo e organizado.
- 49 As unidades de trabalho da organização possuem os equipamentos de trabalho necessários para a realização de suas atividades.
- 50 As unidades de trabalho da organização possuem equipamentos de trabalho adequados para evitar danos à saúde e acidentes de trabalho.
- 51 As unidades de trabalho da organização possuem o nível de ruído admissível evitando prejuízos à saúde e desempenho dos colaboradores.
- 52 A organização fornece treinamento adequado para a realização do trabalho de seus colaboradores.
- 53 A organização oferece oportunidades para o colaborador desenvolver suas competências.
- 54 Os gestores incentivam seus subordinados a desenvolverem as suas competências e atualizarem-se.
- 55 A organização fornece autonomia para os colaboradores participarem das decisões que afetam diretamente seu trabalho.
- 56 A organização fornece autonomia para os colaboradores participarem das decisões que envolvem a organização como um todo.
- 57 A organização incentiva e considera as inovações e ideias apresentadas pelos colaboradores.
- 58 Os gestores permitem que seus subordinados tomem suas próprias decisões para organizarem e executarem suas atividades.
- 59 Os gestores valorizam a diversidade de ideias nas equipes de trabalho.

- 60 A organização permite que colaboradores não sigam de maneira estrita todos costumes ou procedimentos da organização caso eles sejam contraproducentes ou prejudiciais.
- 61 A organização fornece flexibilidade de horário aos colaboradores quando eles necessitam.
- 62 Os gestores são compreensivos com a ocorrência de eventuais erros cometidos pelos colaboradores.
- 63 A organização entrega seus produtos/serviços com elevados padrões de qualidade.
- 64 A organização aprimora, continuamente, o serviço prestado aos clientes.
- 65 A organização utiliza a expertise de seus colaboradores de maneira eficiente.
- 66 Os colaboradores atuam em suas respectivas tarefas de maneira planejada e organizada.
- 67 A organização elabora um planejamento criterioso antes de realizar novos projetos e mudanças na organização.
- 68 A organização possui o mínimo de burocracia necessária, favorecendo a execução do trabalho dos colaboradores .
- 69 A organização revisa e altera os métodos utilizados para responder à novas condições técnicas.
- 70 A organização adere a novas tecnologias para melhorar os trabalhos/produtos.
- 71 Os colaboradores executam suas tarefas conforme os prazos planejados, não são adiados os trabalhos por serem difíceis ou desinteressantes.
- 72 Os colaboradores assumem a responsabilidade por seus erros.
- 73 Os gestores tratam todos os colaboradores com igualdade, não havendo pessoas com privilégios injustos.
- 74 A organização aplica regras e regulamentos de forma justa e clara.
- 75 Os gestores atuam no exercício da profissão de acordo com os princípios éticos e de justiça.
- 76 A organização aproveita o talento e potencial profissional de seus colaboradores.
- 77 A organização estrutura e determina processos e rotinas de trabalho estimulantes e variados para os colaboradores.
- 78 Os gestores permitem que seus subordinados executem suas tarefas com um ritmo de trabalho exequível, sem os apressar ou pressionar para concluir a tarefa.
- 79 As unidades de trabalho da organização possuem um volume de trabalho em quantidade exequível pelos membros da unidade, possibilitando que as entregas se mantenham no prazo e qualidade estabelecidos.
- 80 Os colaboradores cumprem seus horários de trabalho.

- 81 Os gestores estabelecem objetivos factíveis para serem cumpridos.
  - 82 Os colaboradores realizam seu trabalho com elevada motivação e engajamento, buscando o melhor desempenho.
  - 83 Os colaboradores se mobilizam para resolver os desafios da organização, mediante o surgimento de um problema.
  - 84 Os colaboradores demonstram preocupação com o prestígio e o futuro da organização.
- 

### Direitos Autorais

Este é um trabalho aberto e pode ser reproduzido livremente, distribuído, transmitido ou modificado, **desde que usado sem fins comerciais**. O trabalho é disponibilizado sob a licença Creative Commons 4.0 BY-NC.



## Apêndice 4 – Tabela enviada para avaliação dos juízes

**Figura A1**

*Print Screen de tabela enviada aos juízes para avaliação dos itens*

N	Item	Adequabilidade ao questionário	Sugestões de alteração
1	Os gestores estabelecem relações interpessoais de maneira amigável com seus subordinados.	1 Adequado	
2	Os colaboradores estabelecem relações interpessoais de maneira amigável entre si.	1 Adequado	
3	Os colaboradores solucionam os conflitos interpessoais por meio do diálogo.	1 Adequado	
4	Os colaboradores fornecem ajuda aos colegas de trabalho que apresentam dificuldades em suas tarefas.	2 Adequado com restrições 3 Inadequado	
5	As unidades (setores/departamentos) colaboram umas com as outras fornecendo os insumos de sua competência. (informações/documentos/relatórios/etc), em tempo hábil.	1 Adequado	
6	Os gestores auxiliam seus subordinados na realização das tarefas quando eles apresentam dificuldades no trabalho.	1 Adequado	
7	Os gestores escutam as demandas e anseios de seus subordinados, demonstrando a compreensão deles.	2 Adequado com restrições	talvez que melhor se demonstrando compreensão, por que não "compreensão dos subordinados"
8	Os gestores incentivam e motivam seus subordinados na realização de suas atividades.	1 Adequado	
9	Os gestores fornecem orientações claras e suficientes para os colaboradores realizarem suas tarefas.	1 Adequado	
10	Os gestores apoiam o crescimento de seus subordinados na organização, orientando-os em suas aspirações de carreira.	1 Adequado	
11	Os gestores realizam as críticas de maneira construtiva, evitando críticas negativas quando desnecessárias.	1 Adequado	
12	Os gestores aceitam receber críticas de seus subordinados, analisando-as sob a perspectiva profissional.	1 Adequado	
13	Os colaboradores cumprem as promessas e acordos realizados a seus colegas de trabalho.	2 Adequado com restrições	É melhor "realizados" e não "feitos" os colegas
	Os gestores cumprem promessas e acordos realizados	2 Adequado com	

## Apêndice 5 - Folders e Vídeos de sensibilização

**Figura A2**

*Print Screen de folders para sensibilização dos colaboradores*



*Nota.* Trechos que poderiam identificar as organizações participantes foram borrados.

**Figura A3**

Print Screen de parte do vídeo de sensibilização





## Apêndice 6 - Orientações para Aplicação e Apuração do Instrumento

### Orientações para o preenchimento do instrumento

Para responder as assertivas do instrumento de clima organizacional, os participantes devem indicar, por meio de uma escala de frequência do tipo *Likert* com 5 pontos, a resposta que mais se adequa à realidade da organização em cada item apresentado. Para responder a assertiva, os colaboradores devem indicar o grau de frequência em que ela ocorre na organização, indicando se a situação apresentada ocorre sempre, frequentemente, às vezes, raramente ou nunca.

Como medida opcional, além de indicar a frequência de ocorrência dos eventos, uma parcela dos participantes, selecionada aleatoriamente, poderá identificar o impacto de cada variável analisada, delimitando, para cada item, um grau de importância. Nessa escala, os participantes devem indicar se o item descrito possui importância elevada, moderada, baixa ou não tem importância.

Opcionalmente, um campo aberto pode ser adicionado ao final do questionário para que os participantes exponham suas considerações, críticas ou sugestões acerca de assuntos variados, seja escrutinando elementos já abordados anteriormente pelo instrumento ou apresentando novos aspectos não previstos inicialmente.

### Análise dos resultados

Os resultados das questões devem ser analisados por meio da análise das médias dos participantes em cada fator e assertiva. Para isso, a escala do tipo *Likert* de frequência deve ser convertida em uma escala numérica, sugere-se o uso de valores entre -2 a +2. Assim, a resposta a) “*Nunca*” assume o valor de -2; b) “*Raramente*” assume o valor de -1; c) “*Às vezes*” assume o valor de 0; d) “*Frequentemente*” assume o valor de +1; e) “*Sempre*” assume o valor de +2. A média dos escores de todos os participantes em cada assertiva indica o escore geral do item. Para identificar os resultados de cada fator, os escores gerais de todos os itens calculados devem ser agrupados, juntando todos os itens componentes de cada fator por meio da aplicação de uma média aritmética.

A classificação do clima organizacional será realizada por meio da análise das médias dos escores, os resultados são divididos em três faixas principais, resultados iguais ou

inferiores a 0 indicam clima organizacional desfavorável; resultados entre 0 e 1 clima organizacional de qualidade intermediária e resultados superiores a 1 indicam clima organizacional favorável.

Para obtenção de indicadores de importância de cada fator do Clima Organizacional, a escala de importância também deve ser convertida em uma escala numérica. Os resultados obtidos por essa escala devem ser usados para ponderar os resultados de clima organizacional, desse modo o pesquisador além de observar a favorabilidade de cada item, por meio da frequência de ocorrência, deve considerar o quão impactante ele é para os colaboradores da organização.

Caso aplicada, a adição campo aberto para os participantes redigiram considerações poderá complementar os dados identificados pela análise quantitativa. É natural que os participantes indiquem particularidades relacionadas aos itens avaliados qualitativamente, por exemplo, o questionário pode identificar que há uma grande número de pessoas apontado como problemático um determinado aspecto do relacionamento entre os membros da organização, esse dados aponta para um déficit geral, mas não discrimina com exemplos o problema. A manifestação de comentários, complementando esse item, pode delimitar de forma mais precisa ao apontar que há constantes conflitos entre colaboradores contratados e terceirizados devido a diferenças cobranças ou privilégios de determinada categoria. Desse modo, a apresentação de campos abertos pode exemplificar os resultados quantitativos apresentados. Uma ressalva para o uso de campos abertos é o tempo demandado para analisar todos os dados, quando a avaliação possui um número elevado de participantes.

## Apêndice 7 - Orientações aos Participantes

As informações disponibilizadas aos participantes durante a coleta de dados são apresentadas nos quadros a seguir (Figuras A3 e A4), separando-as conforme a etapa em que o participante se encontrava. Descrições das orientações referentes a etapas não essenciais para avaliação de clima organizacional (e.g. identificação do perfil dos respondentes) não foram incluídas nesse apêndice pois podem variar bastante, a depender das demandas da organização participante.

O primeiro quadro (figura A3), indica as orientações da página de apresentação:

### Figura A3

#### *Orientações iniciais aos participantes*

<p style="text-align: center;"><b>Pesquisa de Clima Organizacional</b></p> <p>Prezado(a) Colaborador(a),</p> <p>A &lt;Nome_da_Organização&gt; está realizando sua Avaliação de Clima Organizacional. Essa pesquisa tem o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores acerca de uma série de aspectos organizacionais da instituição.</p> <p>Para a realização da Avaliação de Clima Organizacional, você e os demais colaboradores responderão ao presente questionário, o qual é constituído por uma série de afirmativas sobre diferentes fatores organizacionais. Abaixo de cada assertiva, há uma escala de respostas na qual você deve escolher a que melhor descreve sua opinião sobre o assunto.</p> <p>Vale ressaltar que as respostas são anônimas, garantindo que você possa preencher o questionário de forma sincera e sem interferências. Assim, você não precisa se identificar.</p>
--

Os dados coletados poderão ser utilizados em pesquisas sobre o clima organizacional em instituições públicas brasileiras. Em todas as situações, a identidade dos participantes e da instituição será mantida em sigilo.

Sua opinião é muito importante para nós!

O quadro a seguir (Figura A4), apresenta as orientações introduzidas antes das assertivas de clima organizacional:

#### **Figura A4**

##### *Orientações para responder as assertivas do clima organizacional*

Nesta etapa do questionário, você deve avaliar diferentes fatores organizacionais relacionados à <Nome\_da\_Organização>.

Você deverá avaliar dois aspectos para cada assertiva apresentada: **1) sua opinião a respeito da frequência com que a situação descrita na pergunta ocorre na <Nome\_da\_Organização>**. A frequência poderá avaliar se em um determinado contexto a situação descrita ocorre. **2) a importância que você atribui à situação descrita**. A importância é avaliada conforme o impacto que gera na <Nome\_da\_Organização>, variando entre indiferente/nulo, pouco importante, importante ou muito importante. Vale ressaltar que todas as assertivas deverão ser respondidas.