

Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional

Autoria: Roberto Coda, José Roberto Domingos da Silva, Luiz Eduardo Takenouchi Goulart, Dirceu da Silva, Moacir Dias

RESUMO

O presente artigo descreve o desenvolvimento e a validação de um modelo multidimensional – **Modelo IMCO (Instrumento de Medida do Clima Organizacional)** - para avaliar o grau de satisfação de profissionais no trabalho, construído a partir de modelos teóricos existentes sobre o tema. Utiliza dados primários de uma amostra de 518 sujeitos vinculados a empresas do setor público e privado, obtida através de pesquisa realizada durante o ano de 2008, na região metropolitana de São Paulo. As 16 dimensões específicas contidas no questionário de avaliação foram ratificadas através de análise fatorial confirmatória (**AFC**), com níveis de confiabilidade significativos. A metodologia do estudo explorou também a possibilidade de agrupar as 16 dimensões específicas confirmadas. Os resultados obtidos indicaram **Motivação, Filosofia de Gestão, Liderança, Gestão de Pessoas e Natureza do Trabalho** como dimensões gerais formadoras do Clima Organizacional teórica e empiricamente validadas. O **Modelo IMCO** oferece a pesquisadores, profissionais da área de Gestão de Pessoas e, principalmente gestores, a possibilidade de diagnosticar níveis de satisfação no trabalho de forma segura, abrangente e flexível, permitindo o delineamento de planos de ação voltados à gestão de equipes de trabalho. O objetivo do **Modelo IMCO** é proporcionar um instrumento para análise do Clima Organizacional em organizações de vários segmentos, porte e setor.

Palavras-chave: clima organizacional, satisfação no trabalho, motivação, liderança.

1. INTRODUÇÃO

Dentro dos temas de destaque dentro do campo Comportamento Organizacional o tópico Clima Organizacional tem recebido no Brasil e no exterior uma atenção central. Avaliar a percepção dos empregados sobre o ambiente em que atuam tem sido, é simples observar, uma prática muito comum das organizações na contemporaneidade. Essa avaliação proporciona um diagnóstico que permite às organizações adotarem medidas que resultem em maior satisfação com o trabalho por parte dos funcionários. Entretanto, para que se obtenha um diagnóstico confiável, é necessário que se tenha uma ferramenta com graus aceitáveis de validade e de confiabilidade para medir as diversas variáveis que interferem no grau de satisfação dos empregados com o seu trabalho. Após a avaliação do Clima e da adoção de medidas corretivas para problemas identificados, espera-se melhor eficácia em termos de produtividade organizacional, menor índice de absenteísmo, menor rotatividade funcional, maior satisfação dos clientes, entre outros fatores, que impactam os resultados das organizações.

Basicamente definido como uma variável interveniente entre o contexto de uma organização e o comportamento dos profissionais que a integram, voltada para a tentativa de compreender como empregados experienciam suas realidades de trabalho, o conceito de Clima Organizacional tem inspirado muitas definições, descrições e operacionalizações. Todavia, há poucos modelos e instrumentos de avaliação do Clima em organizações que possam ser considerados de qualidade para mensurar o constructo (PATTERSON et al., 2005).

Este trabalho descreve e apresenta o desenvolvimento de uma medida para Clima Organizacional que se revela, ao mesmo tempo, teoricamente alicerçada e empiricamente validada.

2. OBJETIVOS

O presente artigo procura explorar os conceitos de Satisfação no Trabalho e de Clima Organizacional junto a profissionais de empresas da região metropolitana de São Paulo. Seu pressuposto norteador é o de que esses conceitos podem ser caracterizados como sentimentos que apresentam, freqüentemente, considerável complexidade de avaliação, fazendo com que aspectos metodológicos assumam papel de destaque em função das incertezas que rondam

pesquisadores e práticos durante a condução deste tipo de pesquisa. O Clima Organizacional está efetivamente sendo medido? Como medir aspectos que caracterizam o Clima Organizacional de modo preciso?

Esses questionamentos trazem a necessidade de se definir e avaliar com confiabilidade as dimensões de satisfação que formam o Clima Organizacional, bem como de seus possíveis indicadores para que se possa não somente mapear os níveis de satisfação e propor planos de ações corretivas, mas também definir e validar um modelo que possa ser aplicado em diferentes organizações e que permita comparar efetivamente resultados entre empresas, além de acompanhar a evolução dos aspectos formadores do Clima Organizacional no tempo. Vale-se da contribuição de técnicas estatísticas multivariadas – em especial da análise fatorial confirmatória - para sistematizar procedimentos e, principalmente, descobrir categorias ou dimensões de Clima Organizacional e respectivos indicadores.

Especificamente os objetivos do trabalho são:

- Construir um modelo de avaliação de Clima Organizacional que inclua dimensões representativas;
- Fornecer indicadores válidos das dimensões consideradas representativas
- Trazer maior grau de confiabilidade para a realização de pesquisas de Clima Organizacional; e
- Garantir maior grau de comparação entre resultados de Clima Organizacional de diferentes empresas, através da utilização de indicadores efetivamente comuns e generalizáveis.

3. TEORIA

3.1 Satisfação no Trabalho

Satisfação no trabalho é classicamente definida como estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação que um empregado faz de seu trabalho ou de sua experiência no trabalho (LOCKE, 1976). Representa uma interpretação que envolve as circunstâncias do trabalho (salários, promoções, reconhecimento, benefícios, horas trabalhadas, condições, desempenho, habilidades / conhecimento utilizado) e que produz um sentimento de aprovação ou de desaprovação, afeição ou antipatia que forma a atitude de satisfação ou de insatisfação com e no trabalho (MUCHINSKI, 2003; CORSINI, 1999). Adicionalmente, um trabalho que pode ser considerado satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas pelo trabalhador (TAMAYO, 2001).

Pode, mais modernamente, ser identificada através de outros dois conceitos que a ela se relacionam e denominados Demandas do Trabalho e Recursos do Trabalho. Ambos apresentam natureza motivacional, sendo o primeiro de caráter intrínseco e o segundo de natureza extrínseca e mais associada a níveis elevados de engajamento e de excelência no desempenho profissional (BAKKER & DEMEROUTI, 2006). Significa, em resumo, uma resposta afetiva para uma ou várias das facetas do trabalho de um indivíduo (KREITNER & KINICKI, 2007).

Em termos de conseqüências, os resultados de pesquisas buscando a associação entre Satisfação no Trabalho e variáveis ligadas ao sucesso organizacional são divergentes. Por exemplo, embora pareça óbvio que empregados satisfeitos estejam mais propensos a apresentar desempenho superior e orientar-se mais para as necessidades de clientes, recente pesquisa voltada para confirmar esta hipótese, não teve sustentação com base nos resultados obtidos (KILIC & DURSUN, 2008). Já outra investigação consegue estabelecer através de um processo de meta análise uma relação clara entre satisfação no trabalho de empregados e a qualidade percebida de serviços prestados a clientes (BROWN & LAM, 2008).

Os níveis de satisfação no trabalho são investigados através do conceito de Clima Organizacional e de seu indicador mais comum, a Pesquisa de Clima Organizacional. Este tipo de pesquisa é definido como um levantamento (*survey*) sobre as opiniões dos empregados

que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização em que atuam. Dessa forma, caracteriza-se como um mapeamento das percepções sobre aspectos ou dimensões do ambiente interno de uma organização, representando um diagnóstico sobre a situação atual, quase que em caráter clínico, ou seja, visando levantar problemas ou disfunções que mereçam correção (CODA, 1997).

Enquanto a maioria das teorias motivacionais reconhece que a motivação representa um fenômeno de busca de necessidades no trabalho, inversamente, a satisfação configura o atendimento ou a realização dessas necessidades – satisfação no trabalho é apresentada como a antítese da motivação (ARCHER, 1978).

3.2 Modelos de Satisfação no Trabalho

A literatura sobre o tema apresenta expressiva quantidade de modelos que podem ser divididos em 3 categorias fundamentais. A primeira categoria – modelos situacionais - assume que a satisfação no trabalho seja função de características associadas ao cargo; outros tipos de modelos, denominados disposicionais, reconhecem que determinados traços estáveis das pessoas influenciam sua satisfação no trabalho, independentemente das características do cargo e da situação; finalmente, há também modelos interativos que enfatizam o equilíbrio entre o empregado e o ambiente em que atua como determinante da satisfação no trabalho (FRANEK & VECERA, 2008).

3.3 O Conceito de Clima Organizacional

Clima Organizacional é freqüentemente conceituado como uma descrição das percepções compartilhadas por empregados de uma organização sobre procedimentos, práticas e acontecimentos e, enquanto conceito, tem sofrido ao longo dos anos definições conflitantes e inconsistências em termos de operacionalização (PATTERSON et al., 2005).

Enquanto mudanças ocorridas no clima em termos de condições ambientais e ecológicas tenham passado a receber crescente atenção global em manchetes semanais, clamando por urgência de intervenção, outra forma de mudança climática está também, segundo Sopow (2007), novamente perturbando as percepções das pessoas no mundo. Este autor refere-se ao conceito de Clima Organizacional, uma vez que as mudanças e desafios nele presentes não são nem menos profundas ou impactantes do que aquelas que vêm afetando o ambiente natural, dadas as mudanças constantes, incertezas e crises que rondam o ambiente organizacional. Clima Organizacional tem sido, portanto, considerado fator de relevância para a gestão organizacional, principalmente após as mudanças conseqüentes do processo de globalização e internacionalização das organizações (KELLER & AGUIAR, 2004).

O quadro a seguir apresenta uma evolução do conceito de Clima Organizacional, conforme a visão de diferentes pesquisadores sobre o tema.

DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTOR
Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento de seus membros.	Forehand & Gilmer, 1964
Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.	Litwin & Stringer, 1968
Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com seus membros e seu ambiente.	Campbell et al, 1970
Sistema predominante de valores de uma organização.	Katz & Kahn, 1978
Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional.	Kolb et al., 1978
Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização que é experienciada por seus ocupantes, influi em seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características.	Tagiuri, 1988

Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.	Oliveira, 1996
Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.	Resende & Benaiter, 1997
Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas.	Coda, 1997
Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho.	Rizzatt & Colossi, 1998
Corte sincrônico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização.	Srouf, 1998
Aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica.	Graça, 1999
Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.	Luz, 2001
Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.	Tachizawa, 2001
Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados	Wooldridge & Minsky, 2003
Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização.	Puente-Palacios, 2004
Reações de indivíduos às avaliações que fazem de seus ambientes diários de trabalho	Bisvas & Varma, 2007

Quadro 1: Síntese de Conceitos de Clima Organizacional

3.4 Clima e Cultura Organizacional

Clima e cultura organizacional começam a receber posturas integradoras a partir de Schneider (1985), havendo, todavia uma diferenciação em termos da abordagem utilizada para estudo; enquanto os estudos de clima priorizam métodos quantitativos, os de cultura tendem a se valer de métodos qualitativos (KELLER & AGUIAR, 2004). Reichers e Schneider (1990) apresentam similaridades e diferenças entre os dois conceitos. Afirmam que tanto Clima quanto Cultura Organizacional se referem ao modo pelo qual os membros de uma organização atribuem sentido ao ambiente em que atuam. Manifestam-se através de significados compartilhados e fornecem base para ações ou tomada de decisões. São, ao mesmo tempo, conceitos monolíticos e multidimensionais, sendo, por esta razão, possível falar-se em diferentes climas e culturas dentro de uma mesma organização. Cultura organizacional existe em um nível de abstração mais elevado e clima deve ser visto como manifestação da cultura (REICHERS & SCHNEIDER, 1990).

3.5 Dimensões e Medidas de Clima Organizacional

Uma dimensão inicial que parece nortear a teoria e as pesquisas relativas ao conceito de Clima Organizacional é a de que ambientes sociais podem ser caracterizados por um número limitado de dimensões (PATTERSON et al., 2005). Um exame detalhado de diferentes medidas existentes de Clima Organizacional permite identificar uma gama variada de dimensões. Por exemplo, aspectos comumente encontrados costumam referir-se à autonomia individual, grau de estruturação organizacional, recompensas, apoio e consideração, calor humano, qualidade da liderança, cooperação em equipe, orientação para clientes, sugerindo que as dimensões de Clima Organizacional irão divergir conforme o propósito da pesquisa e dos critérios de interesse presentes na empresa que promove o levantamento (SCHNEIDER, 1990). Uma abordagem global e multidimensional revela-se vantajosa por fornecer uma visão abrangente de como funciona toda uma organização, assim como ilustrar prováveis aspectos de sub-culturas que podem afetar resultados como produtividade e inovação (ASHKANASY, WILDEROM & PETERSON, 2000). Por outro lado, a dificuldade de se tirar conclusões relevantes sobre aspectos formadores do Clima Organizacional deve-se ao fato de que a

maioria dos instrumentos de avaliação não demonstram confiabilidade e validade (PATTERSON et al., 2005), assim como pela falta de base teórica pertinente.

O quadro a seguir fornece um detalhamento do conjunto de dimensões que têm recebido atenção por parte de pesquisadores em diferentes trabalhos realizados em diferentes contextos. De especial interesse para o presente trabalho são os fatores apontados como formadores do Clima, a grande maioria dele obtidos por análise fatorial exploratória; são eles que forneceram um primeiro ponto de partida para a tentativa de validar um elenco de 100 assertivas como indicadores de Clima Organizacional através de análise fatorial confirmatória, conforme procedimentos descritos na metodologia do estudo.

	DIMENSÕES	MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PESQUISADOS										
		CODA, 1992	EMBRAPA, 1990	HAFFER & GRESHAM, 2008	LITWIN & STRINGER, 1968	KOLB, 1986	SBRAGIA, 1983	KOZ-LOWSKI & DOHERTY, 1989	GPTW, 2001	LAROS & PALACIOS, 2004	RCMP, 2007	PATTERSON et al., 2005
1	Conformidade			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX				XXX
2	Responsabilidade			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX			XXX
3	Desafio / Foco Externo				XXX	XXX	XXX		XXX			XXX
4	Recompensas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX			
5	Relações Interpessoais				XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		
6	Cooperação	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
7	Conflito			XXX	XXX		XXX		XXX			
8	Liderança / Chefia	XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX
9	Clareza Organizacional		XXX			XXX	XXX	XXX	XXX			XXX
10	Participação						XXX	XXX	XXX			
11	Reconhecimento	XXX					XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
12	Identidade / Comprometimento	XXX	XXX	XXX			XXX		XXX	XXX		XXX
13	Justiça						XXX		XXX			
14	Oportunidade Crescimento / Carreira	XXX	XXX				XXX		XXX	XXX		
15	Consideração Humana						XXX	XXX				
16	Comunicação	XXX						XXX	XXX		XXX	
17	Maturidade Empresarial / Tradição	XXX		XXX								XXX
18	Sentido / Natureza do Trabalho	XXX										
19	Política de RH / Treinamento	XXX										
20	Condições de Trabalho		XXX							XXX		
21	Carga de Trabalho									XXX		
22	Bem-Estar											XXX
23	Inovação e Flexibilidade											XXX
24	Reflexividade											XXX
25	Eficiência & Esforço											XXX
26	Feedback sobre o Desempenho											XXX
27	Qualidade											XXX
28	Gestão do Conhecimento			XXX								

Quadro 2: Síntese de Modelos de Clima Organizacional

4. Problema e Questões de Pesquisa

O problema geral abordado na pesquisa de campo que fornece base para o presente trabalho pode ser formulado através da seguinte questão: Como avaliar de forma precisa o Clima Organizacional?

Em termos específicos, esta questão abrangente subdivide-se em:

- *QP1 - Quais dimensões se confirmam como formadoras do Clima Organizacional?*
- *QP2 – Quais indicadores se confirmam como representativos das dimensões formadoras do Clima Organizacional?*
- *QP3 – É possível confirmar agrupamentos de dimensões formadoras do Clima Organizacional que representem um Modelo de Clima Organizacional?*

5. METODOLOGIA

5.1 Desenho da Pesquisa

Os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa podem ser identificados pelas etapas apresentadas a seguir.

Etapas

1. Identificação das principais dimensões de Clima Organizacional presentes nos diferentes modelos teóricos.
2. Escolha das dimensões de Clima Organizacional alvo da pesquisa de campo.
3. Elaboração das assertivas para avaliação das dimensões alvo da pesquisa de campo (100 assertivas).
4. Elaboração do questionário piloto para realização da pesquisa de campo, envolvendo:
 - Confecção da carta convite contendo objetivos do trabalho;
 - Preparação das instruções aos participantes da pesquisa de campo;
 - Definição da escala de avaliação das assertivas, adotando-se uma escala do tipo Likert de 10 pontos (1=discordância máxima; 10=concordância máxima);
A opção por uma escala de 10 pontos foi feita para maximizar o contraste entre as mensurações e melhorar a sua confiabilidade (WITTINK & BAYER, 1994).
 - Pré-teste do questionário piloto;
 - Ajustes do questionário e elaboração da versão definitiva para pesquisa de campo.
5. Definição dos parâmetros da pesquisa de campo: idade, sexo, nível do cargo ocupado (gerencial ou não gerencial) e tipo de empresa (nacional ou multinacional).
6. Definição do tipo e tamanho da amostra para realização da pesquisa de campo:
 - Amostra intencional;
 - Tamanho da amostra: 400 respondentes.
Esse número corresponde ao valor estimado para cálculo de amostras para populações infinitas, considerando o intervalo de confiança de 95,5% (2 sigmas) e margem de erro de 5%. Os critérios adotados para escolha dos elementos da amostra resultaram na seleção de 518 sujeitos, número que corresponde a margem de erro ainda menor, próxima de 4% (TAGLIACARNE, 1958 p. 138-139).
7. Definição dos critérios para escolha do público alvo da pesquisa:
 - Estar formalmente empregado em uma organização;
 - Demonstrar interesse para participação no estudo.
8. Definição do processo de coleta de dados:
 - Distribuição junto a participantes de cursos de pós-graduação (lato e stricto sensu);
 - Distribuição para respondentes espontâneos obtidos através de indicações dos participantes dos cursos de pós-graduação.
9. Definição do processo de análise dos dados:

- Criação de planilha eletrônica para compilação dos dados obtidos e de outra com a composição das dimensões de Clima Organizacional consideradas no estudo e respectivas assertivas de mensuração;
 - Aplicação de análise fatorial confirmatória (AFC) na amostra obtida para verificar a consistência das respostas com a estrutura de dimensões de Clima Organizacional estabelecida;
 - Refinamento do modelo inicial a fim de melhorar seu ajustamento em termos da consistência interna das assertivas e discriminação entre constructos latentes;
10. Identificação das dimensões definitivas de clima organizacional e respectivas assertivas (caracterização do modelo validado estatisticamente para mensuração do Clima Organizacional).

5.2 Dimensões Teóricas de Clima Organizacional consideradas

As dimensões incluídas no estudo foram obtidas através de processo interativo entre os integrantes da equipe de pesquisa. Este processo envolveu amplo número de reuniões nas quais o conjunto de indicadores constantes do questionário elaborado (100 assertivas) foi sendo analisado e classificado dentro de uma das dimensões identificadas na literatura e que reflete os resultados validados por 11 diferentes modelos de Clima Organizacional, propostos por diferentes autores no período de 1968 a 2008. A reunião desses modelos configura um elenco de 28 diferentes dimensões, tendo sido possível classificar todas as assertivas do questionário em 16 delas. As dimensões obtidas e que serviram de base para a análise confirmatória (AFC) são as seguintes: Clareza Organizacional; Competição no Trabalho; Comprometimento; Comunicação; Conteúdo do Trabalho; Estilo Gerencial; Estrutura, Regras e Conformidade; Imagem da Área de Gestão de Pessoas; Perspectivas de Carreira; Política Salarial; Progresso Profissional; Reconhecimento; Salário; Trabalho em Equipe; Treinamento e Desenvolvimento e Volume de Trabalho.

6. RESULTADOS

6.1 Caracterização da Amostra

Quanto à Idade, a amostra apresenta uma distribuição homogênea dentro das faixas etárias consideradas; o intervalo até 30 anos reúne 40% dos respondentes, o de 31 a 40 anos 30% e o acima de 40 anos também 30%. Em relação ao parâmetro sexo foi possível obter um equilíbrio entre os respondentes, uma vez que 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino. Já em relação ao tipo de cargo e tipo de empresa observou-se nítida concentração em cargos não gerenciais (73,5% dos respondentes) e empresas nacionais (75% dos respondentes). Não foram feitas análises a respeito de possíveis influências desses parâmetros nos resultados do estudo até a presente fase da pesquisa.

Em termos das percepções obtidas sobre o Clima Organizacional a equipe de pesquisadores pode observar que a tendência de satisfação foi em relação às dimensões Estilo Gerencial, Comprometimento, Natureza do Trabalho, Trabalho em Equipe, Perspectiva de Carreira, Treinamento e Desenvolvimento, Volume de Trabalho e Competição no Trabalho. No que diz respeito à insatisfação, as dimensões são Imagem da Área de RH, Progresso Profissional, Reconhecimento, Política Salarial, Salário, Clareza Organizacional, Comunicação, Estruturas, Regras e Conformidade. Estes resultados revelam existir um equilíbrio entre dimensões favoráveis e desfavoráveis de Clima Organizacional, permitindo inferir que as mudanças que estão sendo implementadas nas organizações para melhoria do Clima Organizacional como estratégia para fazer frente aos atuais desafios empresariais não têm tido ainda o nível de eficácia esperado.

6.2 Confirmação das Dimensões Teóricas

Como comentado anteriormente os dados foram analisados pelo método de AFC; usou-se como critério de estimação de parâmetros o procedimento ULS (Unweighted Least Squares),

adequado a dados que não tenham como premissa o pressuposto de forte aderência à distribuição normal multivariada (GARSON, 2004).

O modelo inicial apresentou valores das cargas fatoriais (λ_i) abaixo de 0,60 em apenas sete variáveis; mesmo assim com valores acima ou muito próximos de 0,50. Isto mostra em princípio que o modelo possui boa validade dos constructos (16 dimensões pesquisada), com valores do teste t (t-values) muito acima de 1,96 (com $p < 0,05$); tal valor é considerado como tendo validade preditiva (HAYDUK, 1987). A tabela 1, mostra os valores calculados dos testes de ajuste do modelo geral. Tais valores revelam, quando comparados com os referenciais teóricos, que o modelo multidimensional IMCO é válido para medir o que se propõe a mesurar.

Teste de Ajuste	Valores Calculados	Valores Referenciais
$\chi^2/g1$	29,100	$\chi^2/g1 < 5$
RMSEA	0,0608	RMSEA < 0,08
NFI	0,965	> 0,90
NNFI	0,975	> 0,90
CFI	0,977	> 0,90
GFI	0,836	> 0,90
AGFI	0,813	> 0,90
Menor Resíduo	-4,902	< -2,58
Maior Resíduo	5,402	< 2,58

Tabela 1: Valores calculados e referenciais para os índices de ajuste do Modelo IMCO.

Para melhorar o ajuste do modelo final foram retirados 12 indicadores (assertivas), conforme indicado em cinza no quadro 4. Tais indicadores mostraram resíduos muito elevados ($>$ ou $<$ que 6,00), mostrando que foram respondidos pelos sujeitos da pesquisa sem coerência com as demais respostas. Como os resíduos devem, desejavelmente, estar dentro do intervalo $-2,58 < r < 2,58$ (HAIR et.al., 2005; JÖRESKOG e SÖRBOM, 1993a e 1993b), contou-se que apenas 13,4% desses resíduos extrapolaram o intervalo considerado. Desta forma, foram aceitos, uma vez que representam pouco perto do restante das medidas.

Dimensão	Assertivas (Indicadores)									
	9	18	26	31	34	71	75	85	88	97
Reconhecimento	9	18	26	31	34	71	75	85	88	97
Clareza organizacional	24	29	39	42	47	63	79	80	100	
Comprometimento	1	11	23	30	54	55	64	81	95	
Estilo gerencial	2	5	14	53	56	67	77	92	94	
Comunicação	6	10	49	50	66	78	82	90		
Trabalho em equipe	12	16	21	45	72	74	98	99		
Política salarial	13	17	27	32	36	44	46	86		
Natureza do trabalho	7	28	37	40	57					
Perspectiva de carreira	20	25	59	70	76					
Progresso profissional	15	58	62	68	96					
Salário	8	51	73	41	87					
Volume de trabalho	3	19	48	52	60					
Estruturas, regras e conformismo	38	65	69	83						
Imagem da área de RH	22	35	84	89						
Competição no trabalho	33	91	93							
Treinamento e desenvolvimento	4	43	61							

Quadro 3: Modelo IMCO: indicadores confirmados e excluídos (em cinza).

A análise dos valores dos testes de ajuste do modelo (tabela 1) deve ser observada com certa cautela, uma vez que os valores referenciais não são limitantes rigorosos e, portanto, não representam limitações para aceitação do **Modelo IMCO** (MARUYAMA, 1998). Os valores dos testes de ajustes ficam dentro daqueles preconizados como

referenciais, com exceção dos valores dos testes GFI e AGFI, que ficam levemente abaixo dos valores de referência.

Para avaliar-se a unidimensionalidade dos constructos do modelo foi efetuado o cálculo dos coeficientes de confiabilidade propostos por Hair et al. (2005)

Dimensão	Confiabilidade do Constructo
Reconhecimento	0,823
Clareza organizacional	0,739
Comprometimento	0,812
Estilo gerencial	0,778
Comunicação	0,756
Trabalho em equipe	0,734
Política salarial	0,802
Natureza do trabalho	0,806
Perspectiva de carreira	0,762
Progresso profissional	0,730
Salário	0,723
Volume de trabalho	0,699
Estruturas, regras e conformismo	0,743
Imagem da área de RH	0,719
Competição no trabalho	0,683
Treinamento e desenvolvimento	0,679

Tabela 2: Confiabilidade dos constructos.

A Tabela 2 mostra que os valores da confiabilidade do constructo mostraram-se adequados, pois estes devem ser maiores que 0,700 (Hair et al., 2005). Apenas três dos constructos apresentaram valores muito próximos aos preconizados pela literatura e como critério foram aceitos. Frente aos valores obtidos, pode-se dizer que a escala foi validada e, neste sentido, a validação é representada pela capacidade de um teste ou instrumento medir aquilo a que se propõe. É também um processo laborioso de análise e de correção do instrumento de medida (CRONBACH, 1996).

6.3 Criação do Modelo IMCO – Instrumento de Medida do Clima Organizacional

A segunda etapa de análises foi voltada para a tentativa de verificar a possibilidade de agrupar as dimensões emanadas da teoria e confirmadas pela AFC em outras dimensões mais abrangentes. A justificativa para essa abordagem originou-se da constatação de que a maioria das dimensões confirmadas se relacionava com o modelo teórico em administração denominado Relações Humanas (QUINN et al., 2004). Ainda assim, restavam outras que pareciam ligadas aos demais modelos definidos por Quinn, embora tal pressuposição não fizesse parte do desenho inicial da pesquisa. Pareceu à equipe de pesquisa uma via instigante de investigação.

O procedimento utilizado nesta etapa foi a AFC de segunda ordem, tendo sido gerados 5 novas dimensões capazes de agrupar as 16 dimensões validadas a partir da teoria. Esses agrupamentos de dimensões foram nomeados **vetores** do **Modelo IMCO**. O primeiro deles foi denominado “Motivação” e ficou integrado pelas dimensões Reconhecimento, Comprometimento, e Progresso Profissional. O segundo vetor, “Liderança” ficou integrado pelas dimensões Estilo Gerencial, Trabalho em Equipe e Competição no Trabalho. O terceiro foi nomeado “Filosofia de Gestão”, integrado pelas dimensões Clareza Organizacional, Comunicação e Estrutura, Regras e Conformidade. O quarto foi identificado como “Gestão de Pessoas”, integrado pelas dimensões Política Salarial, Salário, Imagem da Área de RH, Treinamento e Desenvolvimento e Perspectivas de Carreira. Finalmente, o quinto e último vetor foi nomeado “Natureza do Trabalho”, composto pelas dimensões Conteúdo do Trabalho

e Volume do Trabalho. Os cálculos que validam os vetores do Modelo **IMCO** não se encontram apresentados no presente trabalho.

A seguir são apresentadas os **Vetores do Modelo IMCO** com suas dimensões indicativas e respectivas cargas confirmatórias.

7. CONCLUSÕES

O **Modelo IMCO** foi desenvolvido e confirmado junto a uma amostra representativa de empregados atuando em diferentes empresas da região metropolitana de São Paulo. Os resultados deixam claro que o instrumento utilizado, composto por 88 assertivas, possui propriedades psicométricas relevantes com indicadores robustos para avaliar 16 dimensões de percepções de empregados em relação a seus ambientes de trabalho. Além disso, a confiabilidade interna das escalas foi sempre aceitável e boa na maioria dos casos, reforçando, assim, a frase de Kurt Lewin que abre o presente artigo. A pesquisa possibilitou ainda encontrar e confirmar fatores de segunda ordem – Motivação, Gestão de Pessoas, Liderança, Filosofia de Gestão e Natureza do Trabalho - nomeados vetores do **Modelo IMCO**, sem contudo indicar o grau de ênfase de cada um como explicativos do constructo Clima Organizacional. Esses vetores fornecem um subsídio importante para a melhoria da satisfação de empregados, uma vez que auxiliam a caracterizar variáveis efetivamente intervenientes no Clima de uma organização e, conseqüentemente, a orientação de práticas gerenciais voltadas para a construção, respeito e o desenvolvimento de equipes de trabalho. Os vetores encontrados no **Modelo IMCO** são classificáveis prioritariamente como ênfases associadas ao modelo de Relações Humanas em Administração proposto por Quinn et al. (2004). Trata-se do caso dos vetores Motivação, Gestão de Pessoas e Natureza do Trabalho. O vetor Filosofia de Gestão enquadra-se no modelo de Processos Internos e, finalmente, o vetor Liderança, tanto no modelo Sistemas Abertos como no de Relações Humanas.

O **Modelo IMCO** foi confirmado a partir de modelos teóricos criados durante os últimos 40 anos. Ao criar o **IMCO** como medida fundamentada em bases conceituais subjacentes, a intenção da equipe de pesquisa foi fornecer um instrumento que pudesse ser útil não somente para avaliar adequadamente os níveis de satisfação no trabalho, mas também prover uma abordagem que possa incentivar pesquisadores a testar outras proposições teóricas centrais, como por exemplo, as relações existentes entre Clima Organizacional e eficácia organizacional. É abrangente, oferecendo a pesquisadores a vantagem de avaliar as experiências de empregados em relação a diversas dimensões de Clima Organizacional. Por outro lado, não é de se supor que todas as dimensões e vetores constantes do modelo sejam de interesse de uma organização em particular, fazendo com que seja necessário optar por alguns em detrimento de outros. Ou então, o interesse pode recair sobre uma dimensão não contemplada pelo modelo; nesse caso, recomenda-se procedimento metodológico similar ao adotado no presente trabalho para que se identifique e posteriormente se confirme a dimensão ou dimensões de interesse para investigação. Cumpre observar também que uma aplicação parcial do **Modelo IMCO** contribuirá para facilitar a logística do levantamento, principalmente com a conseqüente redução do tempo de coleta dos dados. Modelos de Clima Organizacional não são perenes, o que faz com que o **IMCO** possa continuar recebendo ampliações ou revisões para que, independentemente de suas qualidades de medição, esteja sempre em sintonia com a atualidade das atividades organizacionais.

Uma vez que o **IMCO** é um modelo que se enquadra dentro da tipologia situacional, o mesmo revela-se útil para estudar situações de fusões e aquisições de empresas, permitindo a comparação de similaridades ou diferenças no Clima Organizacional antes e depois do processo de fusão. Finalmente, a equipe de pesquisa considera que o **IMCO** pode ser aplicado em ampla variedade de tipos de organização dentro do contexto brasileiro e que o modelo abre a possibilidade para busca e confirmação de outros valores ou dimensões de Clima Organizacional tais como ética, governança corporativa, orientação para resultados, cidadania

e inovação. Espera-se que pesquisadores, consultores e responsáveis pelas áreas de Gestão de Pessoas nas organizações utilizem a medida aqui desenvolvida para acumular mais facilmente conhecimento e compreensão do papel do Clima no funcionamento de suas organizações, bem como iniciar linha de investigação que procure associar resultados de Clima Organizacional a resultados organizacionais, indicadores econométricos e eficácia.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, A. O Mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: liderança e motivação**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.
- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. Londres: SAGE, 2000.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley (UK), v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.
- BISVAS, S.; VARMA, A. Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model. **Employee Relations**, Bingley (UK), v. 29, n. 6, p. 664-676, 2007.
- BROWN, S. P.; LAM, S. K. A Meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. **Journal of Retailing**, New York, v. 84, n. 3, p. 243-255, 2008.
- CAMPBELL, J.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. III; WELCK, K. E. **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.
- CODA, R. **Clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese (Livre-Docência) - FEA-USP, São Paulo, 1992.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: liderança e motivação**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94 – 107.
- CORSINI, R. J. **The Dictionary of psychology**. Philadelphia: Taylor & Francis, 1999.
- CRONBACH, L. **Fundamentos da testagem psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, B. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**. Washington, n. 62, p. 361-382, 1964.
- FRANEK, M.; VECERA, J. Personal characteristics and job satisfaction. **Ekonomika A Management**, Praga, v.4, p. 63-76, 2008.
- GARSON, G. D. **PA765-Statnotes: an online textbook**. Disponível em: <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>>. Acesso em: 25 abril 2009.
- GPTW, COPENE. **Análise de resultados da pesquisa de ambiente 2001**. São Paulo: Great Place to Work, 2001.
- GRAÇA, H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular - FUNADESP, 1999.
- HAFER, J.; GRESHAM, G. G. Organizational climate antecedents to the market orientation of cross-functional new products development teams. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v.8, n.1, p. 34-66, 2008.
- HAIR, Jr. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAYDUK, L. A. **Structural equation modeling with LISREL**. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1987.
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. **LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS™ command language**. Chicago: Scientific Software International, 1993b.

- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. **LISREL 8: user's reference guide**. Chicago: Scientific Software International, 1993a.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**. Londrina, v.20, n. 39, 2004, p. 91-113.
- KILIC, C., DURSUM, T. Job-related antecedents and performance outcomes of individual: level customer orientation. **The Business Review**, Cambridge, v.10, n.1, 2008, p.39-46.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.74, n.4, 1989, p. 456-55.
- KREINTER, R.; KINICKI, A. **Organizational behavior: key concepts, skills and best practices**. New York: McGraw-Hill, 2007.
- LAROS, J. A.; PALÁCIOS-PUENTE, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 9, n.1, 2004, p. 113-119.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Havard University Press, 1968.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- MUCHINSKY, P. M. **Psychology applied to work**. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2003.
- OLIVEIRA, W. M. de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995)**. Tese (Doutorado). Londrina, Terra e Cultura, v. 20, n. 39, 1996.
- PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D. L.; WALLACE, A. M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, Evanston (IL), v. 26, 2005, p. 379-408.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n. 3, 2002, p. 96-104.
- QUINN, R.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. E.; McGRATH, M. R. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- REICHERS, A. E & SCHENEIDER, B. Climate and culture: an evolution of constructs. In: SCHENEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco: The Jossey-Bass, 1990, p. 129-150.
- RESENDE, E.; BENAITER, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Ênio Resende & Consultores Associados, 1997.
- RIBEIRO, N. **Clima organizacional na Embrapa**. Dissertação (Mestrado) - FEA-USP, São Paulo, 1990.
- RIZZATTI, G.; COLOSSI, N. Clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC: uma contribuição para o programa UFSC da qualidade. In: SILVEIRA, A.;

COLOSSI, N.; SOUSA, C. G. de. **Administração universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: UFSC, 1998.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SOPOW, E. The communication climate change at RCMP. **Strategic Communication Management**. Chicago, v. 12, n.1, p. 20-23, 2007.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, K. On weighted dyadic Carleson's inequalities. *Journal of Inequalities and Applications*. New York, v.6, n. 4, p. 415-433, 2001.

TAGIURI, R. The concept of organizational climate. In TAGIURI, R.; LITWIN, G. **Organizational climate: exploration of a concept**. Cambridge: Harvard Business School, Division of Research, 1988. p. 11-32.

TAGLIACARNE, G. **Técnica y práctica de las investigaciones de mercado**. Barcelona: Ariel, 1963.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, Rio de Janeiro, v.5, n. 3, p. 127-147, 2001.

WOOLDRIDGE, B. R.; MINSKY, B. D. The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination. **The Learning Organization**, Bingley (UK), v.9, n.1, 2003, p. 29-38.

Apêndice:

IMCO – Instrumento de Medida do Clima Organizacional

O IMCO – Instrumento de Medida do Clima Organizacional é composto por 16 dimensões divididas em 5 vetores: Motivação, Liderança, Filosofia de Gestão, Gestão de Pessoas e Natureza do Trabalho. Os indicadores de correlação entre parênteses são resultantes da análise fatorial confirmatória (AFC) de primeira ordem; todos apresentam significância estatística.

Vetor: Motivação

Dimensão: Reconhecimento

A9. Nesta empresa, as políticas de reconhecimento existentes são aplicadas de forma homogênea e profissional para todos os empregados.(0.690)

A26. O sistema de remuneração existente é um excelente instrumento para valorizar e reconhecer aqueles que atingem suas metas.(0.691)

A31. A empresa reconhece e aproveita aqueles que demonstram espírito de liderança.(0.770)

A71. Na minha área, os empregados que desempenham bem suas tarefas são devidamente reconhecidos pelos chefes.(0.763)

A75. O caminho para ser reconhecido é obter os resultados esperados.(0.654)

A88. Na empresa onde trabalho não é necessário estar mais próximo da Diretoria / Chefia no dia-a-dia para ser reconhecido.(0.647)

Dimensão: Comprometimento

A1. Na empresa onde trabalho, há grande empenho para encontrar as melhores alternativas para execução das atividades.(0.593)

A23. Mesmo que surgisse outra oportunidade, pensaria muito antes de deixar meu emprego na empresa onde trabalho.(0.587)

A30. Na empresa onde trabalho, em situações de dificuldade, as pessoas preferem levantar o problema em busca de soluções adequadas, ao invés de ignorá-lo.(0.689)

A54. Posso garantir que a maioria de meus colegas atende prontamente às demandas/necessidades de serviço.(0.598)

A55. O empregado da empresa onde trabalho tem grande orgulho de pertencer a ela.(0.732)

A95. Percebo que os empregados da empresa onde trabalho demonstram um grau de fidelidade elevado à mesma.(0.716)

Dimensão: Progresso Profissional

- A15. As oportunidades de crescimento profissional são acessíveis a todos os empregados.(0.713)
 A58. Há excelentes oportunidades de crescimento profissional na empresa onde trabalho.(0.783)
 A62. Meu trabalho me dá a oportunidade de aprender novas técnicas e habilidades, contribuindo para meu crescimento profissional.(0.718)
 A68. Tenho certeza de que as expectativas de crescimento profissional se concretizam nesta empresa.(0.799)
 A96. A estrutura de cargos existente é suficiente para permitir o crescimento profissional dos empregados.(0.732)

Vetor: Liderança***Dimensão: Estilo Gerencial***

- A2. Minha chefia é acessível e me trata com respeito.(0.685)
 A5. A presença da chefia em minha área contribui de modo decisivo para o bom andamento das atividades.(0.595)
 A14. Eventuais divergências com minha chefia são discutidas no plano profissional e não no pessoal.(0.672)
 A53. Na maioria das vezes tenho autonomia para tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer à chefia em cada etapa do trabalho.(0.571)
 A56. Quando é necessário efetuar uma mudança, minha chefia procura garantir o meu envolvimento e o da equipe no processo.(0.744)
 A67. Tenho suficientes orientações de minha chefia para resolver eventuais dificuldades no trabalho.(0.760)
 A77. Percebo que minha chefia reconhece e valoriza minhas contribuições, colocando-as em prática.(0.793)
 A92. Existe coerência entre o discurso e a prática gerencial em minha área de atuação.(0.734)
 A94. Minha chefia tem excelente habilidade para lidar com pessoas.(0.766)

Dimensão: Trabalho em Equipe

- A12. A empresa prioriza a contribuição de todos através de um diálogo centrado na melhoria permanente do trabalho cotidiano.(0.635)
 A21. Não há protecionismo de qualquer espécie em relação aos integrantes da equipe a que pertencço.(0.538)
 A45. Esta empresa fomenta o trabalho em equipe como uma de suas crenças para a busca do sucesso.(0.709)
 A72. Há uma grande união e apoio mútuo entre as pessoas da equipe em que trabalho.(0.714)
 A98. O trabalho em equipe flui muito bem na empresa onde atuo..(0.780)
 A99. Há tempo suficiente para melhorar o relacionamento e a troca de experiências entre as equipes de trabalho.(0.628)

Dimensão: Competição no Trabalho

- A33. A competição entre pessoas ou grupos é sadia, sendo valorizada como forma de estimular a criatividade e melhorar o desempenho profissional.(0.625)
 A91. O nível de competição existente entre as pessoas é normal e jamais compromete o bom andamento das atividades.(0.711)
 A93. Há grande harmonia em meu ambiente de trabalho.(0.735)

Vetor: Filosofia de Gestão***Dimensão: Clareza Organizacional***

- A24. A busca contínua de profissionalismo na gestão é uma das principais preocupações na empresa onde trabalho.(0.725)
 A29. O estilo de administração adotado pela empresa onde trabalho influencia de modo positivo o comportamento dos seus empregados em relação ao trabalho que executam.(0.708)
 A39. Está claro que a Diretoria da empresa onde trabalho se preocupa mais com os assuntos verdadeiramente estratégicos para a empresa.(0.578)
 A47. É forte a preocupação da empresa onde trabalho em reter seus melhores talentos.(0.716)
 A63. As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da empresa.(0.674)
 A79. A postura da empresa onde trabalho demonstra claramente que as pessoas são seu maior patrimônio.(0.710)
 A80. Sem dúvida um dos objetivos da empresa onde trabalho é crescer respeitando as necessidades e a satisfação de seus clientes.(0.679)
 A100. Nesta empresa é grande a preocupação de divulgar e transferir o conhecimento adquirido durante o exercício das atividades entre as equipes de trabalho.(0.719)

Dimensão: Comunicação

- A6. As informações necessárias à realização de meu trabalho são transmitidas de forma clara e objetiva.(0.647)
 A10. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.(0.591)
 A49. A quantidade de reuniões de trabalho é suficiente para manter as pessoas informadas sobre o que acontece na empresa onde trabalho.(0.609)
 A50. Gasto pouco tempo selecionando as informações que recebo através dos diferentes canais de comunicação formais da empresa onde trabalho .(0.530)
 A66. A comunicação é verdadeiramente de mão dupla; não há porque temer surpresas ou reações inesperadas de qualquer parte.(0.711)
 A78. Na empresa onde trabalho, as informações fluem igualmente para todos os empregados e áreas.(0.712)
 A82. Obtenho com facilidade junto a outras áreas da empresa onde trabalho as informações que necessito para o desempenho adequado de minhas atividades.(0.618)
 A90. Na empresa onde trabalho a rede de comunicação é ágil e eficiente.(0.749)

Dimensão: Estruturas, Regras e Conformidade

- A38. A estrutura organizacional e funcional da empresa é consistente com seus objetivos.(0.677)
 A65. Há uma nítida e adequada divisão de papéis e de atribuições entre áreas da empresa onde trabalho.(0.542)
 A69. As mudanças que ocorrem na empresa onde trabalho são sempre planejadas.(0.723)
 A83. Há suficiente abertura e flexibilidade para aceitação de idéias e sugestões voltadas ao aperfeiçoamento ou melhoria da empresa onde trabalho.(0.397)

Vetor: Gestão de Pessoas***Dimensão: Política Salarial***

- A13. O sistema de compensação (salário + benefícios) é adequado, não interferindo na satisfação dos empregados.(0.731)
 A17. Os benefícios existentes complementam de modo suficiente os salários pagos para os diferentes cargos.(0.707)
 A27. A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensação.(0.661)
 A32. Os benefícios são amplos e variados, auxiliando a manter os mais competentes.(0.710)
 A36. Há equilíbrio interno entre os salários pagos; os cargos mais complexos ou mais importantes são os mais bem remunerados.(0.639)
 A46. A progressão nas faixas salariais (promoção horizontal) é periódica e realizada a intervalos adequados.(0.744)
 A86. Os aumentos salariais nesta empresa excedem a variação do custo de vida no período.(0.634)

Dimensão: Salário

- A41. O salário que recebo é suficiente para atender meu padrão de vida.(0.633)
 A51. Os salários pagos reconhecem o valor e a qualidade do desempenho dos funcionários da empresa onde trabalho.(0.783)
 A73. As diferenças nos salários refletem as diferenças no conteúdo e exigências dos cargos.(0.581)
 A87. Meu salário é justo, representando o retorno compatível a meu rendimento dentro desta empresa.(0.729)

Dimensão: Imagem da Área de RH

- A22. O RH dispõe de instrumentos para realizar uma avaliação eficaz do desempenho dos empregados em suas atividades.(0.696)
 A35. O RH demonstra em suas práticas grande preocupação com aspectos de justiça e ética.(0.809)
 A84. A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os os diferentes cargos existentes na empresa.(0.747)
 A89. O banco de horas é um instrumento eficaz para apurar minha dedicação extra ao trabalho.(0.402)

Dimensão: Perspectiva de Carreira

- A20. Tenho boas oportunidades de adquirir competências gerenciais no exercício de meu trabalho.(0.705)
 A25. Sinto que minhas qualificações e treinamento aumentam minhas possibilidades de promoção.(0.741)
 A59. Não é necessário ter um bom tempo de casa para se ter uma situação melhor de trabalho nesta empresa.(0.550)
 A70. Tenho boas oportunidades de adquirir competências técnicas no exercício de meu trabalho.(0.714)
 A76. Meu horizonte profissional está bem claro para mim, sei exatamente onde posso chegar nesta empresa.(0.493)

Dimensão: Treinamento e Desenvolvimento

A4. A organização em que trabalho é reconhecidamente uma empresa que se preocupa em formar seus profissionais para o exercício das atividades.(0.628)

A43. Há total apoio da empresa para a realização de treinamentos diretamente ligados à minha atividade profissional (treinamentos técnicos).(0.739)

A61. O treinamento é amplamente valorizado na empresa onde trabalho, até mesmo aqueles voltados para estágios futuros da carreira do empregado.(0.757)

Vetor: Natureza do Trabalho

Dimensão: Conteúdo do Trabalho

A7. Estou fazendo progressos satisfatórios em relação às minhas metas profissionais.(0.683)

A28. As tarefas que executo são interessantes e desafiantes.(0.710)

A37. Meu cargo atual está me ajudando a atingir minhas metas profissionais.(0.783)

A40. Se necessário, sinto que tenho grandes possibilidades de influenciar as decisões que afetam meu trabalho.(0.698)

A57. Minha capacidade, habilidades e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.(0.732)

Dimensão: Volume de Trabalho

A3. Raramente deixo de cumprir os prazos e metas de meu cargo, uma vez que o volume de trabalho é bem dimensionado na empresa onde atuo.(0.490)

A19. Quase nunca considero minha jornada de trabalho muito extensa.(0.526)

A48. Tenho a tranquilidade e o tempo necessários para executar minhas atividades.(0.727)

A52. Os processos e rotinas de trabalho em minha área atendem bem às necessidades do serviço.(0.710)

A60. Disponho de tempo suficiente para refletir sobre como aperfeiçoar a execução de meu trabalho.(0.726)