



Universidades Lusíada

Tchilua, Riquita Carlos Capeio, 1974-

Cultura e clima organizacional : impacto nos níveis de satisfação numa empresa do sector dos transportes

<http://hdl.handle.net/11067/2243>

Metadados

Data de Publicação 2016-04-27

Resumo A presente investigação pretende apresentar os resultados do estudo de caso realizado numa empresa do setor dos transportes angolano. Foram investigadas algumas das principais práticas organizacionais segundo os conceitos de Cultura e Clima Organizacional, visando explicitar a sua relação com os níveis de Satisfação obtidos pela organização. Procurou-se determinar as dimensões mais relevantes na cultura e clima organizacional, estabelecendo pontes com a satisfação dos colaboradores. A recolha de...

Palavras Chave Cultura de empresa, Satisfação no trabalho, Comportamento organizacional

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-23T15:20:11Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Cultura e clima organizacional: impacto nos níveis de
satisfação numa empresa do sector
dos transportes**

Realizado por:

Riquita Carlos Capeio Tchilua

Orientado por:

Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador:	Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha
Arguente:	Prof. ^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho
Vogal:	Prof. ^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Dissertação aprovada em: 27 de Novembro de 2015

Lisboa

2015



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Cultura e clima organizacional:
impacto nos níveis de satisfação numa empresa do
sector dos transportes**

Riquita Carlos Capeio Tchilua

Lisboa

Novembro 2015



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Cultura e clima organizacional:
impacto nos níveis de satisfação numa empresa do sector
dos transportes**

Riquita Carlos Capeio Tchilua

Lisboa

Novembro 2015

Riquita Carlos Capeio Tchilua

**Cultura e clima organizacional:
impacto nos níveis de satisfação numa empresa do
sector dos transportes**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha

Lisboa

Novembro 2015

Ficha Técnica

Autora Riquita Carlos Capeio Tchilua
Orientador Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha
Título Cultura e clima organizacional: impacto nos níveis de satisfação numa empresa do sector dos transportes
Local Lisboa
Ano 2015

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

TCHILUA, Riquita Carlos Capeio, 1974-

Cultura e clima organizacional : impacto nos níveis de satisfação numa empresa do sector dos transportes / Riquita Carlos Capeio Tchilua ; orientado por António José Palma Esteves Rosinha. - Lisboa : [s.n.], 2015. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ROSINHA, António José Palma Esteves, 1966-

LCSH

1. Cultura de empresa
2. Satisfação no trabalho
3. Comportamento organizacional
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Corporate culture

2. Job satisfaction

3. Organizational behavior

4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD58.7.T34 2015

Aos meus pais, José Carlos Capeio e
Madalena

Segunda Umine, pelo empenho por eles
feito em prol do meu futuro.

Ao meu esposo Carlos Nelson Saiago
Tchilua, pela grande paciência e
motivação.

Aos meus filhos, Aira, Delcia, Ligia e
Nelson, pelas noites e dias passadas sem
a presença da mãe.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus Todo-Poderoso, e a todos que contribuíram na elaboração desta dissertação, o meu muito obrigado.

Ao meu Professor António José Palma Esteves Rosinha, agradeço todo o apoio que recebi e a paciência que teve ao longo deste trabalho.

Expresso a minha gratidão especial ao meu compadre Armando Manuel e a minha comadre Marina Manuel pelo incentivo que me deram para realização desta formação.

Aos meus queridos professores em especial professora Manuela Faia, Sarmento, Caldeira, Teresa, que ao longo do curso bebi da fonte do seu saber, á Universidade Lusíada, agradeço os apoios que me têm dado.

APRESENTAÇÃO

Cultura e clima organizacional: impacto nos níveis de satisfação numa empresa do sector dos transportes

Riquita Carlos Capeio Tchilua

A presente investigação pretende apresentar os resultados do estudo de caso realizado numa empresa do setor dos transportes angolano. Foram investigadas algumas das principais práticas organizacionais segundo os conceitos de Cultura e Clima Organizacional, visando explicitar a sua relação com os níveis de Satisfação obtidos pela organização. Procurou-se determinar as dimensões mais relevantes na cultura e clima organizacional, estabelecendo pontes com a satisfação dos colaboradores. A recolha de dados teve por base a escala de cultura organizacional, adaptada a partir de Maull et al., (2001), a escala de clima organizacional, de Laros e Puente-Palacios (2004) e a escala de Satisfação de Frederico e Loureiro (2005). Participaram neste estudo 68 indivíduos, com uma média etária de 34 anos. A metodologia segue uma estratégia quantitativa inferencial e exploratória.

Os resultados mostram que os níveis de Motivação e envolvimento aumentam em função da satisfação com gestor intermédio. A cultura de inovação não é suficientemente, sendo da responsabilidade dos gestores, influenciando a satisfação com a organização. A Política de RH é pouco ativa e motivadora e como consequência dão origem a níveis baixos de satisfação, envolvimento e compromisso por parte dos colaboradores. Contudo, evidencia-se que os níveis de satisfação aumentam quando se dá ênfase às relações interpessoais entre colaboradores e, se opera ao nível das condições de trabalho.

Palavras-chave: cultura; clima, satisfação, organização, gestão de recursos humanos.

PRESENTATION

Culture and organizational climate: impact on levels of satisfaction in the transport sector company

Riquita Carlos Capeio Tchilua

This research aims to present the results of a case study done in a company in the transport sector in Angolan. They were investigated some key organizational practices according to the concepts of Culture and Organizational Climate, aiming explain its relationship with satisfaction levels achieved by the organization. It was assessed the most relevant dimensions in the organizational culture and climate, building bridges with employee satisfaction. Data collection was based on the organizational culture scale, adapted from Maull et al., (2001), the organizational climate scale, Laros and Puente-Palacios (2004) and Satisfaction Scale Frederick and Loureiro (2005). The sample consisted of 68 individuals, with an average age of 34 years. The methodology follows an inferential and exploratory quantitative strategy.

The results show that the levels of motivation and engagement increases as a function of satisfaction with manager means. A culture of innovation is not enough, and the responsibility of managers, influencing satisfaction with the organization. The HR Policy is underactive and motivating and consequently give rise to low levels of satisfaction, involvement and commitment by employees. However, it is clear that satisfaction levels increase when it gives emphasis to interpersonal relationships between employees and operates at the level of working conditions.

Keywords: culture; climate, satisfaction, organization, human resource management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1- Perspetivas/Abordagens ao clima organizacional (Neves, 2000) ..	36
Figura 4.1 - Escalões etários.....	51
Figura 4.2 - Experiência profissional	51
Figura 4.3 - Habilitações	53
Figura 5.1 - Cultura Organizacional.....	59
Figura 5.2 - Clima Organizacional	60
Figura 5.3 - Satisfação com a organização	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 - Função	52
Quadro 4.2 - Departamento.....	53
Quadro 5.1 - Consistência: Cultura Organizacional	57
Quadro 5.2 - Consistência: Clima Organizacional.....	58
Quadro 5.3 - Consistência: Satisfação com a Organização	58
Quadro 5.4 - Estatísticas descritivas: Cultura Organizacional.....	59
Quadro 5.5 - Estatísticas descritivas: Clima Organizacional	60
Quadro 5.6 - Estatísticas descritivas: Satisfação com a organização	60
Quadro 5.7 - Correlações Cultura Organizacional.....	61
Quadro 5.8 - Correlações: Clima Organizacional.....	62
Quadro 5.9 - Correlações Satisfação com a organização	62
Quadro 5.10 - Correlações Cultura organizacional e Clima Organizacional	63
Quadro 5.11 - Correlações Cultura organizacional e satisfação com a organização.....	64
Quadro 5.12 - Correlações Clima Organizacional e satisfação com a organização	65

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

RH - Recursos Humanos

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

Introdução	17
1. Cultura organizacional	19
1.1. Conceitos e perspectivas teóricas	19
1.1.1. Perspetiva Integradora	20
1.1.2. Perspetiva Diferenciadora	21
1.1.3. A Perspetiva fragmentadora	24
1.2. Consensos	25
1.3. Influência da cultura organizacional	27
2. Clima organizacional	31
2.1. Conceitos	31
2.2. Perspetivas do Clima Organizacional	35
2.3. Influência do clima organizacional	40
3. Satisfação organizacional	45
3.1. Conceito de satisfação no trabalho e relações com outras variáveis	45
4. Metodologia	49
4.1. Objetivos e hipóteses	49
4.1.1. Objetivo geral	49
4.1.2. Objetivos específicos	50
4.1.3. Hipóteses de estudo	50
4.2. Amostra em estudo	50
4.3. Conceção dos instrumentos	54
4.4. Procedimento	54
5. Apresentação e discussão de resultados	57
5.1. Resultados	57
5.1.1. Consistência interna	57
5.1.2. Estatística descritiva	58
5.1.3. Estatística inferencial	61
5.1.4. Verificação das hipóteses	63
5.2. Discussão de resultados	65
6. Conclusões	67
Referências	69
Anexos	87

Lista de anexos	89
Anexo A	91

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de qualquer investigação pressupõe a existência de algo que nos inquieta e nos induz curiosidade e este trabalho não constitui uma exceção. Assim sendo, formulou-se como objetivo de estudo a análise da cultura e clima organizacional, tendo como base a sua relação com níveis de satisfação uma empresa do setor de transportes.

A importância de se estudar e analisar o clima e a cultura é essencialmente, baseada no modelo clássico de Lewin (1936), em que o comportamento surge como resultado da interação sobre a situação específica com base na percepção pessoal. O ambiente organizacional cria ambientes específicos que restringem ou influenciam o comportamento dos seus membros.

Tal como os indivíduos, as organizações, são dotadas de individualidade que as tornam distintas e diferenciadoras umas das outras. Parte-se do pressuposto que as formas de realizar as atividades, bem como o desempenho, sofre influência direta das crenças e valores que emanam das regras, atitudes que caracterizam as relações humanas. Os valores das companhias, traduzem o seu modelo cultural, e refletem-se no clima organizacional, determinando uma posição competitiva perante os seus concorrentes (Cameron e Quinn, 1996).

A cultura de empresa é tida como um agregado de valores, crenças e pressupostos, que compartilhados formam a identidade da empresa, enquanto o clima é o conjunto das percepções compartilhadas pelas pessoas sobre os fatores organizacionais formais e informais que compõem o ambiente de trabalho.

Existe consenso que o clima organizacional representa um aspeto determinante da construção das relações formais e informais que se estabelecem na organização (Colquitt et al, 2002, Lindell e Brandt, 2000; Schneider et al, 2002).

Apesar de existir uma semelhança entre os conceitos de cultura e clima organizacional, há uma distinção bem clara entre eles. Faz-se assim uma revisão circunscrita sobre os conceitos e abordagens sobre as temáticas.

É objetivo da investigação analisar e estudar a Cultura e o Clima organizacional de uma empresa do setor dos transportes nos níveis de Satisfação, propondo medidas que otimizem as práticas dos recursos humanos.

A Dissertação está organizada em cinco capítulos. O capítulo I e II estão relacionados com a evolução da cultura organizacional, dando referência a uma grande quantidade de conceções de autores que marcaram a sua evolução. O capítulo III trata da conceptualização da satisfação no trabalho. Procura-se assim nestes três capítulos iniciais, clarificar cada um dos conceitos e estabelecer uma relação entre eles. A metodologia utilizada, e que deu base a esta investigação está apresentada no capítulo IV. No capítulo V apresentam-se os resultados e procede-se à sua discussão. Por fim é apresentada uma conclusão do trabalho.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. CONCEITOS E PERSPETIVAS TEÓRICAS

Ao longo dos anos, diversos autores têm vindo a definir o conceito de cultura e a realizar investigações em torno desta problemática enquanto fator decisivo para alcançar a eficácia e excelência das organizações. O conceito de Cultura organizacional pode assim ser abordado segundo diversas perspetivas e abordagens teóricas.

Devido à natureza subjetiva da cultura, e apesar de nenhuma das teorias ser uniformemente aceite, existe um consenso geral que envolve crenças, comportamentos, valores morais, aliados a diferentes níveis da organização (Pettigrew, 1990; Hofstede, Neuijen, Ohauv e Sanders, 1990).

Para Maanen & Schein (1979) a criação da cultura organizacional assenta num processo de aprendizagem que assegura a institucionalização dessa realidade, como diferenciadora da cultura envolvente. Deste modo, qualquer grupo que viva em associação, durante um determinado tempo, desenvolve uma cultura própria, entendida como um conjunto de padrões de comportamentos e crenças que lhe conferem a capacidade de compreender, o modo de agir dos elementos que fazem parte desse mesmo grupo (Carmo, 1998).

É pertinente referir que Burke (1987, p.14) define cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e ideologias, partilhado por uma mesma comunidade ou por “sistemas de integração, de diferenciação e de referência que organizam e dão sentido à atividade dos seus membros”.

O grau de partilha dos diversos intervenientes organizacionais permite uma perspetivar a cultura segundo três perspetivas teóricas (Meyerson e Martin, 1987; Martin, Frost et al., 2004):1) a perspetiva integradora; 2) a perspetiva diferenciadora; e 3) a perspetiva fragmentadora.

1.1.1. PERSPETIVA INTEGRADORA

Segundo a perspetiva integradora, a cultura é caracterizada pela definição e consenso em torno dos valores e pelas interpretações e crenças partilhadas. Segundo uma ótica funcionalista, pressupõe uma análise assente no plano dos consensos da organização. Deste modo, a cultura é entendida como algo de objetivo, como o conjunto de símbolos, ritos, valores, crenças, mitos e histórias que representam um padrão de conformidade e que passam a ser objeto de socialização para os novos elementos.

Apesar das diversas definições de cultura segundo a perspetiva integradora serem diferentes, todas se centram no que é partilhado e único. São exemplos desta perspetiva a abordagem de Schein (1990) que se apresenta de seguida e a de Schultz (1994).

A cultura organizacional é descrita por Schein (1990) como um fenómeno global da organização, em que o peso dos fundadores tem uma grande expressão no processo de moldar os padrões culturais dos restantes elementos da organização. Na definição de Schein (1985, p. 247) a cultura organizacional é “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Schein (1992) define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos fundamentais ao funcionamento de uma comunidade, que determinado grupo adapta e partilha, à medida que apresenta necessidade de se integrar. Schein (1991) considera a cultura organizacional estruturada em três níveis: 1) o nível dos artefactos visíveis (tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções, procedimentos, etc.); 2) o nível dos valores que orientam o comportamento das pessoas, enquanto fundamentos para o julgamento do que está certo e errado, funcionando como código ético e moral. Estes valores culturais são consistentes com as estratégias escolhidas que conduziram às

organizações bem-sucedidas; 3) o nível dos pressupostos básicos, a um nível inconsciente, que determinam a forma como os membros de um grupo percebem, pensa e sentem o mundo externo. São considerados como a parte mais profunda da cultura organizacional, que não sofrem mudanças ou se transformam muito lentamente.

1.1.2. PERSPETIVA DIFERENCIADORA

A perspetiva diferenciadora põe de parte uma visão holista e de consistência da cultura, e encontra na divergência o seu expoente máximo. As diferenças de poder e de interesses na da organização são questões a atender. É introduzida a ideia de subculturas, podendo variar no grau de conflito que estabelecem entre si dado que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo (Torres, 2004). São exemplo desta perspetiva a abordagem de Hofsted (1980), Quinn (1984), Martin (1991) e Chivenato (2000).

Hofsted (1980) preocupou-se com o estudo das culturas e realizou uma análise comparativa em 61 países. Para o autor, o estudo da cultura pode ser aplicada às organizais, países, profissões, grupos religiosos ou étnicos. A cultura é uma idealização em torno de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo uns dos outros.

A Cultura para Hofstede (1980) foi definida como a programação coletiva da mente) ou como um sistema de significados compartilhados ou de cortesia (Rohner, 1984). Em linha com outros autores (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994), os valores compartilhados dentro de uma cultura em particular são entendidos como um indicador da cultura nacional.

Hofstede (1985) utilizou os dados recolhidos de funcionários da IBM, em mais de 50 países, e classificou a cultura organizacional através de quatro dimensões que pode ser usadas para descrever as diferenças culturais dos gestores que orientam os seus esforços para dar sentido à diversidade cultural: 1) individualismo-coletivismo; 2) distância do poder; 3) incerteza e prevenção; e 4) masculinidade-feminilidade.

O individualismo traduz o grau em que as pessoas podem criar diferença entre os indivíduos da organização.

A distância do poder e a incerteza são as dimensões mais importantes para as organizações. A distância do poder é relevante para determinar quem decide e a incerteza-prevenção é importante para garantir que o que deve ser feito será feito. Representa o grau em que os funcionários e a gerência têm um relacionamento distante, formal e informal. A distância do poder, também conhecida por distância hierárquica pode ser caracterizada por níveis de maior ou menor paternalismo (Aycan, 2000). O paternalismo refere-se a relações hierárquicas diádicas e claramente diferenciados entre superiores e subordinados dentro de uma sociedade. Em países identificados com alto grau de distância do poder os colaboradores demonstram frequentemente medo em não concordar com seus superiores, preferindo chefes autocráticos ou paternalistas a chefes consultivos. De forma contrária, em países onde predomina a baixa distância do poder, há um sentido de igualdade entre superiores e subordinados. Quer os superiores, quer os subordinados preferem um estilo consultivo a um estilo autoritário.

A incerteza e prevenção representam o nível em que as pessoas estão dispostas a reduzir a incerteza e a tolerância perante a ambiguidade

Por fim a masculinidade, representa o nível em que se define o sucesso como ambição, desafio e insolência em vez de promoção.

Posteriormente, um estudo realizado por Hofstede & Bond (1998), adicionou uma quinta dimensão - curto prazo versus a longo prazo - com base num estudo com estudantes de 23 países.

O modelo de cultura de Hofstede (1980) ao nível organizacional pode ser associado à figura de uma “cebola”, em que os diferentes níveis podem ser comparados às suas diversas camadas. Na camada mais superficial encontram-se os símbolos, seguida dos heróis, dos rituais e na camada mais profunda encontram-se os valores.

Schwartz (1994) construiu tem por base o modelo de Hofstede (1980) uma abordagem que contextualiza a relação entre os fatores culturais e a personalidade da organização. O autor, identificou duas dimensões de cultura, a componente afetiva e intelectual. Introduziu os padrões culturais das sociedades na cultura contratual e na cultura de relacionamento.

Posteriormente, Trompanaars (1993), utilizando dados de 30 empresas e 50 países, identificou sete dimensões da cultura, nomeadamente:

- Universalismo versus particularizar;
- Difuso versus específicos,
- Neutro em relação emocional,
- Individualismo contra a comunicação
- Atribuição contra realização,
- Atitude em relação ao tempo
- Uma atitude para o meio ambiente

Os modelos de Quinn (1984) têm sido considerados tema central nos estudos sobre valores e cultura organizacional. O modelo cultural proposto por Quinn (1984) busca investigar as relações da cultura, tendo por objetivo organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma empresa. Segundo o autor, a cultura organizacional deve ser contextualizado entre dois importantes focos, o foco interno, que dá ênfase à utilização de regras e procedimentos, e o foco externo, que dá ênfase ao controlo dos comportamentos e da envolvente externa.

O modelo de Quinn (1988) identifica os principais fatores de eficácia organizacional, que assentam em dois eixos com pólos opostos. Estes importantes eixos representam os dilemas que as organizações enfrentam na sua existência como - a flexibilidade e controlo - que está relacionada com a resistência ou não à mudança organizacional, e o - foco interno e externo - relacionado com ao dilema da preocupação com as pessoas e com a organização, igualmente, nos meios e fins, que representam o dilema entre a

preocupação com os processos e os resultados. Os quatro quadrantes resultantes do cruzamento dos eixos representam os quatro estilos culturais dominantes: cultura grupal ou apoio, cultura inovativa, cultura hierárquica e cultura racional.

A cultura pode também ser abordada como um conjunto de experiências que os membros da organização partilham. Seguindo esta perspetiva Martin (1991), entende a cultura como uma forma de dar sentido às experiências vividas pelas pessoas nas organizações.

Os traços culturais têm um carácter dinâmico não podendo ser copiados, contribuindo para a sustentabilidade organizacional (Barney, 1991). A sustentabilidade depende dos valores, da sua raridade e especificidade, pelo que cada organização desenvolve o seu próprio padrão cultural

Para Chiavenato (2000), a cultura organizacional pode ser percebida segundo dois pontos de vista: 1) A formal, que envolve os múltiplos órgãos, os cargos desempenhados, a hierarquia da autoridade e responsabilidade dos membros, os objetivos, as estruturas e as tecnologias colocadas à disposição da organização; 2) A informal, que assenta nos grupos informais que se desenvolvem no interior da organização, com interesses similares ou divergentes, as suas atitudes e comportamentos, e os padrões de liderança, conferindo autoridade informal.

1.1.3. A PERSPETIVA FRAGMENTADORA

Parte-se assim da unidade-totalidade na perspetiva integradora, para a unidade-grupo, na perspetiva diferenciadora, para se chegar à unidade-indivíduo na perspetiva fragmentadora. Para esta, a ambiguidade é inevitável e está sempre presente nas organizações. Esta perspetiva não será muito desenvolvida, dado que não se enquadra na seguida nesta investigação. Os principais precursores são March e Olsen (1976), com estudos sobre a ambiguidade e a tomada de decisão, em Brunsson (1985) com estudos sobre a irracionalidade organizacional e hipocrisia e ainda em Martin (1992) que utiliza a metáfora da

selva, da teia e da rede para enfatizar o desconhecido e irreconhecível, levando a desfragmentação da cultura.

O desafio que coloca esta perspectiva é como será possível uma ação combinada de esforços individuais e uma realidade socialmente implantada, conseguir superar o conjunto de visões individuais através da cultura? A explicação passa por entender e aceitar que as experiências culturais de cada individuo resultam das diferentes soluções para os problemas individuais, que por seu lado implicam uma multiplicidade de significados.

1.2. CONSENSOS

A cultura organizacional é vista como “*forma de estar, correspondendo a um sistema de conhecimento, de crenças e de valores; um padrão ou um conjunto de padrões, de interação e de relacionamento, características de uma organização*” (Dias, 2001, p. 146). Para o autor para que uma organização possa sobreviver e desenvolver-se, tem que revitalizar a sua cultura interna, aproximando-a dos padrões da democracia. Para que seja possível, é necessário haver, da parte da organização, competência inovadora ao nível da adaptabilidade, da identidade, da perceção do meio ambiente e da integração dos seus membros.

Segundo Martins e Terblanche (2003), a cultura está associada de forma profunda a valores e crenças compartilhadas por pessoas numa organização. A cultura organizacional, neste contexto, impele os funcionários para a vivência de valores, normas, histórias, crenças e princípios, que uma vez incorporados traduzem um conjunto de padrões de comportamento. Assim, Schein (2004) defende que a cultura organizacional é uma força dinâmica dentro da organização que se relaciona com a envolvente e, é moldada pelos funcionários e gestos, comportamentos e valores dos líderes.

Clímaco (2005) refere que a cultura pode estar relacionada com “os princípios e valores em que cada organização orienta o seu projeto específico” (p. 174).

Torres (2005, p. 437) refere que a cultura organizacional pressupõe a construção do “objeto científico” e da “desconstrução da organização como noção teórica”, ou seja, são processos de lógicas de construção e reconstrução, em que a cultura organizacional é um processo de construção histórico caracterizado por uma série de fatores condicionados por um determinado contexto organizacional.

Torres (2008) assume que o impacto da cultura organizacional é fundamental na excelência, performance, eficácia, qualidade total, mudanças, reestruturações, reformas, inovações, planeamento estratégico, processos de decisão, género na gestão, processos de poder, satisfação, comprometimento organizacional, integração, socialização bem-sucedida, ambiente, processos e perfis de liderança.

A multiplicidade de conceitos apresentados resulta de estarem a ser enfatizados diversos aspetos que envolvem a cultura organizacional. Alguns autores salientarem a importância dos diversos níveis e conteúdos da cultura organizacional e outros enfatizarem as regras e formas de comunicação da organização, as práticas partilhadas pelos membros, que constituem os processos inconscientes das representações de cada um.

A cultura organizacional é a personalidade da organização, e como nas pessoas, a personalidade está profundamente enraizada e não é facilmente alterada. A Cultura é a agregação de comportamentos, valores, crenças, normas e sinais tangíveis de comportamento pessoal da organização.

Há nestas perspetivas em comum a ideia de partilha e de conhecimento acumulado, que leva a uma estrutura estável, profunda e pouco consciente. Os valores, crenças e ideologias podem e devem ser questionados, mas uma vez aceites e interiorizados assumem um caráter permanente que orientam a forma de sentir, pensar e agir. Podemos sintetizar que a cultura não é assim um atributo do indivíduo mas sim dos grupos e da organização. É algo que é apreendido, partilhado, padronizado e que se enraíza nos valores e nas ideologias cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa no seio da

organização. A cultura enquanto padrão de pensar e agir dentro da organização, é transmitida aos novos colaboradores através do processo de socialização organizacional (Wang et al., 2005).

O tipo de cultura ao estar mais orientada para o trabalho ou para o trabalhador, traduz comportamentos que são distintos. Uma organização orientada para o trabalhador preocupa-se com seus funcionários, como o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, com impacto nos seus níveis de felicidade e satisfação. Este é um dos pontos em análise nesta investigação, as implicações para a satisfação dos colaboradores.

1.3. INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Diversos estudos mostram existir uma forte relação entre a cultura organizacional e o desempenho (Magee, 2002; Hellriegel & Slocum, 2009). Segundo os autores, a cultura de uma organização permite que os funcionários conheçam, tanto a história da empresa, bem como os métodos atuais de operação. Dota os funcionários com orientação sobre futuros comportamentos e normas organizacionais esperadas e aceitáveis.

Um sistema de recursos humanos eficaz deve ser baseado e suportado por uma determinada cultura e por um modelo de valores que criam um impacto positivo sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários, e sejam facilitadores do desempenho da organização (Ferris et al., 1998).

Já Schmidt, Shull e Schmitt (2001) apontam para uma ligação entre a cultura organizacional e determinados resultados organizacionais, como a satisfação do cliente e do colaborador. Está-se assim perante a necessidade de entender que o desempenho, não é fruto apenas da relação ou eficiência homem-máquina – caracterizadoras da abordagem taylorista (abordagem científica do trabalho) – mas de outras variáveis como a satisfação e realização – caracterizadoras da abordagem das relações humanas.

Na atualidade os indivíduos têm sido cada vez mais valorizados, tendo em conta que são considerados como o maior ativo intangível das organizações. É a partir das suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, que as empresas têm alcançado resultados significativos, nas metas a alcançar. É através destas atitudes e comportamentos que se garante a competitividade e a produtividade do mercado, sem esquecer que só são possíveis alcançar se os níveis de satisfação forem elevados.

No panorama atual, marcado pela era do conhecimento, alguns comportamentos passam a ser requeridos às empresas, tornando visível a necessidade de tratar o funcionário ou colaborador como elemento diferenciado, no sentido de alcance de resultados. As organizações procuram assim a satisfação, a felicidade e a realização dos seus parceiros, atraindo e retendo os melhores talentos que serão os elementos-chave para o sucesso organizacional.

Segundo Sengue (2004, p. 43) as organizações que mais ganham com a aprendizagem são aquelas “(...) *nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento, novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas*”. Assim sendo, para a execução de uma política de retenção eficaz, as empresas devem preocupar-se, continuamente, em atingir uma convergência entre os desejos do colaborador e o que esta tem para oferecer, ao mesmo tempo, que possibilita uma associação entre a necessidade da empresa e da pessoa, com todo o seu talento.

Dada a complexidade e constante mudança dos *meios envolventes*, as organizações têm de desenvolver e manter uma constante consciência das solicitações do mundo atual e do meio em que operam. Devem ser capazes de alinhar a sua estratégia de acordo com esta complexidade sendo capazes de aprender com as experiências, encarando estas como *ativos intangíveis* e como um *património de conhecimento* – sempre atualizado - tão importante como os *ativos tangíveis* (Ceitil, 2000).

Segundo a perspectiva de Drucker (2006) existem importantes evidências de um desajustamento cada vez maior entre o emprego e a mão-de-obra disponível. As oportunidades de emprego, são ajustadas cada vez menos, às pessoas disponíveis, em decorrência das novas exigências qualificativas. Igualmente, os fatores tecnológicos impõem novas necessidades de conhecimento e competências, exigindo deste modo, elevados parâmetros curriculares. É pois, imprescindível que as estratégias da área de gestão de pessoas mantenham uma posição alinhada com a empresa, contextualizando de forma profunda, a missão, os valores organizacionais e a satisfação dos colaboradores.

Ao longo dos anos, tem havido uma crescente preocupação sobre a forma como algumas organizações optaram por fazer negócios. A cultura organizacional como conceito de liderança tem sido identificada como um dos vários componentes que os líderes podem utilizar para fazer crescer e dinamizar a organização. Schein (2004) refere que à medida que as organizações iniciam o seu processo de formação da cultura, está em curso um passo para o sucesso e realização das suas tarefas e metas.

De uma forma geral, os atributos da cultura podem ser organizados com base em normas e atitudes que auxiliam na diferenciação e especificidade própria. O processo de sucesso de orientação com base em diferentes valores e normas, torna a cultura efetiva (Schein, 1990). Deste modo, o conjunto de crenças, comportamentos, normas e valores contribui para tornar a cultura mais eficaz.

Uma vez que a cultura organizacional está diretamente relacionada com os resultados organizacionais (House et al., 2004), incluindo a satisfação como variável explicado desse processo estamos em condições de tentar perceber e analisar como estas variáveis se manifestam numa empresa do sector dos transportes em Angola.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. CONCEITOS

O clima nas organizações consiste num dos principais fatores determinantes e facilitadores dos processos organizativos e de gestão, e facilitadores dos processos de mudança.

Tendo em conta os diferentes estudos científicos existentes, o clima organizacional continua a ser de difícil definição. Segundo Bris (2000) só é possível determinar que existem vários tipos de clima e formas distintas de descrevê-lo, bem como algumas possibilidades de o poder medir com alguma objetividade, o que permite realizar algumas afirmações sobre o tipo dominante de clima na organização.

Na literatura sobre o clima, tem havido alguma confusão sobre a relevância e definição do conceito e a sua relação com a estrutura da organização e da cultura da organização (James e Jones, 1974, Schneider, 1990; Denison, 1996). A cultura é um padrão de conhecimento, crenças e comportamento que emergem incluindo as normas sociais. No contexto da organização social, as formas e conhecimento em geral, inclui a cultura e a estrutura organizacional. A cultura organizacional é próprio da organização, a forma, as crenças, as normas sociais, padrões, a forma como as coisas são feitas, os símbolos, rituais, etc. Uma razão para a confusão na literatura podem ser encontrados no uso de clima para representar aparentemente diferentes conceitos. Clima pode ser visto como clima organizacional ou clima psicológico. Ekvall (1987) afirma que o que medeia o clima organizacional no confronto entre os indivíduos é a situação organizacional, a interação que se estabelece.

Enquanto o conceito de cultura traduz maior estabilidade e maior dificuldade de alteração e mudança, o clima traduz uma variável mais flexível passível de alterações de acordo com as contingências organizacionais.

A conceção de clima representa um conceito veiculado das relações humanas, que utiliza o conceito próprio de explicação da atmosfera que se produz na relação entre os indivíduos (González, 1990, Medina & Sevillano, 1993, Iglesias, 1994).

O clima organizacional influencia as expectativas, as atitudes e os comportamentos, afeta igualmente, os resultados da organização e, é sustentado pelas atividades desenvolvidos pela organização.

O conceito de clima começa a ser desenvolvido no decurso dos trabalhos de Kurt Lewin, fundador da dinâmica de grupo (1939) e, ao organizacional aos trabalhos desenvolvidos por Likert (cit. Por Brunet, 1983; Chiavenato, 1987). Litwin & Stringer (1968) determinaram pela primeira vez, as pesquisas sobre o clima organizacional em 1968. Demonstraram que os estilos de liderança produzem um positivo e estável clima na organização, com impactos marcantes na motivação e no desempenho. Lewin aplicou três estilos distintos, a democracia, a autocracia e o *laissez-faire*, no sentido de criar um ambiente diferente do grupo.

A importância de se estudar e analisar o clima e culturas diferentes é essencialmente, baseada no modelo clássico de Lewin (1936), em que o comportamento surge como resultado da interação sobre a situação específica com base na percepção pessoal da situação. Assim, o ambiente organizacional cria ambientes específicos que restringem ou influenciam o comportamento dos membros da organização.

Para Carvalho (1992) os estudos empresariais sobre o clima organizacional tiveram origem nos EUA, com a pesquisa dos fenómenos da liderança. O conceito de clima surge em 1960 tendo como base a teoria das relações humanas (Halpin & Croft, 1963). Com o movimento das relações humanas, que se iniciou por Hawthorne, os investigadores centraram a sua atenção no meio ambiente “duro e físico”, para o “soft”, contextualizando o ambiente psicológico.

Gellerman (1968) foi um dos primeiros a abordar o conceito de clima organizacional no âmbito da psicologia industrial. Posteriormente, Argyris (1958) aborda o papel do clima das organizações.

Posteriormente, Forehand & Gilmer (1964) aponta três importantes características de clima organizacional, a primeira relacionada com as diferentes organizações, em segundo lugar, a persistência e em terceiro lugar, os fatores que afetam o comportamento dos membros da organização (Lewin et al., 2001, p. 63).

Brunet (1995) assume que o entendimento sobre o comportamento do indivíduo em contexto organizacional de trabalho é necessário que se tenha em conta as características pessoais, bem como o ambiente ou seja a “perceção que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho” (p.126). Segundo o autor, o clima das organizações, resulta dos comportamentos e políticas dos membros que integram e determinam o seu próprio comportamento.

É pertinente referir que nas últimas décadas, o interesse sobre o estudo do clima organizacional tem aumentado. É contextualizado como um indicador de qualidade das organizações e de ser potencial da melhoria dos processos de gestão e de satisfação organizacional (Vega et al. 2006, citado por Mena & Valdés, 2008, p. 2).

Outros autores referem que as estruturas organizacionais, os processos de trabalho, e a dinâmica organizacional criam as condições para que se desenvolvam perceções avaliativas nos seus membros acerca da organização, e estas se manifestem no seu comportamento (Tagiuri, 1968, Brunet, 1987; Reichers & Scheider, 1990 em Vega et al., 2006 citado por Mena & Valdés, 2008, p. 2).

O clima organizacional é um processo em construção permanente, como resultado da interação dos sujeitos e, igualmente, das perceções que estes têm sobre a mesma (Campbell, 1976; Peiró, 1995; Toro, 2001 em Vega e Cols, 2006, citado por Mena & Valdés, 2008, p. 2).

Dentro de um consenso generalizado, o clima organizacional representa um aspeto importante da construção de um nível mais elevado (Colquitt et al, 2002, Lindell & Brandt, 2000; Schneider et al, 2002). Neste sentido, a construção de mais alto nível é operacionalizado como a quantidade de concordância entre as unidades de nível inferior. O clima organizacional traduz assim, as percepções individuais de cada um dos elementos, consubstanciando-se numa variável de nível superior e global.

O ambiente organizacional determina o comportamento dos membros da organização, pelo que o clima organizacional é importante para a compreensão do ambiente total. O clima organizacional é uma das mais importantes construções psicossociais, no sentido em que influencia o sucesso do funcionamento e desenvolvimento da organização. Durante os últimos 30 anos, estas construções atraem o interesse dos pesquisadores de comportamento organizacional, no sentido de melhorar a eficácia e o uso dos RH.

Segundo Watkin & Hubbard (2003, p. 380) o clima organizacional é a forma *“como se sente ao trabalhar num ambiente particular e para um determinado chefe, mais precisamente, uma medida de percepção do aspetos do seu ambiente que impactam diretamente no que percecionam”*.

Bowen & Ostroff (2004, p. 205) definem Clima Organizacional como, *“Uma percepção compartilhada, entre organizações semelhantes em termos de práticas, políticas, procedimentos, rotinas, recompensas, o que é mais importante e quais os comportamentos são esperados e recompensados, baseados em percepções compartilhadas entre os funcionários dentro da organização formal”*.

O clima organizacional é contextualizado em diferentes formas de análise, individual, de trabalho e organizacional. Considera-se clima organizacional como uma construção que pertence a um grupo de pessoas, em vez de ser considerado como algo que se atribui de forma individual. No sentido de usar esta abordagem é possível comparar o clima organizacional com os resultados organizacionais. Cada organização tem o seu próprio clima organizacional

específico, bem como os seus resultados organizacionais (Kuenzi & Schminke, 2009).

O clima organizacional foi definido como a "qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização que a) é vivida pelos seus membros, b) que influencia o seu comportamento, e que c) pode ser descrito em termos dos valores, ou conjunto particular de características (ou atitudes) da organização (Taguiriand Litwin, 1968, p. 27).

Devido ao seu carácter multifacetado está disponível uma ampla gama de definições sobre clima organizacional. Apesar desta multiplicidade finaliza-se com a definição de Litwin et al (2001, pp. 63-170) como "*um conjunto de características mensuráveis que os membros pode perceber, direta ou indiretamente no ambiente de trabalho*", sabendo que a descrição dos fatores ambientais, podem ajudar a investigação a determinar o efeito sobre a motivação e satisfação dos funcionários.

2.2. PERSPETIVAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Podem encontrar-se as bases teóricas do conceito de clima organizacional nas escolas de pensamento da *Gestalt* e da escola funcionalista.

Para a perspetiva da *Gestalt* as pessoas compreendem que o mundo que as rodeia se baseia em critérios percebidos e comportam-se em função da forma como percebem o mundo.

A perspetiva da escola funcionalista, entende o pensamento e o comportamento das pessoas, como dependente do ambiente que as rodeia, ao mesmo tempo que as diferenças individuais são importantes na adaptação ao meio.

A escola das Relações Humanas, tem valorizado as normas e os valores associados ao envolvimento, à confiança e à coesão, alcançadas através da formação e desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Existem quatro principais perspetivas ou abordagens ao clima organizacional, a perspetiva organizacional, psicológica, psicossocial e cultural (Neves, 2000) (Figura 1).

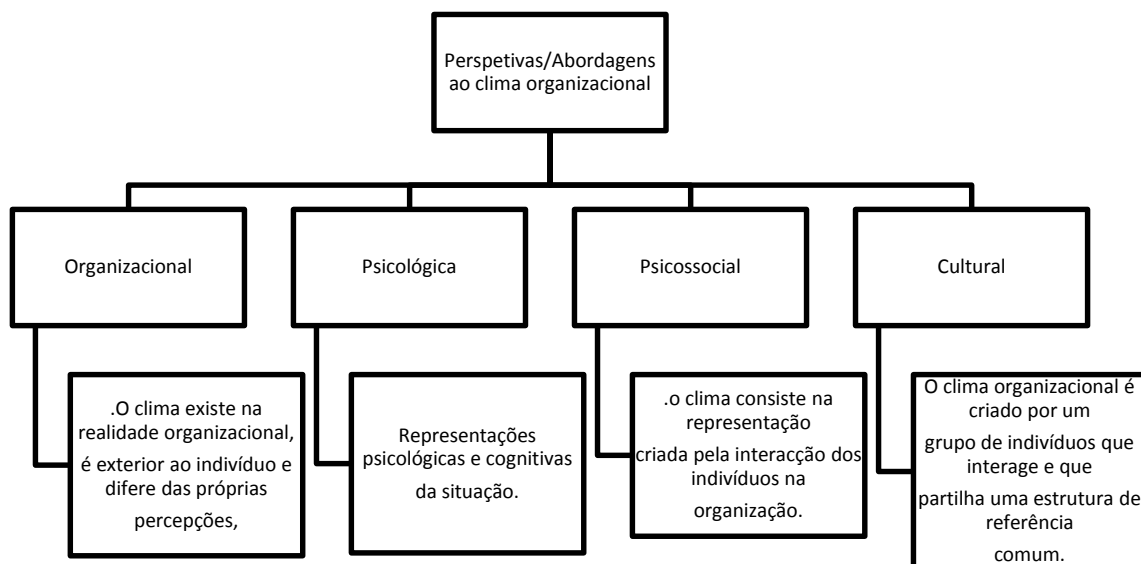


Figura 2.1- Perspetivas/Abordagens ao clima organizacional (Neves, 2000)

Em termos de perspetiva organizacional, podemos referir que representa a manifestação objetiva das características da organização. Na perspetiva psicológica, o indivíduo é visto como o processador da informação e como origem do clima emergente. A perspetiva psicossocial coloca a influência social no cerne das relações interpessoais. Por fim, a perspetiva cultural refere-se também às relações interpessoais e tem em conta a influência que um contexto mais amplo e alargado exerce sobre a formação e partilha do significado dos eventos organizacionais com que os sujeitos em sociedade e em interação se confrontam.

O Clima também pode ser entendido sob outras três perspetivas: 1) a perspetiva do clima organizativo; 2) a perspetiva do clima emocional e; 3) a perspetiva do clima social.

O clima organizativo relaciona-se com as características materiais e funcionais da organização enquanto organização. Para Hoi, Tarter, & Kottkamp (1991) referem-se ao clima organizativo como conceito geral dirigida às percepções dos

profissionais que se encontra diluído nas relações formais e informais que se produzem na organização, na personalidade dos participantes e no estilo de liderança existente.

A premissa do clima organizativo refere-se à capacidade do individuo de centrar a análise em assuntos relacionados com a gestão da organização e com o cumprimento das metas. Neste sentido, Gómez (1996) refere que o clima organizacional deve ser contextualizado em três níveis:

- O Individual: em que o clima social é a perceção que cada membro tem do seu contexto de trabalho.

- De grupo: o clima social é o valor médio da perceção que as unidades têm de cada nível organizativo (equipa de trabalho, departamento, empresa) do contexto onde atuam.

- De entidade coletiva: o clima social é o resultado do acordo com o que existe entre os indivíduos de um determinado grupo acerca das qualidades em torno do qual realizam o seu trabalho.

- De uma organização: o clima social é um atributo organizacional e por tanto não tem natureza estritamente psicológica.

O clima emocional corresponde à dimensão afetiva das relações humanas. Estão incluídos os aspetos externos na relação como os aspetos internos, que dizem respeito às bases emocionais e atitudinais, dando sentido às condutas.

Zabalza (1996) refere que existe uma dupla dimensão de clima emocional, um estrutura objetiva que se relaciona com as características estruturais da organização, como o tipo de produção, tipo de lideranças, condições de trabalho, tipos de atividades desenvolvidas e resultados positivos. Por outro lado a estrutura subjetiva, que se relaciona com as perceções que cada membro tem das características particulares da mesma.

Finalmente, o clima social representa uma das designações mais frequentes d clima, essencialmente na consideração do conteúdo e efeitos relacionais do clima. Este tipo de clima refere-se às relações interpessoais entre os funcionários, entre a direção e os funcionários, no que respeita aos aspetos formais ou informais. Situação em que os comportamentos relacionais espontâneos originam as expetativas formais (Medina, 1997). Segundo o autor, o clima social apoia-se nas capacidades dos participantes de desviarem a sua atenção, superarem o egocentrismo, na partilha com os companheiros, estilos de reflexão e valores de ação educativa.

A pesquisa na área do clima organizacional refere que os ambientes sociais podem ser caracterizados por um número limitado de dimensões. Autores como Campbell, Dunette, Lawer e Weick (1970) identificaram quatro dimensões comuns a um conjunto de estudos de clima organizacional: autonomia individual, grau de estrutura, consideração e orientação para a recompensa.

Posteriormente (James & James, 1989; James & McIntyre, 1996; James & Sells, 1981) são descritas quatro dimensões, tendo como base, os contextos de trabalho, como o papel do *stress* e da falta de harmonia, o desafio de trabalho e a autonomia, a liderança e o apoio, a cooperação do trabalho em grupo, a simpatia e a cordialidade.

Já Bruner (1995) identificou três grandes variáveis que determinam a composição do clima organizacional:

- A estrutura, que representa as características da organização, relaciona-se com a sua dimensão, com os níveis hierárquicos e a descrição de tarefas;
- O Processo organizacional, que se refere ao modelo de gestão, modelo de comunicação e modelo de resolução de conflitos que são utilizados na organização e à forma como são geridos os Recursos Humanos;
- As variáveis comportamentais, que são essencialmente, os determinantes na produção do clima, é a explicação das atitudes, da

personalidade e das capacidades de cada individuo, o modo como se podem refletir na sua produtividade.

Assim sendo, existe um conjunto de características do clima organizacional, ao qual Brunet (1995) refere que se deve ter em conta, quando se identifica o clima de uma organização, tais como:

- Os comportamentos e as atitudes da direção;
- O comportamento dos colaboradores;
- Para diagnosticar o clima é necessário recorrer a várias dimensões e diferentes componentes, porque o clima é um conceito polivalente;
- No interior de uma organização podem coexistir vários climas, cuja perceção pode ser partilhada entre os seus membros;
- A alteração do clima de uma organização só é possível se a mudança ocorrer ao nível da base dessa mesma organização.

Schneider (1975, 1990, 2000) defende uma abordagem de clima associada a interesses, sugerindo que as dimensões do clima organizacional são distintas, dependendo da existência de outras variáveis, nomeadamente, a inovação e o serviço.

Bris (2000), Ostroff, Kinicki & Tamkins (2003) e Rodrigues (2004) entre outros (citados por Mena & Valdés, 2008, p.3) destacam as seguintes características do clima organizacional:

- Representa a personalidade da organização;
- Tem uma certa permanência no tempo, apesar de estar sujeita a mudanças circunstanciais;
- É bastante frágil, porque é mais difícil criar um bom clima do que destruí-lo;

- Tem um forte impacto sobre os comportamentos dos membros da organização, um bom clima traz como benefício uma maior disposição dos indivíduos a participar, ativa e eficientemente nas suas tarefas.
- Influencia a tomada de compromisso e identificação com a organização;
- Afeta os comportamentos e as atitudes dos membros da organização e é afetado pelos ditos comportamentos e atitudes dos outros.

Independentemente das abordagens um clima ajustado, indica um elevado nível de realização pessoal e baixos níveis de conflito de papéis, exaustão emocional e carga de trabalho. Neste tipo de clima, os funcionários têm compartilhado percepções de seu ambiente de trabalho de tal forma que são capazes de obter resultados individualmente e em coletivo.

2.3. INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

É pertinente analisar a influência que o clima organizacional exerce sobre outras variáveis organizacionais. A sua influência pode ser visível nos vários resultados organizacionais, nomeadamente, no desempenho financeiro, no desempenho operacional e no envolvimento e satisfação dos funcionários. Os resultados de inúmeras investigações mostram que o clima exerce uma influência sobre o desempenho organizacional (Baer & Frese, 2003; Mudrack, 1989; Moss-Kanter, 1983), sobre os resultados dos trabalhadores, na motivação e no *stress* (Carter e Oeste 1999, Rose et al 2000), e na satisfação do trabalho (Mathieu, Hoffman & Farr, 1993).

Têm sido realizados diversos estudos nas últimas 30 décadas, sobre os efeitos do clima organizacional no comportamento dos funcionários na organização. O principal enfoque tem sido na investigação da relação entre o clima organizacional e o esforço, bem como o clima organizacional e a satisfação do trabalho (Andrew & Kacmar, 2001; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000; Carr, Schmidt, Ford & Deshon, 2003; Porter & Lawler 1965), determinando que o clima e o esforço, e o clima e a satisfação são aspetos que se relacionam

positivamente. Ou seja, os funcionários que percebem um clima de apoio à organização sentem maior atitude para o esforço e dedicação.

Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000) centraram os seus estudos na tentativa de identificar quais os fatores do clima organizacional com maior influência sobre a percepção dos gestores e do compromisso na organização, bem como da forma como os colaboradores se sentem motivados. Neste contexto, os autores analisaram um conjunto de categorias de gestores nas organizações, num esforço de identificar os fatores do clima que têm maior influência sobre o esforço, chegando à conclusão que a posição hierárquica, ou seja o tipo de chefia é variável com maior influência no clima.

O clima tem sido visto, essencialmente, como uma característica de toda a organização ou sub-organização, exigindo que a sua medição seja realizada através das percepções de um conjunto de funcionários.

Koene, Vogelaar e Soeters (2002, p. 194) referem que o clima organizacional apresenta uma importante influência sobre os resultados organizacionais. A liderança tem influência sobre o clima organizacional e foi estabelecida como o principal “motor”. Desta forma, a liderança pode ser dividida em três tipos de comportamentos, consideração, estrutura e liderança carismática, com influência no clima organizacional.

Segundo os autores, *“a consideração é o grau em que o líder age de forma amigável e de apoio, mostra preocupação para os subordinados, e olha para o seu bem-estar”*. Da mesma forma, *“a estrutura é o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio papel e as funções dos subordinados em direção a realização do conjunto de objetivos formais. A liderança carismática acrescenta a esses comportamentos, introduzindo o aspeto visionário de liderança”* (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002, p. 194).

O resultado dos autores (Koene et al., 2002) mostra que a consideração é o estilo que apresenta maior efeito no clima organizacional. Outros estudos identificaram a relação entre a liderança transformacional e carismática e os

aspectos específicos do clima organizacional, como o clima para a inovação (Jung, Cho & Wu, 2003), bem como o envolvimento (Richardson & Vandenberg, 2005).

Assim, a forma com a gestão interage com os seus subordinados tem um impacto significativo sobre a sua perceção do clima organizacional. Isso indica que a forma como os gestores implementam as práticas de Recursos Humanos é de elevada importância na perceção do clima organizacional dos membros da organização.

De acordo com o modelo de Wright e Nishii (2010) a alta administração é responsável pela criação das estratégias, enquanto que os níveis intermédios são responsáveis pela implementação das práticas de RH. Estes fatores apresentam um impacto principal no clima organizacional. Em resultado, as perceções do clima são mais positivas quando há um envolvimento positivo dos gestores na implementação de práticas de RH, do que quando se colocam à margem do processo, evidenciando uma ausência de gestão (Payne & Mansfield, 1973; Patterson et al., 2004).

Para Carr, Schmidt, Ford, e Deshon (2003) as perceções do clima são contextualizadas como uma crítica determinante do comportamento individual nas organizações. O clima organizacional é um fenómeno percebido. Tal como os indivíduos percebem o seu mundo de forma diferente, também as suas perceções sobre o clima da organização são distintos. O clima representa, assim, impressões subjetivas dos funcionários sobre a sua organização.

Existem também as relações entre clima organizacional e a eficácia da prática individual e entre o clima organizacional e os resultados organizacionais, tais como a satisfação no trabalho, atitude de trabalho, e produtividade organizacional. As atitudes e os comportamentos podem ser influenciados pelo próprio indivíduo, pelas perceções do ambiente de trabalho, bem como da partilha de perceções com os colegas de trabalho do mesmo ambiente de trabalho (Brown & Leigh, 1996; Glisson & Hemmelgarn, 1998; Glisson & James, 2002; Schneider, Salvaggio e Subirats, 2002).

Em suma, o clima organizacional descreve a percepção do seu ambiente de trabalho dos membros. Surgem dois modos básicos de perspetivar o clima organizacional (Kangis, Gordon & Williams, 2000): 1) modo macro, ou seja, a investigação destinada a uma determinada dimensão ou um determinado ambiente da organização; 2) o modo micro, ou seja, a investigação que visa os indivíduos.

Diversos autores (Ren, Huang & Zheng, 2001; Tang & Chen, 2001) consideraram que o modo micro, não só mede com maior precisão o clima organizacional, como também é mais prático na determinação do valor para a organização.

Na verdade, os fatores do clima organizacional podem influenciar os graus de liberdade associados ao desenho organizacional e fornecerem oportunidades para novas estruturas e funções que antes não eram possíveis estabelecer. (Bansler, Damsgaard, Scheepers, Havn, & Thommesen, 2000; Mangan & Kelly, 2009). Consequentemente, os fatores do clima organizacional (com o recurso ao incentivo, à inclusão de recursos e práticas de gestão) podem desempenhar um papel importante em conduzir a criatividade organizacional (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996).

No entanto, um clima organizacional que explore as novas tecnologias de informação (TI) pode fomentar a criatividade organizacional (Amabile et al., 1996). Ambientes em que os sistemas de informação (SI) são implementados de modo a facilitar a criatividade organizacional por meio de formas mais flexíveis de organização (Byrne, 1993, Mangan & Kelly, 2009), podem ajudar os membros da organização a inventar novas regras além dos limites designados (Degele, 1997), aumentando os níveis de satisfação e realização.

Catherine e Cherly (2007) mostraram que a cultura organizacional está fortemente relacionada tanto com a eficácia como a liderança (explicando 40% da variância) e a eficácia pessoal (24% da variância). Aspectos da cultura organizacional que promovem a realização dos funcionários e satisfação foram uniformemente vistos como positivamente relacionados com a liderança e a eficácia pessoal.

Dorthe et al., (2008) nos seus estudos tentaram investigar como são os desalinhamentos entre o clima organizacional e o estilo de liderança, os quais podem resultar em consequências negativas no desempenho. O resultado indicou que o desalinhamento entre o clima e o estilo de liderança é problemático para o desempenho organizacional. Algumas combinações de clima e estilo de liderança alinham ou encaixam e produzem um bom desempenho. Existem associações de clima e estilo de liderança que não se encaixam e produzem um desempenho relativamente fraco.

Henry (2009) estudou a relação entre a satisfação do trabalho e o clima organizacional. As respostas foram tomadas a partir de 10 supervisores e 25 trabalhadores da fábrica. Os resultados demonstraram que os supervisores estavam insatisfeitos com as oportunidades de promoção, informações e instalações de trabalho do departamento.

Zhang (2010) mostrou que o clima organizacional teve efeitos significativos sobre os recursos humanos a eficácia da gestão, tais como o volume de negócios e a satisfação no trabalho. O clima organizacional também teve efeito significativo sobre a eficácia da organização, bem como sobre o compromisso dos seus e identidade coletiva.

Em síntese, os efeitos do clima organizacional podem direta ou indiretamente, afetar a organização na sua globalidade. A sobrevivência e o crescimento de qualquer organização é diretamente proporcional ao clima favorável da mesma. Os trabalhadores da organização ao estarem familiarizados com os rituais e as políticas internas, aumentam os níveis de satisfação, bem como a sensação de pertença, o que ajuda ao crescimento da organização. O clima da organização é de grande importância na facilitação das relações humanas a todos os níveis. O Clima organizacional tem uma grande influência na motivação e satisfação no trabalho com reflexo no seu volume de negócios e produtividade.

3. SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1. CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E RELAÇÕES COM OUTRAS VARIÁVEIS

A satisfação no trabalho é, segundo Spector (1997) uma variável central da teoria organizacional. Assim, a dimensão das consequências que dela advêm, tanto para a organização como para o próprio indivíduo, tornam-na numa das variáveis mais estudadas pela psicossociologia organizacional.

Através da revisão da literatura, verificámos que existem muitas definições atribuídas à satisfação no trabalho, não existindo um conceito padronizado. Deprendemos que a definição de satisfação no trabalho mais citada é a de Locke (1976), segundo o qual a satisfação no contexto de trabalho pode ser definida como um “estado emocionalmente positivo e desejável resultante do prazer de uma ou mais experiências de trabalho” (p. 1300). Pode ser considerada uma abordagem unidimensional, se consideramos que é uma atitude em relação ao trabalho em geral, ou uma abordagem multidimensional, caso derive de um conjunto de fatores associados ao trabalho (Peiró, 1986; Peiró & Prieto, 1996).

Vroom (1982) afirma que a satisfação no trabalho é a orientação emocional que o indivíduo tem para as suas atuais funções de trabalho. Na mesma linha de pensamento, Schultz (1982) considera que a satisfação no trabalho é essencialmente a predisposição psicológica da pessoa para o seu trabalho.

Segundo Siegal e Lance (1987) a satisfação no trabalho é uma resposta emocional que define o nível com que as pessoas gostam do seu trabalho

Spector (1997) considera que a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como é que os indivíduos se sentem relativamente a todos os aspetos do seu trabalho.

Para Graça (1999) a satisfação pode ser caracterizada como sendo uma atitude, sentimento ou emoção, constituindo-se como o resultado da avaliação que cada

indivíduo realiza relativamente aos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Diversos investigadores relacionaram o conceito de satisfação com o de empenhamento, “apenas a satisfação no trabalho recebeu mais atenção do que o empenhamento organizacional” (Allen & Meyer, 2000, p. 286), tendo em conta que estas duas variáveis estão fortemente relacionadas (Mathieu & Zajac, 1990). Porém, o grau de influência e ordem causal entre as duas variáveis ainda não é consensual.

Mowday et al. (1979) consideram que o empenhamento é um conceito mais amplo e mais estável que a satisfação, pois reflete a ligação com a organização em geral, com os seus valores e objetivos, ao invés da satisfação, que demonstra as reações imediatas a determinados aspetos específicos da função do indivíduo no contexto de trabalho, possuindo uma natureza mais instável e transitória. Noutras investigações estes dois conceitos são considerados distintos, apesar de haver alguns elementos bastante próximos: o facto de serem variáveis que se originam no mesmo contexto, das mesmas experiências e no mesmo indivíduo (Glisson & Durick, 1998; Meyer & Allen, 1984; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Reichers, 1986). No entanto, por serem próximas não equivale a que sejam diretamente proporcionais, ou seja, se um trabalhador possuir elevada satisfação isso não significa, necessariamente, que tenha um elevado empenhamento (Glisson & Durick, 1998).

Neves (2000) partilha a opinião de existir uma relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Porém, o clima difere da satisfação na medida em que reflete as descrições que os indivíduos criam acerca da sua realidade e a satisfação é uma resposta afetiva dos indivíduos comparativamente aos aspetos mais relevantes da organização.

Segundo Freeborn (2001) e Sharma, Verma, Verna e Malhotra (2010) os níveis de satisfação dos indivíduos tendem a diminuir quando não se sentem apoiados pela organização, ou pelos seus colegas. Assim a perceção de apoio organizacional é determinante para os níveis de satisfação no trabalho.

A satisfação e insatisfação no trabalho não só depende da natureza do trabalho, mas também dependem da expectativa e da oferta de emprego (Hussami, 2008). Maior organização e recompensa social aumentam a satisfação no trabalho (Mulinge & Mullier, 1998; Willem et al., 2007). A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo, com múltiplas facetas (Fisher & Locke, 1992; Xie & Johns, 2000), é influenciado por fatores como salário, ambiente de trabalho, autonomia, comunicação e compromisso organizacional (Lane, Esser, Holte & Anne, 2010; Vidal, Valle & Aragón, 2007; Fisher & Locke, 1992; Xie & Johns, 2000).

Zeithaml e Bitner (2003) referem que a satisfação é geralmente vista como um conceito mais amplo da qualidade e serviço. Isto é porque a satisfação deriva de várias fontes, tais como a satisfação do serviço que leva à satisfação geral.

De acordo com Judge e Ilies (2004) sobre a satisfação no trabalho, pessoas que tendem a ser positivas e alegres durante mais tempo, tendem a expressar maior produção no trabalho. Segundo os autores, a Satisfação depende principalmente do jogo entre os resultados de valor individual nos seus empregos e as suas perceções sobre a disponibilidade de tais resultados, especialmente para aquelas facetas do trabalho que são altamente valorizadas.

De acordo com James Brown (2007), a justiça enquanto igualdade de tratamento é uma variável determinante da satisfação.

Moynihan e Pandey (2007) examinaram o efeito de atributos individuais, características de trabalho e variáveis organizacionais sobre três aspetos da motivação no trabalho: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho. Verificam que os gestores têm diferentes graus de influência sobre estes diferentes aspetos da motivação no trabalho, com maior influência sobre a satisfação no trabalho e menos influência sobre envolvimento com o trabalho. Como variáveis determinantes na motivação no trabalho, surgem as oportunidades de progressão, o trabalho fora a rotina e a cultura do grupo.

Em suma, existe uma variedade de fatores que podem influenciar o nível de uma pessoa na satisfação no trabalho. Alguns destes fatores incluem o nível de remuneração e benefícios, a justiça percebida do sistema de promoção dentro de uma empresa, a qualidade das condições de trabalho, liderança e relações sociais, o trabalho em si (a variedade de tarefas envolvidas, o desafio que o trabalho gera, ea clareza da descrição do trabalho/requisitos).

As pessoas mais felizes estão no seu trabalho, mais satisfeitos. A satisfação no trabalho não é o mesmo que a motivação, embora estejam claramente ligados. Projeto de trabalho tem como objetivo melhorar os métodos de satisfação no trabalho e desempenho incluem rotação de trabalho, aumento de emprego e enriquecimento do trabalho. Outras influências sobre a satisfação incluem o estilo de gestão e cultura, o envolvimento dos trabalhadores, capacitação e grupos de trabalho autônomos. Trabalho e satisfação é um atributo muito importante, que é frequentemente medido pelas organizações. A forma mais comum de medida é o uso de escalas de avaliação em que os funcionários relatam suas reações a seus trabalhos. Relacionam a remuneração, responsabilidades de trabalho, variedade de tarefas, oportunidades de promoção do trabalho em si e relação com os colegas de trabalho.

4. METODOLOGIA

Perante as evidencias que nortearam o problema de investigação, e que se referem à forma como é estabelecida o relacionamento entre a organização e os seus públicos, neste capítulo apresenta-se a metodologia¹ geral do estudo empírico realizado, considerando os conhecimentos expostos nos capítulos anteriores.

Após a realização da fundamentação teórica essencial para enquadrar e contextualizar a temática em estudo, torna-se necessário abordar a fase metodológica. A metodologia adotada segue uma abordagem quantitativa e inferencial e exploratória. Apresenta-se de seguida os instrumentos de recolha de dados utilizados, a caracterização da amostra e os procedimentos efetuados.

Trata-se de um estudo de caso, seguindo uma abordagem exploratória dado que se analisa apenas uma empresa do setor dos transportes angolano, em particular exploram-se as variáveis ou dimensões da sua cultura e clima com reflexo nos níveis de satisfação dos seus colaboradores.

Mais especificamente, pretendemos identificar os fatores chave ou características que permitam a promoção da satisfação organizacional quando se observa o binómio Cultura / Clima.

4.1. OBJETIVOS E HIPÓTESES

4.1.1. OBJETIVO GERAL

Pretende-se averiguar, o grau de associação entre as dimensões da cultura e do clima organizacional e de ambas com a satisfação no trabalho. Acreditamos que as duas primeiras estejam fortemente associadas a terceira, isto é, assume-se que as duas primeiras influenciem a terceira.

¹Cf. SELLTIZ, C. et al. (1959). *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart.

4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar as dimensões mais relevantes da cultura e do clima organizacional;
- Analisar qual a relação entre a cultura e o clima organizacional;
- Analisar as relações entre a cultura e o clima organizacional nos níveis de satisfação dos colaboradores.

4.1.3. HIPÓTESES DE ESTUDO

Decorrentes dos objetivos formulados decorrem as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipótese 1 – A cultura organizacional está significativamente associada ao clima organizacional.

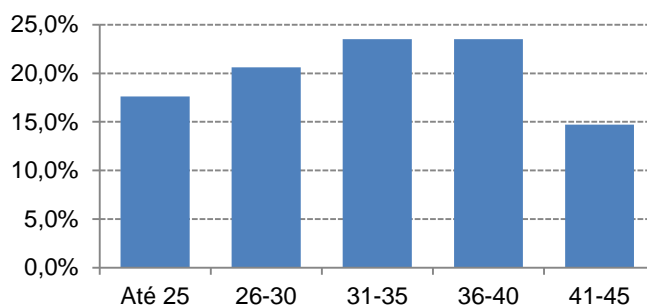
Hipótese 2 – A cultura organizacional está significativamente associada aos níveis de satisfação.

Hipótese 3 – O clima organizacional está significativamente associada aos níveis de satisfação.

4.2. AMOSTRA EM ESTUDO

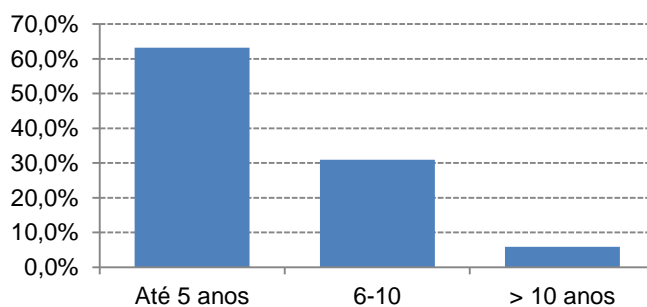
Participaram neste estudo 68 indivíduos de uma empresa de transportes Angolana. Em termo de géneros 51 são do sexo masculino (75%) e 17 do sexo feminino (25%). A média etária foi de 33,6 anos (DP=8,2 anos). O trabalhador mais novo tinha 20 anos e o mais velho tinha 58 anos. Os escalões etários mais representados eram os escalões correspondentes aos 31-35 anos e 36-40 anos (Figuras 4.1)

Figura 4.1 - Escalões etários



Em termos de experiência profissional, trata-se de uma amostra com baixos níveis de experiência dado que mais de metade da amostra (63,2%) tem menos de 5 anos de experiência (Figura 4.2).

Figura 4.2 - Experiência profissional



No que se refere às funções desempenhadas, as mais representadas eram são as de Motorista (36,8%), Bilheteiro (17,6%) e contabilista (14,7%) (Quadro4.1).

Quadro 4.1 - Função

	Frequência	Percentagem
Advogado	1	1,5
Assistente administrativo	4	5,9
Assistente comercial	1	1,5
Bate chapa	1	1,5
Bilheteiro	12	17,6
Contabilista	10	14,7
Controlador	1	1,5
Eletricista	1	1,5
Encarregado	3	4,4
Enfermeira	1	1,5
Geologia	1	1,5
Gestor farmácia	1	1,5
Mecânico	1	1,5
Motorista	25	36,8
Porteiro	1	1,5
Psicóloga	1	1,5
Supervisor	1	1,5
técnico	2	2,9
Total	68	100,0

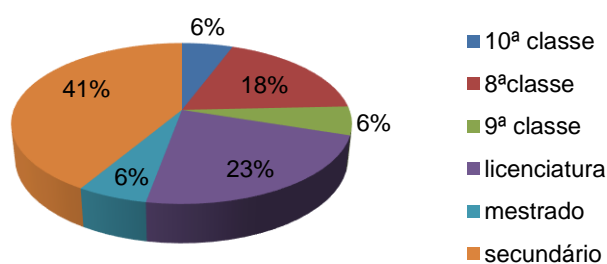
A análise da representação por Departamentos indica-nos que os mais representados são os Departamentos dos Transportes (25%), Operações (17,7%) e Bilheteria (17,6%) (Quadro 4.2)

Quadro 4.2 - Departamento

	Frequência	Percentagem
Administração	1	1,5
Bilheteira	12	17,6
Comercial	1	1,5
Finanças	13	19,1
Manutenção	6	8,8
Navegação	3	4,4
Operações	12	17,7
Portaria	1	1,5
Recursos humanos	2	2,9
Transportes	17	25,0
Total	68	100,0

Por último, relativamente às habilitações académicas, predominavam os trabalhadores com o ensino secundário (41,0%), Seguiam-se depois os trabalhadores com licenciatura (23,0%) e a 8ª classe (18,0%) (Figura 4.3).

Figura 4.3 - Habilitações



4.3. CONCEÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Na recolha de informação foi utilizado um inquérito por questionário constituído por quatro partes.

A primeira parte refere-se a uma escala de clima organizacional, de Laros e Puente-Palacios (2004), constituído por 29 itens agrupados em quatro dimensões (Comunicação, Ambiente e Condições de trabalho, Imagem da empresa e Política dos Recursos Humanos e Benefícios).

A segunda parte refere-se a uma escala de cultura organizacional, adaptada a partir da de Maull et al., (2001) constituída por 38 itens agrupados em 8 dimensões (Orientação para inovação, Planeamento e flexibilidade, orientação para a melhoria continua, orientação para mudança, orientação para o cliente e competência, comunicação, motivação e envolvimento e sistema organizativo).

A terceira parte refere-se a uma escala de Satisfação, de Frederico e Loureiro (2005), constituída por 65 itens e que se agrupava em 7 dimensões (Satisfação global dos colaboradores com a organização, a satisfação com a gestão e sistema de gestão, Satisfação com as condições de trabalho, Satisfação com o desenvolvimento de carreira, Níveis de motivação, Satisfação com o estilo de liderança, e Satisfação com as condições de higiene segurança equipamentos e serviços).

A quarta parte finalizava o questionário e nela incluíam-se 8 questões de caracterização Sociodemográfica.

4.4. PROCEDIMENTO

Foram previamente, efetuados contatos com várias empresas de transportes Angolanas com vista á obtenção de autorização para a aplicação do questionário, tendo-se obtido apenas uma resposta favorável. O questionário foi por nós aplicado durante cerca de um ano tendo-se encontrado alguma dificuldade e alguma relutância no seu preenchimento. Este constrangimento só foi ultrapassado devido a nossa insistência junto dos condutores o que nos

obrigava a ter um contato bissemanal com os mesmos. Alguns dos questionários inicialmente distribuídos eram “perdidos “ ou esquecidos, o que nos obrigou a ter que fazer constantes reimpressões.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão) e estatística inferencial. Nesta, usou-se o coeficiente de correlação momento-produto de Pearson. Aceitou-se a normalidade de distribuição dos valores das variáveis, de acordo com o teorema do limite central, pois a amostra tem dimensão superior a 30.

A análise estatística foi efectuada com o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 22.0 para Windows.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. RESULTADOS

5.1.1. CONSISTÊNCIA INTERNA

A análise da fiabilidade dos instrumentos foi realizada com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alfa de Cronbach*. Para a escala de Cultura Organizacional o valor de consistência interna variou entre um mínimo de -.02 e um máximo de .76. Como a consistência interna dos fatores, Orientação para a melhoria contínua, Orientação para a mudança e Comunicação é muito baixa, só iremos utilizar na análise dos resultados as dimensões da cultura organizacional Orientação para inovação, Planeamento e Flexibilidade, Orientação para a melhoria contínua, Orientação para o cliente e competência, Motivação e envolvimento e Sistema organizativo (Quadro 5.1).

Quadro 5.1 - Consistência: Cultura Organizacional

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nrº de itens
Orientação para inovação	,53	4
Planeamento e Flexibilidade	,58	6
Orientação para a melhoria continua	,37	5
Orientação para mudança	,11	3
Orientação para o cliente e competência	,57	3
Comunicação	-,02	2
Motivação e envolvimento	,76	10
Sistema organizativo	,68	3

Para a escala de Clima Organizacional os valores de consistência interna variaram entre um mínimo de .761 (razoável) na dimensão *Política de RH e benefícios* e um máximo de .815 (bom) na dimensão *Ambiente e condições de trabalho* (Quadro 5.2).

Quadro 5.2 - Consistência: Clima Organizacional

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nrº de itens
Comunicação	,789	7
Relacionamento interpessoal	,763	7
Ambiente e condições de trabalho	,815	11
Política de RH e benefícios	,761	4

Para a escala de Satisfação com a Organização os valores de consistência interna variaram entre um mínimo de .860 (bom) na dimensão *Satisfação com o desenvolvimento de carreira* e um máximo de .944 (excelente) na dimensão *Satisfação com a Higiene, segurança e equipamentos* (Quadro 5.3).

Quadro 5.3 - Consistência: Satisfação com a Organização

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nrº de itens
Satisfação Global com a organização	,874	9
Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	,892	9
Satisfação com as condições de trabalho	,889	8
Satisfação desenvolvimento de carreira	,860	5
Satisfação com a motivação	,921	5
Satisfação com o estilo de liderança (gestores de topo)	,918	11
Satisfação com o estilo de liderança (gestor intermédio)	,939	11
Satisfação Higiene, segurança e equipamentos	,944	7

Estes resultados evidenciam que as escalas utilizadas podem ser utilizadas enquanto instrumentos de investigação.

5.1.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

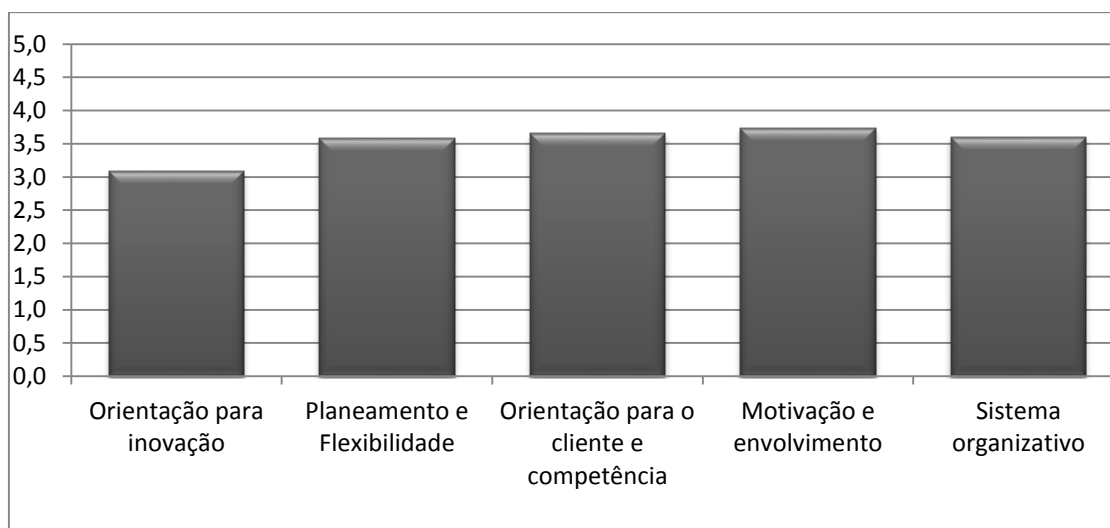
Nos quadros 5.4 a 5.6 e nas figuras 5.1 a 5.3, apresentamos os valores da estatística descritiva obtida pelos trabalhadores nas escalas da cultura organizacional, do clima organizacional, e da satisfação com a organização. São apresentados os valores mínimos e máximos, e os respetivos desvios padrão. A dimensão da cultura organizacional mais bem cotada foi Motivação e envolvimento ($M = 3,74$) e a menos bem cotada foi Orientação para inovação

(M=3,09) (Quadro 5.4). Assiste-se para a generalidade das dimensões uma distribuição dos valores próximo do valor médio.

Quadro 5.4 - Estatísticas descritivas: Cultura Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Orientação para inovação	68	1,25	4,75	3,09	,74
Planeamento e Flexibilidade	68	2,00	4,83	3,59	,64
Orientação para o cliente e competência	68	1,33	5,00	3,66	,81
Motivação e envolvimento	68	2,10	4,90	3,74	,69
Sistema organizativo	68	1,67	5,00	3,60	,85

Figura 5.1 - Cultura Organizacional

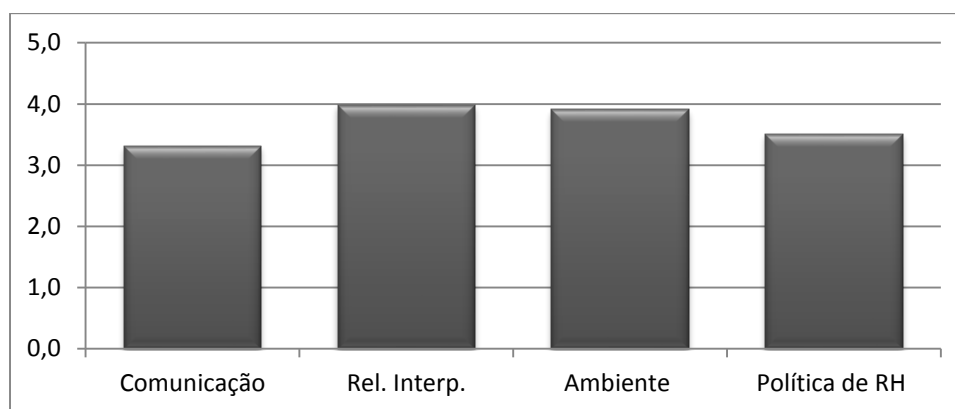


Na escala de clima organizacional os trabalhadores obtiveram valores mais elevados na dimensão *Ambiente e condições de trabalho* (3,91) e mais baixos em *Comunicação* (3,31) (Quadro 5.5).

Quadro 5.5 - Estatísticas descritivas: Clima Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Comunicação	68	1,00	5,00	3,31	0,80
Relacionamento interpessoal	68	1,71	5,00	3,98	0,69
Ambiente e condições de trabalho	68	2,00	5,00	3,91	0,65
Política de RH e benefícios	68	1,75	5,00	3,51	0,92

Figura 5.2 - Clima Organizacional

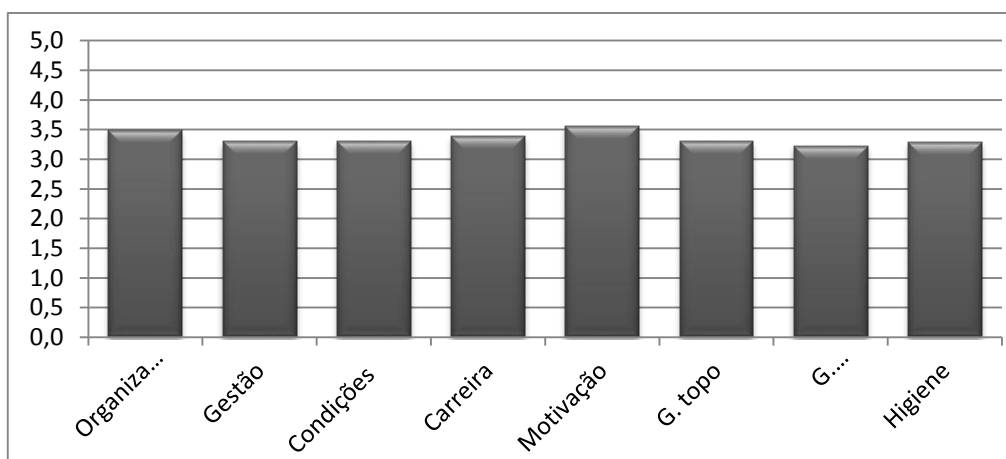


Na escala de satisfação com a organização os trabalhadores obtiveram valores mais elevados na dimensão *Satisfação com a motivação* (3,56) e mais baixos em *Satisfação com o gestor intermédio* (3,22) (Quadro 5.6).

Quadro 5.6 - Estatísticas descritivas: Satisfação com a organização

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Satisfação com a organização	68	1,78	5,00	3,49	0,81
Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	68	1,44	5,00	3,30	0,85
Satisfação com as condições de trabalho	68	1,13	5,00	3,31	0,92
Satisfação desenvolvimento de carreira	68	1,00	5,00	3,39	0,98
Satisfação com a motivação	68	1,00	5,00	3,56	1,08
Satisfação com o estilo de liderança (gestores de topo)	68	1,18	5,00	3,31	0,87
Satisfação com o estilo de liderança (gestor intermédio)	68	1,00	5,00	3,22	0,94
Satisfação Higiene, segurança e equipamentos	68	1,00	5,00	3,29	1,12

Figura 5.3 - Satisfação com a organização



5.1.3. ESTATÍSTICA INFERENCIAL

Quando correlacionamos as dimensões da cultura organizacional constatamos que todos os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos e positivos (Quadro 5.7). Os coeficientes de correlação entre as dimensões da cultura organizacional são todos estatisticamente significativos e positivos. A correlação mais elevada ocorre entre a dimensão *Motivação e envolvimento* e a dimensão *Planeamento e Flexibilidade* ($r = .687$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto maior é motivação e envolvimento maior é o planeamento e flexibilidade.

Quadro 5.7 - Correlações Cultura Organizacional

	Inovação	Planeamento	Cliente	Envolvimento
Planeamento e Flexibilidade	,652**			
Orientação cliente e competência	,513**	,647**		
Motivação e envolvimento	,597**	,687**	,667**	
Sistema organizativo	,511**	,590**	,594**	,660**

* coeficiente significativo para um nível $\leq ,05$

** coeficiente significativo para um nível $\leq ,01$

Quando correlacionamos as dimensões do clima organizacional constatamos que todos os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos e positivos (Quadro 5.8). A correlação mais elevada ocorre entre a dimensão *Relacionamento interpessoal* e a dimensão *Ambiente e condições de trabalho* ($r=.745$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto melhor é o relacionamento interpessoal mais bem percebido é o ambiente de trabalho.

Quadro 5.8 - Correlações: Clima Organizacional

	Comunicação	Relacionamento	Ambiente
Relacionamento interpessoal	,392**		
Ambiente e condições de trabalho	,392**	,745**	
Política de RH e benefícios	,468**	,396**	,663**

* coeficiente significativo para um nível $\leq ,05$

** coeficiente significativo para um nível $\leq ,01$

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da satisfação com a organização são todos estatisticamente significativos e positivos (Quadro 5.9). A correlação mais elevada ocorre entre a dimensão *Satisfação com a carreira* e a dimensão *Satisfação com as condições de trabalho* ($r=.708$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto maior é a satisfação com a carreira maior é a satisfação com as condições de trabalho.

Quadro 5.9 - Correlações Satisfação com a organização

	Global	Gestão	Condições	Carreira	Motivação	Liderança (Topo)	Liderança (intermédio)
Sat. Gestao	,653**						
Sat. Condicoes	,640**	,591**					
Sat. Carreira	,541**	,631**	,708**				
Sat. Motivacão	,437**	,481**	,526**	,596**			
Sat. Liderança (topo)	,398**	,422**	,443**	,562**	,393**		
Sat. Liderança (intermédio)	,393**	,480**	,611**	,491**	,372**	,585**	
Sat. Higiene	,402**	,497**	,548**	,595**	,403**	,294*	,500**

* coeficiente significativo para um nível $\leq ,05$

** coeficiente significativo para um nível $\leq ,01$

5.1.4. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1 – A cultura organizacional está significativamente associada ao clima organizacional.

Os coeficientes de correlação entre as diferentes dimensões da cultura organizacional e as do clima organizacional são na sua maioria estatisticamente significativos e positivos (Quadro 5.10), à exceção da relação entre a orientação para a inovação e as relações interpessoais ($r=.214$). A correlação mais elevada ocorre entre as dimensões *Política de Recursos Humanos e Benefícios* e a Motivação e envolvimento ($r=.687$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto maior é a satisfação com a *Política de Recursos Humanos e Benefícios* maior é a motivação e envolvimento. Confirma-se, assim, parcialmente a hipótese enunciada.

Quadro 5.10 - Correlações Cultura organizacional e Clima Organizacional

Cultura	Clima Organizacional			
	Comunicação	R. interpessoal	condições de trabalho	Política de RH e benefícios
Orientação para inovação	,415**	,214	,300*	,469**
Planeamento e Flexibilidade	,402**	,318**	,416**	,541**
Orientação para o cliente e competência	,239*	,373**	,405**	,469**
Motivação e envolvimento	,482**	,534**	,641**	,687**
Sistema organizativo	,544**	,459**	,444**	,551**

* coeficiente significativo para um nível $\leq ,05$

** coeficiente significativo para um nível $\leq ,01$

Hipótese 2 – A cultura organizacional relaciona-se significativamente com a satisfação com a organização

Os coeficientes de correlação entre a cultura organizacional e os níveis de satisfação com a organização são quase todos estatisticamente significativos e positivos (Quadro 5.11). A correlação mais elevada ocorre entre as dimensões *Satisfação com o gestor intermédio* e a Motivação e envolvimento ($r=.575$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto maior é a *Satisfação com o gestor intermédio* maior é motivação e envolvimento dos colaboradores. Uma cultura de inovação não apresenta uma relação estatisticamente significativa com a satisfação com a organização, com a gestão

e sistemas de gestão, motivação e Higiene, segurança e equipamentos. Confirma-se, assim, parcialmente a hipótese enunciada.

Quadro 5.11 - Correlações Cultura organizacional e satisfação com a organização

	Cultura organizacional				
	Inovação	Planeamento	Cliente	Envolvimento	Sist. Org.
Satisfação com a organização	,234	,338**	,291*	,370**	,294*
Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	,185	,266*	,242*	,335**	,271*
Satisfação com as condições de trabalho	,302*	,443**	,391**	,399**	,341**
Satisfação desenvolvimento de carreira	,324**	,378**	,272*	,344**	,408**
Satisfação com a motivação	,080	,278*	,237	,379**	,292*
Satisfação com o gestor de topo	,384**	,408**	,217	,370**	,261*
Satisfação com o gestor intermédio	,469**	,543**	,454**	,535**	,346**
Satisfação Higiene, segurança e equipamentos	,181	,253*	,227	,313**	,197

* coeficiente significativo para um nível $\leq ,05$

** coeficiente significativo para um nível $\leq ,01$

Hipótese 3 – O Clima organizacional relaciona-se significativamente com os níveis de satisfação com a organização.

Os coeficientes de correlação entre o clima organizacional e os níveis de satisfação com a organização são, na sua maioria, estatisticamente significativos e positivos (Quadro 5.12). A correlação mais elevada ocorre entre a dimensão *Satisfação com o gestor intermédio* e a dimensão *Política de RH e Benefícios* ($r=.448$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto maior é a satisfação com a *Política de Recursos Humanos e Benefícios* maior é a satisfação com o *Gestor Intermédio*. O clima de comunicação não apresenta relações significativas com as condições de trabalho, tratam-se de dimensões que são distintas no seu conteúdo uma da outra. Já o relacionamento e o ambiente organizacional são fatores neutros e pouco ativos da promoção da satisfação com a organização. Confirma-se, assim, parcialmente a hipótese enunciada.

Quadro 5.12 - Correlações Clima Organizacional e satisfação com a organização

Satisfação	Clima organizacional			
	Comunicação	Relacionamento	Ambiente	Rh
Satisfação com a organização	,239*	,154	,224	,318**
Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	,297*	,121	,178	,235
Satisfação com as condições de trabalho	,223	,162	,253*	,386**
Satisfação desenvolvimento de carreira	,379**	,200	,244*	,385**
Satisfação com a motivação	,404**	,286*	,302*	,336**
Satisfação com o gestor de topo	,309*	,184	,290*	,369**
Satisfação com o gestor intermédio	,234	,318**	,397**	,448**
Satisfação Higiene, segurança e equipamentos	,101	,069	,185	,283*

* coeficiente significativo para um nível $\leq ,05$ ** coeficiente significativo para um nível $\leq ,01$

5.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Verifica-se na globalidade tratar-se de uma organização com uma cultura pouco orientada para a inovação e com um clima de trabalho pouco orientado para a comunicação interna. Os gestores promovem pouco a experimentação e a inovação e são proporcionados desafios pouco interessantes aos colaboradores, estando orientados para realizarem as coisas sempre da mesma forma.

Os níveis de satisfação para com a liderança dos gestores intermédios e de topo são relativamente baixos, assim como com a Higiene e segurança dos equipamentos. A liderança dos gestores na sua globalidade é pouco promotora da iniciativa e da delegação de competências e responsabilidade. O baixo nível de aceitação de críticas e de sugestões de melhoria são também uma característica dos gestores.

Em relação à existência de correlação significativa entre a dimensão satisfação e o gestor intermediário foi visível que quanto mais satisfeitos estão com a Política de RH maior é a satisfação com o gestor intermediário, pois esta relação evidencia que o papel da liderança é importante para o clima organizacional, tendo como base um envolvimento e compromisso positivos.

A relação entre a cultura e os níveis de satisfação é positiva, pois quando o nível de envolvimento e compromisso é significativo o coeficiente de correlação é

igualmente, positivo. E da mesma forma, quanto maior for a satisfação com o gestor intermedio maior é a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

A cultura de inovação não apresentou uma relação positiva com a satisfação na medida em que, a empresa apresenta baixos níveis de competências e motivação o que motiva igualmente, baixos níveis de higiene e segurança dos equipamentos. Neste aspeto, evidencia-se que não havendo uma atitude de estimulação para responsabilidades e uma liderança mais ativa por parte dos gestores intermediários, a segurança dos equipamentos também é baixa.

Consubstancia-se perante estes resultados que a Política de RH é pouco ativa e motivadora que como consequência dá origem a níveis baixos de satisfação, envolvimento e compromisso por parte dos colaboradores.

Contudo, evidencia-se que os níveis de satisfação com o clima organizacional é elevado, tendo mais enfase as relações interpessoais entre colaboradores e, quanto maior é a satisfação com a carreira maior é a satisfação com as condições de trabalho.

A gestão de recursos humanos e seu modo de funcionamento devem incluir o estudo das variáveis “soft” como a cultura e o clima organizacional na determinação do sucesso organizacional, dado que o sucesso não é mensurável apenas no desempenho, mas na forma como os colaboradores vivem e sentem a organização, com reflexos nos seus níveis de satisfação e bem-estar.

6. CONCLUSÕES

A Cultura e o clima organizacional são considerados favoráveis quando melhoram a satisfação interna e as necessidades dos seus colaboradores e proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração no contexto de trabalho. Uma organização que se preocupa com a satisfação e bem-estar dos colaboradores no trabalho deve manter uma atitude proativa para medir e trabalhar o nível de satisfação interno, através de mecanismos regulares e precisos. O desconhecimento do clima organizacional real pode comprometer os esforços da organização para melhorar o seu desempenho.

A investigação estudou a cultura e o clima organizacional enquanto variáveis explicativas da satisfação organizacional numa empresa de transportes.

Os dados recolhidos na presente investigação serviram para consolidar algumas indicações prévias de que a cultura organizacional e a satisfação com o suporte social estão associados a um nível de bem-estar e satisfação positivo, e desempenham um papel determinante em termos de perceção psicológica. Por outro lado, estes resultados sugerem que a cultura organizacional e clima podem influenciar a satisfação dos colaboradores.

Da mesma forma, a cultura de inovação indica uma organização com capacidade para correr alguns riscos e ter uma estratégia para o desenvolvimento, embora seja pouco estimulada pelos gestores intermediários e de topo.

Neste sentido, deixa-se em aberto, para futuras pesquisas, a possibilidade de se estudar também outras variáveis como o *stress* e a qualidade de vida, tendo em conta que a teoria de gestão de recursos aponta para que algumas das dimensões estudadas da cultura e do clima organizacional podem implicar alguns custos e exigir bastantes recursos dos indivíduos. Seria interessante analisar o balanceamento entre a satisfação organizacional e a vida pessoal, ou com outros papéis com reflexo na qualidade de vida e bem-estar subjetivo.

Este trabalho é apenas um modesto contributo para abordar um tema que além de vasto requer uma maior amplitude de análise.

Foi um trabalho feito de avanços e recuos, com toda a ansiedade e frustração que muitas vezes se impunha. Mas independentemente do resultado final, congratulo-me com a experiência e os conhecimentos obtidos. Aprender é sempre um processo de crescimento.

REFERÊNCIAS

Aguinis, H. & Henle, C.A. (1994). *The search for universals in cross-cultural organizational behavior*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The state of the science* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Al-Shammari, M.M. (1992). Organisational climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 13(6), 30–32.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000) *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer

Amabile, T.M. (1996). *How to kill creativity*. *Harvard Business Review*, September-October, 77-78.

Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347–366.

Anonymous. (2010). *Client Relations*. Principal's Report, 4, 6.

Argyris, Chris. 1958. "The Organization: What Makes It Healthy?" *Harvard Business Review*, November-December, 107-116.

Ashforth, B.E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Journal*, 10(4), 837–847.

Arvindsson, M., Johansson, C. R. & Akselsson, R. (2004). *Organizational climate and psychosocial work environment in air traffic control*. Department of Psychology, Division of Work & Organizational Psychology, Lund University, Sweden. Department of Design Sciences, Ergonomics and Aerosol Technology, Lund Institute of Technology, Lund University, Sweden.

Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P.M., e Peterson, Mark F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Change*. New York: Sage Publications.

Andrews, Martha C. e Kacmar, Michele K. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 4, 347-366.

Bansler, J. P., Damsgaard, J., Scheepers, R., Havn, E. e Thommesen, J. (2000). Corporate intranet implementation: Managing emergent technology and organizational practices. *Journal of the AIS*, 1, 1-39

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organisational Behaviour*, 24, 45-69.

Baker, WE & Sinkula, JM, (1999). "O efeito sinérgico de Orientação para o Mercado e Orientação de Aprendizagem em Organizational Performance". *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 4, 411-427

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the „strength“ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Brown, J., Fielding, J. & Grover, J. (1999) Distinguishing traumatic, vicarious and routine operational stressor exposure and attendant adverse consequences in a sample of police officers. *Journal of work stress*, 23 (4), 312-315.

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368

Brown, H. D. 2007. *Principles of Language Learning and Teaching*, Fifth Edition. - Free download as PDF File (.pdf), Text file (.txt) or read online.

- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. California: Sage.
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Revista Educar*, 27, 103-117.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Brunet, F. (1995): *Dimensió econòmica i posició estratègica del Poblenou*. Barcelona: Institut Municipal d'Urbanisme
- Butcher, B. & Houston, A. (1994). *Supervisors matter more than you think: Components of a mission-centered organizational climate*. *Hospital & Health Services Administration* Chicago, 39(4), 505-521
- Byrne, J. A. (1993). *The virtual corporation*. *Business Week*, 8, 98-103.
- Carvalho, L. (1992). *Clima de Escola e estabilidade dos Professores*. Lisboa: Educa
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cameron J.; Quinn, Robert E. (1996). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick , K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill,
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carter, A. e West, M. (1999). *Sharing the burden: Team work in health care settings*, In J. Firth-Cozens and R. Payne (eds), *Stress in Health Professionals: Psychological and organisational causes and interventions* (pp 191-202). Chicester: John Wilet & Sons.

Catherine, T. K. & Cheryl, A. B. (2007). Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries, *Journal of International Management: 13(2)*, 178-195

Cahalane, H. & Sites, E.W. (2008). *The climate of public child welfare employee retention*. *Child Welfare*, 87(1), 91-114.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). *Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate*. *Personnel Psychology*, 55, 83–109

Chandraiah, K. Agrawal, Marimuthu and Manoharan (2003). Occupational Stress and Job Satisfaction Among Managers. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicines*, 7, 2.

Carr, J. Z., Schmidt, Aaron M., Ford, J.K., e Deshon, Richard P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive, and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 605-619

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). *Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate*. *Personnel Psychology*, 55, 83–109

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same contend domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234 –246.

Ceitol, M. (2000). *Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. In A., Caetano, & J. Vala, (Eds) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, 1ª Ed. (pp. 327-349). Lisboa: Editora RH.

Clery, S. (2002). *Faculty Satisfaction. Research Center Update*. Washington: National Education Association. Washington, DC. Higher Education Research Center.

Chiavenato, I. (1979). *Administração dos Recursos Humanos*. São Paulo: Saraiva

Carayannis, E. G. e E. Gonzalez, (2003). *Creativity and Innovation = Competitiveness? When, How, and Why*. In L. V. Shavinina (Edt.), *The International Handbook on Innovation*, (pp.587-606). California: Elsevier Science Ltd.,

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. 1993. *Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory*. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52.

Davidson, M.C.G. (2000). *Organisational climate and its influence on performance*. Unpublished doctoral dissertation, Griffith University, Brisbane, Queensland

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm war. *Academy of Management Review*, 21:619-654.

Dorthe, D.H., Richard. B., Borge, O.M. & Jorgen, L. (2008). How Failure to Align Organizational Climate and Leadership Style Affects Performance. *Management Decisions*, 46(3), 258-266.

Donald P. Moynihan, & Sanjay K. Pandey (2005). Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management." *Journal Market Demand from Public Organizations* 67, 1, 40–53.

Ekvall, G. (1987) "*The climate metaphor in organizational theory*." In B. M. Bass, & P.

Fernandes, E. (1997). *Qualidade de Vida no Trabalho, como medir e melhorar*, 2ª edição. Salvador. Casa da Qualidade.

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. 1998. Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235–264.

Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). *Environmental variations in studies of Organizational Behaviour*, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.

Freeborn, D.K. (2001). Satisfaction, commitment, and psychological well-being among HMO physicians. *Journal of West Medicine*, 174, 9-13.

Frederico, M., F. & Loureiro, C. (2005) Uma Escala de Avaliação da Satisfação no Trabalho para Enfermeiros ", *Revista de Investigação em Ferreira, Maria M. F.*

Gellerman, S. W. (1968). *Management of Motivation*. New York. AMACOM

Glisson, C., & Hemmelgarn, A. L. (1998). *The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems*. *Child Abuse & Neglect*, 22(5), 401–421

Glisson C, & James L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794

Goldfarb A. & Aulniller, S. (2002). *The effect of stress on police officers*. <http://www.heavybadge.com/efstress.him> acedido a 18/03/2011

Gonzalez-Roma, V., Peiro, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465– 473.

Gonzalez, M.T. (1990). *Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas*. 1 Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona Barcelona: Universidad de Barcelona

Gordon, G. G., & DiTomaso, N. 1992. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206

Hellriegel & Slocum (2009). *Comportamento Organizacional*. Business School at Texas A&M University. TEXAS

Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2005), *Investigação por questionário*, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa

Hoegl, M. & Gemuenden, H.G. (2001). *Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence*. *Organization Science*, 12, 435-449

Hoy, W. K., & C.G. Miskel, (2000). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 5th Edition. London: McGraw-Hill Humanities.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. London: Sage

Hofstede, G. & Bond, M. H. (1998). *The Confucius Connection: from Cultural Roots to Economic Growth*. *Organizational Dynamics*, 12, 5-21.

Hagedorn, L. S. (2000). *Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes*. *New Directions for Institutional Research*, no. 105, XXVII (1), 5-20.

Henrie, M., Sousa-Poza, A., 2005. Project management: a cultural literary review. *Project. Management. Jornal*

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.

Halpin, A. W. (1966). *Theory of research in Administration*. Nueva York: McMillan Comp

Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago. University of Chicago Press.

Henry & Lenon (2006) "Commitment of the organization of important behavioral discussion." *International journal of computer science and management studies* 11, 02.

Iglesias, A.(1994). La librería de Benito Boyer. Medina del Campo, Valladolid, PEDRAZA GARCÍA, J. M.: *La producion*

Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2007) *Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire*. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.

James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739–751.

James, L.R. & Jones, A.P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*, 84, 1:96-112.

James, L. R., & McIntyre, M. D. (1996). *Perceptions of organizational climate*. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 416–450). San Francisco,

James, L.A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739–751

James, L. R., James, L. A., & Ashe, D.K. (1990). *The meaning of organizations: the role of cognition and values*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40–84). San Francisco, CA: Jossey-Bass

James, L.R., & Sells, S.B. (1981). *Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research*. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–295). Hillsdale, NJ: Erlbaum

James, L.R. (1982) Aggregation bias in estimate of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 27-275

Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypothesis and some preliminary findings*. *The Leadership Quarterly*. 14(4-5), 525-544.

Johnston, M. & Marshal, G. (2003). *Sales Force Management*, (pp. 200-206). London: McGraw-Hill.

Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, 542-552

Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W. & Soeters, J. L. (2002). *Leadership effects on organizational climate and Financial performance: local leadership effect on chain organizations*. *The leadership quarterly*, 13(3), 193-215.

Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology* 86, 3–16.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent properties. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass

Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work, in S. Kerr, (1997). *Ultimate rewards, what really motivates people to achieve*. Boston, *Harvard Business Review Book*.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kuenzi, M. e Schminke, M. (2009) 'Assembling Fragments into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Climate Literature', *Journal of Management* 35, 634–717

Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S. (2000). *Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation*. *Management Decision*, 38(8), 531.

Kagitçibasi, C. (1997). *Individualism and collectivism*. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitçibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Social behavior and applications* (Vol. 3, pp. 1-49). Boston: Allyn & Bacon.

Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 181-198.

Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). *Validação cruzada de uma escala de clima organizacional*. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.

Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331–348.

Lawler, E.E., Hall, D. T., e Oldham, G. R. (1974). *Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 2nd ed., pp. 463–480). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lichtman, R. & Mehra, S. (1980). "Attitudinal Analysis of Production Managers," Presented at the Southwest AIDS meeting, San Antonio.

Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: *Harvard Business School Press*.

Litwin H. (2001). *Social network type and morale in old age*. *The Gerontologist*, 41, 516–524.

Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 181-198.

Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331–348.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology* (F. Heider e G. M. Heider, Trads.). New York: McGraw-Hill.

Mangan, A. & Kelly, S. (2009). Information systems and the allure of organizational integration: a cautionary tale from the Irish financial services sector. *European Journal of Information Systems*, 18, 66-78.

Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. *Research in Organizational Behavior* 1, 209-264.

Medina, A. (1997). *El clima social del centro*. In M. Lorenzo Delgado (coord.), *La organización y gestión del centro educativo*. Madrid: Editorial Universitaria.

Medina A. & Sevillano, M. L. (1993). *El clima social del aula*. Madrid. UNED

Mena I., Romagnoli C. & Valdés A. M. (2000). *¿Cuánto y donde impacta?* Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas en la escuela. Documento Valores UC

Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change : an integration of three different views. *Journal of management studies*, Oxford, v.24, n.6,p.623-647, 1987

Morris, A., & Bloom, J. R. (2002), Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centres undergoing system changes in the financing of care. *Mental Health Services Research*, 4(2), 71–83.

Magee, K. C. (2002). *The impact of organizational culture on the implementation of performance management*. Doctoral dissertation. Available from Dissertations and Theses database (UMI No. 3047909).

Marôco, João (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, 3ª edição, Lisboa

Mercer, A., & Bilson, K. (1985). *Factors influencing organizational commitment by physicians*. *Academy of Management Proceedings*, 72–76

Moor, M.O., & J. Lynch, 2007. Leadership, working environment and workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 23-95.

Martin, J., P. J. Frost et al. (2004). *Organisational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance* - Research Paper No 1864, Stanford Graduate School of Business

Mathieu, J. E., Hoffman, D.A. e Farr, J. L. (1993). *Job perception – job satisfaction relationships: an empirical comparison of three competing theories*, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 56, 370-387

Mathew, J. (2008). *Organisational Climate in Relation to Leader Behaviour and Business Strategy in IT Industry*. Unpublished Ph.D thesis submitted to Bharthidasan University

Martins, & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

Mitchell, T. R. (1997). *Matching motivational strategies with organizational contexts*. In L. L. Cummings & B. M. Shaw (Orgs.). *Research in organizational behavior* (pp. 57-149). Greenwich, CT: JAI Press.

Morgado, J. C. & Ferreira, J. B. (2006). *Globalização e Autonomia: desafios, compromissos e incongruências*. In A. F. Moreira & J. A. Pacheco (Org.). *Globalização e Educação* (pp. 61-86). Porto: Porto Editora.

Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behavior* (5th Ed.). London: Financial Times/ Pittman Publishing

Moran, E. T. e Volkwein, J. F. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human Relations*, 45, 1, 28-59

Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.

Moss-Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Mowday, R., Porter, L. e Durbin, R. (1974). *Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.

Maull, R., Brown, P., Cliffe, R., (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (3), 302–326.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Northouse, G. (2007). *Leadership theory and Practice, (3rd ed.)* Thousand Oak, London, New Delhe: Sage Publications, Inc.

Nguyen, A.N., Taylor, J. and Bradley, S., *Job autonomy and job satisfaction: New evidence*, Working Paper 050, Department of Economics, Lancaster University Management School, 2003b, available at: <http://www.lums.lancs.ac.uk/publications/viewpdf/000192/>

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. Reading*. MA: Addison-Wesley.

Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). *The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 9(1), 126-146.

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(2), 193-216.

Payne, R., & Pugh, D.S. (1976). *Organizational Structure and Climate*. In M. Dunnette, (Edt), *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (pp. 1125-1173), New-york: Rand McNally,

Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-81

Poole, M. S. (1985). *Communication and organizational climate: review critique and new perspective*. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins, *Organizational communication: traditional themes and new directions*. Beverly Hills, CA: Sage

Porter, L., & Lawler, E. (1965). *Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior*. *Psychological Bulletin*, 41, 23-51.

Preacher, K.J., & MacCallum, R.C. (2003). *Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine*. *Understanding Statistics*, 2, 13-43.

Payne, R. L. & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515–526.

Ren, J. G., Huang, G. L., & Zheng, B. X. (2001). *Organization culture and climate*. In B. X. Zheng (Eds), *Staff member's culture*, (pp. 63-170). Taiwan: Yuan-Liou Publishing,

Rose, J., Jones, C., & Elliott, J. L. (2000) Differences in Stress Levels Between Managers and Direct Care Staff in Group Homes. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 13, 4, 276.

Rajeswari, K. S. & Anantharaman, R.N. (2003). *SIGMIS CPR'03 Development of an Instrument to Measure Stress Among Software Professionals Factor Analytic Study*. A Review of Organisational Stress Assessment Instruments

Rajeswari, K. S. & Anantharaman, R. N. (2005). Role of Human Computer Interaction Factors as Moderators of Occupational Stress and Work Exhaustion. *International Journal of Human Computer Interaction*, 119, 1,137-154.

Rossmann, G. B., Corbett, H. D., & Firestone, W. A. (1988). *Change and effectiveness in schools: A cultural perspective*. Albany: State University of New York Press.

Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220 –229

Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447- 479.

Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sledge, S., Miles, A. & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1667-1682.

Ritchie M. (2000). Organizational culture: An examination of its effect on the initialization process and member performance. *Southern Business Review*, 25, 1-13.

Tharp, B. M. (2009). Four Organizational Culture Types: Organizational Culture White Paper. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 2;

Sinkula, J. (1994). M. Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58, 1, 35-45.

Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220 –229

Schall, M. 1983. *A communications-rules approach to organizational culture*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.

Schmiemann, M. (2007). *Inter-Enterprise Relations in Selected Economic Activities*. Eurostat Statistics in focus, 2007(57)

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). *The effect of leader moral development on ethical climate employee attitudes*. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.

Schwepker Jr, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7 (4), 377-397

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). *Matching corporate culture and business strategy*. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-38

Schein, E. (1996). *Culture: The missing concept in organization studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, M. P. (2004). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 25^o Ed. Rio de Janeiro: Best Seller.

Siegal, L & Lane, I. (1982). *Personnel and organizational psychology*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc

Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231–264.

Sharma, A., Verma, S., Verma, C., & Malhotra, D. (2010). Stress and burnout as predictors of job satisfaction amongst lawyers. *European Journal of Social Sciences*, 14(3), 348-359.

Tang, J., & Chen, W.Q. (2001). From “organizational climate” to “organizational culture”-the logic of concept development. *Journal of Development in Psychology*, 9(1), 62-65.

Torres, L. (2007). *Cultura organizacional escolar: Apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais*. *Educação e Sociedade*, 28, 98, 151-179.

Thompson, L. (2003). *Improving the creativity of organizational work groups*. *Academy of Management Executive*, 17(1), 96-111.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (5th ed.)*. NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press

Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publ.,

Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation (Rev. ed.)*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing Company.

Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(7), 380–386.

Yasemin, O. (2011), *Work motivation and job satisfaction dynamics of textile employees*. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3361-3368.

Zhang, J. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.

Zabalza, M. (1996). *Diários de aula*. Porto: Porto Editora.

Zeithaml, V. & Bitner, M. (2003). *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Questionário.

ANEXO A
Questionário

Anexo 1 – Questionário

Questionário

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação, clima e cultura.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

I – Clima Organizacional

Instrução: Leia com atenção e responda somente uma das alternativas, assinalando com um “X” apontando a alternativa mais adequada: (Tendo em conta a escala seguinte)

DT= Discordo Totalmente

D=Discordo

I=Indiferente

C=Concordo

CT=Concordo Totalmente

Comunicação	DT	D	I	C	CT
Os meios de comunicação interna da EMPRESA me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa					
A EMPRESA costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho					
Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho					
Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias.					
O meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.					
Eu confio no meu chefe					
Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar ideias e dar sugestões. Estilo da Chefia					
Relacionamento interpessoal					
Eu dou-me bem com os meus colegas de trabalho					
Na minha unidade, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.					
Os empregados da EMPRESA realizam um excelente trabalho, com qualidade					
Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos empregados da EMPRESA.					
Procuro sempre realizar minhas atividades com qualidade					
O meu local de trabalho é muito agradável.					
Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipa					

Ambiente e condições de trabalho					
Eu esforço-me para melhorar o meu ambiente de trabalho.					
Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho					
Na minha unidade, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).					
Eu sinto-me tranquilo com as condições de segurança física da minha unidade.					
Imagem da empresa					
Para as pessoas da minha cidade, trabalhar na EMPRESA é motivo de orgulho e respeito.					
A EMPRESA contribui para o desenvolvimento da minha cidade					
Os meus colegas de trabalho ajudam a melhorar a imagem da EMPRESA, perante a comunidade					
Sentido de realização					
Orgulho-me de trabalhar na EMPRESA					
Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias na empresa					
Eu sinto-me valorizado					
Política de RH e Benefícios					
A EMPRESA tem bons instrumentos de recompensa.					
A EMPRESA está a melhorar a minha qualidade de vida no trabalho.					
A EMPRESA oferece condições para o crescimento profissional de seus empregados					
Tenho um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pela EMPRESA					

II – Cultura Organizacional

Na sua empresa:	DT	D	I	C	CT
Demonstra-se respeito para com os colaboradores					
Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta Organização					
Existe empenhamento pela excelência do serviço ao cliente					
A melhoria contínua é uma prioridade					
As pessoas falam muito sobre o passado					
O pragmatismo é importante					
Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal					

Os novos colaboradores necessitam de apreender muitos procedimentos formais					
As reuniões são planeadas com bastante antecedência					
As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões					
Os novos colaboradores são deixados “por sua conta”					
São regularmente celebrados os êxitos que a Organização alcança					
A evolução profissional / promoções baseia-se exclusivamente no desempenho					
As pessoas que têm sucesso são muito competitivas					
As pessoas que têm sucesso preocupam-se claramente pelos clientes					
As pessoas com sucesso não trabalham muitas horas					
Os gestores de sucesso são os que fazem as coisas de forma diferente do habitual					
No meu serviço, não existem regras sobre a utilização de documentos formais					
A experimentação e a inovação são encorajadas					
Surgem regularmente assuntos controversos no jornal/newsletter interna					
Todos os colaboradores estão conscientes da importância de controlar os custos					
Os colaboradores surgem sempre bem vestidos					
Organização e função são temas discutidos com seriedade					
O alinhamento com a cultura existente é importante no momento do recrutamento					
Os procedimentos estabelecidos são importantes, a todos os níveis					
Os gestores de sucesso retêm as pessoas com elevado desempenho no departamento					
A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade					
Estou satisfeito com a minha função					
Estou satisfeito com o meu departamento /serviço					
Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço					
No meu departamento/serviço as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar					
No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta					
No meu departamento/serviço temos os equipamentos e os recursos necessários					
A gestão procura ativamente novas ideias					

Os colaboradores reconhecem a importância da mudança					
Os colaboradores são treinados p/ utilizarem ferramentas de resolução de problemas					
São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores					
Existe uma clara fronteira entre trabalho, família e objetivos pessoais					

II – Satisfação

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...)</i>	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em acções de formação						
Participar em projectos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

C= Concordo; D= Discordo

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com o estilo de liderança*								
Satisfação com...	Concord	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concord	Discord	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
O gestor de nível intermédio...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

* Este quadro tem dois objetivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

** Este quadro serve para avaliar o resultado de algumas práticas de gestão de recursos existentes na organização, as quais são avaliadas no contexto do critério 3 e 4. A avaliação da satisfação dos colaboradores relativamente a estas questões deve ajudar as organizações a melhorar as práticas de gestão existentes. Devem ser acrescentadas aqui outras questões que a organização considerar pertinente avaliar.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Caracterização sumária do participante:

Função:

Departamento/Serviço:

Idade:

Sexo: M F

Nível funcional:

Experiência profissional à data (em anos):

Administrativo

Antiguidade (em anos):

Habilitações:

Ens.Secundário

Mestrado (ou PG)

Bach/Licenciatura

Doutoramento

