

Área temática: Gestão de pessoas

Clima organizacional: uma proposição de categorias de pesquisa

AUTORES

RODRIGO CUNHA DA SILVA

Universidade de São Paulo
rodrigocunha11@hotmail.com

BETINA SIVESTRI MIRANDA

Universidade de São Paulo
betina.miranda@gmail.com

ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
elzafr@uol.com.br

ANDRE LUIZ FISCHER

Universidade de São Paulo
afischer@usp.br

Resumo

Para que um instrumento de pesquisa de clima organizacional seja confiável é essencial que seja orientado por uma base teórica sólida e atualizada em gestão de pessoas. Além disso, ele deve contemplar dimensões consideradas relevantes do fenômeno que pretende investigar. O objetivo deste artigo é propor seis categorias ou dimensões para pesquisas de clima organizacional. Para isso foram utilizadas respostas, concedidas em 2009, por 50.285 empregados de 150 organizações brasileiras. Primeiramente, foi realizado um levantamento dos modelos de clima organizacional nas principais publicações internacionais e nacionais em psicologia aplicada e em revistas de gestão de recursos humanos. Para analisar a validade das categorias foram realizadas análises fatoriais através do método dos eixos principais, sem rotação. Já para verificar estabilidade dos resultados obtidos foram retiradas três amostras independentes do banco de dados principal, para posterior aplicação da análise fatorial em cada uma das amostras. Ao se considerar os resultados das análises fatoriais, percebe-se que as seis escalas propostas possuem validade psicométrica, estruturas fatoriais e proposições teóricas que as subsidiam. Ademais, pode-se perceber que as três amostras forneceram estruturas fatoriais semelhantes, tanto nas cargas quanto nos demais índices estatísticos, para todas as escalas, indicando sua estabilidade.

Palavras-chave: clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, recursos humanos.

Abstract

In order to an instrument of organizational climate survey be reliable it is essential that it is guided by a solid and updated people management theoretical base. Furthermore, it should include dimensions considered relevant to the phenomenon it intend to investigate. This paper aims to propose six categories or dimensions to organizational climate survey. For such purpose, answers were granted in 2009 by 50,285 employees from 150 Brazilian

organizations. First, we conducted a survey of models of organizational climate in major international and national journals of applied psychology and human resource management. The validity of the categories was examined by the factor analysis using the method of principal axes without rotation. In order to check the stability of the results, three independent samples were taken from the main database, for subsequent application of factor analysis in each sample. When the results of factor analysis were considered, the six scales proposed showed psychometric validity, factor structures and theoretical propositions that subsidized them. Moreover, we can notice that the three samples provided similar factor structures, both in charges and in other statistical indices for all scales, indicating their stability.

Keywords: organizational climate, organizational climate survey, human resources.

1. Introdução

Com a finalidade de analisar a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho, as empresas realizam levantamentos chamados de *Pesquisas de Clima Organizacional*. Seu objetivo consiste em compreender como estão as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, mas também quanto a aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros. A maioria das empresas bem estruturadas em Recursos Humanos (RH) realiza sistematicamente levantamentos que recebem essa denominação (FISCHER, 1996).

Para que o instrumento de pesquisa seja confiável, é essencial que seja utilizada em sua construção uma base teórica sólida e atualizada em gestão de pessoas. Uma das tendências identificadas na literatura recente sobre pesquisas de clima organizacional é o uso de categorias que norteiam a elaboração do instrumento e a análise dos dados (VELOSO; NAKATA; FISCHER; DUTRA, 2007). O objetivo deste artigo é propor, por meio de análises estatísticas, categorias de pesquisa de clima organizacional

Geralmente as pesquisas de clima organizacional realizadas no Brasil se sustentam na experiência prática de profissionais de consultoria. A maior parte delas não costuma divulgar o apoio teórico utilizado para elaboração do instrumento e/ou para a análise dos dados. Outro aspecto relevante sobre essa prática é que nem sempre as metodologias propostas são desenvolvidas para o mercado local; muitas delas são aplicáveis a qualquer país. A pesquisa apresentada neste artigo foi desenvolvida considerando primordialmente as seguintes características, consideradas fundamentais: base teórico-empírica da metodologia da pesquisa e adequação à realidade nacional.

Os resultados apresentados neste estudo buscam validar de maneira teórica e empírica as categorias pertencentes a um instrumento de pesquisa de clima organizacional que está amplamente difundido no mercado empresarial brasileiro.

A estrutura deste artigo está dividida, além da introdução, em quatro seções: na primeira é apresentada a revisão da literatura sobre clima organizacional e o arcabouço teórico das categorias propostas nesta pesquisa; na segunda é realizada a descrição metodológica e prática da pesquisa. Enfim, na terceira seção são realizados testes estatísticos para validação das categorias propostas e as considerações finais do estudo são expostas na quarta seção.

2. Fundamentação teórica

Nesta seção é apresentado o arcabouço teórico do trabalho, que trata conceituação de clima organizacional e sustentação teórica das categorias da pesquisa.

2.1. A evolução do conceito de clima organizacional

O termo *clima* foi cunhado por Lewin, Lippitt e White (1939) no vocabulário da psicologia social; eles usaram o conceito de *clima social* e *atmosfera social* como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais, baseados em um experimento com grupos de meninos em um acampamento de verão nos Estados Unidos, onde foram interpretados os diferentes efeitos de intervenções particulares nas atividades (SCHNEIDER *et al.*, 2001).

Em 1948, Lewin intitulou de *teoria de campo psicológico* suas tentativas de representar um processo social particular como parte de um contexto ou campo mais amplo (ASHKANASY *et al.*, 2001). Para o autor, todo comportamento, inclusive ação, pensamento,

desejo, busca, valorização e realização, é concebido como uma mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo (LEWIN, 1951).

A ênfase no contexto colocada por Lewin estava relacionada à psicologia Gestalt de percepção e, na mesma época, estava sendo desenvolvida por outros imigrantes alemães nos Estados Unidos. Sua teoria mostra que o comportamento humano individual varia conforme a norma e que essa variação é condicionada pela tensão entre a auto-percepção e o ambiente psicológico (espaço vital) onde o indivíduo está inserido (ASHKANASY, 2000).

A primeira análise sistemática denominada *clima organizacional* foi realizada por Argyris (1964). Ele concluiu que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. De acordo com Schneider e Snyder (1975), esse conceito deveria se referir mais a uma área de pesquisa do que a uma unidade específica de análise ou um conjunto particular de dimensões. O termo *clima organizacional* deve ser suplantado pela palavra *clima* para se referir a um clima de algo. Kolb *et al.* (1978) identificam outros aspectos relacionados, como conformidade, padrões, recompensas, responsabilidade, apoio, clareza e calor humano. Woodman e King (1978) afirmam que o clima organizacional é um conceito que implica a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Sua análise é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente da percebida pelos empregados. Isso ocorre porque cada um tem uma percepção balizada por atitudes e expectativas próprias.

O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para a *performance* do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros. Esse tema ganhou importância nos últimos anos por ser considerado uma variável a ser investigada por aqueles que buscam explicações para a produtividade e a qualidade do trabalho das pessoas nas organizações (OLIVEIRA, 1996).

Para Schneider e White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações: exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas; práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização e interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Na seção a seguir, serão apresentadas as principais pesquisas de clima organizacional, que propõem categorias com objetivo de esclarecer a forma como é gerado o clima organizacional.

2.2. A Evolução das pesquisas acadêmicas de clima organizacional

Antes de realizar a validação estatística das categorias desta pesquisa, foi realizado um levantamento dos modelos de clima organizacional nas principais publicações internacionais e nacionais em psicologia aplicada e em revistas de gestão de recursos humanos nos últimos 20 anos. A seguir será apresentada uma visão geral de cada um desses modelos que serviram para evidenciar a pertinência das categorias propostas por este estudo.

O estudo de James e James (1989) representou uma primeira tentativa de testar a hipótese de que existe um tema unificador para a integração de diversas medidas de clima organizacional. Os resultados são utilizados para explicar o impacto das percepções do ambiente de trabalho nos indivíduos. Foram encontradas categorias relacionadas a clareza organizacional, desafio no trabalho, autonomia, liderança e cooperação do grupo de trabalho.

Já na década de 1990, Koys e De Cottis (1991) identificaram oito dimensões resumo de mais de 80 dimensões relacionadas na literatura de clima, que foram autonomia, a confiança, a coesão, a pressão, apoio, reconhecimento, justiça e inovação.

Cinco anos depois Brown e Leigh (1996) publicaram sua investigação sobre o processo pelo qual a percepção dos funcionários está relacionada com o envolvimento no trabalho, esforço e desempenho. Os pesquisadores desenvolveram uma definição operacional de clima que foi baseada em como os funcionários percebem os aspectos do ambiente organizacional e os interpretam em relação ao seu próprio bem-estar. Os resultados mostraram que motivar e desenvolver um clima favorável se relacionava com o envolvimento no emprego, o que por sua vez está relacionado ao esforço, que por consequência foi relacionado ao desempenho do trabalho. No entanto, observa-se que no final da década de 1990 e início de 2000 os modelos de clima tinham por objetivo relacionar-se com aspectos específicos do ambiente organizacional (ANDERSON; WEST, 1998; SCHNEIDER; SALVAGGIO; SUBIRATS, 2002; ZOHAR; LURIA, 2005; LIAO; RUPP, 2005).

Entretanto, o trabalho de Patterson *et. al* (2005) retomou as características dos primeiros estudos ao propor e validar medidas multidimensionais de clima organizacional, desenvolvendo uma medida que ofereceria aos pesquisadores uma abordagem abrangente e flexível que prometia benefícios teóricos e aplicados.

No Brasil, Laros e Puente-Palacios (2004) investigaram a estabilidade da estrutura fatorial de uma escala de clima organizacional com sessenta e seis itens. Os fatores analisados foram gerenciamento das relações interpessoais, comprometimento organizacional, carga de trabalho, trabalho em equipe, suporte material, valorização do trabalho, expectativas de desempenho.

Nas duas principais revistas internacionais em gestão de recursos humanos – *International Journal of Human Resource Management* e *Human Resource Management* – o trabalho de maior relevância nesse período foi de Gould-Williams (2007), que desenvolveu um estudo com funcionários do governo local do Reino Unido em que as práticas de recursos humanos e o clima organizacional foram usados como medidas de troca social. Os resultados sugeriram que, de acordo com a teoria da troca social, trocas positivas reforçavam a atitude e o comportamento dos trabalhadores, tais como recompensas justas, trabalho em equipe, o envolvimento dos trabalhadores e confiança nos gestores, tendo efeitos significativos sobre a motivação do empregado.

Com isso, foi analisado o conteúdo semântico das categorias de clima organizacional das pesquisas acima apresentadas, por meio da tabulação e classificação das categorias mais utilizadas nesses estudos.

2.3. Levantamento teórico de categorias: os construtos propostos

Um construto é uma entidade teórica derivada das características comuns a variáveis comportamentais observáveis (ANASTASI; URBINA, 2000). Os construtos carregam significados (CRONBACH; MEEHL, 1955), pois são uma forma de organizar variáveis úteis em explicar ou prever comportamentos (CRONBACH, 1971).

A elaboração dos construtos propostos neste estudo é sustentada pelo arcabouço teórico apresentado a seguir. Esses construtos já vêm sendo testados há mais de dez anos em várias organizações atuantes no mercado nacional e em anais de congressos científicos de administração (VELOSO *et.al*, 2007), estima-se que aproximadamente mil organizações de distintas características já tenham aplicado o questionário da referida pesquisa durante esse período. No entanto, os testes e análises estatísticas que demonstrem a validade do

instrumento ainda são insuficientes e requerem ajustes, por isso este estudo visa ampliar a validade da pesquisa no meio acadêmico.

Originalmente, os contrutos utilizados no trabalho de Veloso *et.al* (2007) eram: *identidade, liderança, aprendizado, e satisfação e motivação*. No entanto, ao analisar os contrutos utilizados pelas pesquisas de clima organizacional observou-se que *satisfação e motivação* é um termo bastante genérico para descrever toda a complexidade envolvida para formação do clima organizacional. Desta forma, dividiu-se esse contruto em três: significado do trabalho, suporte organizacional e relacionamento com colegas.

Eles são tratados a seguir, sem pretensões de esgotar cada um dos temas, uma vez que as bibliografias específicas são muito extensas e diversificadas.

2.3.1. Identidade

Bauman (2005) entende que o anseio por identidade vem do desejo de segurança, pois as pessoas têm necessidade de pertencer. A falta de sentido pessoal é contida porque atividades cotidianas ligadas à confiança básica sustentam a segurança ontológica, já que questões existenciais podem ser diluídas no trabalho do dia-a-dia (GIDDENS, 2002).

Na categoria *identidade* estão agrupados os dados referentes ao nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir. A identidade dos empregados com a organização está ligada às percepções das pessoas frente às suas relações com: a empresa como instituição, a estratégia da organização e o caráter do seu negócio.

2.3.2. Suporte organizacional

O conceito de suporte organizacional está baseado nas percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despende no trabalho (EISENBERGER *et al.*, 1986 *apud* OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). De acordo com Oliveria-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. Além disso, no estudo desses autores foram encontradas evidências empíricas de que o construto percepção de suporte organizacional é essencialmente unidimensional. Os resultados apresentados sugeriram que o trabalhador desenvolve opiniões globais sobre o quanto à organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar.

No presente estudo a categoria *suporte organizacional* agrupa as opiniões das pessoas sobre as experiências que vivenciam na empresa e sobre as recompensas e reconhecimento daí advindas, o ambiente físico (segurança, equipamentos etc.) e processos de gestão.

2.3.3. Significado do trabalho

Segundo Borges (1998) e Brief e Nord, (1990), o significado do trabalho é uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizada por múltiplas facetas que se articulam de inúmeras maneiras. O significado do trabalho, ou seja a maneira como o trabalhador percebe as suas relações com o trabalho, tem sido muito estudado por diferentes autores e áreas, e apesar de haver, em algumas vezes, divergências, nenhum deles discorda da importância e da influência deste nos trabalhadores. Existe farta literatura, inclusive produzida ou traduzida para o Brasil (LIMA, 1994; SATO; LACAZ, 1989; SATO *et.al.*, 1993; entre

outros). Contudo, o problema a ser detectado não é o tamanho desse valor, mas sim a percepção do trabalhador sobre este valor.

O conceito de significado do trabalho considerado como representação social (BORGES, 1998; MOW, 1987) permite esse recorte da realidade e, portanto, mostra-se adequado para os estudos em clima organizacional. Esta escala tem como objetivo medir a percepção que o trabalhador possui sobre seu trabalho.

2.3.4. Relacionamento com colegas

O grupo de trabalho – os que são colegas em uma determinada estrutura organizacional – precisa ter o sentimento de satisfação, e esta será manifestada no desempenho grupal, na vivência da equipe. Winnubst e Schabracq (1996) citam Cobb (1976) como o autor de uma das definições de suporte social mais aceitas. Suporte social seria a informação que convence as pessoas de que são amadas e de que outros se importam com elas (suporte emocional), que são respeitadas e valorizadas por outros (suporte afirmativo) e que são parte de uma rede de comunicação e de suporte mútuo (rede de suporte). Os autores citam também House (1981), que discute o suporte instrumental, referente ao ato de ajudar as pessoas fazendo algo por elas, e o suporte informacional, relacionado ao ato de dar informações.

Quando os colegas de trabalho se relacionam de forma a desenvolver padrões de comportamento e de estender suas relações além dos limites da instituição em que trabalham, eles, finalmente, possuem uma relação de afetividade. E esta afetividade contribui para o sentimento de que a responsabilidade pelo resultado final é de todo o grupo, além disso, os conflitos diminuem e a satisfação tende a aumentar, afinal, a equipe, neste caso, é bem sucedida.

2.3.5. Liderança

Alguns autores chegam a afirmar que o líder é capaz de definir a qualidade de um ambiente organizacional. Para Schein (1989), por exemplo, os líderes transmitem a sensação de compromisso com o grupo, a partir do seu discernimento, motivação e habilidade para se comunicar. Bhal e Ansari (1996) identificaram duas dimensões no relacionamento entre superior-subordinado: contribuições no trabalho, referente à relação profissional, e afeto, referente ao relacionamento pessoal. Reconhece-se, portanto, que a liderança pode influenciar uma redefinição cognitiva nos indivíduos, articulando e produzindo novas visões e conceitos; desde que desenvolva sua habilidade para criar um sentimento de envolvimento e participação. Assim, o comportamento de um superior possui a capacidade de influenciar seus subordinados ao ponto de terem bons ou péssimos desempenhos, e ainda, de auxiliar no sentimento de satisfação ou insatisfação do trabalhador (YUKL; VAN FLEET, 1992).

Na categoria *liderança*, encontram-se os fatores: grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias; percepção de que os líderes agem de modo orientador, inspirador e justo.

2.3.6. Aprendizado e desenvolvimento

Diversos autores destacam a necessidade de se criar ambientes propícios à aprendizagem nas organizações contemporâneas (GARVIN, 1993; KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1990; TANNENBAUM, 1997).

Tannenbaum (1997) destaca a importância do papel do ambiente de aprendizagem para as organizações, e propõe uma série de fatores que contribuem para o seu desenvolvimento, dentre os quais é possível destacar a percepção de progresso na carreira, abertura da organização na implementação de novas idéias e suporte dos supervisores e colegas de trabalho no aprendizado, entre outros fatores. No mesmo sentido, Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) enfatizam que a eficiência na criação do conhecimento nas organizações depende de um contexto capacitante, ou seja, de um ambiente virtual ou mental que favoreça a aprendizagem no ambiente de trabalho.

A categoria *aprendizado e desenvolvimento* é definida pela sensação de crescimento intelectual, pessoal e profissional na organização. Ela envolve fatores como sentimento de aprendizado no trabalho, participação e valorização das ações de treinamento e desenvolvimento e oportunidades de promoção.

3. Procedimentos metodológicos

A *pesquisa de levantamento* é a estratégia destinada a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária (SELLTIZ *et al.*, 1987). Para isso, dados de toda ou parte de uma população devem ser coletados, com a finalidade de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos (KERLINGER, 1964). Essa metodologia foi adotada para realizar um levantamento sobre o clima organizacional em empresas atuantes no mercado nacional.

3.1. Descrição da pesquisa

Neste estudo, foi utilizado o questionário elaborado para a pesquisa junto aos funcionários de cento e cinquenta organizações em 2009, composto por três partes. A primeira continha uma questão de múltipla escolha relativa à razão pela qual uma organização é considerada um excelente lugar para se trabalhar. A parte dois apresentava 64 assertivas, todas do tipo Likert de cinco pontos, concernentes ao clima organizacional na qual o respondente trabalha. De tais assertivas foram extraídas cinquenta e cinco para as análises deste estudo com base no arcabouço teórico levantado, sendo assim distribuídas: nove para o construto identidade, onze para o construto suporte organizacional, cinco para significado do trabalho, seis para avaliar relacionamento com colegas, quinze para liderança e nove para aprendizagem e desenvolvimento. A terceira parte levantava informações sobre o próprio funcionário por meio de onze questões que solicitavam dados sociodemográficos e profissionais do respondente.

Os dados foram cedidos pela Fundação promotora da pesquisa em parceria com uma Editora, ambas organizações de renome nacional. Essa pesquisa acontece anualmente desde o ano de 2006. Porém, os dados provenientes para esse estudo são referentes a 2009.

A coleta dos dados ocorreu por meio eletrônico e físico, com preenchimento de um formulário auto-aplicado para posterior leitura óptica. O procedimento para a coleta de dados consistiu-se na solicitação das empresas que enviassem uma relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dela, sorteados aleatoriamente os que deveriam responder a pesquisa (através de números correspondentes aos atribuídos para os funcionários listados). O procedimento amostral está disponível com a Fundação responsável pela pesquisa.

Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho. Não puderam participar estagiários ou terceiros que não trabalhassem exclusiva e permanentemente na

empresa. Além disso, assegurava-se a confidencialidade dos dados individuais dos empregados.

3.2. Caracterização das amostras e tratamento dos dados

A amostra do estudo é por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2003). Os empregados respondentes atuavam em organizações pertencentes a vinte e um setores de atividade, de pequeno, médio e grande porte. Mais de metade delas era situada na região sudeste do Brasil.

O banco de dados inicial continha as respostas de 50.285 empregados às assertivas da pesquisa. Primeiramente, analisou-se a frequência de casos omissos em cada uma das questões, sempre abaixo de 5%. Adicionalmente, não foram encontradas diferenças percentuais de omissões entre as assertivas. Tais fatos fornecem fortes indícios de aleatoriedade das omissões. Nenhum dado foi substituído, e todas as análises foram realizadas com exclusão completa de casos que apresentavam algum dado omissos. Casos multivariados extremos foram verificados por meio da distância de *Mahalanobis* e eliminados de todas as análises (HAIR JR. *et al.*, 2006).

Além disso, os 2.740 indivíduos que apresentaram um viés de avaliação ao optarem pela pontuação correspondente a concordo plenamente em todas as assertivas. Da mesma forma, os 9.664 funcionários das cinquenta organizações com os índices mais altos de aprovação pelos empregados na pesquisa, foram excluídos do banco de dados por tornarem as distribuições das variáveis acentuadamente desviadas para a esquerda, afetando sua normalidade. Após esses procedimentos de exclusão, o banco de dados resultou com um total de 37.881 casos válidos para as análises fatoriais, esses procedimentos foram realizados para atingir a premissa de normalidade das variáveis para utilização da técnica estatística multivariada da análise fatorial (HAIR JR. *et al.*, 2006).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

As análises estatísticas foram extraídas através do pacote estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 16.

Para analisar a validade das escalas identidade, suporte organizacional, significado do trabalho, relacionamento com colegas, liderança e aprendizagem e desenvolvimento foram realizadas análises fatoriais através do método dos eixos principais, sem rotação. A análise fatorial é uma técnica estatística fundamental para a verificação da validade de construto de um instrumento (ANASTASI; URBINA, 2000; CRONBACH; MEEHL, 1955; PASQUALI, 2000). Essa técnica reduz um grande número de variáveis a um número menor de fatores, para concisamente descrever e compreender as relações entre as variáveis observadas ou para testar uma teoria sobre processos subjacentes ou traços latentes (ANASTASI; URBINA, 2000; CRONBACH, 1971; HAIR JR. *et al.*, 2006; PASQUALI, 2000; TABACHNICK; FIDELL, 2001). Adicionalmente, computou-se o alfa de Cronbach, por avaliar a confiabilidade do instrumento de mensuração do construto com base em sua consistência interna.

A análise fatorial, assim como outras técnicas da estatística multivariada, pode apresentar problemas de estabilidade nos seus resultados, isto é, resultados obtidos com esta técnica podem não ser facilmente replicados em diferentes amostras. Para verificar esta

possibilidade, deve-se, sempre que possível, recorrer a diferentes sub-amostras retiradas aleatoriamente da amostra original (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Seguindo esta estratégia, neste estudo foram retiradas três amostras independentes do banco de dados principal, sendo que todas as amostras retiveram 12.627 respondentes. Tal segmentação não afetou a adequação da relação entre número de respondentes e número de itens do instrumento para o procedimento das análises fatoriais. Além disso, as três amostras apresentaram distribuições semelhantes de acordo com as características sexo, idade, grau de escolaridade, cargo ocupado, entre outras.

Análises iniciais foram feitas para verificar a adequação dos dados da amostra aos pressupostos da análise fatorial. Não foram observadas multicolinearidades entre as variáveis. Os índices de fatoriabilidade das matrizes de correlações também se revelaram bastante satisfatórios. Estas análises também permitiram verificar, através dos valores dos *eigenvalues*, do gráfico *scree* e da proposição teórica, a provável existência de um fator para todas as escalas. A seguir são apresentados os resultados para cada escala em separado.

A escala que avalia o construto Identidade foi constituída por um único fator. Ao se considerar apenas cargas fatoriais acima de 0,50, quatro das variáveis originais foram eliminadas da solução fatorial. As comunalidades (todas acima de 0,30), os percentuais de variância (total aproximado de 61%) e o índice de consistência (alfa de 0,84) se mostraram adequados. Na solução final, a escala reteve cinco itens, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Fator, comunalidades, eigenvalue, variância explicada e alfa de Cronbach da escala *Identidade* nas três amostras.

Itens	Amostra 1		Amostra 2		Amostra 3	
	Fator	h^2	Fator	h^2	Fator	h^2
<i>Ide1</i>	0,744	0,553	0,748	0,559	0,739	0,546
<i>Ide2</i>	0,731	0,535	0,722	0,521	0,730	0,533
<i>Ide3</i>	0,717	0,513	0,720	0,519	0,737	0,543
<i>Ide4</i>	0,684	0,468	0,700	0,491	0,721	0,520
<i>Ide5</i>	0,698	0,488	0,687	0,472	0,671	0,450
Eigenvalues	3,044		3,048		3,072	
Variância	60,88%		60,97%		61,44%	
Alfas	0,837		0,838		0,841	

A escala que avalia o construto Suporte Organizacional foi constituída por um único fator. Ao se considerar apenas cargas fatoriais acima de 0,50, nenhuma das variáveis originais foram eliminadas da solução fatorial. As comunalidades (todas acima de 0,30), os percentuais de variância (total aproximado de 50%) e o índice de consistência (alfa de 0,89) se mostraram adequados. Na solução final, a escala reteve onze itens, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Fator, comunalidades, eigenvalue, variância explicada e alfa de Cronbach da escala *Suporte organizacional* nas três amostras.

Itens	Amostra 1		Amostra 2		Amostra 3	
	Fator	h^2	Fator	h^2	Fator	h^2
<i>Suporg1</i>	0,741	0,548	0,744	0,553	0,742	0,551
<i>Suporg2</i>	0,727	0,528	0,729	0,532	0,727	0,528
<i>Suporg3</i>	0,726	0,528	0,732	0,536	0,734	0,538
<i>Suporg4</i>	0,721	0,520	0,723	0,523	0,728	0,531

<i>Suporg5</i>	0,721	0,519	0,716	0,512	0,717	0,514
<i>Suporg6</i>	0,656	0,430	0,661	0,437	0,656	0,430
<i>Suporg7</i>	0,650	0,422	0,655	0,429	0,662	0,438
<i>Suporg8</i>	0,632	0,399	0,624	0,389	0,631	0,398
<i>Suporg9</i>	0,628	0,395	0,622	0,387	0,626	0,392
<i>Suporg10</i>	0,559	0,312	0,565	0,319	0,565	0,319
<i>Suporg11</i>	0,555	0,309	0,549	0,301	0,571	0,326
Eigenvalues	5,451		5,457		5,500	
Variância	49,55%		49,61%		50,00%	
Alfas	0,894		0,894		0,896	

A escala elaborada sobre o construto Significado do Trabalho resultou em um fator, com cinco assertivas. Considerando-se somente cargas fatoriais acima de 0,50, nenhuma das variáveis originais foi eliminada da solução fatorial. As comunalidades se revelaram adequadas (todas acima de 0,30). Os percentuais de variância (para aproximadamente um total de 60%) e o índice de consistência (alfas de 0,83) também se mostraram adequados. A solução final é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Fator, comunalidades, eigenvalue, variância explicada e alfa de Cronbach da escala *Significado do Trabalho* nas três amostras.

Itens	Amostra 1		Amostra 2		Amostra 3	
	Fator	h^2	Fator	h^2	Fator	h^2
<i>Sigtrab1</i>	0,790	0,624	0,790	0,624	0,787	0,619
<i>Sigtrab2</i>	0,717	0,514	0,736	0,541	0,725	0,526
<i>Sigtrab3</i>	0,696	0,484	0,702	0,492	0,713	0,508
<i>Sigtrab4</i>	0,677	0,458	0,689	0,475	0,687	0,472
<i>Sigtrab5</i>	0,645	0,416	0,660	0,436	0,643	0,413
Eigenvalues	2,989		3,049		3,023	
Variância	59,79%		60,98%		60,46%	
Alfas	0,831		0,839		0,835	

A escala referente ao construto Relacionamento com Colegas foi composta por apenas um fator. Considerando-se somente cargas fatoriais acima de 0,50, nenhuma das variáveis foi eliminada da solução fatorial. As comunalidades da solução final se revelaram adequadas (todas acima de 0,30). Os percentuais de variância (para um total aproximado de 65%) e o índice de consistência (alfa de 0,89) também se mostraram adequados. A escala, na solução final, constituiu-se de seis itens, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 – Fator, comunalidades, eigenvalue, variância explicada e alfa de Cronbach da escala *Relacionamento com colegas* nas três amostras.

Itens	Amostra 1		Amostra 2		Amostra 3	
	Fator	h^2	Fator	h^2	Fator	h^2
<i>Relcoll1</i>	0,777	0,604	0,772	0,596	0,779	0,607
<i>Relcoll2</i>	0,769	0,591	0,775	0,601	0,774	0,598
<i>Relcoll3</i>	0,768	0,589	0,775	0,601	0,759	0,576

<i>Relcol4</i>	0,767	0,589	0,763	0,583	0,756	0,572
<i>Relcol5</i>	0,762	0,581	0,754	0,569	0,746	0,556
<i>Relcol6</i>	0,724	0,524	0,733	0,538	0,728	0,530
Eigenvalue	3,898		3,906		3,865	
Variância	64,98%		65,10%		64,42%	
Alfas	0,891		0,892		0,889	

A escala elaborada sobre o construto liderança resultou em um fator, com quinze assertivas. Considerando-se somente cargas fatoriais acima de 0,50, nenhuma das variáveis originais foi eliminada da solução fatorial. As comunalidades se revelaram adequadas (todas acima de 0,30). Os percentuais de variância (para aproximadamente um total de 64,8%) e o índice de consistência (alfas de 0,96) também se mostraram adequados. A solução final é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Fator, comunalidades, eigenvalue, variância explicada e alfa de Cronbach da escala *Liderança* nas três amostras.

Itens	Amostra 1		Amostra 2		Amostra 3	
	Fator	h^2	Fator	h^2	Fator	h^2
<i>Lid1</i>	0,857	0,734	0,853	0,728	0,856	0,733
<i>Lid2</i>	0,837	0,701	0,833	0,695	0,839	0,705
<i>Lid3</i>	0,827	0,685	0,830	0,688	0,828	0,685
<i>Lid4</i>	0,825	0,681	0,827	0,683	0,826	0,682
<i>Lid5</i>	0,815	0,663	0,806	0,649	0,812	0,660
<i>Lid6</i>	0,802	0,644	0,799	0,638	0,806	0,650
<i>Lid7</i>	0,782	0,612	0,778	0,605	0,783	0,612
<i>Lid8</i>	0,780	0,608	0,785	0,615	0,770	0,592
<i>Lid9</i>	0,779	0,607	0,777	0,604	0,783	0,613
<i>Lid10</i>	0,777	0,604	0,784	0,614	0,782	0,612
<i>Lid11</i>	0,775	0,601	0,787	0,620	0,771	0,594
<i>Lid12</i>	0,767	0,588	0,767	0,589	0,777	0,604
<i>Lid13</i>	0,765	0,586	0,759	0,575	0,762	0,580
<i>Lid14</i>	0,718	0,516	0,734	0,538	0,733	0,538
<i>Lid15</i>	0,713	0,509	0,704	0,496	0,716	0,513
Eigenvalues	9,711		9,712		9,743	
Variância	64,74%		64,75%		64,96%	
Alfas	0,960		0,960		0,961	

A escala referente ao construto aprendizagem e desenvolvimento foi composta por apenas um fator. Considerando-se somente cargas fatoriais acima de 0,50, foram eliminadas três variáveis da solução fatorial. As comunalidades da solução final se revelaram adequadas (todas acima de 0,30). Os percentuais de variância (para um total aproximado de 61,5%) e o índice de consistência (alfa de 0,87) também se mostraram adequados. A escala, na solução final, constituiu-se de seis itens, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Fator, comunalidades, eigenvalue, variância explicada e alfa de Cronbach da escala *Aprendizagem e desenvolvimento* nas três amostras.

Itens	Amostra 1		Amostra 2		Amostra 3	
	Fator	h^2	Fator	h^2	Fator	h^2
<i>Aprdes1</i>	0,769	0,592	0,783	0,613	0,781	0,610
<i>Aprdes2</i>	0,756	0,572	0,759	0,576	0,761	0,579
<i>Aprdes3</i>	0,744	0,554	0,739	0,547	0,754	0,568
<i>Aprdes4</i>	0,710	0,504	0,715	0,511	0,718	0,515
<i>Aprdes5</i>	0,711	0,505	0,685	0,469	0,706	0,499
<i>Aprdes6</i>	0,708	0,501	0,707	0,500	0,706	0,498
Eigenvalue	3,687		3,677		3,722	
Variância	61,45%		61,29%		62,04%	
Alfas	0,873		0,872		0,876	

5. Considerações Finais

Ao se considerar os resultados das análises fatoriais, percebe-se que as seis escalas propostas neste trabalho possuem validade psicométrica, pois suas estruturas fatoriais apresentam índices satisfatórios e correspondem às respectivas proposições teóricas que as subsidiam. Ademais, pode-se perceber que as amostras forneceram estruturas fatoriais semelhantes tanto nas cargas quanto nos demais índices estatísticos (comunalidades, percentual de variância e alfas) para todas as escalas, indicando sua estabilidade. Pode-se, portanto, afirmar que as seis escalas utilizadas na pesquisa são boas representantes dos construtos que pretendem mensurar. Assim sendo, tais escalas podem ser utilizadas como base para a aplicação de pesquisas de clima e análises posteriores, uma vez que possibilitam a realização válida e segura de inferências.

Como limitação, pode ser mencionado o provável viés da base de dados utilizada, pois os empregados respondentes da pesquisa pertenciam a organizações que pretendiam se destacar como excelentes lugares para se trabalhar. Todavia, os tratamentos prévios realizados e a utilização de três amostras para validação dos resultados obtidos visaram eliminar esse problema.

O presente estudo consiste em uma proposta, com base estatística e teórica, de categorias que necessitam ser testadas. Essa limitação gera a possibilidade de futuros estudos após ajustes dessas categorias, uma vez que a pesquisa, cujos resultados foram utilizados, acontece anualmente.

Com este estudo, os autores pretendem contribuir com a área de administração, especialmente na gestão de pessoas, por meio do aprimoramento de instrumentos para mensuração de clima organizacional, que são amplamente utilizados atualmente pelas organizações.

6. Referências

- ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem psicológica**. 7ª ed. Porto Alegre: ARTMED, 2000.
- ANDERSON, N.; WEST, M. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. **Journal of Organizational Behaviour**, 19, pp.235-58, 1998.

- ARGYRIS, Chris. **Integrating the Individual and the Organization**. New York: John Wiley and Sons Inc, 1964.
- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
- BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedito Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar., 2005.
- BHAL, K. T.; ANSARI, M. A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. **Journal of Applied Social Psychology**, 26, 11, 945-972.
- BORGES, L.O. (1998). **Significado do Trabalho e Socialização Organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercado. Tese de Doutorado defendida no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- BRIEF, A. P.; NORD, W. R. (Org.). **Meaning of occupational work: a collection of essays**. Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1990.
- BROWN, S.; LEIGH, T. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. **Journal of Applied Psychology**, 81, 358-368, 1996.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003
- CRONBACH, L. J. Test validation. Em: R. L. THORNDIKE. **Educational Measurement**, 2^a ed., p. 443-507. Washington, DC: American Council on Education, 1971.
- CRONBACH, L.J.; MEEHL, P.E. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, 52, pp. 281-302, 1955. Disponível em <<http://psychclassics.yorku.ca/Cronbach/construct.htm>>.
- FISCHER, A. L. As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. In **CLADEA**, 1996.
- GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, pp. 78-91, Jul/Aug, 1993.
- GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- GOULD-WILLIAMS. J. HR Practices, organisational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government organisations. **International Journal of Human Resource Management**. 18 (9), pp. 1627-1647, 2007.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JAMES. L.; JAMES, L. Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. **Journal of Applied Psychology**, 74, pp. 739-751, 1989.
- JAMES, L.; JONES, A. Organizational climate: A review of theory and Research. In **Psychological Bulletin**, 18, pp. 1096-1112, 1974.
- KERLINGER, F. N. **Foundations of Behavioral Research**: Educational and Psychological Inquiry. New York: John Wiley, 1964.
- KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOYS, D.; DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, 44, pp. 265-285, 1991.
- KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima social. **Estudos de Psicologia** (Natal), 9 (1), pp. 113-119, 2004.
- LEWIN, K. **Resolving Social Conflicts**. Selected Papers on Group Dynamics. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row, 1948.

- LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1951.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In **Journal of Social Psychology**, 10, pp. 271-299; 1939.
- LIAO, H.; RUPP, D.E. The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. **Journal of Applied Psychology**, 90, pp.242 – 256, 2005.
- LIMA, M. E. A. Novas políticas de R.H. e seus impactos na subjetividade. **Revista de Administração de Empresas**, junho/julho, 1994.
- MOW Internatoinal Research Team. **The Meaning of Working**. London: Academic Press, 1987.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, 3, (2), pp. 29-51, 1999.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2000.
- PATTERSON et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. In **Journal of Organizational Behavior**, 26, pp. 379-408, 2005.
- SATO, L. A representação social do trabalho penoso. In: Spink, M. J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: As representações sociais na perspectiva da Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- SATO, L.; LACAZ, F. A. C. **Acidentes e doenças no mundo do trabalho**. Tempo e Presença-CEDI. 246 (11), pp. 19-21, outubro, 1989.
- SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership: A dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- SCHNEIDER, B. Organizational climates: an essay. In **Personnel Psychology**, 28, pp. 447-479, 1975.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ed. brasileira. São Paulo: E.P.U, 1987.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A.N. e SUBIRATS, M. Climate strength: a new direction for climate research. **Journal of Applied Psychology**, 87, pp. 220-229, 2002.
- SCHNEIDER, B.; SNYDER, R. A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate”. In **Journal of Applied Psychology**, 60, pp. 318-328, 1975.
- TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics**. 4ª ed. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001.
- TANNEMBAUM, S. I. Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. **Human Resource Management**, 36, pp. 437-452, 1997.
- VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E; FISCHER, A.L; DUTRA, J. S. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. **Anais do Enanpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

WINNUST, J.A.M; SCHABRACQ, M.J. Social Support, Stress and Organization: Toward Optimal Matching. In: Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst e Cary L. Cooper (Eds.) **Handbook of Work and Health Psychology**. Chichester, Inglaterra: Wiley, 1996.

WOODMAN, R. W.; KING, D. C. Organizational climate: science as folklore. **Academy of Management Review**, 3, pp. 816-26, 1978.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. Theory and research on leadership in organizations. Em: Dunnette, Marvin D. & Hough, Leaetta M. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, pp. 148-197. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

ZOHAR, D.; LURIA, G. A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-level Relationships between Organization and Group-level Climates. **Journal of Applied Psychology**, 90, pp. 616-628, 2005.

Apêndice.

Descrição das 48 assertivas alocadas nas seis categorias da pesquisa: Identidade, Suporte Organizacional, Significado do Trabalho, Relacionamento com colegas, Liderança e Aprendizado e Desenvolvimento.

Itens	Itens de Identidade
Ide1	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
Ide2	Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas
Ide3	Eu recomendaria a parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
Ide4	Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho
Ide5	As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor

Itens	Itens de Suporte Organizacional
Suporg1	Sou reconhecido e recompensado quando realizo um bom trabalho
Suporg2	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
Suporg3	As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade
Suporg4	Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado
Suporg5	Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários
Suporg6	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários
Suporg7	Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
Suporg8	A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa
Suporg9	Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho
Suporg10	As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos
Suporg11	O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal

Itens	Itens de Significado do Trabalho
Sigtrab1	Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
Sigtrab2	A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados
Sigtrab3	Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa
Sigtrab4	Tenho confiança na empresa em que trabalho
Sigtrab5	Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida

Itens	Itens de Relacionamento com Colegas
Relcol1	Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho
Relcol2	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem
Relcol3	Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho
Relcol4	As pessoas que trabalham nesta empresa se dão muito bem umas com as outras
Relcol5	Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
Relcol6	Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time

Itens	Itens de Liderança
Lid1	Tenho confiança naquilo que meu chefe diz
Lid2	Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe
Lid3	Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões
Lid4	Nesta empresa os chefes cumprem o que prometem
Lid5	As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
Lid6	Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir riscos
Lid7	Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
Lid8	Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem
Lid9	Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe
Lid10	Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
Lid11	Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe
Lid12	Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais
Lid13	Minha equipe de trabalho considera o seu chefe um líder de respeito e credibilidade
Lid14	Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe
Lid15	Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação

Itens	Itens de Aprendizagem e Desenvolvimento
Apr1	Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
Apr2	Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa
Apr3	Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
Apr4	Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
Apr5	Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
Apr6	Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho