

Clima organizacional e sua importância no diagnóstico das empresas

Aristides Isidoro Ferreira

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Resumo

O presente artigo tem por objectivo descrever o constructo clima organizacional e identificar as suas implicações para as práticas de gestão. De igual forma, pretende-se enumerar um conjunto de instrumentos para auxílio ao diagnóstico do clima organizacional. São introduzidos aspectos importantes de apoio às chefias, que destacam a importância da gestão das emoções dos trabalhadores e equipas de trabalho. É igualmente reforçado a necessidade de um maior investimento nos intangíveis, tendo em vista o alcance de melhores critérios de produtividade. Por último, são discutidas as limitações do diagnóstico e da avaliação das empresas, nomeadamente a escassez de instrumentos validados e aferidos para a população portuguesa.

Palavras-chave: clima organizacional, gestão, produtividade, diagnóstico, avaliação.

Abstract

The objective of this article is to describe the construct of organizational environment and to identify its implications in management practices. Accordingly, this paper announces a group of instruments that help diagnose organizational environment. Pertinent aspects related to management support are introduced and highlight the importance of managing workers' and working teams' emotions. Furthermore, the need to invest in intangibles is reinforced, considering the range of improved productivity criteria. Lastly, limitations associated to the diagnosis and company assessment are discussed, namely the lack of validated and approved instruments for the Portuguese population.

Key-words: organizational environment, management, productivity, diagnosis, assessment.

Contacto: Aristides I. Ferreira / e-mail: aristidesif@gmail.com

Introdução

Com a recessão económica que assolou grande parte das empresas mundiais, os líderes desde cedo, prontificaram-se a encontrar respostas aos diversos problemas. Com isto, grandes mudanças fizeram-se sentir nas políticas de gestão de recursos humanos. Estas vieram a reflectir mudanças sistemáticas nas percepções dos trabalhadores, essencialmente pela instabilidade associada ao receio de perda do local de trabalho. Estes receios atingiram nalguns casos repercussões preocupantes que afectaram a produtividade e o bem-estar organizacional. Foram implementadas medidas que nem sempre surtiram os efeitos esperados. Nomeadamente, pela reduzida ênfase na análise de diagnóstico organizacional, centrado em constructos incontornáveis como a motivação, envolvimento, cultura e clima organizacional (CO) dos trabalhadores.

Uma vez que o CO constitui uma das principais variáveis de diagnóstico organizacional, centrar-nos-emos neste tópico e reflectiremos sobre aspectos importantes relacionados com o constructo, sua definição, aplicação e medida. Neste particular enfatizamos a abordagem em torno dos diferentes instrumentos para avaliação do CO e a ausência de estudos de aferição para populações portuguesas. Espera-se introduzir reflexões sobre a análise do CO e sua influência na produção de importantes *outcomes* organizacionais.

Clima Organizacional

Por definição, o CO é o resultado de uma percepção dos empregados, que resulta da abstracção do envolvimento organizacional e requer diferentes níveis de análise (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009). Podemos considerar o constructo de CO numa abordagem multi-nível que envolve percepções e crenças acerca da envolvente física e social das empresas (Dickson, Resick, & Hanges, 2006). Nos seus diferentes níveis de análise encontramos uma interacção entre os elementos organizacionais de estrutura, sistemas, cultura, comportamento de liderança e necessidades psicológicas dos trabalhadores (Pareek, 1989). Isto, apesar de depender em última instância das diferentes percepções dos elementos que integram as empresas (Srivastav, 2006). É no fundo o comportamento dos colaboradores que

medeia as relações entre as percepções de CO e a qualidade do desempenho e o bem-estar verificado numa organização (D'Amato & Burke, 2008).

Neste sentido, Neves (2000) descreve-nos a dimensão clima como sendo um resultado proveniente de um fenómeno psicológico criado por um grupo de indivíduos que interagem e partilham a mesma cultura no seio da organização. Ainda dentro do tópico clima, foi efectuada uma importante distinção entre clima psicológico e CO (James & Jones, 1974). O clima psicológico constitui uma percepção dos trabalhadores, enquanto que um constructo CO resulta de um acordo de percepção do contexto de trabalho que permita aferir aspectos de unidade organizacional. A um nível individual, refere-se às percepções que os trabalhadores possuem da sua envolvente. A um nível organizacional, associa-se às crenças em torno do envolvimento nas empresas, as quais são partilhadas pelos diferentes trabalhadores.

Implicações Organizacionais

A literatura destaca a importância de variáveis organizacionais como o CO para a produtividade e desempenho organizacional. Uma análise dos diferentes sistemas e estruturas organizacionais torna evidente que nas organizações mecanicistas (onde as regras e estrutura são rígidas e inflexíveis), tendencialmente, o CO tem propensão a ser mais forte (Dickson et al., 2006). Neste aspecto, a força do clima avalia-se pelo nível de concordância dos vários elementos organizacionais face às diferentes práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Este estudo revela-nos ainda que nas situações de maior ambiguidade (misto de organizações mecanicistas e organicistas), a força do clima tende a registar valores mais baixos.

Os estudos sobre CO mostram as diversas implicações no comportamento organizacional, com principal enfoque na capacidade para reduzir os índices de absentismo (Väänänen et al., 2004) e aumentar a capacidade para reter clientes (Clark, 2002). De alguma forma, o CO contribui, igualmente, para explicar parte da variância associada à satisfação dos trabalhadores (Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006). Outros trabalhos que versam sobre a temática da satisfação mostram que um CO de apoio providencia uma maior satisfação e envolvimento organizacional (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). De facto, a existência de um capital psicológico positivo medeia a relação entre clima de apoio e o desempenho organizacional. Clima de

apoio, que por definição, refere-se à quantidade de apoio organizacional que as pessoas acreditam estar presente numa determinada organização (Luthans et al., 2008).

De referir que, pelo contrário, a existência de *outcomes* negativos associados ao stress no trabalho tendem a caracterizar as organizações com climas tendencialmente negativos. De facto, em consonância com a literatura parece-nos que as más práticas e políticas de gestão de recursos humanos depreciativas do capital humano traduzem maiores índices de stress, motivação reduzida e desejo de abandono (Gould-Williams, 2007).

Perante estas evidências, deve haver um maior investimento no sentido de potenciar a relação dos trabalhadores e a própria gestão emocional das equipas de trabalho. A existência de uma correlação positiva entre inteligência emocional (principalmente a dimensão de consciência social) e CO suscita um maior investimento ao nível da gestão pessoal e colectiva das emoções (Momeni, 2009). Este estudo desenvolvido por Momeni (2009) revela ainda que 55.8% das diferentes dimensões de inteligência emocional surgem associadas à variável de CO.

Interessa ainda compreender os diferentes processos de liderança que exercem um papel de relevo nas várias facetas de CO. Neste aspecto, Momeni (2009) mostra-nos que cerca de 70% da percepção dos trabalhadores de uma empresa (*SixSeconds Consulting Group* 2004) é um reflexo do comportamento e estilo de liderança adoptado pela organização. Para além disso, os processos de *coaching* traduzem um grande impacto organizacional e afectam positivamente o CO. Essencialmente, na forma como pode direccionar os comportamentos dos líderes e as diferentes percepções dos colaboradores, na modelagem resultante do *feedback* que é entretanto fornecido pelas chefias (Levinson, 2009).

Em suma, um bom clima organizacional reflecte um decréscimo dos custos de *turnover*, da resistência dos trabalhadores à mudança e resulta numa melhora significativa da qualidade, criatividade, maior aceitação do risco e aumento do nível de fidelização dos clientes (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). Na realidade, níveis elevados de CO surgem normalmente associados a diversos resultados de eficácia interna (afectos dos empregados, interesse para ficar, percepção dos empregados pela qualidade dos serviços), sendo que o clima não é tão afectado por variáveis externas como satisfação com os clientes e desempenho financeiro (Schulte et al., 2009). Com

isto, estamos em querer que as práticas de recursos humanos que fomentam um CO adequado tendem a reflectir melhores atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Medida de Diagnóstico do Clima Organizacional

Uma das grandes preocupações dos gestores portugueses prende-se com a ausência de instrumentos de medida validados para a população portuguesa. Nesse domínio, a avaliação do CO não é uma excepção ao problema apresentado. Na realidade, a existência de instrumentos de CO validados e publicados em Portugal parece resumir-se ao FOCOS (Neves, 2000) ou à escala de CO publicada por Ferreira e Martinez (2008), mas que ainda não se encontra validada. Indiscutivelmente a avaliação e diagnóstico organizacional centra as suas preferências nos temas de cultura organizacional, confundindo em alguns casos as facetas e abordagens de clima e cultura. Existindo diferenças na sua definição e medida, Glick (1985) mostra-nos que o constructo de clima apoia-se em métodos quantitativos, enquanto que o de cultura apoia-se mais em metodologias de âmbito qualitativo. Neste preâmbulo, pode afirmar-se que o clima surge essencialmente como uma percepção de cariz descritivo, enquanto a dimensão cultura acarreta uma percepção de teor avaliativo. Precisamente por isso, é incompreensível a tendência dos gestores portugueses pela insistência quase obsessiva nos instrumentos de cultura e não tanto na construção de novas escalas e / ou aferição de instrumentos de clima já existentes na literatura. Uma possível explicação poderá relacionar-se com o facto do constructo clima apresentar diversas facetas, que tornam difícil uma operacionalização de um modelo teórico que seja integrado e consensual (Schneider Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000). Talvez por isso existam diversos instrumentos para abarcar a pluralidade de algumas facetas de clima que passaremos a abordar de seguida.

Começaremos pela escala de Litwin e Stringer (1968) que pode ser considerada um clássico nos instrumentos de CO. A sua génese assenta sobretudo num modelo que engloba três dimensões baseadas na teoria das necessidades de David McClelland: Afiliativo, Poder e Realização. A primeira dimensão refere-se ao Clima Afiliativo, cujo enfoque remete para as relações interpessoais e para o domínio dos afectos. O Clima de Poder resulta das necessidades de ascendência bem como das relações com as chefias. Por último, o modelo de avaliação dos autores integra o Clima de

Realização, que retrata aspectos de realização, alcance de objectivos e perspectivas de carreira. Estruturalmente o questionário apresenta 50 itens divididos pelas dimensões de Estrutura (8 itens), Responsabilidade (7 itens), Recompensa (6 itens), Risco (5 itens), Amizade (5 itens), Apoio (5 itens), Desempenho (6 itens), Conflito (4 itens) e Identidade (4 itens).

Também Daniel Goleman (2000), conhecido no domínio das teorias de inteligência emocional, desenvolveu um instrumento de CO. Este permite avaliar as dimensões de clima de Flexibilidade, *Empowerment* (práticas de delegação e autonomia), Responsabilidade (enriquecimento de funções), Padrões (estabelecimento de referências de qualidade - orientações), Recompensas (relação desempenho – recompensa), Clareza (clarificação dos valores e a missão da empresa) e Empenhamento (nível de envolvimento dos colaboradores para os objectivos comuns).

Partindo do pressuposto que a motivação desempenha um papel importante no CO, Parek (1989) desenvolveu um questionário de análise dos aspectos motivacionais associados ao CO (MAO-C). O questionário utiliza 72 itens para avaliar seis motivos associados ao clima (Realização, Influência dos Peritos, Extensão do Trabalho de Equipa, Controlo, Dependência e Afiliação) e associa-se a 12 dimensões organizacionais (Orientação, Relações interpessoais, Supervisão, Gestão de problemas, Gestão dos erros, Gestão de conflitos, Comunicação, Tomada de decisão, Confiança, Gestão de recompensas, Tomada de risco, Inovação e Mudança).

Na década de 70 surgiu por intermédio de um conjunto de autores outro instrumento que permite avaliar cinco dimensões de clima (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970; Payne & Pugh, 1976). As dimensões abordadas no questionário são Autonomia individual (níveis de responsabilização e de *empowerment* atribuídos), Grau de formalização (saber até que ponto os objectivos são comunicados por escrito), Sistema de recompensas (como é que são atribuídas as recompensas, que esquemas de incentivos existem), Grau de apoio das chefias (até que ponto as chefias apoiam os seus colaboradores) e Orientação para o desenvolvimento e progressão na carreira (procura-se aferir das perspectivas de carreira existentes).

Alguns anos mais tarde, Koys e DeCotiis (1980) desenvolvem um extenso questionário que suporta um conjunto de 80 dimensões de CO, entre as quais se contabilizam algumas medidas de teor objectivo, como o absentismo, *turnover* ou produtividade. DeWitte e De Cock definem em 1986 quatro tipos de clima, apoiados

em dois eixos. Um dos eixos define uma orientação interna e externa e o outro sustenta os pólos de flexibilidade e controlo. Do cruzamento desses eixos, resultam quatro quadrantes que definem quatro perspectivas de clima: Inovação, Apoio, Regras e Objectivos.

Temos ainda a escala de CO desenvolvida para a população espanhola (Bañuelos, Descals, & Bernabéu, 2008). Trata-se de uma adaptação da versão original desenvolvida por Baer e Frese (2003) que mede as dimensões de clima para a Iniciativa e clima para a Segurança Psicológica. A primeira dimensão refere-se às práticas e procedimentos informais e formais da organização que orienta e apoia uma aproximação proactiva e persistente face ao trabalho. O clima para Segurança Psicológica reflecte as empresas onde os seus trabalhadores podem ser eles próprios, sem que tenham consequências negativas na sua imagem, estatuto ou carreira profissional (Bañuelos et al., 2008). Ao nível das propriedades psicométricas Bañuelos e cols (2008) identificaram valores de fidelidade razoáveis ($\alpha=.644/.650$ para a dimensão Segurança Psicológica) e bons ($\alpha=.859/.882$ no constructo Clima para a Iniciativa).

Temos ainda para a população portuguesa uma escala não validada que é apresentada por Ferreira e Martinez (2008). Esta é constituído por 62 itens que avaliam nove facetas de clima. Entre as dimensões estudadas podem considerar-se a Relação com a empresa, Relação com a função, aspectos associados com o Papel do trabalhador, Relação com a chefia, Relação com colegas de trabalho, aspectos relacionados com a Comunicação, com as Condições de trabalho, com a Remuneração e Perspectivas de carreira.

Por último, será de destacar a escalas internacionais da *Team Climate Inventory* (Anderson & West, 1998), *Business Organization Climate Index* (Sparrow & Gaston, 1996) e *Creative Climate Questionnaire* (Ekvall, 1996).

Conclusões

O CO resulta de um conjunto de percepções dos trabalhadores (Dickson et al., 2006) e requer uma intervenção com diferentes níveis de análise (Schulte et al., 2009). Neste sentido, justificamos a existência de vários instrumentos que cubram as diferentes facetas do constructo. Essa escolha deverá recair em função da especificidade de cada

empresa, bem como, da necessidades identificadas no diagnóstico organizacional. Deve-se, no entanto, atender à escassez de instrumentos de diagnóstico validados para a população portuguesa (Ferreira & Martinez, 2008).

De notar ainda que a literatura destaca que empresas mecanicistas apresentam uma tipologia de clima mais forte do que situações de estrutura ambígua (Dickson et al., 2006). As políticas de gestão de recursos humanos com repercussões no CO acabam por trazer implicações positivas na redução do absentismo (Väänänen et al., 2004), retenção de clientes (Clark, 2002), satisfação (Schulte et al., 2006) e envolvimento organizacional (Luthans et al., 2008). No essencial, a política de gestão de recursos humanos conducente a um aumento do CO deve incidir na gestão das emoções, investimento do capital humano (Momeni, 2009) e enfoque no *coaching* às chefias (Levinson, 2009).

Apesar da importância do CO para o diagnóstico organizacional, não devemos menosprezar a análise de outros constructos organizacionais como a cultura e liderança que reflectem não tanto os aspectos das percepções individuais, mas uma vertente mais associada ao sistema organizacional (D'Amato & Burke, 2008). Precisamente, uma meta-análise (Burke, Chan-Serafin, Salvador, Smith, & Sarfy, 2008) para estudar o efeito moderador da cultura nacional ao nível da relação de trabalho dos trabalhadores reforça esta tese. Este estudo mostrou que a cultura nacional em comparação com o clima tem maior efeito nas políticas de gestão de recursos humanos.

Em suma, a medição do CO deve constituir um procedimento ou prática comum no diagnóstico das empresas. A sua análise deve ser considerada nos relatórios de diagnóstico e constituir um indicador importante no apoio à tomada de decisão das chefias. Este constitui uma vantagem competitiva no diagnóstico de apoio à mudança e intervenção nas organizações modernas.

Referências

- Anderson, N., & West, A. M. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its Applications in Teambuilding for Innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*, 235-258.
- Baer, M. y Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative an psychological safety, process innovations an firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 45-68.

- Bañuelo, A.L., Descals, F.J.P., & Bernabéu, A.G. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167.
- Burke, M.J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., & Sarpy, S. (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 133-154.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major UK retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 93-113.
- D'Amato, A., & Burke, M.J. (2008). Psychological and organizational climate research: Contrasting perspectives and research traditions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 1-4.
- DeWitte, K. & DeCock, G. (1986). Organizational climate: Its relationship with managerial activities and communication structures. In G. Debus & H.W. Schroiff (Eds.), *The Psychology of Work Organization*. Amsterdam: North Holland Publishers.
- Dickson, M.W., Resick, C.J., & Hanges, P.J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Ferreira, A.I., & Martínez, L.M. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79 (6), 42 -51
- Gould-William, J. (2007). HR practice, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *Int. J. of Human Resources Management*, 18(9), 1627-1647.
- Hemingway, M.A., & Smith, C.S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 285-299.
- James, L. A., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 18, 1096-1112.
- Koys, D.J. & DeCotiis, T.A. (1980). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Levinson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103-123.
- Litwin, G. & Stinger, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship. *J. Organiz. Behav.*, 29, 219-238.

- Monemi, N. (2009). The relation between manager's emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.
- Neves, J.G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Pareek, U. (1989). Motivational Analysis of Organisations - Climate (MAO-C). In J.W. Pfeiffer, (Ed.), *The 1989 Annual: Developing Human Resources* (pp.161-180). University Associates, San Diego: California.
- Payne, R.L. & Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M.G., & Holcombe, K.M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Shulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.
- SixSeconds Consulting Group. (2004). *Case study: Emotional intelligence at Sheraton Studio City Hotel*. Retrieved May 1, 2009, from http://www.sixseconds.com/pdf/case_Sheraton.pdf
- Sparrow, R. P., Gaston, K. (1996). Generic climate maps: a strategic application of climate survey data? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 679-698.
- Srivastav, A. K. (2006). Relationship with role stress, coping strategy, and personal variables. *Journal of Management Research*, 6(3), 125-136.
- Väänänen, A., Kalimo, R., Toppinen-Tanner, S., Mutanen, P., Peiró, J. M., Kivimäki, M. and Vahtera, J. (2004). Role clarity, fairness, and organization climate as predictors of sickness absence. *Scandinavian Journal of Public Health* 32 (6), 426-434.