

Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública

Thâmara Dayane Cardoso Santos^{1,a}, Mariana dos Santos Rodrigues^b, Leilane Pereira de França^b, Bruno Kaipper Ceratti^a, Pedro Paulo Murce Meneses^b

Tribunal de Contas do Distrito Federal, Distrito Federal, Brasil^a; Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil^b

Palavras-chave:

clima organizacional,
comportamento organizacional,
psicologia organizacional.

Resumo

O presente estudo objetivou construir uma Escala de Clima Organizacional para uma instituição pública. A construção da escala foi composta por três etapas: definição das dimensões/temáticas a serem avaliadas; formulação dos itens; e reunião de indícios de validade do construto. Participaram da análise semântica do instrumento 16 servidores da instituição; da análise de juízes, 3 pesquisadores da área; e da etapa de validação estatística, em que 260 servidores da instituição responderam a um questionário de 39 itens e 6 dimensões teóricas. Submetido à análise fatorial exploratória, o instrumento foi reduzido para 29 itens distribuídos em 5 fatores. Esses fatores explicam 64,90% da variância do construto e alcançaram Alpha de Cronbach entre 0,84 a 0,95. Os resultados indicaram evidências de validade, de confiabilidade e de consistência interna do instrumento.

Construction of Organizational Climate Scale for a Public Organization

Keywords:

organizational climate,
organizational behavior,
organizational psychology

Abstract

This study aimed to construct an Organizational Climate Scale for a public organization. The construction of the scale had three phases: definition of the factors that would be tested; elaboration of the items; and validation of the items. The samples were composed by 5 public servants from the sector (semantic analysis); 3 judges who were organizational climate researchers; 16 public servants from the institution; and 260 public servants who answered the questionnaire. The instrument had 39 items and 6 variables, and was analyzed using exploratory factor analysis. The final scale consisted of 29 items and 5 factors. These factors explain 64.90% of the variance of the construct and attained a Cronbach's alpha between 0.84 and 0.95. The results indicated evidence of the validity, reliability, and internal consistency of the instrument.

Construcción de una Escala de Clima Organizacional para una Institución de Carácter Público

Palabras clave:

clima organizacional,
comportamiento
organizacional,
Psicología Organizacional

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo construir una Escala de Clima Organizacional para una institución pública. La construcción de la escala se compuso de tres etapas: definición de las dimensiones/temáticas para ser evaluadas; formulación de los ítems; y reunión de indicios de validez de constructo. Participaron del análisis semántico 16 funcionarios de la institución; del análisis de jueces, 3 investigadores del área; y de la etapa de validación estadística, en que 260 servidores de la institución respondieron al cuestionario que contenía 39 ítems y 6 dimensiones teóricas. El instrumento, al ser sometido al análisis factorial exploratorio, se redujo para 29 ítems que se distribuyeron en 5 factores. Estos factores explican 64,90% de la variación del constructo y alcanzaron Alpha de Cronbach entre 0,84 y 0,95. Los resultados indicaron evidencias de validez, confiabilidad y consistencia interna del instrumento.

¹ Endereço para correspondência:

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Brasília – DF, Brasil, CEP 70910-900. E-mail: thamaradayane@gmail.com

Como citar este artigo:

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. doi: 10.17652/rpot/2019.3.167091

Atualmente há um consenso quanto à centralidade do clima dentro do comportamento organizacional (Figueiredo, 2017; Puente-Palacios & Martins, 2013; Silva, 2015). A abrangência teórica do construto, aliada à capacidade de avaliar características de fenômenos psicossociais complexos, como liderança, interações humanas e reconhecimento, torna ainda mais recorrente a temática nos estudos científicos (Silva, 2015).

Clima organizacional é definido como percepções coletivas dos trabalhadores a respeito de aspectos organizacionais, tais como políticas, práticas e procedimentos (Lee & Dalal, 2016; Puente-Palacios & Martins, 2013; Schneider, Romá, Ostroff & West, 2017). O estudo do construto tem se mostrado importante para a compreensão de como o contexto de trabalho afeta o comportamento das pessoas (Schneider et al., 2017), a qualidade de vida e o desempenho nas organizações (Martins, 2008).

Embora, na prática, seja recorrente a aplicação de pesquisas (Santos, Coda, & Mazzali, 2010), nem sempre os instrumentos de avaliação do clima organizacional podem ser considerados confiáveis ou mesmo focados no construto em específico (Rueda, Baptista, Cardoso, & Raad, 2013).

Além da dificuldade em se encontrar um instrumento confiável, o qual possa ser replicado ou mesmo adaptado, é preciso ter em mente que, quanto maior a diferença entre os contextos, maior deve ser o cuidado tomado durante o processo de transposição de uma metodologia já utilizada em outra instituição (Capelari, Afonso, & Gonçalves, 2014). A transferência pura e simples de modelos exógenos pode ser frustrante e até desastrosa, pois a sua aplicação sem uma reflexão sobre a compatibilidade com os valores do sistema de gestão existente pode se tornar superficial e até prejudicial à organização (Rosso, 2011).

Há de se destacar, também, a indefinição do conceito de clima organizacional (Kubo, Castro, Nunes, & Thiago, 2015), das dimensões que o compõem, da influência da dinâmica singular de cada organização na percepção do clima, bem como acerca da pequena quantidade de medidas brasileiras desenvolvidas e psicometricamente estáveis que permitem ao pesquisador coletar dados confiáveis sobre o fenômeno do seu interesse (Figueiredo, 2017). Por tudo isso, o campo teórico sobre esse construto torna-se difuso e complexo, sujeito a contradições e a falta de consenso em relação à sua definição e seus fatores constituintes (Kubo et al, 2015).

Outro aspecto a ser ressaltado refere-se aos instrumentos de mensuração e sua capacidade de refletir os pressupostos teóricos do construto, uma vez que o clima é compreendido como um processo de emergência. Isto é, embora a origem esteja nas percepções dos funcionários (nível individual), o fenômeno se manifesta em nível meso ou macro, por meio da verificação das percepções compartilhadas (Puente-Palacios, Porto, & Martins, 2016).

Tais questões tornam necessária a construção de instrumentos, pois seria inviável a identificação de uma estrutura única em função das particularidades de cada organização (Infante, 2016; Rueda et al., 2013). No entanto, essa construção deverá preconizar não apenas aspectos metodológicos, mas também os pressupostos básicos do construto.

A construção de um instrumento pressupõe a adoção de procedimentos que garantam a ele a qualidade psicométrica satisfatória. Confiabilidade, consistência interna e validade são critérios utilizados para avaliar a qualidade de um instrumento, evitando possíveis erros no levantamento dos dados (Pilatti, Pedroso, & Gutierrez, 2010). Segundo esses autores, a confiabilidade é a capacidade medir fielmente os fenômenos, a validade é a capacidade de um instrumento medir com precisão e a consistência interna se refere ao nível de correlação dos itens.

O desenvolvimento da escala resultou de uma demanda organizacional referente ao diagnóstico de clima, que se constitui em uma ferramenta de gestão do órgão, sendo seu resultado considerado um indicador do plano estratégico e um aspecto avaliativo para a comparação entre organizações de natureza semelhante. O diagnóstico foi realizado no Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), órgão auxiliar ao Poder Legislativo local no controle externo da administração dos recursos públicos.

A importância de se entender melhor a natureza do clima organizacional na instituição se dá pela influência que exerce sobre o comportamento e o desempenho dos servidores; o que, por sua vez, pode refletir na efetividade da organização. Assim, proporcionar um clima organizacional favorável é uma forma de direcionar o comportamento dos empregados para o alcance dos objetivos organizacionais (Martins, 2008; Paula & Queiroga, 2015).

Diante do cenário apresentado, este artigo tem por objetivo descrever o desenvolvimento de uma escala de diagnóstico de clima organizacional compatível com a realidade de uma organização pública e com os bons índices de qualidade psicométrica.

Método

Participantes

Para melhor caracterização dos participantes da pesquisa, cabe dividir o trabalho em dois momentos: 1) etapa de construção do instrumento, que inclui três fases de análise e validação seguidas de um pré-teste; e 2) etapa de validação estatística, que se refere ao momento da coleta dos dados da pesquisa.

A fase de construção do instrumento iniciou-se com a análise semântica, da qual participaram seis servidores do setor responsável pelo diagnóstico de clima, que avaliaram o alinhamento entre o conteúdo dos itens e das dimensões, bem como a congruência com os objetivos da pesquisa.

Também foi feita uma análise de juízes para verificação da pertinência dos itens com os fatores propostos. Para tanto, foram convidados, conforme recomendação de Pasquali (2010), três especialistas da área da psicologia, os quais eram acadêmicos e pesquisadores do fenômeno do clima organizacional.

Em seguida, os itens foram submetidos ao corpo técnico da área de psicologia clínica da Instituição, com o objetivo de avaliar a necessidade de inserção de temas ou itens em função das demandas recorrentes no âmbito clínico. Essa etapa não resultou em alterações no instrumento, pois, de acordo com os psicólogos, as demandas principais já estavam contempladas nos itens propostos.

A última análise da etapa de construção do instrumento consistiu em um pré-teste com 10 servidores de diferentes setores. Essa fase visou à avaliação do funcionamento e das funcionalidades da plataforma de aplicação, bem como da compreensão dos itens propostos.

No tocante à etapa de validação estatística, subsidiada pelo preenchimento de questionário, participaram da pesquisa 260 servidores da organização, sendo 65% do sexo masculino. A solicitação para a participação destinou-se aos servidores de cargo efetivo, comissionados e requisitados em exercício na instituição.

A informação da idade era opcional, sendo a média de idade das 192 pessoas declarantes de 41,86 anos. Dentre os participantes, 41,5% possuem entre 0 e 5 anos de tempo de serviço no órgão e 82,6% dos respondentes são do quadro de pessoal da instituição.

Instrumentos

A construção da escala de clima organizacional foi composta por três etapas: (1ª) definição das dimensões a serem avaliadas; (2ª) formulação dos itens; e (3ª) reunião de indícios de validade de construto.

A definição das dimensões baseou-se em estudos teóricos, em outros instrumentos de clima e nos objetivos organizacionais. Dessa forma, as dimensões escolhidas para serem avaliadas no instrumento foram: Liderança; Comunicação; Estratégias e Planos; Melhoria Contínua; Aprendizagem; e Reconhecimento.

A delimitação das dimensões foi realizada inicialmente por meio de análise documental, amparada no Planejamento Estratégico (Distrito Federal, 2016), nas Políticas de Recursos Humanos (Distrito Federal, 2008) e nos objetivos e indicadores previstos no Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), instrumento este de avaliação do Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (ATRICON, 2015). As análises documentais revelaram que as dimensões Aprendizagem e Melhoria Contínua recebem grande enfoque institucional, visto que se constituem como uma das três perspectivas do mapa estratégico (perspectiva aprendizado, desenvolvimento e inovação).

Liderança é considerado um domínio a ser plenamente alcançado e é periodicamente avaliado e mensurado, em cumprimento aos termos do MMD-TC. A formação e desenvolvimento do líder é, ainda, considerada uma política de Recursos Humanos da instituição, o que reforça a importância do tema enquanto prática a ser avaliada.

A Comunicação e o Reconhecimento são também abrangidos nos respectivos objetivos estratégicos da organização: “Aprimorar a comunicação e gerir o conhecimento”; e “Fortalecer a motivação e o comprometimento dos servidores com foco na estratégia”. Além disso, práticas relacionadas ao Reconhecimento também estão previstas nas Políticas de Recursos Humanos e no plano de ação para atendimento ao MMD-TC.

Por fim, cumpre destacar que a dimensão Estratégia e Planos foi incluída devido à necessidade de manter uma vinculação entre as políticas e práticas institucionais com a estratégia organizacional. Preocupação essa que também pode ser observada em todos os documentos mencionados.

Além do amparo documental, os fatores propostos possuem respaldo teórico, de modo que foram mantidas as características do construto e os seus pressupostos básicos. O fator Liderança, por exemplo, é comumente contemplado nos diagnósticos, pois permite mensurar a qualidade do clima (Puente-Palacios & Martins, 2013; Schneider et al., 2017; Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Os autores destacam, também, que ambos os construtos, clima e liderança, têm forte influência no desempenho e conseqüentemente nos resultados efetivos da organização.

Ações e políticas de reconhecimento adotadas pela organização, como é o caso das recompensas, impactam no clima organizacional (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013), de modo que a percepção de falta de ações de valorização e de reconhecimento pode relacionar-se com uma sensação de exaustão emocional e de esgotamento (Infante, 2016; Santos, Sousa, & Rueda, 2015).

O fator Melhoria Contínua relaciona-se com inovação, que aponta para a abertura da organização para mudanças e para a liberdade concedida aos funcionários no desempenho das suas tarefas (Puente-Palacios & Freitas, 2006). Os funcionários, quando percebem o clima como positivo, podem apresentar níveis mais altos de motivação e de compromisso, com tendências a um comportamento inovador, impactando positivamente no desempenho organizacional (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, & Farrell,

2017). Na mesma esteira, a comunicação, quando bem definida, proporciona segurança e motivação, estabelecendo uma imagem harmônica e clara que transmite confiabilidade e credibilidade (Ramos, Wegner, Pereira, Godoy, & Prato Neto, 2017).

Também é preciso considerar aspectos organizacionais capazes de interferir no processo de transferência de conhecimento, pois o clima organizacional é considerado um fator importante para a aprendizagem (Hult, 1998). A intensidade do referido clima está ligada ao nível de importância ou reconhecimento dado pela organização ao processo de aprendizagem.

Por fim, o alinhamento do desempenho dos empregados com os objetivos estratégicos da organização colabora para um resultado superior. É nessa relação que a influência do clima, associada à competência do servidor para executar seu trabalho, tem projeção positiva nos critérios de eficiência do desempenho (Tejos-Saldivia, 2006).

Como resultado dessa análise documental e da revisão teórica, os conceitos das dimensões são apresentados abaixo. A dimensão Melhoria Contínua foi descrita, conforme definição dada por Puente-Palacios (2002), uma vez que os itens foram integralmente extraídos da dimensão Inovação presente em instrumento por ela validado (Puente-Palacios & Carneiro, 2005).

Tabela 1
Dimensões do instrumento

Dimensão	Definição
Liderança	Contempla ações do líder na condução da equipe, abordando práticas relacionadas ao planejamento, organização e alinhamento estratégico das tarefas, bem como práticas que estimulem a autonomia e a participação dos membros.
Comunicação	Foca na comunicação do Tribunal com os servidores e com a sociedade. Aborda também o compartilhamento de informações entre as unidades e entre servidores da mesma unidade.
Estratégias e Planos	Aborda o alinhamento das atividades das unidades com a estratégia do Tribunal, os esforços para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como a efetividade do planejamento a nível setorial.
Melhoria Contínua	Trata da “percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores” (Puente-Palacios, 2002, p. 101).
Aprendizagem	Aborda práticas organizacionais que ampliem a aprendizagem entre os membros da organização, bem como ações que incentivem a aquisição sistemática de competências que melhorem o desempenho no trabalho.
Reconhecimento	Retrata ações de reconhecimento e valorização de servidores e equipes quanto à qualidade e resultados do trabalho, bem como ao esforço despendido neste.

Nota. Elaborado pelos autores.

Para a formulação da escala, foi construído um banco de itens oriundos de questionários de clima organizacional do TCDF (Distrito Federal, 2012) e do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2007; 2010; e 2012), bem como do Instrumento de Diagnóstico do Clima da Equipe de Trabalho (Puente-Palacios & Carneiro, 2005). A elaboração dos itens e os ajustes estruturais e semânticos foram realizados nas etapas de validação.

Foram utilizados 39 itens para compor o questionário. Desse total, oito foram transpostos em sua literalidade; nove tiveram pequenas alterações relacionadas às palavras e aos elementos dêiticos, não chegando a alterar o núcleo semântico; dezesseis tiveram grandes alterações estruturais, inclusive em nível semântico; e seis não tiveram um referencial específico, tendo sido criados de acordo com os objetivos institucionais.

Cabe destacar que as alterações dos itens da dimensão Melhoria Contínua restringiram-se ao ajuste de elementos dêiticos, não havendo alterações nos núcleos semânticos dos itens originários da dimensão Inovação do Instrumento de Diagnóstico de Puente-Palacios e Carneiro (2005).

Após as etapas de análise e validação, descritas na subseção Participantes, a versão definitiva do questionário foi composta por 39 itens e seis dimensões, sendo nove da dimensão Liderança; seis de Reconhecimento; cinco de Comunicação; seis de Estratégias e Planos; oito de Melhoria Contínua; e cinco de Aprendizagem.

Para a avaliação dos itens foi adotada uma escala do tipo *Likert* de frequência com cinco pontos, de “1 - nunca” a “5 - sempre”. Destaca-se que os respondentes foram orientados a realizar a avaliação considerando a instituição como um todo.

Ao final do questionário foram coletadas informações socio-demográficas referente ao sexo, idade, tempo de trabalho no Tribunal, setor de trabalho da Organização, cargo, e ocupação de cargo de direção ou chefia. A escolha desses dados justifica-se pela possibilidade de se averiguar a existência de relações entre variáveis demográficas e variáveis do construto clima.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

A divulgação da pesquisa e o convite à participação foram feitos por meio de *e-mail* institucional, de notas na *intranet* e de documento formal da instituição. Também foram feitas ações de sensibilização na organização para maior adesão, compostas pela divulgação *on-line* e presencial, que ocorreram antes da abertura da pesquisa e durante a coleta de dados.

A pesquisa foi armazenada na ferramenta livre de aplicação de questionários *on-line Google Forms* cujo *link* para o preenchimento foi disponibilizado no *e-mail* institucional e na *intranet*. A participação na pesquisa foi voluntária e o anonimato e sigilo das respostas foram garantidos, respeitando desse modo os pressupostos éticos.

Procedimentos de Análises de Dados

O software estatístico utilizado nas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Inicialmente, o banco de dados foi examinado e não foram identificados dados ausentes ou *outliers* que comprometessem as análises dos dados, bem como não foram constatadas objeções referentes à distribuição de dados.

Foram realizadas análises fatoriais exploratórias, com o objetivo de identificar uma solução fatorial convergente com a proposta teórica. Para isso, a fatorabilidade da matriz foi verificada, utilizando-se o índice de adequação do tamanho da amostra (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett.

Com base nos dados do KMO e de Bartlett, extraiu-se fatores pelos métodos dos principais eixos fatoriais (principal *axis factoring*, PAF) e da rotação oblíqua *promax*. A rotação visa simplificar a compreensão dos fatores retidos, e na sua forma oblíqua, pressupõe a correlação entre os fatores (Damásio, 2012); a opção pelo método *promax* se deve ao fato de que apesar dos fatores serem vinculados, eles têm suas especificidades (Ribeiro, Porto, Puente-Palacios, & Resende, 2016). Ademais, a aferição da confiabilidade dos fatores foi realizada pelo índice alfa de Cronbach (α).

Resultados

O valor de Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,96, sendo valores maiores que 0,90 considerados excelentes em termos de adequação do tamanho amostral (Kaiser, 1974 citado em Field, 2005/2009).

O valor do teste de esfericidade de Bartlett teve uma significância menor que 0,01 ($p = 0,000$), o que demonstra que a matriz

é fatorável, pois valores menores que 0,05 indicam que os itens podem ser agrupados em dimensões (Tabachnick & Fidell, 2007).

Ademais, a matriz de correlações demonstrou correlações significativas entre todos os itens. Esse dado aponta para uma mensuração com maior precisão, visto que, segundo Laros (2005), correlações entre os itens menores que 0,20 aumentam a chance de um desempenho pobre na mensuração do construto.

É recomendável a utilização de diversos métodos para definir o número de fatores para retenção (Puente-Palacios & Carneiro, 2005), uma vez que não existem métodos incontestáveis. Por isso é papel do pesquisador analisar de forma cuidadosa as possíveis soluções e implicações teóricas.

Para amparar a definição do número de fatores, realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE), utilizando-se de diversos métodos para auxiliar essa definição. O critério de Guttman-Kaiser, que se refere ao valor dos *eigenvalues* maiores do que 1 e mostra o número máximo de fatores tolerados pela matriz de dados, apontou até quatro fatores. O critério de Catell (*scree plot*), relativo à análise visual do gráfico de sedimentação, sinalizava até três quebras, as quais em princípio indicariam a possibilidade de reduzir os itens a dois ou até três fatores.

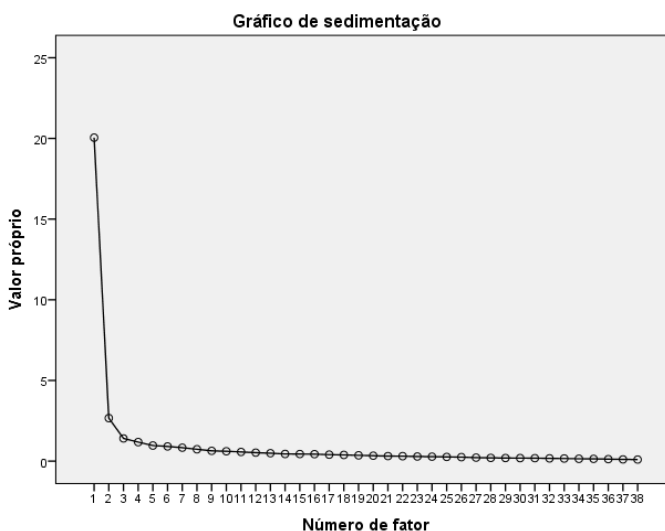


Figura 1. Gráfico de sedimentação. Elaborado pelos autores.

Além disso, utilizou-se o critério da variância acumulada, na qual um patamar acima de 60% é visto como aceitável (Hair, Black, Babin, Anderson, & Taham, 2006). Apenas no intervalo de 3 a 6 extrações de fatores, o total de variância acumulada passou dos 60%, o que indica a pertinência das fatorações. Contudo, levando em consideração o objetivo principal de encontrar uma solução fatorial que, para além dos critérios matemáticos, se ajustasse da melhor forma possível com a natureza dimensional do construto. Não se evidenciou uma solução fatorial com pertinência teórica entre os itens e os fatores na análise exploratória e nas soluções fatoriais obtidas por meio das extrações de 1, 2, 3, 4 e 6 fatores.

A solução fatorial de cinco fatores (que explica 64,90% da variância) foi a que mais apresentou pertinência teórica se comparada às demais soluções fatoriais, bem como apresentou resultados estatísticos convincentes os quais são descritos na tabela 2.

Tabela 2
Variância por fatores

Fatores	Total	% da Variância	Variância Acumulada
1	20,36	52,21	52,21
2	2,34	5,99	58,21
3	1,12	2,89	61,10
4	0,84	2,16	63,27
5	0,63	1,62	64,90

Nota. Elaborado pelos autores.

Para a avaliação dos 39 itens que compunham a solução com cinco fatores foram utilizados os seguintes critérios: (1º) análise das cargas fatoriais e comunalidades menores que 0,30, valor mínimo aceitável para que um item seja considerado representante legítimo do construto mensurado pelo fator (Hair et al., 2006); (2º) complexidade, isto é, itens com carga em mais de um fator, sendo a diferença entre essas menor que 0,1 (Ribeiro et al., 2016); e (3º) ausência de correspondência entre o conteúdo do item e do fator no qual ele foi alocado.

Dos 39 itens, 10 foram excluídos, sendo três pelo critério da diferença das cargas fatoriais menor que 0,10 e sete por não apresentarem pertinência teórica. Destaca-se que, além de investigar as características psicométricas do item, é muito importante verificar se este consegue representar, de maneira acurada, o conteúdo abordado pelo fator (Smith & McCarthy, 1995).

Considerando os critérios citados, a estrutura fatorial obtida foi composta por 29 itens distribuídos em cinco dimensões: Liderança, com 11 itens; Comunicação com cinco; Estratégias e Planos com seis; Melhoria Contínua com quatro; e Aprendizagem com três, como demonstrado na tabela.

Com relação à dimensão Reconhecimento, inicialmente proposta, dos seis itens iniciais, quatro foram excluídos: um por apresentar diferença menor do que 0,10 entre os valores das cargas fatoriais principais e três por não apresentarem pertinência teórica com os fatores aos quais foram alocados (Liderança, Comunicação e Melhoria Contínua). Contudo, dois itens foram alocados para a dimensão Liderança e foram mantidos devido à pertinência teórica com o fator, são eles: “Os esforços para executar os trabalhos são valorizados pelas chefias” e “as chefias elogiam quando um bom desempenho é apresentado”. Observa-se que pode ter havido uma certa ambiguidade nas interpretações, o que acarretou a exclusão e a dispersão dos itens nas demais dimensões, em especial na dimensão Liderança.

Cabe mencionar que, dos sete itens excluídos por falta de pertinência com o fator, dois originalmente integrantes da dimensão Melhoria Contínua estavam alocados na dimensão Estratégias e Planos. São eles: “Os servidores procuram novas formas de enfrentar os problemas do dia-a-dia” e “Há interesse em desenvolver novas estratégias para o cumprimento das tarefas”. Igualmente, o item “O servidor é incentivado a aplicar nas suas tarefas os conhecimentos aprendidos em treinamento”, originalmente pertencente a dimensão aprendizagem, havia migrado para a dimensão Estratégias e Planos.

Para a verificação da estabilidade quanto à composição das dimensões foi utilizado o índice de confiabilidade alfa de Cronbach, o qual variou entre 0,84 a 0,95. Tais valores indicam ótimo grau de confiabilidade, visto que quanto mais próximo de 1 o valor do alfa de Cronbach, mais elevado será o grau de confiabilidade.

A estrutura final resultante da análise fatorial, os autovalores, o alfa de Cronbach das dimensões e a variância explicada são apresentados na tabela 3.

Tabela 3
Itens de clima organizacional, variância explicada, autovalores e alphas de Cronbach dos fatores.

Itens	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
O padrão de desempenho esperado de cada integrante das equipes é definido claramente pelas suas chefias.	0,45	0,18	0,34	0,02	0,05
Os chefes das unidades fornecem feedback sobre o desempenho dos servidores.	0,55	0,00	0,09	0,26	0,04
As chefias definem juntamente com os servidores formas para alcançar as metas de trabalho.	0,55	0,08	0,23	0,03	0,04
As tarefas são delegadas pelas chefias de forma equitativa.	0,67	0,00	0,25	0,11	0,01
As chefias elogiam quando um bom desempenho é apresentado.	0,70	0,69	0,32	0,47	0,04
As chefias são receptivas às críticas relativas ao trabalho	0,72	0,04	0,03	0,13	0,11
As chefias definem prioridades para a execução das tarefas.	0,74	0,04	0,20	0,12	0,00
A participação da equipe na tomada de decisões sobre o trabalho é fomentada pelas chefias.	0,77	0,03	0,06	0,03	0,06
As chefias distribuem as tarefas considerando as habilidades e potencialidades dos integrantes de suas equipes.	0,81	0,06	0,02	0,06	0,11
Os esforços para executar os trabalhos são valorizados pelas chefias.	0,83	0,01	0,29	0,30	0,02
As chefias tratam todos os servidores de forma justa.	0,84	0,03	0,02	0,00	0,07
A comunicação entre os servidores das unidades tem favorecido o desenvolvimento do trabalho.	0,29	0,45	0,19	0,18	0,01
O Tribunal divulga à sociedade os resultados de sua atuação.	0,18	0,60	0,00	0,03	0,15
O Tribunal comunica aos servidores, de forma eficaz, suas políticas, normas e procedimentos.	0,47	0,62	0,13	0,06	0,16
As unidades organizacionais do Tribunal compartilham informações entre si.	0,05	0,90	0,01	0,08	0,06
As áreas do Tribunal compartilham informações para a realização das tarefas.	0,04	0,04	0,12	0,03	0,12
O TCDF acompanha a execução dos planos de ação das unidades.	0,11	0,25	0,32	0,09	0,04
As metas de desempenho das unidades são adequadas para avaliar seus resultados.	0,20	0,26	0,46	0,03	0,05
Os servidores atuam para que os objetivos da unidade sejam alcançados	0,23	0,02	0,58	0,11	0,14
O planejamento estratégico é utilizado efetivamente pelos servidores.	0,13	0,23	0,59	0,18	0,02
Os objetivos estratégicos relacionados às unidades norteiam as atividades de trabalho dos servidores.	0,11	0,13	0,80	0,07	0,02
As ações planejadas pelas unidades consideram os objetivos estratégicos do TCDF.	0,01	0,07	0,73	0,12	0,05
As ideias inovadoras são estimuladas	0,07	0,21	0,22	0,42	0,06
Os servidores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.	0,16	0,05	0,36	0,58	0,10
Os servidores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.	0,14	0,53	0,18	0,59	0,51

Os servidores são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.	0,13	0,08	0,25	0,71	0,05
As ações de treinamento e desenvolvimento oferecidas pelo TCDF são úteis às necessidades de trabalho.	0,08	0,10	0,24	0,10	0,61
O TCDF incentiva a participação de servidores em ações de treinamento e desenvolvimento.	0,06	0,06	0,00	0,00	0,83
O TCDF oferece oportunidades de capacitação a todos os servidores.	0,04	0,09	0,12	0,10	0,86
% variância explicada	52,21	0,99	0,89	0,16	0,62
Alfa de Cronbach	0,95	0,86	0,91	0,93	0,84
Autovalores	20,36	0,34	0,12	0,84	0,63

Nota. * Legenda: Fator 1 – Liderança; Fator 2 – Comunicação; Fator 3 – Estratégias e Planos; Fator 4 – Melhoria Contínua; Fator 5 – Aprendizagem. Método de extração: componentes principais e método de rotação: Varimax. Elaborado pelos autores.

Discussão

Este trabalho descreve a construção de uma medida para Clima Organizacional que se mostra empiricamente consistente e alicerçada em bases teóricas consolidadas. A construção de um instrumento de avaliação gerou a responsabilidade de garantir que este apresentasse boas características psicométricas, pois são elas que preservam a confiabilidade do resultado da pesquisa. Para tanto, o processo de elaboração pautou-se na tríade confiabilidade, consistência interna e validação sugerida por Pilatti et al. (2010).

Um dos parâmetros de validade da pesquisa foi determinado pela análise do instrumento por juízes, o que proporcionou maior garantia de seu conteúdo. Também buscou-se uma estrutura de escala, a qual respeitasse os conceitos teóricos, mantendo uma relação epistêmica entre os conceitos e as medidas utilizadas. Após a apuração dos resultados, constataram-se excelentes índices de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett, com valores de 0,964 e $p=0,00$ respectivamente, o que não apenas confirmou a viabilidade da análise fatorial, como demonstrou a qualidade das correlações entre as variáveis.

Além disso, os índices de Alfa de Cronbach são importantes estimadores de confiabilidade e, nesta pesquisa, esses índices encontram-se bastante elevados, variando entre 0,841 e 0,945. Isto indica uma alta consistência interna do questionário, demonstrando que a escala reflete o construto que está medindo (Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017). Especificamente em relação à confiabilidade, espera-se que esta seja mais concretamente testada durante a repetição da pesquisa na instituição, pois somente a partir desse momento, será possível estabelecer comparação entre resultados e, assim, obter evidências mais consistentes de confiabilidade.

O maior desafio deste trabalho recaiu sobre a determinação dos fatores, uma vez que os fatores mencionados na literatura não seguem um padrão, sendo divergentes entre os teóricos da área (Kubo et al, 2015). Todavia, mesmo em face de certa divergência teórica, a pesquisa possibilitou confirmar cinco dos seis fatores propostos (Liderança, Comunicação, Estratégias e Planos, Melhoria Contínua e Aprendizagem). Os fatores confirmados fornecem um subsídio importante para a melhoria das condições de clima, uma vez que auxiliam a caracterizar aspectos relevantes que servem de orientação para práticas gerenciais

Cabe destacar a necessidade de análise da dimensão reconhecimento, proposta inicialmente e desconsiderada após análise fatorial. Uma futura aplicação do instrumento poderá demandar

uma adaptação do questionário, a fim de que seja analisada a viabilidade da elaboração de uma dimensão que aborde o tema do reconhecimento ou mesmo da diluição dessa temática entre outras dimensões já existentes. Tanto o processo de inserção de uma dimensão como o de itens exigirão o cumprimento de todas as fases de validação dado ao instrumento inicialmente.

Salienta-se que a dimensão Estratégias e Planos foi um construto muito abrangente o que pode ter provocado uma certa indeterminação nas interpretações, acarretando na migração dos itens para o fator em questão. Supõe-se que a migração desses itens pode ser explicada pelo fato de que práticas relativas à aprendizagem e à melhoria contínua, as quais são avaliadas nos fatores correspondentes, também são apropriadas a serem avaliadas pelo fator Estratégias e Planos visto que também são abarcadas no plano estratégico da organização.

Tendo em vista os aspectos analíticos do instrumento, os fundamentos teóricos que o ensejam e suas propriedades psicométricas, conclui-se que o instrumento desenvolvido possibilita a obtenção de informações confiáveis que identificam as percepções compartilhadas a respeito de aspectos organizacionais e também que subsidiam intervenções institucionais, seja para (1ª) reorientar práticas que não têm sido efetivas para o alcance dos objetivos da Organização; seja para (2ª) verificar a existência de relações entre o grau de compartilhamento das percepções e outros indicadores organizacionais, como, por exemplo, absenteísmo (Bonatti, 2011) e estresse ocupacional (Severino, 2010).

Não obstante as limitações encontradas, notadamente no campo teórico, o questionário desenvolvido alcançou um nível de qualidade psicométrica adequada que foi determinada por variáveis como confiabilidade, validade e consistência interna, colaborando para suprir a lacuna dessa temática no âmbito de instituições públicas.

Sob esse prisma, o instrumento construído levou em consideração as características da instituição em que foi aplicado e, em função disso, a transposição do modelo para além dos limites organizacionais originários deverá ser feita mediante uma análise minuciosa de compatibilidade de contextos.

Referências

- Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON (2015). *Marco de Medição do Desempenho – Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil (MMD-QATC)*. Brasília: Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil.
- Bonatti, C. L. (2011). *A influência da força do clima no absenteísmo* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília). Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/10209>
- Brasil (2007). Tribunal de Contas da União. *Pesquisa de Clima Organizacional de 2007*. Apostila impressa. Brasília: Tribunal de Contas da União.
- Brasil (2010). Tribunal de Contas da União. *Pesquisa de Clima Organizacional de 2010*. Apostila impressa. Brasília: Tribunal de Contas da União.
- Brasil (2012). Tribunal de Contas da União. *Pesquisa de Clima Organizacional de 2012*. Apostila impressa. Brasília: Tribunal de Contas da União.
- Capelari, M. G. M., Afonso, Y. B. G. A. D. C. S. S., & Gonçalves, A. O. A. (2014). Alberto Guerreiro Ramos: contribuições da redução sociológica para o campo científico da administração pública no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 98-121. doi: [10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p98-121](https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p98-121)
- Damásio, B. F. (2012). O uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>
- Distrito Federal (2008). Tribunal de Contas (TCDF). Decisão 12. Políticas de Recursos Humanos do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Relatora: Conselheira Marli Vinhadeli, 8 de maio de 2008. *Boletim Interno*, n. 9, ano 28, 2008.
- Distrito Federal (2012). Tribunal de Contas (TCDF). *Pesquisa de Clima Organizacional*. Brasília: SEGED – TCDF. Recuperado de <https://www.tc.df.gov.br/>

- gov.br/app/mesaVirtual/implementacao/?a=documento&f=detalhes&iddocumento=1050604
- Distrito Federal (2016). Tribunal de Contas (TCDF). *Planejamento estratégico – TCDF: 2016-2019*. Brasília: DIPLAN – TCDF. Recuperado de <https://www.tc.df.gov.br/plano-estrategico/>
- Field, A. (2009). *Descobrir a estatística usando o SPSS* (2ª ed). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Figueiredo, M. L. (2017). Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento. *Revista Psicologia e Saúde*, 9(1), 75-91. doi: [10.20435/pssa.v9i1.472](https://doi.org/10.20435/pssa.v9i1.472)
- Hair, J.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ª ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29(1), 193-216. doi: [10.1111/j.1540-5915.1998.tb01349.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01349.x)
- Infante, L. P. P. (2016). *Clima Organizacional e Burnout: Um estudo com servidores públicos federais* (Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo). Recuperado de <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1542>
- Kubo, E. K. M., Castro, D. G., Nunes, V. D., & Thiago, F. (2015). Frankenstein and organizational climate: Bibliographic study on an indefinite construct. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 35-54. doi: [10.18004/riics.2015.julio.35-54](https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.35-54)
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Org.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-184). Brasília, DF: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida.
- Lee, S., & Dalal, R. S. (2016). Climate as situational strength: safety climate strength as a cross-level moderator of the relationship between conscientiousness and safety behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 120-132. doi: [10.1080/1359432X.2014.987231](https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.987231)
- Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (p. 29-40). Porto Alegre: Artmed.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica*. Porto Alegre: Artmed.
- Paula, A. P. V., & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 362-373. doi: [10.17652/rpot/2015.4.478](https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478)
- Pilatti, L. A., Pedrosa B., & Gutierrez G. L. (2010). Propriedades Psicométricas de Instrumentos de Avaliação: um debate necessário. *Revista Brasileira Ensino Ciência e Tecnologia*, 3(1), 81-91. doi: [10.3895/S1982-873X2010000100005](https://doi.org/10.3895/S1982-873X2010000100005)
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96-104. doi: [10.3895/S1982-873X2010000100005](https://doi.org/10.3895/S1982-873X2010000100005)
- Puente-Palacios, K. E., & Carneiro, B. P. (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(1), 45-70. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000100003
- Puente-Palacios, K. E., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57. doi: [10.1590/S1984-92302006000300003](https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003)
- Puente-Palacios, K. E., Porto, J. B., & Martins, M. C. F. (2016). A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(4), 358-366. doi: [10.17652/rpot/2016.4.12603](https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12603)
- Ramos, J. S., Wegner, R. S., Pereira, M. S., Godoy, L. P., & Prato Neto, C. R. (2017). O Clima organizacional e o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. *Qualitas Revista Eletrônica*, 18(1), 68-82. doi: [10.18391/req.v18i1.3118](https://doi.org/10.18391/req.v18i1.3118)
- Ribeiro, P. E. C. D., Porto, J. B., Puente-Palacios, K., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: evidências de validade de uma escala de medida. *Temas em Psicologia*, 24(2), 415-425. doi: [10.9788/TP2016.2-02](https://doi.org/10.9788/TP2016.2-02)
- Rosso, V. F. A. (2011). *A redução gerencial e a transposição do planejamento estratégico no Banco Central do Brasil* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/29356>
- Rueda, F. J. M., Baptista, M. N., Cardoso, H. F., & Raad, A. J. (2013). Psicologia organizacional: Associação entre qualidade de vida e clima organizacional. *Encontro Revista de Psicologia*, 16(24), 69-82. Recuperado de <http://pgskkron.com.br/seer/index.php/renc/article/download/2456/2354>
- Santos, M. R. D., Coda, R., & Mazzali, L. (2010). Clima organizacional e desempenho financeiro. *Revista Universo Contábil*, 6(2), 27-46. doi: [10.4270/ruc.20106](https://doi.org/10.4270/ruc.20106)
- Santos, S. M. P., Sousa, V., & Rueda, F. J. M. (2015). Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. *ABCS Health Sciences*, 40(1), 11-15. doi: [10.7322/abcshs.v40i1.697](https://doi.org/10.7322/abcshs.v40i1.697)
- Smith, G. T., & McCarthy, D. M. (1995). Methodological considerations in the refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 300-308. doi: [10.1037/1040-3590.7.3.300](https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.300)
- Schneider, B.; Ehrhart, M. G., & Macey, E. W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. doi: [10.1146/annurev-psych-113011-143809](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809)
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs in Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 589-598. doi: [10.1037/apl0000090](https://doi.org/10.1037/apl0000090)
- Schneider, B., Romá, V. G., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the constructs in the journal of Applied Psychology. Supplemental Material. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. doi: [10.1037/apl0000090.supp](https://doi.org/10.1037/apl0000090.supp)
- Severino, A. F. (2010). *Força do clima: o papel do consenso intragrupo* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília). Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8540>.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. doi: [10.1016/j.jvb.2017.02.004](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004)
- Silva, N. (2015). Cultura e clima organizacional. Em P.F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 261-271). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Souza, A., C., Alexandre, N. M., & Guirardello, E. B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Aplicações da epidemiologia*. 26(3), 649-659. doi: [10.5123/S1679-49742017000300022](https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Tejos-Saldívia, M. E. (2006). *A relação causal entre comprometimento e desempenho: Um estudo em centros de pesquisa* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85134/tde-18052012-085904/pt-br.php>
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757. doi: [10.1037/0021-9010.93.4.744](https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744)

Informações sobre o artigo

Recebido em: 30/08/2018

Primeira decisão editorial em: 03/12/2018

Versão final em: 10/04/2019

Aceito em: 26/04/2019