ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Importância da Perceção do Clima e Cultura Organizacional numa organização: Estudo de Caso

Ana Luísa Pereira Lopes

Vila Nova de Gaia

2014

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Paula Campos apresentada ao ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º16961/2010, da DGES, publicado no número 217 na 2ª série do Diário da República em Novembro de 2010.

ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Importância da Perceção do Clima e Cultura Organizacional numa organização: Estudo de Caso

Ana Luísa Pereira Lopes

Presidente do Júri:

Prof.ª Doutora Ana Paula Pinto

Arguente:

Prof.º Doutor José Manuel Magalhães

Orientador:

Prof.ª Doutora Maria Paula Campos

Vila Nova de Gaia

2014

Agradecimentos

No culminar de mais uma etapa da minha vida, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que contribuíram de forma direta e indireta, me ajudaram e apoiaram na realização deste projeto.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Paula Campos pelo acompanhamento científico ao longo do trabalho realizado com todo o rigor e sentido analítico, pela dedicação, apoio, disponibilidade e paciência.

Aos meus pais pelo carinho, amor e dedicação ao longo destes anos, por acreditarem sempre em mim e me apoiarem na concretização dos meus sonhos. Pelo exemplo que me deram e por me ampararem sempre nos momentos mais difíceis. Graças a eles tenho a oportunidade de concluir mais uma fase na minha vida, e por isso dedico-lhes este trabalho.

Ao meu namorado pelo apoio e companheirismo, pela paciência nos momentos de maior cansaço e irritação, pela força e motivação.

Ao meu irmão, à minha cunhada e à minha afilhada pelo carinho e alento nos momentos mais exigentes.

Aos meus avós pelo amor incondicional, por todo o carinho e dedicação, por me proporcionarem muitas alegrias.

A toda a minha família pelo incentivo e ânimo que me deram, pela paciência e força que me foram transmitindo.

À minha entidade patronal que permitiu a realização deste estudo e a todos os colegas da organização que responderam ao inquérito, por tornarem possível a concretização deste projeto.

A todos vocês o meu muito Obrigada!

Resumo

O ambiente externo está em constante alteração e existem vários vetores que determinam a mudança, tornando-se inevitável adaptar as organizações.

Com o este estudo pretende-se analisar a perceção dos colaboradores em relação ao clima e cultura organizacional, assim como a influência destes dois fatores no funcionamento organizacional, através de um estudo aplicado a uma empresa de recrutamento e seleção, trabalho temporário, outsourcing e consultoria.

A metodologia baseia-se na aplicação de um questionário a uma amostra de 67 colaboradores. Para a análise da cultura e clima organizacional tomou-se por base o modelo dos valores contrastantes desenvolvido por Quinn.

Os resultados obtidos indicam que os colaboradores têm uma perceção superior da dimensão cultural associada às Regras, enquanto o clima apresenta valores superiores na dimensão Apoio, no entanto ambos apresentam valores inferiores na dimensão Inovação.

Conclui-se que estes fatores têm um papel crucial nas organizações e muitas vezes condiciona o funcionamento destas.

Palavras-chave: clima organizacional, satisfação, motivação, cultura organizacional

Abstract

The external environment is under constant changing and there are several vectors that determine this change, becoming unavoidable to adapt the organizations.

This study aims to analyze the perception of the employees regarding the climate and organizational culture, as well as the influence of these two factors on the organizational functioning, through a study applied to a recruitment and selection company, temporary work, outsourcing and consulting.

The methodology is based on a questionnaire fulfilled by 67 different members of the organization. For the analysis of the organizational culture and climate it was based on the contrasting values model developed by Quinn. The obtained results show that the employees present a higher perception of the cultural dimension related to the Rules, while the climate presents a higher values on the Support dimension. Furthermore, both of them present lower values on the Innovation dimension.

It is concluded that these factors play a crucial role on the organizations, which frequently affects the functioning of these same organizations.

.

Key Words: organizational climate, satisfaction, motivation, organizational culture

Índice

Índice de Figuras ..... **v**
Índice de Quadros ..... **vii**
Introdução **1**
Parte I **5**
Revisão da Literatura **5**
Capitulo 1 – Contextualização do Tema **7**
1.1 Contextualização do Clima e da Cultura Organizacional 7
1.2. Organização Cientifica do Trabalho 8
1.3 Reconfiguração do trabalho 9
1.4 Alteração de paradigmas 10
1.5 Importância dos valores nas organizações 12
1.6 Gestão por Valores 13
1.7 Competências – um grande desafio 14
Capítulo 2 – Cultura e Clima Organizacionais **17**
2.1 Cultura Organizacional: conceitos e conteúdos 17
2.2 Modelos Tipológicos da Cultura Organizacional 19
2.3 Relação da Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos 25
2.4 Nova Visão das Organizações na Sociedade 27
2.5 Clima Organizacional – abordagem do conceito 29
2.6 Dimensões do Clima Organizacional 31
2.7 Importância do papel da liderança na definição do Clima Organizacional 33
2.8 Clima Organizacional "versus" Cultura Organizacional 34
Parte II **37**
Estudo Empírico **37**
Capitulo 3 – Metodologia **39**
3.1 Problema, Objetivos e Hipóteses 39
3.1.1 Problema de Investigação 39
3.1.2 Definição de Objetivos 41
3.1.3 Formulação de Hipóteses de Investigação 41
3.2 Método 42
3.2.1.Caracterização da organização 42

3.2.2 Caracterização da Amostra 43
3.2.3 Processo de Investigação e Instrumentos 45
3.3 Fidelidade e Validade dos itens das escalas 47
3.3.1 Fidelidade da Escala Dimensões do Clima Organizacional 47
3.3.2 Fidelidade da Escala Dimensões da Cultura Organizacional 51
Capitulo 4 – Resultados 55
4.1 Estatísticas descritivas 55
4.1.1 Escala do Clima Organizacional 55
4.1.2 Escala da Cultura Organizacional 59
4.2 Análise das Dimensões do Clima Organizacional 60
4.2.1 Avaliação do Clima Organizacional 60
4.3 Análise das Dimensões da Cultura Organizacional 65
4.3.1 Avaliação da Cultura Organizacional 65
4.3.2 Dados da Cultura Organizacional comparados com outras variáveis 67
Capitulo 5 – Análise e discussão de dados 71
Capitulo 6 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações 75
6.1 - Conclusões 75
6.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações 77
Referências Bibliográficas 79
ANEXOS 83
Anexo 1 85
Formulário de Questionário FOCUS 85
Questionário sobre Clima e Cultura Organizacional 87

Índice de Figuras

2.1 – Representação gráfica do Modelo de Deal e Kennedy 20
2.2 – Representação gráfica do Modelo de Harrison 21
2.3 – Representação gráfica do Modelo de Hampden Turner 21
2.4 – Representação gráfica do Modelo de Handy 22
2.5 – Representação gráfica do Modelo de De White e De Cock 22
2.6 – Representação gráfica do Modelo de Denison 23
2.7 – Representação gráfica do Modelo de Quinn 23
2.8 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores 24
2.9 – Perspetiva cultural sobre a formação do Clima Organizacional 31
2.10 – Fases da evolução dos conceitos de Clima e Cultura Organizacionais 35
3.1 – Distribuição da amostra pela antiguidade na função 45
4.1 – Distribuição *t de student* das dimensões do Clima Organizacional 62
4.2 – Perfil do Clima Organizacional da Empresa 62
4.3 – Distribuição t de student das dimensões culturais 66
4.4 – Perfil da Cultura Organizacional da Empresa 66

Índice de Quadros

2.1 – Abordagens da Cultura Organizacioanal 18
2.2 – Características dos quatro tipos de Cultura 25
2.3 – As características gerais das Culturas Organizacionais (Trice e Beyer, 1993) 28
2.4 – As dimensões do Clima Organizacional (Goleman, 2000) 32
2.5 – Impactos dos estilos de liderança sobre o Clima Organizacional 32
3.1 – Caracterização da amostra 43
3.2 – Valores da Média, desvio padrão, correlação Item-Total e Alpha Total sem o Item da Escala das Dimensões do Clima (n=67) 48
3.3 – Valores dos Fatores do Clima Organizacional, Total da Variância Explicada e Alpha Cronbach (n=67) 50
3.4 – Valores da Média, desvio padrão, correlação Item-Total e Alpha Total sem o Item da Escala das Dimensões da Cultura (n=67) 52
3.5 – Valores dos Fatores da Cultura Organizacional, Total da Variância Explicada e Alpha Cronbach (n=67) 53
4.1 – Valores da Média, Desvio-Padrão e pontuações máximas e mínimas relacionados com o Clima Organizacional "Quantas pessoas…" 55
4.2 – Valores da Média, Desvio-Padrão e pontuações máximas e mínimas relacionados com o Clima Organizacional "Com que frequência…" 57
4.3 – Valores da Média, Desvio-Padrão e pontuações máximas e mínimas, relativos às variáveis da Cultura Organizacional 59
4.4 – Média da Amostra, desvio-padrão e resultados do teste t de *Student* de tipos de Clima Organizacional 61
4.5 – Variável Sexo e as dimensões do Clima Organizacional 63
4.6 – Variável Idade e as dimensões do Clima Organizacional 63
4.7 – Variável Habilitações Literárias e as dimensões do Clima Organizacional 64
4.8 – Variável Função e as dimensões do Clima Organizacional 64
4.9 – Média da Amostra, desvio-padrão e resultados do teste t de *Student* 65
4.10 – Variável Sexo e as dimensões culturais 67
4.11 – Variável Idade e as dimensões culturais 68
4.12 – Variável Habilitações Literárias e as dimensões culturais 68
4.13 – Variável Função e as dimensões da Cultura Organizacional 69

Introdução

Uma das muitas consequências da Segunda Guerra Mundial foi a crescente valorização do ser humano nas organizações. Esta trouxe uma grande transformação quer a nível económico quer social, permitindo assim que surgisse uma maior preocupação com o pessoal, o que não se verificava anteriormente.

A evolução tem sido constante, e ao longo dos tempos foram-se sentindo alterações influenciadas pelo meio envolvente, nomeadamente a nível da força do trabalho, das novas tecnologias, da globalização e concorrência. Logo, como o ambiente externo está em constante mudança, as organizações para sobreviverem têm que se adaptar a esta mudança, como por exemplo na forma de gestão, o que nem sempre é fácil, porque existe uma resistência grande à mudança.

Desta forma emerge a Gestão de Recursos Humanos (GRH), com o intuito de proporcionar às pessoas mais autonomia, maior capacidade de tomar decisões, assim como permitir às organizações melhorar a forma de atingir os fins usando o menor número de meios possíveis. Veio portanto, criar mais valor às organizações, uma vez que as pessoas encontram-se mais satisfeitas e motivadas.

Neste sentido, as pessoas são o recurso mais importante de uma organização, ou seja, o sucesso torna-se mais provável se as pessoas se identificarem com a organização em que trabalham, verifica-se ainda que o clima e a cultura organizacional influenciam a produção e o desempenho dos colaboradores e, assim sendo, é necessário integrar todos os membros da organização. No entanto há quem explique que esta evolução deveu-se à "*incapacidade daquela responder à crescente competitividade mundial oriunda do mercado dos produtos*" (Caetano & Vala, 2007).

E por isso os Recurso Humanos (RH) começaram a desprender-se das suas ideologias tradicionais, onde as pessoas não gostam de trabalhar, estão estruturadas conforme o seu trabalho e não têm capacidade de inovar; iniciando a sua aposta para uma estratégia de negócio. Deste modo, a GRH começa a crescer em termos de formação ministrada (cursos oferecidos) e na aceitação da própria organização.

A perspetiva de gerir pessoas era completamente distinta até então, e a GRH é muito diferente em diversas variáveis tais como o planeamento, que permite classificar se trata de uma questão de RH ou não. Dá a capacidade da GRH ter uma voz ativa nas decisões que são tomadas para o futuro da organização, ou seja, a capacidade dos gestores de RH terem a

possibilidade de participar na construção das estratégias da organização, se isto se verificar é um planeamento efetivo de longo prazo e proactivo. Por oposição, é reativo se só em função do que está a acontecer na organização é se vai agir. Por exemplo, se amanhã um trabalhador vai para a reforma, a organização vai ter que começar a recrutar pessoas para aquele lugar ser ocupado.

Há também as ligações afetivas que o colaborador estabelece com a organização. Todos os indivíduos desenvolvem sentimentos com a organização onde trabalham. Antes havia uma relação com base no constrangimento mas agora há a preocupação que o contrato assente no envolvimento, de maneira a que as pessoas se sintam como se estivessem em casa e considerassem a organização como sua. Esta variável é aquela que marca mais a diferença e ao mesmo tempo influencia a outras variáveis.

Desta forma a comunidade vai evoluindo ao longo dos anos, o que obriga a que as empresas saibam acompanhar esta evolução. Assim sendo o que pode diferenciar as organizações e conferir-lhe uma identidade é a cultura e o clima patente na empresa, passando pela partilha de valores e de experiências, pelo envolvimento e relacionamento interno e externo e ainda pelo modo de funcionamento da organização, e isto passa pela vivência e influência de quem lidera a organização ou das pessoas mais preponderantes (Casimiro, 2008).

Neste seguimento, desejo aprofundar o estudo relativamente ao clima e à cultura organizacional, uma vez que são dois fatores muito importantes e com grande impacto na estrutura e no ambiente organizacional. Com este estudo pretende-se contribuir para a melhor compreensão relativamente à cultura e clima organizacionais e qual a sua influência na organização. Pelo que o presente estudo pretende analisar o impacto destes dois fatores, e o que pode influenciar e determinar a perceção dos colaboradores em relação ao clima e à cultura da organização.

Para o estudo tomou-se por base o modelo dos valores contrastantes desenvolvido por Quinn (1985 cit in Ferreira, Neves & Caetano, 2011), que assenta em quatro culturas distintas, nomeadamente Cultura de Apoio, representada pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade; a Cultura de Inovação, caracterizada pelos vetores da flexibilidade e da orientação externa; a Cultura das Regras, descrita pela orientação interna e pelo controlo; e a Cultura de Objetivos, representada pela orientação externa e pelo controlo.

O presente trabalho divide-se em duas partes: Parte I – Revisão Bibliográfica e que é constituída pelos Capítulos 1 e 2, dedicados à revisão da literatura das variáveis e fatores em

estudo; Parte II – Estudo Empírico que é composta pelos capítulos 3, 4, 5 e 6 onde se aborda a metodologia adotada, os principais resultados e conclusões da investigação.

No Capítulo 1 é feito um enquadramento teórico do tema, fazendo-se a contextualização deste ao longo dos anos. Centra-se na adaptação que as organizações tiveram que fazer para o capital humano fosse cada vez mais valorizado e enaltecido, passando também pela importância que os valores organizacionais, as competências e o enfase dado ao lado mais emocional dos colaboradores têm dentro de uma organização, condicionando assim o seu funcionamento.

No Capitulo 2 explora-se com mais detalhe o tema central deste estudo, ou seja os conceitos de cultura e clima organizacional, falando dos seus modelos e principais características. Com este capítulo pretende-se dar o suporte necessário para a parte empírica do trabalho.

O Capítulo 3 já se encontra inserido na Parte II, referente ao Estudo Empírico, onde se apresenta a metodologia praticada durante a investigação. Inicialmente é indicado o problema de investigação, a definição dos objetivos e a formulação das hipóteses de investigação. Sendo que, o principal objetivo deste estudo passa pela análise do tipo de cultura e de clima organizacional percecionado pelos colaboradores. De seguida faz-se menção ao método aplicado, onde se procede à caracterização da organização, e da amostra em estudo, é explicado o processo de investigação e os seus instrumentos, nomeadamente o Questionário FOCUS utilizado para obtenção de resultados e a sua aplicação na organização. É ainda possível verificar-se a menção à validade das escalas usadas para a presente investigação.

No Capítulo 4 investiga-se empiricamente a perceção dos colaboradores em relação à cultura e ao clima organizacional da empresa, através do Modelo dos Valores Contrastantes, mas também, testando as hipóteses enumeradas anteriormente. O presente capítulo inicia-se com as estatísticas descritivas dos instrumentos utilizados no estudo, de seguida serão apresentados os resultados referentes às quatro dimensões culturais da organização, Regras, Objetivos, Inovação e Apoio. Neste seguimento será possível fazer-se a análise das hipóteses de investigação, onde se pretende avaliar melhor a relação da cultura e do clima organizacional, percecionada pelos indivíduos que responderam ao questionário, mas também pretende-se averiguar o seu envolvimento e satisfação com a organização.

O Capítulo 5 dedica-se à análise e discussão dos dados obtidos na investigação empírica deste estudo, com o intuito de condicionar a problemática do clima e da cultura numa perspetiva organizacional.

O Capítulo 6 é a última fase do presente trabalho e é constituído pelas principais conclusões obtidas no estudo, assim como são identificadas algumas limitações encontradas ao longo da pesquisa e são indicadas sugestões para futuras investigações.

Parte I

Revisão da Literatura

Capitulo 1 – Contextualização do Tema

Apresenta-se de seguida o capítulo da revisão bibliográfica que serviu de suporte ao desenvolvimento do presente estudo, desta forma é feita a contextualização do tema ao longo dos anos, centrando-se na evolução que as organizações sofreram para se adaptarem ao desenvolvimento das sociedades.

1.1 Contextualização do Clima e da Cultura Organizacional

A Revolução Industrial trouxe grandes mudanças para a sociedade, nomeadamente a nível da produção e da conceção dos produtos. E por isso, este período impulsionou o aparecimento de grandes organizações com maior grau de complexidade e um elevado número de trabalhadores, comparativamente a períodos anteriores. Desta forma, as pequenas unidades fabris geralmente empregavam todos ou a maior parte do agregado familiar, no entanto foram gradualmente substituídas por fábricas de dimensões consideráveis, dando trabalho a centenas, ou mesmo em alguns casos, a milhares de pessoas no mesmo local de trabalho (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2012).

Com esta evolução evidencia-se a separação entre o contexto familiar e o profissional na vida das sociedades, uma vez que as pessoas deixam de se identificar com a família e passam a referenciar-se com o trabalho, fator dominante na vida do sujeito.

Este paradigma leva a que surja a necessidade de começar a estudar as relações que existem nas organizações quer a nível formal quer informal, assim como perceber as alterações que as organizações foram sofrendo.

Isto porque a evolução tem sido constante e, ao longo dos tempos foram-se sentindo alterações influenciadas pelo meio envolvente, nomeadamente a nível da força do trabalho, das novas tecnologias, da globalização e da concorrência. Logo, como o ambiente externo está em constante mudança, as organizações para sobreviverem têm que se adaptar a esta mudança, como por exemplo na forma de gestão, o que nem sempre é fácil, porque existe uma resistência grande à mudança.

Atualmente existe uma crescente valorização do ser humano nas organizações, mas nem sempre isto aconteceu, uma vez que o papel dos colaboradores nas organizações nem sempre foi o mesmo. Ao longo do meu trabalho vou procurar explicar a importância que os

colaboradores foram ganhando nas organizações ao longo dos anos e quais foram os papéis desempenhados.

1.2. Organização Cientifica do Trabalho

No século XIX começam a emergir teorias baseadas no contexto da racionalidade, que provocaram uma desumanização tremenda do trabalho, verificando-se esta essencialmente, nas condições físicas dos edifícios onde laboravam encontrando-se muito degradadas.

Para além disto, verificava-se ainda outros fatores que contribuíam para esta desumanização tais como: a produção era ainda pouco organizada; havia muitos conflitos entre trabalhadores no local de trabalho e os acidentes eram frequentes; os salários eram baixos e por outro lado trabalhavam em média mais de 15 horas por dia, incluindo o sábado, descansando só ao domingo e as crianças eram usadas como mão-de-obra barata, ou seja, os trabalhadores operavam muitas horas seguidas e sem descanso (Cunha et al, 2012).

Todos estes aspetos conduziram as novas preocupações sociais, sobretudo a nível político, como por exemplo a igualdade.

No início do século XX, surge o Taylorismo, em que as organizações devem ser analisadas a partir da razão e da ciência. Ocorre, assim, a necessidade de aplicar os princípios da ciência objetiva e racional no contexto do trabalho. É aqui que se começa a perceber as pessoas como um recurso a partir do qual se consegue obter a eficiência desejada.

O princípio básico desta teoria passa pela Divisão Social do Trabalho, a separação entre a execução e a conceção do trabalho, ou seja entre quem tem capacidades científicas (quem concebe) e quem realiza o trabalho concreto (quem executa). Taylor acreditava que existia apenas uma forma para desenvolver o trabalho numa organização e era aos gestores que cabia a responsabilidade de determiná-la (Princípio One-Best-Way).

O trabalhador deixa de ter uma função completa e deixa também de poder conceber a forma de realizar o seu trabalho, essa tarefa passa a ser atribuída aos gestores. Isto conduz a uma fragmentação extraordinária do trabalho, ou seja, as tarefas são especializadas, repetitivas e rotineiras, que não exigem um elevado nível de qualificações nem formações e cada um deve ocupar o cargo em que demonstra ter melhor desempenho. Uma vez que na perspetiva de Taylor, a motivação humana está estritamente ligada a questões económicas – Princípio Homo-Economicus.

Desta forma todos ficam a lucrar, os trabalhadores porque como são motivados pelo salário extra que vão ganhar, vão trabalhar mais; por outro lado os gestores e a organização

em si, como têm mais produtividade vão adquirir mais capital. Deixa de fazer sentido haver conflito nas organizações e a existência de sindicatos para reivindicar o direito dos trabalhadores, porque todos beneficiam na organização, desta forma esta teoria apoia-se na Teoria do Consenso que retira o pendor prático do contexto da organização.

Os contributos desta teoria para a Era Moderna foram bastante relevantes, mas ainda continuam a vigorar nos nossos dias, uma vez que a especialidade aumentou, os requisitos pedidos para um emprego são altamente específicos, assim como também aumentaram as capacidades mínimas do trabalho, ou seja, as tarefas são fragmentadas e altamente repetitivas. Para além de tudo isto, assiste-se a uma limitação crescente das tarefas a executar.

1.3 Reconfiguração do trabalho

No período do Fordismo era dominante o princípio da organização em massa, ou seja produzia-se em massa mas também havia um consumo em massa (os produtores eram também consumidores) que teve grande sucesso porque Ford passa a ser o empresário que paga os salários mais altos aos seus trabalhadores.

O Estado Providência desempenhou um papel fundamental nesta época, uma vez que tinha como função promover o contrato social entre os operários e os proprietários, para permitir a todos as mesmas condições sociais, de forma a poderem continuar a intervir no mercado. Isto significa que cabia ao Estado a responsabilidade de garantir que todos fossem incluídos.

Com o aparecimento da Pós-Modernidade, este paradigma de produção, crescimento económico e desenvolvimento social sofre alterações, resultando assim no Pós-Fordismo. Neste período houve desde logo uma mudança na produção, passou-se a primar a qualidade em vez da quantidade, ou seja, o importante era inovar, diferenciar os produtos no mercado para que as pessoas pudessem escolher uns em detrimento dos outros, e ainda, que pudessem comparar e ver qual é que preferiam. Deixou de ser valorizar a produção de grandes quantidades de produtos.

Neste sentido, o modelo realçava a importância do conhecimento, porque para isto era preciso apostar na mão-de-obra qualificada, de modo a tornarem a organização sustentável no mercado de trabalho, assim como flexível para conseguir acompanhar as inovações, o desenvolvimento tecnológico e as alterações que ocorrem no ambiente externo.

O conceito de flexibilidade é introduzido para substituir a rigidez e a produção em massa. Neste sentido *"o modelo evolui para a prática da flexibilidade quantitativa externa como variável de ajustamento, numa perspetiva de curto prazo"* (Serrano, 2010, p.31).

Tal como no Taylorismo, o Fordismo conduz à anemia e alienação dos trabalhadores, o homem passa a ser tratado como um mero apêndice da máquina e a rotina das tarefas acaba por fazer com que o trabalhador caia em stress, depressão ou até mesmo lesões físicas. Para combater isto surge a construção do "novo" empregado, que está mais motivado e envolvido com a organização, que tem competências mais abrangentes, desenvolve as suas competências pessoais, tem relações pessoais e grupos informais na organização, trabalha em equipa e tudo isto porque o prazer é um valor dominante no pós-fordismo. Enquanto no fordismo ir trabalhar era uma obrigação, no pós-fordismo as pessoas vão trabalhar porque se sentem realizadas e gostam daquilo que fazem. O lazer é mais importante que o próprio trabalho.

Deste modo o Homem passou a ser o centro de todas as atenções e é em prol do seu bem-estar físico e psíquico que surge o movimento de humanização do trabalho e democratização das empresas (Kovács, 2006).

Este modelo exige que as organizações se adaptem e definam como prioridades os trabalhadores, ou seja:

> *"Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores"* (Kovács, 2006, p.41).

1.4 Alteração de paradigmas

Vivemos numa sociedade em que as organizações afetam direta e indiretamente todos os aspetos da vida humana. Assim sendo, é extremamente importante compreender os processos organizacionais e como estes originam novos paradigmas sociais.

Para justificar muitas das alterações sociais que se vão sentindo ao longo dos anos, é utilizado um conceito que está muito presente na atualidade, que é a globalização. Isto porque transformou o nosso mundo numa aldeia global, onde não existem barreiras, mas sim uma grande aproximação e ligação entre os povos, o que nos torna mais semelhantes e mais próximos uns dos outros.

Com a globalização, passámos a ter sociedades mais interdependentes e inter-relacionadas, deixaram de existir fronteiras e desse modo o conhecimento e os acontecimentos passaram a circular à velocidade com que ocorriam, o que acaba por trazer repercussões mais ou menos intensas na vida da população desta aldeia global.

Mas para além da globalização, existem muitos outros vetores de mudança que condicionam a forma como vemos e percecionamos o mundo, sendo alguns deles*:* o papel das tecnologias da informação; a mudança das expectativas de empregados e empregadores relativamente à relação mútua; a complexidade, a incerteza e a volatilidade das envolventes organizacionais tanto internas como externas (Cunha et al, 2012).

Ainda há relativamente pouco tempo, tudo era muito previsível e certo, em relação ao emprego, ou seja o emprego estava assegurado para a vida toda na mesma empresa. Atualmente, estamos num paradigma de instabilidade e de muita incerteza. Já não existem trabalhos para toda a vida e o que era um contrato de trabalho efetivo passou a contrato a termo, em que no fim deste poderá ou não haver renovação. Isto leva a uma mudança radical neste paradigma, trazendo riscos para as pessoas que estão habituadas à estabilidade.

A sociedade não está preparada para estas mudanças repentinas, o que muitas vezes conduz a atos desesperados, ou mesmo a doenças do foro psicológico. Para conseguirem responder a estas bruscas alterações, e assim poderem satisfazer as necessidades das pessoas que trabalham nas organizações, começa-se a sentir alterações na forma de gerir uma organização, ou seja, uma mudança no paradigma da gestão de pessoas. "*O conceito de cultura, assente em estratégias de investigação indutivas e qualitativas, permitiria chegar a uma compreensão mais adequada (mais rica, complexa, contextualizada) da dinâmica das organizações*" (Caetano & Vala, 2007, pág. 121).

Gerir pessoas é gerir diferenças, e as pessoas possuem todas características diferentes, logo o que funciona com uma pode não funcionar com outra. Assim sendo e muito importante é a entrada em vigor do princípio de que as pessoas podem contribuir de forma positiva para o bem comum da organização do trabalho e para o funcionamento da empresa (Serrano, 2010).

Deste modo, a forma que se encontrou para que as organizações se fossem adaptando ao meio envolvente e ao seu progresso foi através da evolução sentida, ao longo dos anos, na vertente da gestão.

1.5 Importância dos valores nas organizações

Os valores que existem hoje não são iguais aos valores de anos atrás, estes encontram-se em constante mudança, uma vez que a sociedade também vai evoluindo.

Até agora, a gestão era baseada na relação mãos *vs* cérebro, ou seja numa organização havia uns que concebiam e os outros executavam, a comunicação era feita do topo para a base, havia pouca interação entre as pessoas, o poder era muito centralizado e os recursos humanos eram vistos como meros executantes. O desenvolvimento das pessoas era focado no treino especializado da área onde exerciam funções. Atualmente as organizações não devem adotar estas práticas tão formais, para não originar o desinteresse das pessoas pelo seu trabalho.

E por isso é necessário que os gestores tenham uma mentalidade de mudança para conseguirem ajustar-se à evolução e motivar os colaboradores, dando-lhes mais autonomia, maior capacidade de participação e de tomar decisões, assim como, permitir a informalidade, isto é, dentro das organizações, existem um conjunto de regras que não estão "escritas" mas são criadas pelos grupos, e toda a gente conhece. Estas ditam a eficácia e condicionam o clima social. Deste modo, as normas informais tornam-se mais importantes na conduta do sujeito do que as normas formais. Isto vai demonstrar que as pessoas são o elo principal para o sucesso da empresa (Cunha, et al, 2012).

O facto de os colaboradores terem mais autonomia e poderem tomar algumas decisões não implica que os gestores não tenham controlo sobre estes. Simplesmente o poder autoritário do líder tem que ser mais suave, e este deve ser visto, sobretudo, como um facilitador. Ou seja, o papel do líder já não é tanto visto como o gestor de poder absoluto e ditador, mas o de adquirir a confiança dos colaboradores e o seu pleno envolvimento com a empresa (Chiavenato, 2004).

Dado isto, a visão atual indica que é essencial motivar as pessoas, humanizar o capital humano, através de **formações diversificadas**, com vista a arranjar soluções para alguma necessidade que surja e não definir tipologias de formação, porque cada caso é um caso e as pessoas são todas diferentes; **trabalho de equipa**, de forma a fomentar as relações, a interação e a inter-ajuda; **responsabilidade**; **criatividade; autonomia; confiança mútua; empowerment**, ou seja dar poder às pessoas, através de uma gestão partilhada, para quando o gestor falte, existam pessoas com capacidade de o substituir.

É fundamental que um líder saiba conduzir os colaboradores para a sucesso organizacional, mas para isso necessita de uma vertente humana muito forte na sua

personalidade. Que valorize as competências e as capacidades dos seus colaboradores, e que os envolva nas tomadas de decisão da organização, dando-lhe assim um papel ativo.

Apesar de toda a mudança que continuamos a sentir hoje em dia, há princípios e valores que perduram ao longo dos tempos, como por exemplo, a necessidade que os colaboradores têm de sentirem que o seu contributo laboral é valorizado em empresas onde impera o respeito (Cunha et al., 2012).

1.6 Gestão por Valores

Nos primórdios do séc. XX, a gestão que se considerava mais adequada e útil para a época era a Gestão por Instruções (GPI), em que o tipo de mercado era considerado estável, a necessidade de autonomia e responsabilidade era baixa e o objetivo da organização era manter a produção. Mas como a sociedade foi sofrendo várias alterações ao longo dos anos, na década de 60 emergiu a Gestão por Objetivos (GPO) para dar resposta às necessidades que se sentiam naquela altura, onde o tipo de mercado deixa de ser estável e passa a ser moderadamente estável, a necessidade de autonomia e responsabilidade era média e o objetivo da organização passou a ser: otimizar resultados. Mais uma vez a sociedade evoluiu e começa-se a perceber que os valores são cruciais para perceber comportamentos sociais, desta forma surgiu a Gestão por Valores (GPV), que assistimos atualmente. Neste caso, o tipo de mercado é instável, a necessidade de autonomia e responsabilidade é elevada e o objetivo da organização é a melhoria contínua dos processos (Dolan & Garcia, 2006).

Há sempre um contexto social e económico que determina o aparecimento de novas metodologias de gestão. Desta forma, pode-se aferir que o funcionamento de uma organização depende do ambiente externo em que está inserida e como o ambiente vai mudando, a maneira de resposta da organização e o seu funcionamento também vai mudando.

Neste sentido, a Gestão por Valores não sendo considerada apenas uma nova forma de gestão é vista como um novo método para melhor a compreensão e facilitar a aplicação do conhecimento (Dolan & Garcia, 2006), uma vez que é crucial, nos dias de hoje, uma empresa *"compreender aquilo que representa e conhecer os valores sob os quais opera"* (Frota, 2008, p. 98). Isto é um procedimento que necessidade da participação de todos os membros da organização, no sentido em que, deve ser encarado como uma responsabilidade de todos. Com a implantação deste tipo de gestão pretende-se dar mais ênfase aos colaboradores (deixam de ser vistos como meros trabalhadores que servem apenas para executar o seu trabalho e passam a ser considerados colaboradores das organizações).

> *Por exemplo, se a prioridade no desempenho de uma empresa é a qualidade profissional, então fatores qualitativos, ou valores, tais como confiança, criatividade ou honestidade, são tao ou mais importantes do que as medidas económicas tradicionais, como a eficiência ou o ROI*[1] (Dolan & Garcia, 2006, p. 4).

[1] – Return on Investment (ROI)

Podemos assim verificar que existe cada vez mais uma preocupação com os Recursos Humanos por parte das organizações, deixa de haver só a ambição de crescer e tornarem-se ricas e passa a haver uma necessidade de motivar, cativar, envolver, satisfazer, etc., porque só assim é que os colaboradores atingem os objetivos de forma eficiente.

A GPV tem, portanto, como objetivos *"simplificar a complexidade organizacional criada pela necessidade sempre crescente de adaptação à mudança em todos os níveis da empresa"*, tal como *"orientar a visão estratégica para o futuro"* e ainda *"traduzir os objetivos da gestão estratégica em políticas que visam as pessoas, concebidas para o desenvolvimento diário do compromisso dos colaboradores para com um desempenho profissional de qualidade"* (Dolan & Garcia, 2006, p. 6).

Deste modo, a Gestão por Valores consegue relacionar diversos interesses das organizações, sendo eles o regresso dos clientes, a motivação dos colaboradores, o lucro obtido e a satisfação dos proprietários (Frota, 2008). Por isso, é um modo de gestão que tem muitos adeptos que defendem a sua implementação e muitas organizações a adotá-lo.

Neste tipo de gestão é dada autonomia e poder de decisão aos colaboradores, mas isso não implica que os gestores deixem de ter controlo sobre estes. Simplesmente o poder autoritário do líder tem que ser mais suave, e este deve ser visto, sobretudo, como um facilitador.

Assim, torna-se fundamental e quase obrigatório identificar o valor individua e coletivo dos colaboradores de uma empresa na avaliação do seu sucesso (Dolan & Garcia, 2006).

1.7 Competências – um grande desafio

O grande desafio que se coloca às pessoas, quando se fala do seu percurso de vida, é pedir-lhes para pensarem no que construíram até agora e imaginarem o que querem para o seu futuro, ou seja fazer um autodiagnóstico. Isto implica um autoconhecimento: conhecer as

nossas competências pessoais, saber aquilo em que somos realmente bons e o que podemos melhorar, para assim a organização poder tirar o melhor de cada um. Assim como, requer um autocontrolo, em que as pessoas controlam as suas emoções, de forma a não se envolverem em conflitos, conseguindo sempre superá-los. Contudo, trata-se de um grande desafio pois, estas competências necessitam de ser desenvolvidas e aperfeiçoadas por cada individuo, no sentido em que nem sempre é fácil conhecermos as nossas competências pessoais ou sabermos ajustar as nossas emoções de acordo com as diversas situações; requerem muito trabalho.

Deste modo e segunda esta perspetiva, as pessoas são vistas como possuidoras de atitudes, características, conhecimentos e experiências e são portadoras de um conjunto de competências pessoais, designadas por habilidades e capacidades (Bilhim, 2004). As competências vêm ditar o bom desempenho profissional nas organizações, no sentido em que permitem ao colaborador executar o seu trabalho com qualidade.

1.8 – A importância da Inteligência Emocional em cargos de liderança

Segundo um estudo, realizado pela equipa de Daniel Goleman, (cit in Bilhim 2004), e cujo objetivo era perceber que competências eram responsáveis pela promoção de desempenhos excecionais, em que se concluiu que quanto maior fosse o nível hierárquico dos melhores líderes, maior seria a importância das competências da inteligência emocional. O estudo comprovou que *"cerca de 85% da diferença nos perfis, entre os gestores de topo com excecional realização e os que possuem apenas um desempenho médio, se deve a fatores de inteligência emocional"* (Bilhim, 2004, p. 85).

Segundo o mesmo autor, para obter um diploma superior é necessário um quociente de inteligência (QI) entre os 110 e 120, sendo possível avaliar e selecionar os gestores pelo seu QI, mas a nível da inteligência emocional esta avaliação não pode ser feita, ou melhor, não existem instrumentos viáveis para este efeito. Portanto, são as competências de inteligência emocional que vão diferenciar os gestores com excelente desempenho, dos gestores ditos "normais". No sentido em que o gestor pode ser muito inteligente a nível de QI mas se não tiver autocontrolo e capacidade de relacionamento tem mais dificuldades em superar situações de *stress* e conflitos que acontecem no quotidiano das organizações e da própria vida.

Ilustrando com outro exemplo – a medicina. Há pessoas que têm um QI elevado e por isso conseguem entrar no curso de medicina, mas depois a nível da inteligência emocional

isso já não se verifica. No entanto existem situações inversas, pessoas que têm uma média de 15 valores mas têm uma inteligência emocional muito grande e dariam ótimos médicos, mas como a sua nota não atingiu o valor mínimo de ingresso neste curso, não o poderá frequentar. Aqui também existe uma seleção rigorosa consoante o QI de cada aluno, mas não se avalia a inteligência emocional. Mais uma vez verificamos que é a inteligência emocional que vai distinguir os excelentes médicos dos médicos "normais", isto porque a nível de QI encontram-se no mesmo patamar.

A inteligência emocional tema ver com a capacidade que cada um de nós tem para identificar os seus próprios sentimentos, assim como os dos outros, de nos auto motivarmos e de gerir de forma cabal as emoções dentro de nós e no nosso relacionamento (Bilhim, 2004).

Deste modo, de acordo com Goleman, (cit in Bilhim, 2004), a inteligência emocional tem como base cinco competências; o autoconhecimento, a motivação, a autorregulação, a empatia e por fim o relacionamento pessoal. Pode-se, então, dizer que o **autoconhecimento**, como já referi anteriormente, é a capacidade de cada individuo conhecer as suas próprias competências; a **motivação** permite canalizar as emoções de cada um com vista à realização de objetivos; a **autorregulação** é a capacidade de saber controlar as emoções, e ajustá-las às diversas situações; a **empatia** é uma competência com a qual é possível perceber as emoções da outra pessoa; por último o **relacionamento pessoal** é a capacidade de se relacionar com os outros (Tendências & Estratégia Revista, n.d.).

Em suma, um bom líder para além de ter um bom QI deve reunir estas competências, de forma a facilitar na comunicação, motivação e orientação das pessoas para que assim, consiga obter sucesso a desempenhar as suas funções e seja reconhecido por isso (Chiavenato, 2004).

É por isso importante frisar que o verdadeiro líder deve saber sempre quais as necessidades individuais dos seus colaboradores, designando-se por bom líder a todo aquele que consegue identificar o modo como agir com casa um dos seus colaboradores (Almeida, 1996 cit in Pereira, 2008).

É ainda crucial que, os gestores e líderes das organizações conheçam os seus colaboradores para os levarem a concretizar os objetivos da melhor forma possível. Assim, o que se pede a um líder é que incentive a organização a seguir um rumo, tende em atenção uma direção estratégica e valores essenciais. Pode-se assim concluir que a natureza da verdadeira liderança sempre teve na sua base valores humanos (Dolan & Garcia, 2006).

Capítulo 2 – Cultura e Clima Organizacionais

No segundo capítulo da revisão da literatura, aborda-se os conceitos de cultura e clima organizacionais, com o intuito de assegurar o enquadramento teórico necessário para o desenvolvimento de uma base sustentável que permita entender e comentar as conclusões obtidas durante a investigação.

2.1 Cultura Organizacional: conceitos e conteúdos

Na década de 70 assiste-se à crise petrolífera que dificulta o crescimento económico, uma vez que há uma redução da produção de petróleo e um consequente aumento de preços. No entanto, verifica-se nos anos 80 o desenvolvimento económico dos países, dando mais ênfase ao sucesso que as empresas do Japão que apresentavam índices de crescimento elevados.

Este crescimento estava ligado a um fator não económico e que até à altura era desconhecido: a questão subjetiva do ambiente organizacional. Isto porque o crescimento que se estava a sentir devia-se ao fator humano, ou seja, o lado humano de uma organização começou a ser mais enaltecido. No entanto esta valorização não era recente, *"pois remonta à Escola das relações humanas, tendo sido repetidamente atualizada e assumido diversas designações"* (Caetano & Vala, 2007, pág. 121).

Desta forma, começou-se a perceber a importância dos fatores culturais aplicados na gestão das empresas, assim como da influência da cultura no bom desempenho e sucesso das organizações. E por isso, aos dias de hoje, é possível afirmar que a cultura teve um impacto muito grande no crescimento económico. Neste sentido, para o movimento da cultura organizacional, o princípio orientador era de que o enfoque dado na racionalidade faz com que as pessoas diminuam a lealdade e o empenho para com as suas organizações (Cunha et al, 2007).

O conceito da cultura tem a ver, em ciência sociais, com a tentativa de identificar um conjunto de valores, normas e estilos de vida que caracterizam as suas comunidades e povos. No entanto, este conceito não é concetual entre os analistas desta temática, visto que se encontra na vasta literatura sobre este tema, consideráveis sobreposições entre os conceitos de cultura e outros conceitos organizacionais, como por exemplo, o clima ou a identidade, como também as perspetivas de abordagem e a profundidade da análise à cultura são muito

diversificadas e disparas (Cunha et al, 2007). Estas diferentes perspetivas de abordagem à cultura organizacional estão descritas no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Abordagens da Cultura Organizacional

Abordagem	Alguns temas pertinentes	Métodos
Transcultural	• Diferenças culturais entre nações • Diferenças nas práticas de gestão adotadas em diferentes culturas nacionais	Inquéritos transversais
Contingencial	• Orientações culturais das empresas • Impacto da cultura na inovação • Consistência estratégia-estrutura-cultura • O papel da gestão na criação da cultura • Impacto da mudança ambiental na cultura	Inquéritos transversais ou estudos etnográficos
Cognitiva	• Criação, disseminação e mudança do conhecimento • Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas • Fontes de conflito entre departamentos e subculturas	Investigação etnográfica ou fenomenológica
Simbolista	• Socialização dos novos empregados • Impacto da socialização na criatividade e inovação • Criação e partilha de símbolos na organização	Métodos etnográficos ou fenomenológicos
Psicodinâmica	• A cultura organizacional como expressão da vontade e ação do líder fundador	Métodos históricos ou etnográficos

Fonte: Cunha et al, 2007, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão

Muitas vezes a cultura de uma dada região reflete-se ao nível das organizações, o que as pode tornar diferentes. Sobretudo quando são grandes grupos multinacionais em que cada empresa tem uma cultura e por vezes essa cultura influencia os resultados atingidos.

Isto porque a forma como os sujeitos se comportam está sempre relacionada com o processo de socialização e com o que têm de executar num determinado ambiente. Por isso, não é atribuído a designação de atores sociais, uma vez que interpreta-se um papel consoante a cultura que se vive.

Assim sendo, na década de 80 do século passado, surge como objeto de estudo para analistas e também espaço de intervenção para consultores e gestores, o conceito de cultura organizacional com base empresarial. Neste sentido, a cultura pode ser dividida em duas orientações, sendo a primeira relacionada com uma perspetiva funcionalista – dando ênfase à cultura como variável – originando traços culturais mais ou menos distintos, que interferem com o comportamento dos colaboradores e líderes, permitindo realçar uma identidade própria de cada organização. Assume portanto o pressuposto de que se pode alterar as normas da organização e em função disso, o comportamento dos colaboradores. Ou seja o comportamento do colaborador pode ser alterado no contexto social das organizações. A

segunda, estando mais relacionada com a fenomenologia – dando grande ênfase à cultura como metáfora, permitindo realçar aquilo que a organização é na realidade (Gonçalves, 2012).

Isto porque a cultura faz parte da organização, e esta ao ser alterada, a organização também vai sofrer modificações. Pode-se assim dizer que a cultura é parte integrante da organização, e as pessoas devem identificar-se de forma a revelarem o seu empenho e dedicação, no sentido em que em épocas menos propícias e de maior agitação, torna-se difícil conceber a adaptabilidade da organização, sendo retirada alguma flexibilidade que apenas se consegue, em normal funcionamento, com muita força de trabalho empenhada, demonstrando vontade e interesse em melhorar a situação da organização (Cunha et al, 2007).

2.2 Modelos Tipológicos da Cultura Organizacional

No nosso dia-a-dia ao classificarmos o que quer que seja, a partir de um conjunto de características semelhantes, mas claramente distintas, que nos permitem diferenciá-las entre si, estamos a utilizar uma tipologia (Fontes, 2010). No entanto, quando se pretende converter à cultura organizacional, *"uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns"* (Ferreira et al, 2011, pág. 521).

De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2011) a classificação de tipologia será útil, uma vez que possibilita a generalização de natureza teórica a partir de um conjunto de organizações; assim como contribui para explicar as diferenças existentes entre organizações; possibilita a avaliação do grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura e por fim ajuda na definição de estratégias de mudança em conformidade com determinados requisitos.

No entanto, para além da possibilidade de comparar e generalizar os resultados obtidos, existe ainda capacidade de justificar a utilização das tipologias para concetualizar a cultura de uma organização. Assim sendo, pode-se justificar pela complexidade do conceito, uma vez que se torna bastante abrangente quanto é classificado e ainda é influenciado pelas diversas incertezas do meio envolvente; que a atribuição de uma tipologia possibilita o planeamento de intervenções monitorizáveis, nomeadamente a nível de diagnóstico, intervenção e controlo (Fontes, 2010).

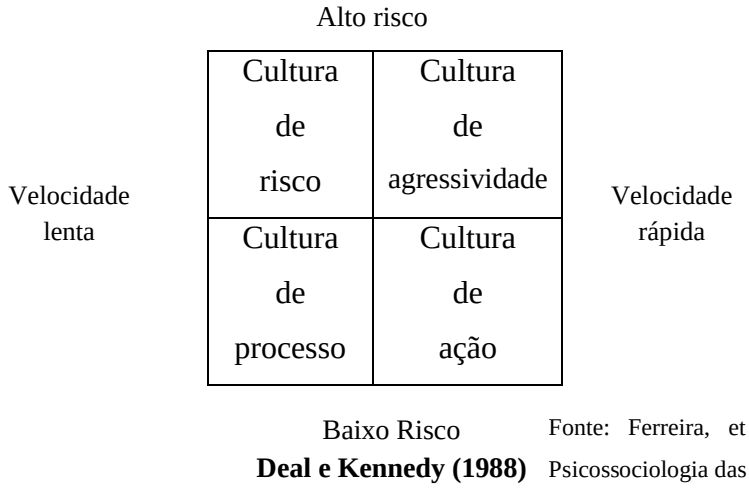
Ao longo dos anos, vários foram os autores que tentam explicar os modelos de cultura organizacional com base no estudo de tipologia. De acordo com Ferreira, Neves e Caetano

(2011), as propostas com maior êxito e que melhor explicam a cultura organizacional são as de Deal e Kennedy (1988), Harrison (1972), Handy (1978), De Witte e De Cock (1986), Hampden-Turner (1993), Denison (1990) e Quinn et al (1983, 1985). Sendo que, as primeiras cinco propostas têm por base dimensões unipolares, enquanto as últimas duas propostas assentam numa estrutura bipolar das dimensões.

Estes conjuntos de tipologias serão caracterizados de forma sintetizada nos parágrafos e figuras abaixo apresentados.

No modelo de Deal e Kennedy, os autores traçam um modelo do tipo quadrante e baseado em dimensões culturais unipolares, em que as dimensões resultam do maior ou menor risco que as organizações têm que correr, que varia ao longo de um eixo e a velocidade em que obtêm informação decorrente dos riscos que atravessam, que varia ao longo do eixo velocidade lenta e rápida. Resultam assim os seguintes quadrantes: cultura de risco, cultura de agressividade, cultura de processo e cultura de ação (Fontes, 2010).

Figura 2.1 – Representação gráfica do Modelo de Deal e Kennedy



Deal e Kennedy (1988)

Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

O modelo de Harrison, é também do tipo quadrante e com base em dimensões unipolares. Assim, este modelo tem como dimensões o grau de formalização (baixo ou alto) e o grau de centralização (baixo ou alto). Destas dimensões surgiram os seguintes quadrantes, cultura de poder em que existe uma elevada centralização e baixa formalização, a cultura de automista baixa centralização e baixa formalização, cultura de função elevada centralização e formalização e por fim cultura de tarefa, baixa centralização e elevada formalização.

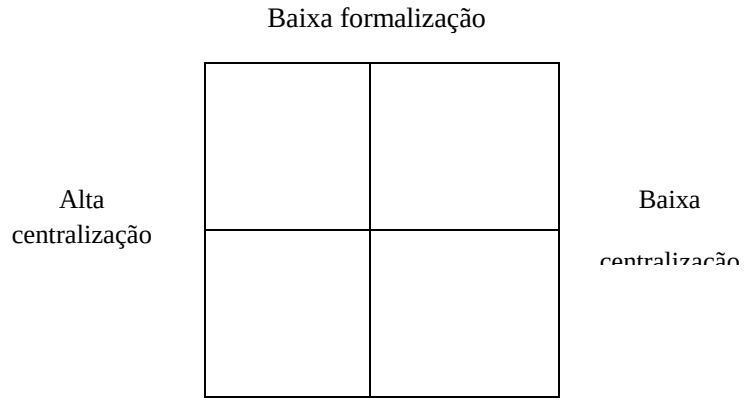
Figura 2.2 – Representação gráfica do Modelo de Harrison

Harrison (1972)

Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

O modelo de Hampden Turner é também do tipo quadrante e com base em dimensões unipolares. Assim, este modelo assenta nas seguintes dimensões: Baixa e Alta formalização e Baixa e Alta centralização.

Figura 2.3 – Representação gráfica do Modelo de Hampden Turner

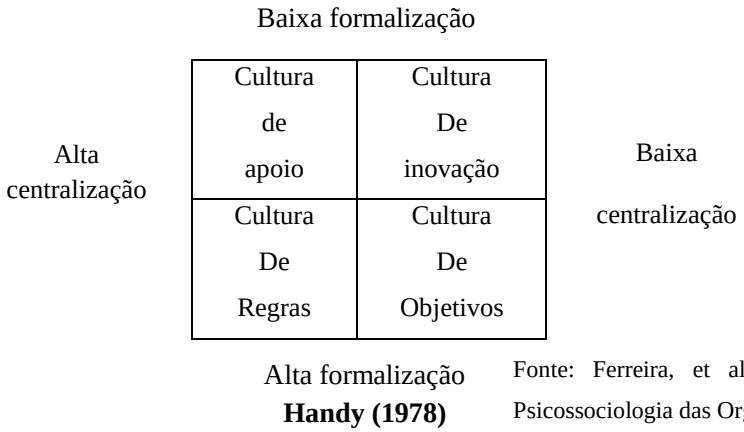


HampdenTurner (1993)

Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

O modelo de Handy também assenta no tipo quadrante e com base em dimensões unipolares. Desta forma tem como dimensões o grau de formalização (baixo ou alto) e o grau de centralização (baixo ou alto). Destas dimensões surgiram os seguintes quadrantes, cultura de apoio em que existe uma elevada centralização e baixa formalização, a cultura de inovação baixa centralização e formalização, cultura de regras elevada centralização e formalização e por fim cultura de objetivos, baixa centralização e elevada formalização.

Figura 2.4 – Representação gráfica do Modelo de Handy

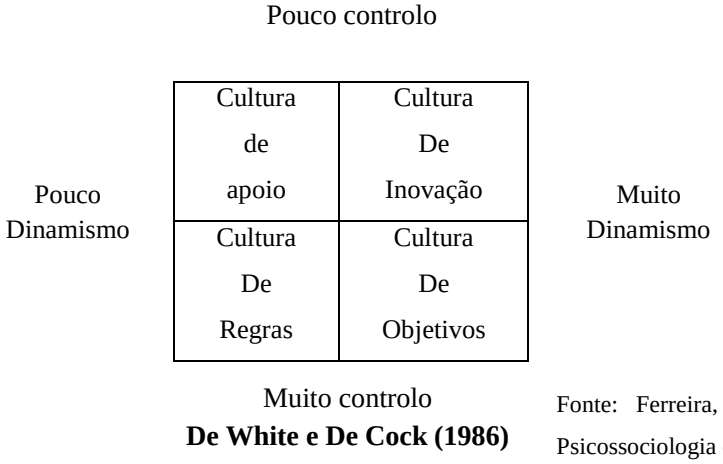


Handy (1978)

Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

O modelo de De White e De Cock é ainda do tipo quadrante e com base em dimensões unipolares. No entanto as suas dimensões assentam em variáveis como o controlo e o dinamismo. Destas dimensões surgiram os seguintes quadrantes, cultura de apoio pouco dinamismo e controlo, a cultura de inovação muito dinamismo e pouco controlo, cultura de regras pouco dinamismo e muito controlo e por fim cultura de objetivos, muito dinamismo e controlo.

Figura 2.5 – Representação gráfica do Modelo de De White e De Cock



De White e De Cock (1986)

Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

O Modelo de Denison, constrói a sua cultura com base em dimensões bipolares. Em que estas são determinadas por variáveis como Flexibilidade, Controlo (eixo vertical) e Interno e externo (eixo horizontal). Destas dimensões surgiram os seguintes quadrantes, cultura de apoio, a cultura de inovação, cultura de regras e por fim cultura de objetivos. Uma vez que é um modelo muito semelhante ao de Quinn (1985 cit in Ferreira, et al 2011) será explicado mais pormenorizado no próximo modelo.

Figura 2.6 – Representação gráfica do Modelo de Denison

Flexibilidade

Interno	Cultura de envolvimento / Cultura de consistência	Cultura de adaptabilidade / Cultura de missão

Externo

Controlo

Denison (1990)

Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

O Modelo de Quinn, assenta numa tipologia bipolar e divide-se em três dimensões. A primeira dimensão está representada no eixo horizontal, onde consta a orientação interna, em que se valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente; e a orientação externa, onde se prima pelo desenvolvimento do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade. A segunda dimensão está representada no eixo vertical, com a flexibilidade, onde é valorizada a inovação e adaptação, a empresa estimula uma comunicação mais informal e horizontal, assim como a cooperação, a iniciativa individual e o desejo de mudança; e o controlo, onde a empresa dá enfase à segurança e estabilidade, assumindo uma forma organizativa altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal (Fontes, 2010). Por fim a terceira dimensão é representada por um eixo "invisível" contudo é inerente nesta dimensão, que representa os modelos teóricos que cada quadrante inclui (Ferreira et al, 2011).

Figura 2.7 – Representação gráfica do Modelo de Quinn

Flexibilidade

Interno	Cultura de apoio / Cultura de regras	Cultura de inovação / Cultura de objetivos

Externo

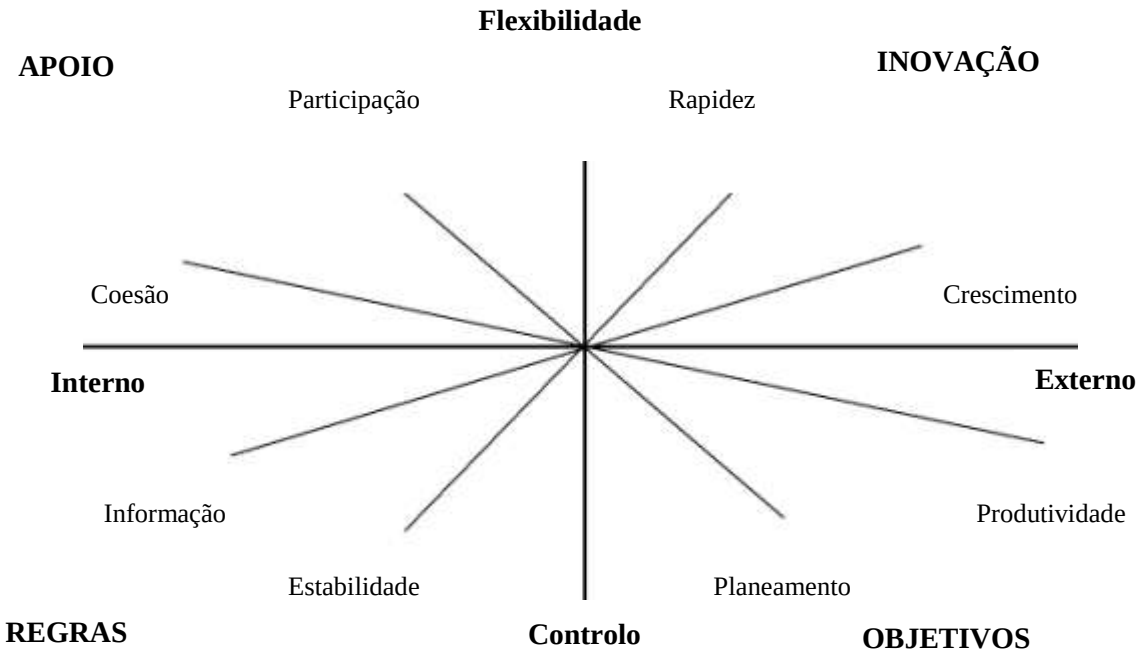
Controlo

Quinn (1985)

Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

Os modelos desta dimensão, como poderá ser observado na Figura 2.8 são os seguintes: modelo dos objetivos racionais, o modelo do sistema aberto, o modelo das relações humanas e o modelo dos processos internos.

Figura 2.8 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores



Fonte: Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

Esta última dimensão permite concluir que a tensão que existe nas organizações *"entre o valor de flexibilidade e o valor de controlo, entre a importância da ênfase interna e a importância das prioridades externas e a ênfase nos resultados e nos processos"* (Ferreira et al, 2011, pág. 525) é algo que já está incutido no seu modo de funcionar.

Destas dimensões originam quatro culturas distintas, nomeadamente **Cultura de Apoio,** representada pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade; a **Cultura de Inovação,** caracterizada pelos vetores da flexibilidade e da orientação externa; a **Cultura das Regras**, descrita pela orientação interna e pelo controlo; e a **Cultura de Objetivos,** representada pela orientação externa e pelo controlo. Estas culturas estão associadas a um conjunto de pressupostos básicos, relacionados com processos de motivação, liderança, decisão, eficácia, entre outros, como pode ser analisado no Quadro 2.2 (Ferreira et al, 2011).

Quadro 2.2 – Características dos quatro tipos de Cultura

Tipo de Cultura	**Características**
Cultura de Apoio	• Modelo Teórico das Relações Humanas • Principal Objetivo: criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas • Base de Motivação: Participação, confiança, sentimento de pertença • Liderança: estimular a participação, apoiar o desenvolvimento das pessoas • Eficácia: desenvolvimento do potencial humano e do desenvolvimento das pessoas
Cultura de Inovação	• Modelo dos Sistemas Abertos • Principal Objetivo: adaptação da organização às exigências da envolvente externa • Base de Motivação: desafio e iniciativa individual, possibilidade de inovar, variedade de tarefas e crescimento em termos do ser • Liderança: capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica • Eficácia: quota de mercado e crescimento em volume de negócios
Cultura de Objetivos	• Modelo dos Objetivos Racionais • Principal Objetivo: a produtividade, o desempenho, o alcance e realização dos objetivos • Base de Motivação: capacidade de competir e alcançar os objetivos pré-determinados • Liderança: orientada para a tarefa e alcance dos objetivos • Eficácia: produtividade conseguida com base no planeamento e na eficiência do funcionário
Cultura de Regras	• Modelo de Processos Internos • Principal Objetivo: formalização e segurança, uniformidade e centralização em nome de uma estabilidade interna • Base de Motivação: segurança, ordem, regras, normas de funcionamento parametrizadoras do funcionamento organizacional • Liderança: conservadora • Eficácia: garantir o controlo e assegurar a estabilidade e segurança

Fonte: Adaptado de Ferreira, et al, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

Em suma, pode-se afirmar que o uso deste modelo para efeitos de análise da cultura organizacional mostrará que as organizações são representadas por traços ou dimensões semelhantes e, por isso, é crucial utilizar critérios metodológicos que permitam análises comparativas (Ferreira et al, 2011).

2.3 Relação da Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos

A cultura organizacional tem influência na evolução e desenvolvimento das organizações, desta forma existe uma ligação direta com o crescimento de práticas relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, isto é há uma relação positiva entre os colaboradores das organizações e os seus objetivos.

Contudo, a interação destes dois conceitos levantam algumas questões, no sentido em que as práticas utilizadas na Gestão de Recursos Humanos tendem a ser encaradas como manifestações da cultura. Desta forma, a análise da dimensão cultural é extremamente

importante na gestão de recursos humanos e aponta para a implementação de práticas que estejam diretamente dependentes das características culturais dos diferentes contextos organizacionais.

Quando uma empresa pretende alargar a sua dimensão a outros países é importante compreender as particularidades desse mesmo país no que concerne às questões culturais. O ter em atenção este aspeto vai permitir que os locais de trabalho se transformem num lugar mais atraentes, tornando-se fundamental criar uma consistência entre as práticas de cultura e de gestão. No entanto, quando não se tem em atenção esta vertente, ou seja, a ênfase nos aspetos culturais locais, podem-se tornar nefastos para a empresa, ao entrar em conflito com os valores fundamentais das pessoas.

A cultura permite distinguir os diferentes países, tornando-se crucial estudar cada um em particular de forma a conhecer os pilares na qual assentarão as diferentes práticas de gestão.

Contudo, a cultura dá ainda importância ao papel das práticas de GRH na criação, no reforço ou até mesmo na mudança da cultura organizacional (Caetano & Vala, 2007). No entanto há ainda posições em que ambos os conceitos se complementam. Isto leva a que a relação entre estas temáticas seja estudada e discutida até aos dias de hoje.

Outra análise coloca em evidência o desempenho das práticas de gestão de recursos humanos na configuração da cultura organizacional.

Segundo Ulrich e Lafasto (1995, cit in Caetano & Vala, 2007) para compreender a cultura organizacional é necessário dar importância à forma de pensar que os indivíduos partilham numa organização e que de forma geral se torna no modo como as pessoas atuam e pensam dentro das organizações. Para os referidos autores, estes pensamentos podem ser identificados nos vários níveis da organização, havendo a possibilidade de os alterar ou não, através da mudança das práticas de gestão de recursos humanos. Neste caso as chefias de recursos humanos são os responsáveis pelo tipo de cultura existente.

Assim, as pessoas desempenham um papel passivo que se adequou à determinação do sistema cultural. Quando a cultura é encarada como um sistema de ideias e significados, as organizações já não são analisadas em termos materiais e económicos, mas nos seus aspetos simbólicos. As práticas de gestão de recursos humanos determinam o tipo de cultura existente numa organização.

No entanto, para alguns autores (Yeung, Brochank e Ulrich, 1991, cit in Caetano & Vala, 2007) a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos influenciam-se mutuamente e como tal encontram-se intimamente ligadas. Na opinião destes

autores, a cultura organizacional coage as práticas de gestão de recursos humanos. Para que esta gestão se torne eficaz deverá ter em consideração as características da cultura presente numa organização. Por outro lado, as práticas de gestão de recursos humanos podem servir, de forma positiva, para originar, modificar ou reforçar a cultura, uma vez que tem influência no comportamento e na transmissão de informações entre os colaboradores, aspetos estes que se repercutirão no conhecimento e na cultura.

2.4 Nova Visão das Organizações na Sociedade

Com o aparecimento de empresas de grandes dimensões e com a evolução que se sentiu, ao longo dos anos, na forma de gestão, determinaram de maneira imperativa a forma de vida da sociedade, assim como transformaram a sociedade familiar numa sociedade organizacional. Assim sendo, as organizações tornam-se imprescindíveis na vida da população, fazendo crescer o interesse pelo estudo das organizações, assim como o aparecimento de teorias que de uma forma positiva ajudassem a compreender e a atuar nessas realidades sociais bem complexas (Cunha et al, 2007).

Assim, foi-se sentindo, ao longo dos tempos, e cada vez mais frequente a presença de teorias e estudos que têm como finalidade explicar o funcionamento e a evolução das organizações. Neste seguimento pode-se citar autores como Quinn (1988) ou Trice e Beyer (1993) (cit in Caetano & Vala, 2007), mas também Hofstede (1991 cit in Ferreira, et al, 2011); entre muitos outros. Autores e Obras que contribuíram muito para realçar a importância da cultura e a perceção do desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, *“ as abordagens culturais das organizações assumem-se como uma das metáforas paradigmas ou narrativas analíticas que tem vindo a ganhar destaque neste conjunto controverso e multifacetado”* (Caetano & Vala, 2007, pág.122). Isto faz com que o conceito seja bastante complexo, o que implica muitas vezes a falta de consenso entre os analistas da temática.

Contudo e apesar das distintas definições e contribuições da cultura organizacional, é percetível que numa organização os colaboradores muitas vezes aplicam os seus valores e convicções de acordo com a realidade em que se inserem e pertencem. O que vai implicar diretamente a cultura de uma organização.

De acordo com os autores Trice e Beyer (cit in Caetano & Vala, 2007), a cultura organizacional assenta em seis fenómenos, que descrevem e elucidam as suas principais características, como demonstra o Quadro 2.3.

Quadro 2.3 – As características gerais das Culturas Organizacionais (Trice e Beyer, 1993)

Fenómeno Cultural	**Características**
Coletivo	Interação estabelecida entre os indivíduos; Partilha de crenças e modos de agir;
Conotado Emocionalmente	Existência de elementos cognitivos e afetivos; Mecanismos de redução de ansiedade; Expressão das emoções traduz-se numa prática cultural;
Assente na história	Desenvolvimento ao longo do tempo; Vivência de experiências comuns; Resolução conjunta de problemas; Culturas únicas – grupos possuem as suas próprias histórias e transmitem os seus traços culturais aos novos membros;
Intrinsecamente simbólico	Elevada carga Simbólica; Comportamentos expressivos, transmitem muito mais aos restantes elementos do que a simples execução; Ex.: uma chefia que deixa a porta do seu gabinete aberta não significará apenas que a porta está aberta; significa, também, um convite a entrar e uma maior abertura à comunicação interna;
Dinâmico	Existem elementos culturais que permanecem, outros alteram-se ou adquirem-se; Os indivíduos não são todos iguais; Diferenças nas aprendizagens efetuadas ou nos estilos pessoais; Transmissão de elementos culturais imprecisa, inconsciente e com grande carga simbólica;
Intrinsecamente ambíguo	Culturas não são conjuntos de sentidos totalmente coerente entre si; Existência de contradições e paradoxos; Presença de complexidade e incerteza.

Fonte: Adaptado de Caetano & Vala, 2007, Gestão de Recursos Humanos

Estas abordagens têm como principal objetivo demonstrar a evolução das organizações sentida ao longo dos tempos, isto é, a organização foi-se transformando gradualmente num conjunto de modos de agir e de sentidos, permitindo uma conotação simbólica e afetiva mais ou menos ambígua e dinâmica (Caetano & Vala, 2007).

Atualmente é possível afirmar que as organizações sofreram uma grande evolução e desenvolvimento, quer em termos estruturais como até em termos de internacionalização. Cada vez mais se sente a expansão internacional das empresas o que motiva e aumenta o fator competitivo no mercado. Desta forma, e como já foi mencionado anteriormente, uma organização só irá ter sucesso caso tenha em atenção as particularidades da cultura e do seu núcleo organizacional.

Desta forma, pode-se comparar e identificar a cultura organizacional:

> *"como um conjunto de pressupostos básicos partilhados acerca dos seus valores, do seu relacionamento interno e externo, que lhe confere identidade, tornando-a distinta das outras organizações, desenvolve-se através da partilha de experiencias e de uma aprendizagem comum particularmente influenciadas por quem lidera a empresa e pelos seus colaboradores mais influentes"* (Casimiro, 2008, pág. 6).

Em jeito de conclusão, a cultura organizacional é um fator importante para garantir o sucesso das organizações.

2.5 Clima Organizacional – abordagem do conceito

As definições de clima organizacional são muito vastas, mas de forma breve, pode ser considerada como o sentimento ou estado de ânimo dos colaboradores de uma determinada organização (Gonçalves, 2012). Assim sendo, pode-se afirmar que o clima organizacional é o *"espelho do universo da empresa, dos seus colaboradores, dos processos de trabalho e layout físico, das formas de comunicação e da prática de autoridade inserida no sistema"* (Gomes, 2002 cit in Guerra, 2012, p.15).

Este conceito encontra-se nos mais diversos contextos, sejam eles familiares, escolares, industriais, e ainda associado a variáveis como desempenho, produtividade, satisfação, eficácia, cultura. Com isto pretende-se obter o bom funcionamento de uma organização, uma vez que o clima organizacional influencia a motivação e o comportamento dos colaboradores, que por sua vez vai aumentar a produtividade organizacional. Isto é afirmado no sentido em que na sua origem pode-se verificar conceitos intuitivos e analógicos, tais como clima atmosférico, moral no trabalho, que se encontram patentes no dia-a-dia das pessoas, que irão demonstrar a perceção que têm em relação ao ambiente organizacional, e a sua influência no desempenho individual e coletivo (Fontes, 2010).

De forma a melhor perceber o clima organizacional, este encontra-se assente em quatro perspetivas diferentes, sendo elas: perspetiva organizacional, perspetiva psicológica, perspetiva psicossocial e perspetiva cultural. Assim sendo, a perspetiva organizacional baseia-se na influência direta que as características organizacionais provocam no clima de uma empresa. Por sua vez, a perspetiva psicológica vai realçar a importância do individuo e do seu contributo para a organização, sendo este o principal responsável pela emergência do clima organizacional. No entanto, para colmatar a falha que se sente pela influência a nível

social, ou seja, a falha a nível das relações interpessoais, neste sentido surge a perspetiva psicossocial. Por fim, a perspetiva cultural emerge com o intuito de enfatizar a vertente mais cultural a que o indivíduo está sujeito. E neste seguimento, o clima deve-se à interação e partilha de um conjunto de indivíduos, numa estrutura de referência comum, ou seja, a cultura organizacional (Ferreira et al, 2011).

Analisando em particular cada perspetiva, é possível perceber que na **Perspetiva Organizacional**, está bastante presente a influência das características da organização. Com isto, pode-se afirmar que o clima, nesta perspetiva, é considerado como uma característica externa ao sujeito e dispersa nas suas perceções, sendo possível ser avaliado através de perceções ou de medidas objetivas, demonstrando ser relativamente estável no tempo e com grande influência no comportamento dos indivíduos dentro da organização (Ferreira et al, 2011).

Relativamente à **Perspetiva Psicológica**, o clima é um fator *"importante para o indivíduo na medida em que é a expressão da forma como este entende o seu ambiente de trabalho, o qual pode ser diferente do percecionado por outros*" (Ferreira et al, 2011, pág. 492). Nesta perspetiva realçam dois aspetos importantes, nomeadamente a relação que existe entre o clima organizacional e a satisfação do indivíduo, e ainda apesar de cada pessoa dar um seu contributo de forma individual, avaliar o clima organizacional numa dimensão global (Fontes, 2010).

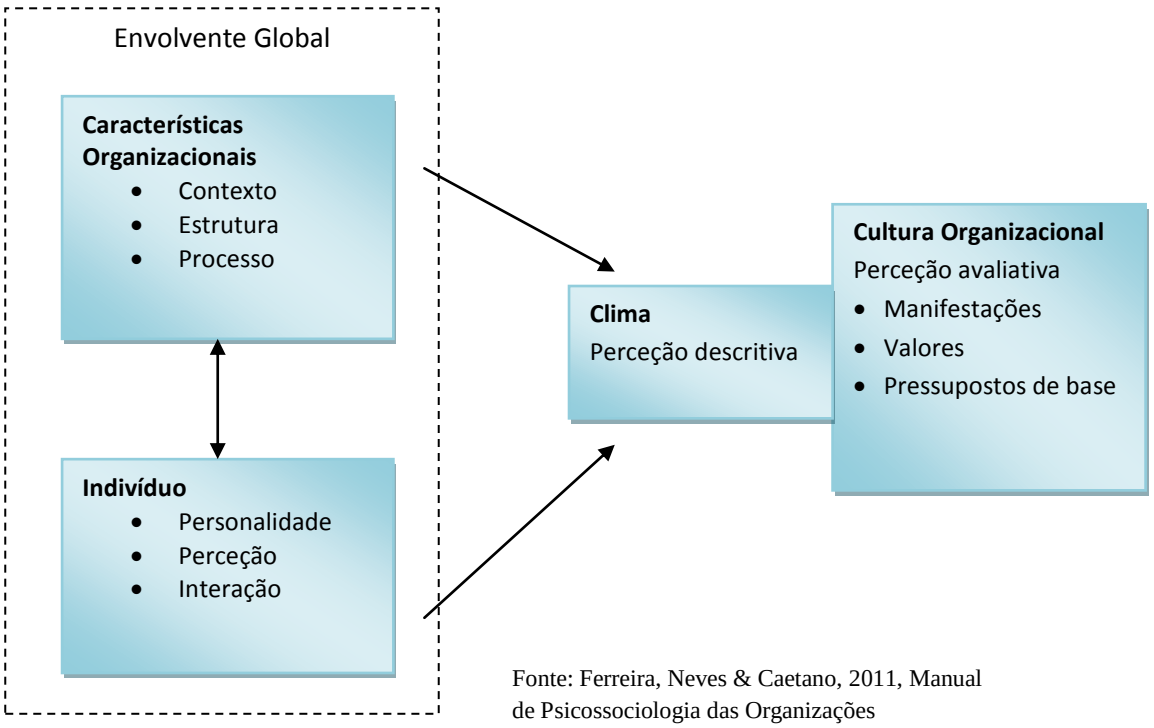
Isto deve-se ao facto de os colaboradores serem os principais responsáveis pela influência do clima organizacional, o que implica que se não estiveram satisfeitos e motivados não irão contribuir de forma positiva, como consequência a empresa também será afetada negativamente.

Na **Perspetiva Psicossocial**, o clima organizacional é percecionado como a representação da veracidade organizacional que atribui relevância aos atributos da organização, à realidade subjetiva do indivíduo que a interpreta e à vivência entre os diferentes colaboradores (Fontes, 2010). Neste sentido, a forma como as pessoas veem e percecionam o funcionamento e os objetivos da organização, vai influenciar o seu comportamento que por sua vez conduzirá a alternações no clima organizacional. Assim sendo, pode-se afirmar que o clima organizacional é o equivalente das perceções partilhadas entre os indivíduos, que operam como um sistema comum de referência (Ferreira et al, 2011).

Por último, a **Perspetiva Cultural** remete-nos para uma análise cultural, que dá enfoque à maneira como os grupos percecionam e negociam a realidade, com base numa cultura organizacional identificada, em que a partilha dos pressupostos concede uma idade e

validade consensual à troca de perceções relacionadas com o funcionamento da organização, de acordo com o que se pode verificar na Figura 2.9 (Ferreira et al, 2011).

Figura 2.9 – Perspetiva cultural sobre a formação do Clima Organizacional



Fonte: Ferreira, Neves & Caetano, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

O clima é influenciado pelas perceções dos indivíduos relativamente às características organizacionais, sendo elas contexto, estrutura ou mesmo o processo. No entanto as próprias características do indivíduo, como a personalidade, o modo de perceção e interação, são condicionantes para a perceção do clima organizacional. Ou seja, este conceito tem em conta a influência do ambiente organizacional na motivação das pessoas, sendo possível ser descrito como o que cada pessoa entende que seja a qualidade do ambiente da organização, influenciando de forma direta o comportamento dos colaboradores no seio da organização (Araújo, 2013).

2.6 Dimensões do Clima Organizacional

Segundo Goleman (cit in Guerra, 2012), o clima organizacional assenta em seis dimensões, sendo elas, flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza e empenhamento. O Quadro 2.4 apresenta as seis dimensões devidamente caracterizadas.

Quadro 2.4 – As dimensões do Clima Organizacional (Goleman, 2000)

Flexibilidade	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativas
Responsabilidade	Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis
Padrões	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas atividades
Recompensas	A forma como é percecionado o *feedback* sobre o desempenho e a adequação das recompensas
Clareza	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros
Empenhamento	Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum

Fonte: Cunha et al, 2007, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão

Todas estas dimensões são importantes para o clima organizacional ser favorável, e sempre que possível deveriam ser utilizados nas organizações de forma a envolver sempre os colaboradores a estarem alinhados com os objetivos da organização, assim como motivados e satisfeitos com a função que desempenham e os resultados atingidos.

Este mesmo autor apresentou os resultados obtidos entre os diferentes estilos de liderança e o seu impacto no clima organizacional, através do Quadro 2.5 (Cunha el al, 2007).

Quadro 2.5 – Impactos dos estilos de liderança sobre o Clima Organizacional

Estilo de Liderança	**O líder:**	**Impacto** (correlação entre o estilo de liderança e o clima)
Coercivo	Busca a obediência Imediata	-0.26
Autoritário	Mobiliza através de uma visão	0.54
Afiliativo	Busca a harmonia e o bom relacionamento interpessoal	0.46
Democrático	Procura o consenso através da participação	0.43
Marcador do ritmo	Define padrões de desempenho elevados	-0.25
Treinador	Desenvolve as pessoas para o futuro	0.42

Fonte: Cunha et al, 2007, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão

Neste quadro é possível analisar as correlações alcançadas quando pretendemos investigar os diversos estilos de liderança e a sua contribuição para o clima organizacional.

Assim sendo é visível a presença de dois estilos de liderança que influencia negativamente o clima, são eles o coercivo e o Marcador do ritmo. Desta forma a utilização destes estilos deverá ser feita apenas, em ocasiões excecionais (Cunha et al, 2007).

Em contrapartida, os restantes estilos de liderança têm um impacto positivo no clima de uma organização o que significa que a sua influência é benéfica para a empresa, assim como para os colaboradores que nela participam, chegando Goleman a assegurar que mais ou

menos um terço do desempenho financeiro das organizações que estão na sua amostra, pode ser desenvolvido pela variável climática assim alcançada (Cunha et al, 2007).

2.7 Importância do papel da liderança na definição do Clima Organizacional

O estudo do clima numa organização dá a possibilidade aos dirigentes de chefiar e conduzir a empresa de forma mais eficaz e eficiente, permitindo assim um maior envolvimento dos colaboradores na empresa onde desempenham funções.

Neste sentido os líderes têm um papel muito importante nas organizações, e pode-se salientar que os líderes surgem como que para influenciar os comportamentos e atitudes dos colaboradores (Guerra, 2012)

> Isto é *"Os líderes têm poder para darem origem a um meio, que leve a uma interpretação e entendimento por parte dos colaboradores dos comportamentos a adotar e das atitudes pretendidas pela organização, persuadindo desta forma a interpretação que os colaboradores fazem do clima organizacional"* (Mayer, Nishii, Schneider & Goldstein, 2007 cit in Guerra, 2012, p.4).

Nem sempre os líderes decidem em função do bem-estar dos seus colaboradores, mas sim com vista aos seus interesses pessoais, e a valorização do capital financeiro da organização. Mas não é só o líder que atua consoante os seus interesses, os próprios colaboradores, se não estiverem motivados e satisfeitos com a sua função nem com o ambiente organizacional, também não vão seguir os objetivos da organização, o que pode levar a que este tome decisões que lhe originem um aumento do seu proveito em detrimento do proveito do líder. Isto revela que entre o clima organizacional e os resultados da organização existe uma forte relação (Gonçalves, 2012).

Desta forma, os líderes não podem confundir a ambição de subir na organização em detrimento dos seus colaboradores, visto que estes cada vez mais fazem parte do plano estratégico das empresas. Mas para isso os colaboradores também necessitam de ser flexíveis, ter uma boa capacidade de ajustamento e adaptabilidade em certos casos específicos. Neste sentido é importante que os gestores das organizações nunca se esqueçam que os colaboradores são fundamentais para o sucesso organizacional. Para além disto é essencial que as competências dos colaboradores sejam valorizadas e acima de tudo, os gestores devem ter a capacidade de incutir aos colaboradores comuns que eles são imprescindíveis para fazer o trabalho de pessoas excecionais (Cunha, et al, 2012).

Neste seguimento, existem determinadas características que devem ser inatas a qualquer líder de uma organização, sendo elas manifestadas das seguintes formas: aspeto físico (estatura, aparência), personalidade (autoestima, estabilidade emocional, autoconfiança) e competências (inteligência, fluência verbal), que diferencia os líderes dos não-líderes e, os líderes eficazes dos ineficazes (Cunha et al., 2007).

2.8 Clima Organizacional "versus" Cultura Organizacional

Embora o clima e a cultura organizacional sejam temas abordados frequentemente em simultâneo, o que por vezes pode resultar na perceção de que estes dois conceitos se sobrepõe é importante frisar as suas diferenças.

Assim sendo, as principais diferenças entre clima e cultura organizacional assentam em quatro vetores fundamentais: na relação com a eficácia da organização, diferem nos processos de emergência, nos efeitos da organização e, nas diferentes estratégias adotadas para mudar tanto o clima como a cultura (Guerra, 2012).

> *"O clima organizacional está mais relacionado com os processos da compreensão e do conhecimento, através dos quais os colaboradores entendem a realidade organizacional respondendo através das suas atitudes e afetos, logo o clima é mais influenciado pela psicologia social. Enquanto a cultura está relacionada com "os valores e ideologias partilhados e subjacentes às diversificadas formas de manifestações de cultura (artefactos, lendas, mitos, símbolos, valores, comportamentos, etc.)" e por consequência mais ligada à antropologia"* (Gonçalves, 2012, p. 89).

A cultura organizacional assenta em valores que são partilhados pelos indivíduos dentro e fora das organizações. Assim sendo, torna-se necessário ter em conta vários aspetos organizacionais que tendem a influenciar de forma positiva ou negativa o clima da organização, sendo ainda necessário ainda considerar que o clima origina consequências comportamentais, cognitivas e emocionais em cada indivíduo (Moço, 2011). Por sua vez, o clima emerge nos estudos como uma dimensão da cultura organizacional o que nos leva a afirmar que o clima e cultura organizacional não são dois conceitos autónomos e isolados, mas sim dimensões distintas e semelhantes a uma mesma realidade (Ferreira et al, 2011).

Segundo os autores Reichers e Schneider (1990 cit in Ferreira et al, 2011), a relação que existe entre o clima e a cultura organizacional pode ser clarificada através de um modelo evolutivo assente em três fases, sendo elas Introdução e Elaboração, Avaliação e

Desenvolvimento e por fim Consolidação. Estas fases referentes à evolução dos conceitos de clima e cultura organizacional ajudam a simplificar toda a informação, estudos, teorias, ou seja a ampla literatura que existe dos temas em questão, como pode ser explicado de forma sintetizada pela Figura 2.10.

Figura 2.10 – Fases da evolução dos conceitos de Clima e Cultura Organizacionais

	Clima	Cultura
1.Introdução		
Ocorre quando um conceito é: • Inventado • Transferido • Descoberto	• Decorre entre 1939 e 1970 • Pouca abundancia de literatura • Estatuto indígena do conceito e visto na ótica da aplicabilidade	• Decorre entre 1979 e 1985 • Conceito transferido • Grande quantidade de literatura
2.Desenvolvimento		
• Revisão crítica da literatura • Aperfeiçoamento das técnicas de medida • Marcar a singularidade do conceito • Surgimento de variáveis moderadoras	• Grande abundância de literatura • Grande peso das questões metodológicas • Decorre entre 1970 e 1985	• Reduzida quantidade de literatura • Decorre entre 1985 e 1990
3.Consolidação		
• Diminuição das controvérsias • Revisões exaustivas • Formulação e inclusão do conceito no modelo teórico	• Indícios de consolidação a partir de 1985 • Surgimento de artigos de ampla revisão	• Ainda não abandonou a fase anterior

Fonte: Ferreira, Neves & Caetano, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

Assim podemos perceber que a primeira fase, introdução e elaboração, indica se o conceito foi inventado, transferido de outro conceito ou descoberto. Desta forma o clima nesta fase decorre entre 1939 e 1970, apresentando pouca literatura. Por sua vez a cultura organizacional que assinala esta fase entre 1979 e 1985, era detentora de uma vasta quantidade de literatura. A segunda fase, denominada de avaliação e desenvolvimento, assenta nos seguintes critérios: revisão crítica da literatura; aperfeiçoamento das técnicas de

medida; marcar a singularidade do conceito e surgimento de variáveis moderadoras. O clima organizacional assinala esta fase de 1970 a 1985, uma vez que ganha uma grande abundância de literatura, o mesmo não se verifica no conceito da cultura uma vez que esta fase decorre entre 1985 e 1990, dado a reduzida quantidade de literatura. Por último a terceira fase, a consolidação, designa-se pela diminuição das controvérsias; revisões exaustivas e formulação e inclusão do conceito no modelo teórico. Assim o conceito do clima organizacional apresentou indícios de consolidação a partir de 1985 e nesta fase o tema tem vindo a ostentar artigos de ampla visão. O mesmo não se pode dizer em relação à cultura organizacional, dado ser um tema de origem recente, ainda não abandonou a fase anterior (Ferreira et al, 2011).

Em suma, o conceito de cultura é mais abrangente do que o do clima. Desta forma a cultura tem por objetivo perceber de que modo normas e valores interagem com a formulação de políticas e práticas organizacionais. Por outro lado, o clima organizacional preocupa-se com o modo como estas políticas e práticas influenciam o desempenho individual e organizacional. Neste sentido, os aspetos de clima têm por objetivo as perceções partilhadas das características organizacionais, nomeadamente o contexto, estrutura e processos, ao passo que os objetivos de cultura dá mais enfoque aos valores e crenças que envolvem as características organizacionais e que contribuem as comunicar e manter (Ferreira et al, 2011).

Estes dois temas devem ser analisados em simultâneo dada a sua relação mas sempre com o cuidado de não confundir os conceitos.

Parte II

Estudo Empírico

Capitulo 3 – Metodologia

Como foi dito anteriormente na parte da revisão da literatura, a evolução organizacional tem sido constante, e ao longo dos tempos foram-se sentindo alterações influenciadas pelo meio envolvente, nomeadamente a nível da força do trabalho, das novas tecnologias, da globalização e concorrência. Logo, como o ambiente externo está em constante mudança, as organizações para sobreviverem têm que se adaptar a esta mudança, como por exemplo na forma de gestão, o que nem sempre é fácil, porque existe uma resistência grande à mudança.

Desta forma, para diagnosticar o tipo de clima e cultura organizacional, privilegiou-se a realização de um estudo de caracter quantitativo.

Neste capítulo é identificada a problemática em estudo, assim como apresentadas as questões que vão orientar a presente investigação. De seguida são definidos os objetivos e formuladas as hipóteses de investigação. Faz-se, ainda, referência ao método aplicado, onde se procede à caracterização da organização, e da amostra em estudo, é ainda explicado o processo de investigação e os seus instrumentos.

3.1 Problema, Objetivos e Hipóteses

De forma a tornar a parte empírica mais sustentada, serão apresentados de seguida o problema de investigação, a definição dos objetivos e a formulação das hipóteses de investigação.

3.1.1 Problema de Investigação

No seguimento do que foi realizado na revisão bibliográfica, tornou-se evidente a importância do envolvimento e comprometimento com a organização, no sentido em que quanto mais satisfeitos e motivados estiverem os colaboradores, melhores serão os resultados na organização em que exercem funções. No entanto nem todos os colaboradores se sentem satisfeitos e seguros dentro das organizações, o que afeta negativamente o seu empenho e comprometimento. As pessoas não se identificam com os valores nem objetivos da empresa.

Neste sentido, as empresas têm cada vez mais a responsabilidade de cativar e envolver os colaboradores, fazendo com que estes se identifiquem com a cultura e o clima existente nas organizações.

As organizações hoje em dia apostam cada vez mais em mão-de-obra qualificada, autónoma e flexível, o que se reflete numa maior autonomia no exercício das tarefas atribuídas a um sujeito e na responsabilização individual no trabalho (Pechincha, 2010). Isto poderá ter influência positiva para os colaboradores no sentido em que ter tornam mais autónomos e independentes para a realização das suas funções sem terem que aguardar constantemente por ordens superiores, sente-se portanto uma maior valorização e enfoque nos recursos humanos das organizações. Mas por outro lado, a pressão, o *stress* e a constante consciencialização dos objetivos estão cada vez mais presentes no quotidiano dos colaboradores, o que pode-se revelar negativo pois coloca nos colaboradores um grau de exigência elevado, isto podendo, deste modo, produzir nos colaboradores, sentimentos de insatisfação, stress e abstração afetando o seu desempenho global dentro da organização (Almeida, 2012).

Pode-se afirmar assim que o aspeto principal é fomentar ao colaborador a liberdade de escolha sobre a organização de acordo com o seu conteúdo funcional como fator primordial no seu desempenho e realização, para que seja praticado sobre o colaborador maior controlo e com isto proporcionar um maior impacto na organização (Pechincha, 2010).

Assim sendo, o líder de uma organização tem um impacto muito grande dentro desta, uma vez que deverá ter a responsabilidade e a capacidade de provocar nos colaboradores a capacidade destes considerarem a organização como "sua", através da criação de comportamentos favoráveis ao relacionamento interpessoal e por sua vez desenvolver um clima organizacional mais positivo (Araújo, 2013).

Desta forma, pode-se afirmar que as organizações cada vez mais tentam recrutar pessoas que se identifiquem e ajustem ao ambiente organizacional, assim como à cultura, clima e objetivos. Isto significa que o *"clima será uma importante variável, em virtude da sua influência quer sobre os fenómenos organizacionais, quer sobre o comportamento dos indivíduos quando integrados no contexto organizacional"* (Araújo, 2013, pág. 38).

A envolvente organizacional, quer a nível social, económico e cultural, o comportamento dos colaboradores e o funcionamento da organização são aspetos fundamentais do clima e cultura de uma organização. No entanto, é evidente que o comportamento do individuo tem um peso muito grande para o processo de construção do clima e da cultura, o que leva a uma preocupação constante entre a satisfação das carências dos indivíduos e a sua estabilidade a nível psicológico e pessoal.

Com base no fundamentado anteriormente, o problema de pesquisa deste estudo é estabelecido com base na seguinte premissa: a perceção da cultura e clima organizacionais influencia a satisfação dos colaboradores e o comprometimento na empresa.

3.1.2 Definição de Objetivos

De acordo com a revisão bibliográfica acima referida, este trabalho de investigação pretende analisar o clima organizacional de uma empresa de recrutamento e seleção, trabalho temporário, *outsourcing* e consultoria.

Neste sentido foram definidos os seguintes objetivos de estudo:

1. Analisar o tipo de clima e cultura organizacional percecionado pelos colaboradores
2. Identificar a perceção que os colaboradores têm relativamente à estrutura organizacional
3. Perceber a influência das variáveis sociodemográficas na cultura e clima organizacional
4. Identificar o nível de satisfação e motivação dos profissionais

3.1.3 Formulação de Hipóteses de Investigação

Depois de enumerados os objetivos surgiram as seguintes hipóteses de investigação, que pretendem evidenciar o impacto da cultura e clima organizacional na organização.

Hipótese 1 – As dimensões da cultura organizacional são percecionadas de forma distinta em função das variáveis sociodemográficas

Hipótese 2 – As orientações do clima organizacional são identificadas de forma diferente em função das variáveis sociodemográficas

Hipótese 3 - A não identificação com o clima organizacional implica a falta de compromisso e envolvimento com a organização, nomeadamente a nível de objetivos e resultados

Hipótese 4 – A perceção que os colaboradores têm relativamente à estrutura organizacional determina o tipo de cultura e clima

3.2 Método

Neste ponto será apresentada a caracterização da organização, bem como da amostra em estudo, o processo de investigação e os seus instrumentos, nomeadamente o Questionário FOCUS utilizado para obtenção de resultados e a sua aplicação na organização. É ainda possível verificar-se a menção à validade das escalas usadas para a presente investigação.

3.2.1.Caracterização da organização

A organização em estudo é uma empresa de Gestão de Recursos Humanos que tem como principais serviços o recrutamento, trabalho temporário, outsourcing e consultoria.

A empresa foi fundada por William Russell Kelly, em Detroit a 7 de outubro de 1946. Começou a surgir no mercado internacional a 1968 em Toronto, Canadá. Como o reflexo do sucesso e do crescimento da empresa era notório, apostou-se no mercado Europeu e surgiu a primeira agência na Europa em 1972, em Paris, França.

Esta está presente em 39 países, e no seu global apresenta um número de colaboradores que rondam os 7000. Encontra-se no mercado de trabalho português a laborar desde 2008, com sede em Lisboa, na sequência da aquisição da Randstad Portugal, fundada no ano de 2000.

A organização, à data da passagem do questionário, é composta por aproximadamente 135 colaboradores, dispersos a nível de Organigrama pelas seguintes estruturas: Direção, Recursos Humanos, Marketing, Financeiro, Payroling, Legal, Informática, Service Center, Diretores de Agência e Consultores.

No entanto, existem ainda equipas especializadas nas seguintes áreas de atuação, nomeadamente *Engeeniring Resources, Healthcare Resources, IT Resources, Outsourcing & Consulting Group e Search & Selection.*

Neste momento, disponibiliza os seus serviços em agências e Onsites que se encontram distribuídos pelas diversas Agência de norte a sul do País, nomeadamente Alverca, Amadora, Aveiro, Leiria, Lisboa (Amoreiras, Oriente) Maia, Porto, São João da Madeira, Setúbal e Vila Nova de Famalicão.

Para além das agências, existe o Trabalho Temporário Onsite, que permite à Kelly Onsite Services ser especializada de recrutamento, planeamento e gestão de grandes volumes de trabalhadores temporários, a partir das instalações do cliente.

3.2.2 Caracterização da Amostra

A população deste estudo foi constituída pelos colaboradores da Kelly Services. Desta forma dos 135 colaboradores, responderam a este estudo 67 indivíduos. Tendo portanto uma taxa de resposta de 50%. Assim sendo ficou em falta ainda os restantes 50% dos colaboradores da Kelly Services.

Neste questionário o anonimato foi assegurado e respeitado, tendo os colaboradores respondido ao inquérito de forma deliberada, e sempre com a indicação que os dados eram confidenciais e a identidade reservada,

O facto de ter existido uma grande parte de colaboradores que não participaram neste questionário pode dever-se a fatores como a grande dimensão do questionário, a agitação e o *stress* que cada vez mais se sente nas organizações e muitas vezes poderá mesmo ser justificado pela falta de interesse na participação e colaboração deste tipo de estudos.

O Quadro 3.1 apresenta a Caracterização da amostra, de 67 participantes através das variáveis, género, idade, habilitações literárias e contrato de trabalho.

Quadro 3.1 – Caracterização da amostra

		N (=67)	%
Género	Feminino	53	79.1
	Masculino	14	20.9
Idade	21-25 anos	8	11.9
	26-30 anos	22	32.8
	31-35 anos	21	31.3
	36-40 anos	13	19.4
	41-45 anos	2	3.1
	46-50 anos	1	1.5
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	3	4.5
	Licenciatura	49	73.1
	Mestrado	15	22.4
Contrato de trabalho	Termo certo	1	1.5
	Termo incerto	20	29.9
	Efetivo na Empresa	40	59.7
	Estágio	4	6
	Contrato Temporário	1	1.5
	Substituição Licença	1	1.5
Antiguidade na Organização	Menos de 1 ano	14	20.9
	1-5 anos	27	40.3
	6-10 anos	20	29.9
	11-15 anos	6	9
Antiguidade na Função	Menos de 1 ano	17	25.4
	1-5 anos	36	53.7
	6-10 anos	13	19.4
	11-15 anos	1	1.5

Pode-se constatar que mais de metade da população é do sexo feminino com 79.1%, tendo apenas 20.9% do sexo masculino. Esta realidade já seria expectável dado o ramo da atividade da organização e as categorias profissionais existentes. É uma realidade abrangente a toda a organização.

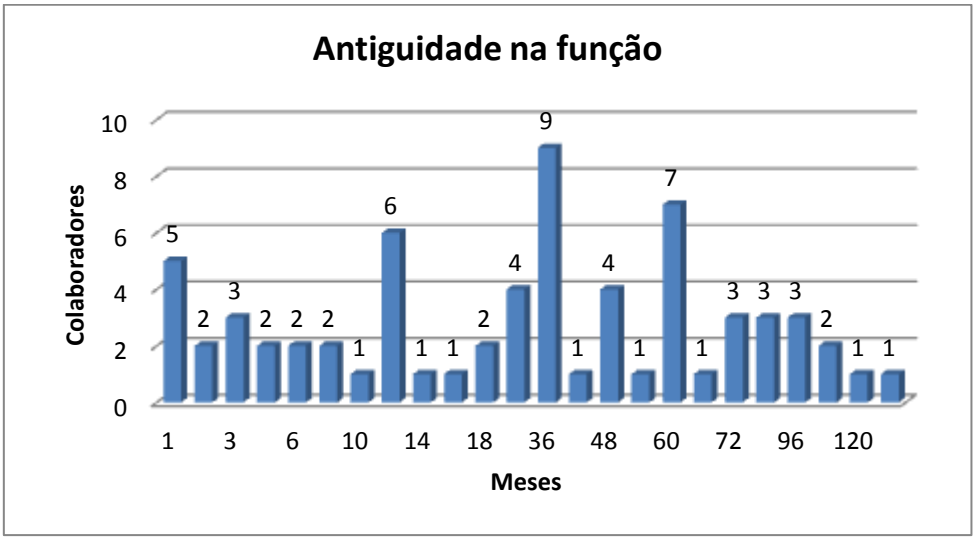
Ao analisar a variável idade, rapidamente se percebe que se trata de uma população jovem, em que a faixa etária com maior número de indivíduos é a dos 26 aos 30 anos (32.8%), estando logo em seguida, com 31.3% a faixa etária dos 31 aos 35 anos. Estas duas faixas representam 64.1% no total deste estudo. As restantes têm um peso de 35.9% neste total, em que 11.9% é representado por indivíduos dos 21 aos 25 anos, 19.4% dos 36 aos 40 anos, 3.1% dos 41 aos 45 anos e por fim 1.5% dos 46 aos 50 anos.

No que respeita à variável habilitações literárias, é possível identificar que o maior grupo da amostra tem escolaridade ao nível da Licenciatura (73.1%), seguindo-se o grupo com habilitações ao nível do mestrado (22.4%) e por último está o ensino secundário com apenas 4.5% no total do estudo.

Relativamente ao contrato de trabalho que os colaboradores possuem na empresa, é visível que o tipo de contrato mais utilizado à data é o contrato efetivo na empresa, com uma percentagem de 59.7%, em seguida o tipo de contrato mais usado é o contrato a termo incerto, com uma percentagem de 29.9%. A restante distribuição por tipo de contrato é relativamente equitativa.

Analisando os dados da variável antiguidade na organização, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores (40.3%) está na organização entre 1 e 5 anos, no entanto também existem 9% que se encontram na organização entre 11 e 15 anos.

Figura 3.1 – Distribuição da amostra pela antiguidade na função



Pela observação da Figura 3.1, distribuição pela antiguidade na função este indica que o maior número de colaboradores se concentra nos 36 meses. Mas como existe uma grande dispersão a nível temporal, será feita uma análise a partir de intervalos de tempo. Neste sentido, mais de metade dos colaboradores da Kelly Services exercem funções na organização entre 1 e os 5 anos, representando 53.7% da população total. Em contrapartida o intervalo que apresenta o número mais reduzido é dos 11 aos 15 anos com apenas 1.5% do total da população, que em números representa um indivíduo.

3.2.3 Processo de Investigação e Instrumentos

Dada a complexidade dos conceitos de cultura e clima organizacional, é necessário ter em conta técnicas de investigação que melhor adequem e caracterizem estes aspetos. As técnicas devem ter em conta características específicas com as quais se obtêm os resultados antes de manipulá-los lógica e estatisticamente (Moço, 2011).

Existem dois tipos de metodologias que podem ser utilizadas para analisar e diagnosticar a cultura e o clima de uma organização, sendo através de métodos quantitativos ou de métodos qualitativos. No entanto a utilização destes métodos ainda não é consensual entre os vários autores. Alguns determinam como mais importante os métodos de medida qualitativos, nomeadamente, observação, entrevistas, análise documental, entre outros. Por outro lado, existem autores que se centram em aspetos comportamentais da cultura e preconizam a supremacia dos métodos quantitativos, ou seja os questionários e análises estatísticas (Fontes, 2010).

Neste estudo utiliza-se uma metodologia de tipo quantitativo, utilizando desta forma o inquérito por questionário com o intuito de recolher os dados para diagnosticar o clima e a cultura da organização. Esta metodologia foi selecionada para este estudo dada a sua adequação à definição dos objetivos e à formulação de hipóteses explicativas, permite ainda que seja observado com clareza a relação entre as diversas variáveis em estudo no processo de investigação.

Para a devida análise e discussão dos dados, foi aplicado um questionário, existindo claramente desvantagens associadas à utilização desde instrumento que se traduzem no facto de não existir garantias de compreensão do sentido das questões, nas dificuldades em termos de conceção e no aspeto de grande insucesso associado à taxa de retorno. Porém também existem vantagens, pois permite ter em conta grandes amostras de indivíduos, dando origem a uma grande quantidade de informações, sendo mais fácil trabalhar os dados recolhidos e, muito importante, serem pouco dispendiosos (Fontes, 2010).

Esta metodologia, apesar das desvantagens foi escolhida com base na sua conceção e adequação ao estudo em causa, facilidade de acesso a todos os inquiridos, e dada a dispersão geográfica dos colaboradores da Kelly Services, foi considerado mais vantajoso e viável a utilização do questionário.

O questionário utilizado foi baseado no questionário FOCUS (First Organizational Climate and Culture Unified Survey), que é um instrumento que se baseia no modelo de valores contrastantes de Quinn et al. (1983 cit in Fontes, 2010) e no modelo do clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986 cit in Fontes, 2010).

Este questionário é composto por três fases, em que na primeira fase estão presentes questões com o intuito de recolher informação referente à identificação pessoal e profissional do individuo, tendo assim em conta variáveis de caris demográfico, sendo no entanto anónimo e todos os dados tratados com confidencialidade. Na segunda fase são avaliados os aspetos organizacionais, quer a nível interno (dentro da organização) quer a nível externo (no meio envolvente), possibilitando a avaliação do clima organizacional. A terceira fase assenta num diagnóstico mais aprofundado da cultura de uma organização. Cada fase deste questionário é composta por questões que são repartidas pelas quatro orientações do modelo dos valores contrastantes de Quinn, e a sua avaliação é feita através de uma escala unidimensional tipo Likert (Fontes, 2010).

Esta escala permite uma resposta psicométrica usada frequentemente em questionários. As respostas dadas pelos indivíduos a um questionário tendo por base esta escala, determinam o seu nível de concordância ou discórdia em relação a uma dada questão

(Araújo, 2013). A escala do questionário vária entre os seguintes valores: segunda fase - 1 (ninguém) a 6 (todos) e 1 (nunca) a 6 (sempre) e na terceira fase 1 (de modo nenhum) a 5 (muito).

O presente questionário já foi aplicado e analisado noutros estudos (Fontes, 2010).

Neste sentido, o questionário foi realizado através da ferramenta "Google DOCs", que permite a criação de um questionário *online*. Desta forma, para que todos os colaboradores tivessem acesso e conhecimento do estudo, foi encaminhado um *email* para todos a 10 de fevereiro de 2014, com o link de acesso ao questionário. Assim, este esteve acessível desde essa data. Foi ainda feita uma pequena introdução ao estudo, onde constavam as razões e objetivos para a realização deste questionário, de modo a que os colaboradores da organização tivessem conhecimento da finalidade da sua colaboração.

3.3 Fidelidade e Validade dos itens das escalas

Nesta secção será feito o estudo da validação da fidelidade das componentes em análise. A análise fatorial das medidas em estudo realizou-se pelo método de Análise das Componentes principais (ACP), para verificar as variáveis que estão correlacionadas entre si e agrupá-las em componentes principais. Assim sendo as variáveis deverão apresentar um valor superior a 0.50 para poderem ser consideradas no estudo, abaixo deste valor deverão ser retiradas da análise.

Os métodos realizados para verificar a fidelidade dos instrumentos constam nos pontos seguintes.

3.3.1 Fidelidade da Escala Dimensões do Clima Organizacional

De forma a analisar a fiabilidade dos instrumentos em estudo, utiliza-se a análise de consistência interna dos itens da escala, ou seja os coeficientes alfa (α) de Cronbach, uma vez que a escala usada no questionário é do tipo Likert. Em estudo encontra-se a Escala das dimensões do clima organizacional que é constituída por 38 itens.

A análise inicial à consistência interna apresenta um valor de $\alpha = 0.950$ (n=67), de acordo com Nunnally (1978, cit in Lopes & Baioa, 2011), e como foi referido anteriormente, o valor mínimo aceitável é 0.7, pelo que o valor obtido neste estudo pode ser considerado elevado.

Assim sendo, depois de analisar os valores apresentados na coluna *Cronbach's Alpha if Item Deleted,* ou seja o valor do α de Cronbach da escala se esse item fosse eliminado, foi

possível verificar que nenhum dos itens baixa a consistência interna das variáveis no seu conjunto, o que dispensou o processo de eliminação de itens da escala, designando de Processo de Multi-etapas (John & Benet-Martínez, 2000, cit in Almeida, 2012).

No Quadro 3.2 é possível verificar os valores das médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem o respetivo item.

Quadro 3.2 – Valores da Média, desvio padrão, correlação Item-Total e Alpha Total sem o Item da Escala das Dimensões do Clima (n=67)

Itens	Média	Desvio Padrão	Correlação Item-Total	Alpha Total sem o Item
Quantas pessoas que ao errarem lhes é dada nova oportunidade	4.76	1.13	0,278	0,951
Quantas pessoas que têm problemas pessoais e que são ajudados	4.63	1.17	0,480	0,950
Quantas pessoas experimentam novas formas de fazer o seu trabalho	3.64	1.07	0,552	0,949
Quantas pessoas que desejam progredir e são incentivados pelos seus superiores	3.93	1.11	0,663	0,948
Quantas pessoas procuram resolver os problemas por novas formas	3.70	0.94	0,362	0,950
Quantas pessoas são responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos	4.69	1.00	0,373	0,950
Com que frequência as tarefas a realizar podem ser previstas	3.66	0.95	0,258	0,951
Com que frequência pode mudar de posto de trabalho	2.81	0.99	-0,012	0,953
Com que frequência recebe instruções precisas relacionadas com o seu trabalho	4.00	1.15	0,563	0,949
Com que frequência o seu desempenho individual é avaliado	4.28	1.07	0,500	0,949
Com que frequência a Direção define os objetivos de cada colaborador	3.84	1.36	0,561	0,949
Com que frequência se estimulam as criticas construtivas	4.10	1.26	0,743	0,948
Com que frequência é avaliada a competitividade em comparação com outras organizações	4.66	0.95	0,462	0,950
Com que frequência se investem em novas formas de trabalho	3.63	1.08	0,725	0,948
Com que frequência a Direção põe enfase na estabilidade dos seus objetivos	4.07	1.23	0,695	0,948
Com que frequência a avaliação é realizada em função do grau em que os objetivos são atingidos	4.03	1.10	0,819	0,947
Com que frequência a chefia se preocupa com os problemas pessoais dos subordinados	3.94	1.20	0,519	0,949
Com que frequência as exigências externas pressionam ao desenvolvimento de outros processos de desburocratização	3.96	1.09	0,476	0,950
Com que frequência se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho	3.57	1.22	0,503	0,950

Com que frequência a Direção estabelece os objetivos a alcançar	4.48	1.17	0,728	0,948
Com que frequência tem uma ideia clara dos critérios com que o seu desempenho será avaliado	4.15	1.25	0,772	0,947
Com que frequência as instruções são transmitidas por escrito	4.00	1.04	0,620	0,949
Com que frequência as ações externas proporcionam boas oportunidades de avaliação	3.55	1.10	0,717	0,948
Com que frequência existem critérios objetivos para avaliar o desempenho de cada um	4.01	1.21	0,766	0,948
Com que frequência se procura resolver os conflitos entre as pessoas	3.99	1.09	0,592	0,949
Com que frequência as comunicações fornecem às chefias o desempenho de cada um	3.81	1.08	0,662	0,948
Com que frequência o meio externo exige mudanças no conteúdo do seu trabalho	4.27	0.91	0,337	0,950
Com que frequência as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos	4.66	0.95	0,652	0,948
Com que frequência se encorajam novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho	4.18	1.11	0,415	0,950
Com que frequência há necessidade de fornecer resultados de acordo com o instituído	4.25	0.93	0,563	0,949
Com que frequência a organização procura oportunidades de serviços na sua envolvente organizacional	4.36	0.99	0,616	0,949
Com que frequência a sua recompensa depende do seu desempenho	3.54	1.42	0,728	0,948
Com que frequência a Direção segue as regras estabelecidas	4.68	0.99	0,461	0,950
Com que frequência as práticas de gestão permitem liberdade na forma de trabalhar	4.15	1.02	0,771	0,948
Com que frequência existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho	4.19	1.00	0,688	0,948
Com que frequência a organização aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus serviços	4.00	1.13	0,653	0,949
Com que frequência a instituição procura novas diretrizes para novos serviços	4.24	0.94	0,583	0,949
Com que frequência existe competição entre os colaboradores para obterem os melhores resultados	3.85	1.00	0,278	0,951
Alpha Cronbach Total: 0.950				

Após a validação da escala estar concluída, os 38 itens que constituem a análise do clima organizacional, foram submetidos à análise fatorial, através do teste da Análise de Componentes Principais (ACP). A medida de Kaiser-Meyer-Olkin, tem como objetivo verificar a adequação da amostra à realização da análise fatorial exploratória, sendo que o desejável são valores a rondar os 0.80/0.90. Neste caso, como o valor KMO=0.777 pelo que pode ser considerado válido para a análise uma vez que se encontra próximo de 0.80. (Martinez & Ferreira, 2007). A escala foi assim dividida em 4 fatores, em que o fator 1 é composto por 11 itens, o fator 2 por 11 itens, o fator 3 é composta por 9 itens e por fim o fator 4 é composta por 7 itens.

Quadro 3.3 – Valores dos Fatores do Clima Organizacional, Total da Variância Explicada e Alpha Cronbach (n=67)

Itens	F1	F2	F3	F4
Fator 1 – Cultura de Objetivos				
Quantas pessoas são responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos	0,605			
Com que frequência o seu desempenho individual é avaliado	0,517			
Com que frequência a Direção define os objetivos de cada colaborador	0,712			
Com que frequência a Direção põe enfase na estabilidade dos seus objetivos	0,777			
Com que frequência a avaliação é realizada em função do grau em que os objetivos são atingidos	0,900			
Com que frequência se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho	0,654			
Com que frequência a Direção estabelece os objetivos a alcançar	0,795			
Com que frequência existem critérios objetivos para avaliar o desempenho de cada um	0,812			
Com que frequência a sua recompensa depende do seu desempenho	0,624			
Com que frequência existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho	0,760			
Com que frequência existe competição entre os colaboradores para obterem os melhores resultados	0,732			
Fator 2 – Cultura de Apoio				
Quantas pessoas que ao errarem lhes é dada nova oportunidade		0,754		
Quantas pessoas que têm problemas pessoais e que são ajudados		0,709		
Quantas pessoas que desejam progredir e são incentivados pelos seus superiores		0,743		
Com que frequência se estimulam as criticas construtivas		0,793		
Com que frequência a chefia se preocupa com os problemas pessoais dos subordinados		0,704		
Com que frequência as ações externas proporcionam boas oportunidades de avaliação		0,688		
Com que frequência se procura resolver os conflitos entre as pessoas		0,715		
Com que frequência a organização procura oportunidades de serviços na sua envolvente organizacional		0,554		
Com que frequência as práticas de gestão permitem liberdade na forma de trabalhar		0,622		
Com que frequência a organização aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus serviços		0,736		
Com que frequência a instituição procura novas diretrizes para novos serviços		0,666		
Fator 3 – Cultura de Regras				
Com que frequência as tarefas a realizar podem ser previstas			0,610	
Com que frequência recebe instruções precisas relacionadas com o seu trabalho			0,665	
Com que frequência as exigências externas pressionam o desenvolvimento			0,589	
Com que frequência tem uma ideia clara dos critérios com que o seu desempenho será avaliado			0,821	
Com que frequência as instruções são transmitidas por escrito			0,765	
Com que frequência as comunicações fornecem às chefias o desempenho de cada um			0,558	

Com que frequência as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos			0,736	
Com que frequência há necessidade de fornecer resultados de acordo com o instituído			0,826	
Com que frequência a Direção segue as regras estabelecidas			0,662	
Fator 4 – Cultura de Inovação				
Quantas pessoas experimentam novas formas de fazer o seu trabalho				0,683
Quantas pessoas procuram resolver os problemas por novas formas				0,667
Com que frequência pode mudar de posto de trabalho				0,786
Com que frequência é avaliada a competitividade em comparação com outras organizações				0,664
Com que frequência se investem em novas formas de trabalho				0,600
Com que frequência o meio externo exige mudanças no conteúdo do seu trabalho				0,669
Com que frequência se encorajam novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho				0,769
Variância Explicada (%)	**37.563**	**8.690**	**6.820**	**4.897**
Alpha de Cronbach	**0.891**	**0.872**	**0.807**	**0.713**

Os resultados obtidos a partir da Análise de Componentes Principais, representa alguma significância, uma vez que os valores são superiores a 0.5. Esta análise permite a explicação de 57.969% da variabilidade total, sendo que ao fator 1 está associado 37.563%, ao fator 2 está 8.690%, ao fator 3 está 6.820% e ao fator 4 está 4.897%.

Após a ACP, foi realizada a análise da consistência interna de cada um dos fatores retidos, sendo que foram obtidos os seguintes valores de Alpha de Cronbach: Fator 1, α= 0.891; Fator 2, α= 0.872, Fator 3, α=0.807 e Fator 4, α= 0.713. Apesar de o número de variáveis não estar dividida pelos 4 fatores de forma equitativa, ou seja, existem fatores com reduzido número de itens em comparação com outros, no entanto os resultados obtidos demonstraram existir uma boa consistência interna, uma vez que todos os valores são superiores a 0.70.

3.3.2 Fidelidade da Escala Dimensões da Cultura Organizacional

No caso da cultura organizacional, a Escala Dimensões da Cultura Organizacional é constituída por 35 itens.

A análise inicial à consistência interna apresenta um valor de α = 0.956 (n=67), de acordo com Nunnally (1978, cit in Lopes & Baioa, 2011), o valor mínimo aceitável é 0.7, pelo que o valor obtido neste estudo pode ser considerado elevado.

Neste sentido após a análise dos valores apresentados na coluna *Cronbach's Alpha if Item Deleted*, foi possível verificar que nenhum dos itens baixa a consistência interna das variáveis no seu conjunto, tal como se verificou anteriormente com o clima organizacional,

dispensando assim o processo de eliminação de itens da escala, designando de Processo de Multi-etapas (John & Benet-Martínez, 2000, cit in Almeida, 2012).

No Quadro 3.4 consta os valores das médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem o respetivo item.

Quadro 3.4 – Valores da Média, desvio padrão, correlação Item-Total e Alpha Total sem o Item da Escala das Dimensões da Cultura (n=67)

Itens	Média	Desvio Padrão	Correlação Item-Total	Alpha Total sem o Item
…assumir riscos	3,67	0,70	0,421	0,955
…compreensão mutua	3,57	0,84	0,691	0,954
…objetivos claros	3,81	0,86	0,619	0,954
…unidade de comando	3,73	0,90	0,579	0,954
…obediência às normas	3,99	0,69	0,529	0,955
…ênfase na realização das tarefas	3,90	0,65	0,568	0,955
…comunicação/contacto informais	3,94	0,81	0,353	0,956
…auto-responsabilização pelo desempenho	3,99	0,75	0,663	0,954
…regras formalmente impostas	3,66	0,77	0,401	0,956
…abertura à crítica	3,60	0,84	0,743	0,953
…padrões elevados de desempenho	3,94	0,80	0,680	0,954
…cumprimento das regras	4,01	0,75	0,632	0,954
…trabalho recompensado	3,09	1,00	0,533	0,955
…na vanguarda da nova tecnologia	3,18	1,01	0,453	0,956
…procedimentos estabelecidos	3,99	0,66	0,639	0,954
…aceitação do erro	3,67	0,73	0,577	0,954
…flexibilização	3,78	0,79	0,638	0,954
…formalização	3,64	0,77	0,512	0,955
…apoio dos colegas	3,96	0,73	0,628	0,954
…adesão às normas	3,87	0,63	0,764	0,954
…confiança mutua	3,88	,75	0,743	0,953
…eficiência	3,87	0,78	0,693	0,954
…avaliação do desempenho	3,60	0,84	0,743	0,953
…controle pelos procedimentos	3,73	0,83	0,729	0,953
…apoio na resolução dos problemas de trabalho	3,90	0,84	0,824	0,953
…harmonia interpessoal	3,84	0,75	0,749	0,953
…rigidez	2,99	0,88	0,262	0,957
…ambiente de trabalho	3,99	0,75	0,712	0,954
…apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	3,28	0,93	0,488	0,955
…abertura a novas ideias	3,67	0,84	0,619	0,954
…funções claras e definidas	3,72	0,77	0,681	0,954
…procura de novos serviços	3,84	0,77	0,576	0,954
…clima familiar	3,60	0,94	0,667	0,954
…pioneirismo	3,46	1,02	0,653	0,954
…respeito pela autoridade	3,93	0,72	0,587	0,954
Alpha Cronbach Total: 0.956				

Tal como na validação da escala do clima organizacional, os itens que constituem esta análise, foram submetidos à análise fatorial, através do teste da Análise de Componentes Principais. Desta análise obtém-se o valor de KMO com 0.819, pelo que pode ser considerado válido para a análise.

No seguimento da análise, é possível avaliar a cultura com base em 4 fatores, em que o fator 1 é composto por 11 itens, o fator 2 por 12 itens, o fator 3 é composta por 5 itens e por fim o fator 4 é composta por 7 itens.

Quadro 3.5 – Valores dos Fatores da Cultura Organizacional, Total da Variância Explicada e Alpha Cronbach (n=67)

Itens	F1	F2	F3	F4
Fator 1 – Cultura de Apoio				
…compreensão mutua	0.733			
…comunicação/contacto informais	0.509			
…abertura à crítica	0.776			
…aceitação do erro	0.641			
…apoio dos colegas	0.741			
…confiança mutua	0.865			
…apoio na resolução dos problemas de trabalho	0.862			
…harmonia interpessoal	0.861			
…ambiente de trabalho	0.831			
…apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	0.686			
…clima familiar	0.734			
Fator 2 – Cultura de Regras				
…unidade de comando		0.580		
…obediência às normas		0.726		
…ênfase na realização das tarefas		0.657		
…regras formalmente impostas		0.620		
…cumprimento das regras		0.723		
…procedimentos estabelecidos		0.750		
…formalização		0.657		
…eficiência		0.642		
…controle pelos procedimentos		0.813		
…rigidez		0.551		
…funções claras e definidas		0.703		
…respeito pela autoridade		0.621		
Fator 3 – Cultura de Objetivos				
…objetivos claros			0.744	
…auto-responsabilização pelo desempenho			0.754	
…padrões elevados de desempenho			0.795	
…trabalho recompensado			0.720	
…avaliação do desempenho			0.830	
Fator 4 – Cultura de Inovação				
…assumir riscos				0.502
…na vanguarda da nova tecnologia				0.662
…flexibilização				0.735
…adesão às normas				0.756

…abertura a novas ideias				0.683
…procura de novos serviços				0.661
…pioneirismo				0.805
Variância Explicada (%)	**43.902**	**12.480**	**8.918**	**7.693**
Alpha de Cronbach	**0.916**	**0.869**	**0.823**	**0.812**

Os resultados obtidos a partir da ACP apresentam valores com alguma significância, uma vez que todos são superiores a 0.5. Esta análise permite a explicação de 72.993% da variabilidade total, sendo que ao fator 1 está associado 43.902%, ao fator 2 está 12.480%, ao fator 3 está 8.918% e ao fator 4 está 7.693%, conforme indicado no Quadro 3.5.

Após a ACP, foi realizada a análise da consistência interna de cada um dos fatores retidos, sendo que foram obtidos os seguintes valores de Alpha de Cronbach: Fator 1, α= 0.916; Fator 2, α= 0.869, Fator 3, α=0.823 e Fator 4, α= 0.812. Apesar de o número de variáveis não estar dividida pelos 4 fatores de forma equitativa, ou seja, existem fatores com reduzido número de itens em comparação a outros, no entanto os resultados obtidos demonstraram existir uma boa consistência interna, uma vez que todos os valores são superiores a 0.70.

Capitulo 4 – Resultados

Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos na presente investigação, referente à perceção dos colaboradores em relação à cultura e ao clima organizacional da empresa, através do Modelo dos Valores Contrastantes, mas também, testando as hipóteses enumeradas anteriormente.

O presente capítulo inicia-se com as estatísticas descritivas dos instrumentos utilizados no estudo, de seguida serão apresentados os resultados referentes às quatro dimensões culturais da organização, Regras, Objetivos, Inovação e Apoio.

Neste seguimento será possível fazer-se os teste das hipóteses de investigação, onde se pretende avaliar melhor a relação da cultura e do clima organizacional, percecionada pelos indivíduos que responderam ao questionário, mas também pretende-se averiguar o seu envolvimento e satisfação com a organização.

4.1 Estatísticas descritivas

4.1.1 Escala do Clima Organizacional

O Quadro 4.1 disponibiliza valores referentes às médias, desvios-padrão e pontuações máximas e mínimas, assim como as respetivas variáveis validadas para avaliação da perceção dos colaboradores em relação às oportunidades, incentivos e auxilio dados pela organização.

A escala utilizada para a avaliação deste parâmetro foi: 1 (ninguém); 2 (poucas); 3 (algumas); 4 (muitas); 5 (quase todas) e 6 (todas).

Quadro 4.1 – Valores da Média, Desvio-Padrão e pontuações máximas e mínimas relacionados com o Clima Organizacional "Quantas pessoas…"

Questões	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
…que ao errarem lhe é dada nova oportunidade	4.76	1.13	2	6
...que têm problemas pessoais e que são ajudados	4.63	1.17	1	6
…experimentam novas formas de fazer o seu trabalho	3.64	1.07	2	6
…que desejam progredir e são incentivados pelos seus superiores	3.93	1.11	2	6
…procuram resolver os problemas por novas formas	3.70	0.94	2	6
…são responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos	4.69	1.00	2	6

Ao analisar o quadro anterior, é possível verificar que, a maioria das respostas, dadas pelos colaboradores que participaram no estudo, centram-se nos pontos 4 e 5. Mas

veremos caso a caso. Na primeira questão 34.3% dos colaboradores afirmam que quase todas as pessoas que erram têm, por parte da organização, uma nova oportunidade e apenas 1.5% indicam que esta nova oportunidade é dada poucas vezes. Não se verificou nenhuma resposta com a indicação de que esta nova oportunidade nunca tinha sido dada aos colaboradores.

Na questão colocada para perceber quantas pessoas têm problemas pessoais e são ajudadas pela organização, 34.3% dos colaboradores indicaram que existe apoio em quase todos os casos, no entanto 1.5% respondeu que ninguém é ajudado quando tem problemas pessoais.

Relativamente à quantidade de pessoas que experimentam novas formas de fazer o seu trabalho, 35.8% dos inquiridos afirmaram que apenas se verifica em algumas pessoas, em detrimento de 4.5% que asseguram que essa prática é alargada a todas as pessoas.

Na questão "quantas pessoas desejam progredir e são incentivadas pelos seus superiores", averiguou-se que 32.5% responderam que muitas pessoas recebem estes incentivos por parte das chefias e que 1.5% indicaram que este incentivo é dado a todas as pessoas que desejam progredir. Mais uma vez não se verificou qualquer resposta na opção "1 – Ninguém".

Em relação à questão sobre o número de pessoas que procuram resolver os problemas por novas formas, verificou-se que 40.3% dos colaboradores é da opinião que muitas são as pessoas que o procuram fazer, contudo 1.5% acreditam que são todas.

Por fim, 34.5% dos inquiridos indicaram que quase todas as pessoas são responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos, em detrimento de 1.5%, que apontaram que poucas são as pessoas responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos.

No Quadro 4.2 também constam valores referentes a médias, desvios-padrão e pontuações máximas e mínimas.

No entanto estes valores estão relacionados com a perceção que os colaboradores têm em relação a casos mais concretos que poderão ser melhorados ou que não existem na organização. A escala é apresentada através dos seguintes parâmetros: 1 (nunca); 2 (raramente); 3 (poucas vezes); 4 (com frequência); 5 (quase sempre) e 6 (sempre).

Quadro 4.2 – Valores da Média, Desvio-Padrão e pontuações máximas e mínimas relacionados com o Clima Organizacional "Com que frequência…"

Questões	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
…as tarefas a realizar podem ser previstas	3.66	0.95	1	6
...pode mudar de posto de trabalho	2.81	0.99	1	6
…recebe instruções precisas relacionadas com o seu trabalho	4.00	1.15	2	6
…o seu desempenho individual é avaliado	4.28	1.07	2	6
…a Direção define os objetivos de cada colaborador	3.84	1.36	1	6
…se estimulam as criticas construtivas	4.10	1.26	1	6
…é avaliada a competitividade em comparação com outras organizações	4.66	0.95	2	6
…se investem em novas formas de trabalho	3.63	1.08	1	6
…a Direção põe enfase na estabilidade dos seus objetivos	4.07	1.23	1	6
...a avaliação é realizada em função do grau em que os objetivos são atingidos	4.03	1.10	1	6
...a chefia se preocupa com os problemas pessoais dos subordinados	3.94	1.20	1	6
…as exigências externas pressionam ao desenvolvimento de outros processos de desburocratização	3.96	1.09	1	6
...se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho	3.57	1.22	1	6
...a Direção estabelece os objetivos a alcançar	4.48	1.17	2	6
...tem uma ideia clara dos critérios com que o seu desempenho será avaliado	4.15	1.25	1	6
. ...as instruções são transmitidas por escrito	4.00	1.04	2	6
…as ações externas proporcionam boas oportunidades de avaliação	3.55	1.10	1	6
...existem critérios objetivos para avaliar o desempenho de cada um	4.01	1.21	1	6
...se procura resolver os conflitos entre as pessoas	3.99	1.09	1	6
…as comunicações fornecem às chefias o desempenho de cada um	3.81	1.08	1	6
...o meio externo exige mudanças no conteúdo do seu trabalho	4.27	0.91	3	6
...as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos	4.66	0.95	2	6
...se encorajam novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho	4.18	1.11	2	6
...há necessidade de fornecer resultados de acordo com o instituído	4.25	0.93	2	6
...a organização procura oportunidades de serviços na sua envolvente organizacional	4.36	0.99	2	6
…a sua recompensa depende do seu desempenho	3.54	1.42	1	6
...a Direção segue as regras estabelecidas	4.68	0.99	3	6
…as práticas de gestão permitem liberdade na forma de trabalhar	4.15	1.02	1	6
…existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho	4.19	1.00	1	6
…a organização aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus serviços	4.00	1.13	1	6
…a instituição procura novas diretrizes para novos serviços	4.24	0.94	2	6
…existe competição entre os colaboradores para obterem os melhores resultados	3.85	1.00	2	6

Ao analisar o quadro anterior, verifica-se que a maior parte dos colaboradores respondeu favoravelmente. Assim sendo, e uma vez que a maioria dos colaboradores indicaram que se verificava "quase sempre", destacam-se as seguintes questões: "com que frequência estimulam as críticas construtivas" (29.9%); "com que frequência a direção põe ênfase na estabilidade dos seus colaboradores" (32.8%); "com que frequência a avaliação é realizada em função do grau em que os objetivos são atingidos" (34.3%); "com que frequência tem uma ideia clara dos critérios com que o seu desempenho será avaliado" (38.8%); "com que frequência as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos" (47.8%); "com que frequência se encorajam novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho" (29.9%); "com que frequência a organização procura oportunidades de serviços na sua envolvente organizacional" (29.9%); "com que frequência a direção segue as regras estabelecidas" (37.3%); "com que frequência as práticas de gestão permitem liberdade na forma de trabalhar" (38.8%) e ainda "com que frequência existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho" (37.3%).

Realça-se, deste modo, que os colaboradores consideram que a organização estimula as críticas construtivas e coloca ênfase na estabilidade destes no trabalho, assim como identificam a existência de clareza nos critérios de avaliação, do encorajamento de novas ideias na forma de executar o seu trabalho, de forma a melhorar cada vez mais as tarefas desenvolvidas e executadas. É importante destacar que os colaboradores consideram que a organização tem a preocupação de procurar oportunidades de serviço na sua envolvente, e as práticas de gestão permitem liberdade na forma de trabalhar. No entanto, é salientado ainda pelos colaboradores com uma percentagem de 35.8%, que poucas são as vezes que existe competição entre os colaboradores para obterem melhores resultados, o que proporciona um bom e saudável ambiente de trabalho, e entre colegas/chefias.

Em contrapartida, são apontadas as seguintes críticas à organização, nomeadamente: são poucas as vezes que os colaboradores têm a oportunidade de mudar de posto de trabalho (38.8%); a organização aposta poucas vezes em novas formas do trabalho (40.3%); existe pouca preocupação por parte da chefia no que toca aos problemas pessoais (28.4%) e por fim, são poucas as vezes que as ações externas proporcionam boas oportunidades de avaliação (32.8%).

4.1.2 Escala da Cultura Organizacional

Por fim, o último quadro utilizada no questionário está mais direcionada para variáveis que avaliam a cultura organizacional, variáveis estas que serão utilizadas para caracterizar as quatro dimensões da cultura.

No Quadro 4.3, continua-se a analisar os valores das médias, desvios-padrão e pontuações mínimas e máximas. As respostas foram apresentadas através de uma escala elaborada a partir dos seguintes parâmetros: 1 (de modo nenhum); 2 (raramente); 3 (um pouco); 4 (bastante); 5 (muito).

Quadro 4.3 – Valores da Média, Desvio-Padrão e pontuações máximas e mínimas, relativos às variáveis da Cultura Organizacional

Questões	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
…assumir riscos	3,67	0,70	2	5
…compreensão mutua	3,57	0,84	1	5
…objetivos claros	3,81	0,86	1	5
…unidade de comando	3,73	0,90	1	5
…obediência às normas	3,99	0,69	3	5
…ênfase na realização das tarefas	3,90	0,65	2	5
…comunicação/contacto informais	3,94	0,81	2	5
…auto-responsabilização pelo desempenho	3,99	0,75	2	5
…regras formalmente impostas	3,66	0,77	2	5
…abertura à crítica	3,60	0,84	2	5
…padrões elevados de desempenho	3,94	0,80	1	5
…cumprimento das regras	4,01	0,75	2	5
…trabalho recompensado	3,09	1,00	1	5
…na vanguarda da nova tecnologia	3,18	1,01	1	5
…procedimentos estabelecidos	3,99	0,66	2	5
…aceitação do erro	3,67	0,73	2	5
…flexibilização	3,78	0,79	1	5
…formalização	3,64	0,77	2	5
…apoio dos colegas	3,96	0,73	2	5
…adesão às normas	3,87	0,63	2	5
…confiança mutua	3,88	,75	2	5
…eficiência	3,87	0,78	1	5
…avaliação do desempenho	3,60	0,84	1	5
…controle pelos procedimentos	3,73	0,83	1	5
…apoio na resolução dos problemas de trabalho	3,90	0,84	1	5
…harmonia interpessoal	3,84	0,75	2	5
…rigidez	2,99	0,88	1	5
…ambiente de trabalho	3,99	0,75	1	5

…apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	3,28	0,93	1	5
…abertura a novas ideias	3,67	0,84	1	5
…funções claras e definidas	3,72	0,77	1	5
…procura de novos serviços	3,84	0,77	1	5
…clima familiar	3,60	0,94	1	5
…pioneirismo	3,46	1,02	1	5
…respeito pela autoridade	3,93	0,72	1	5

Na parte do questionário referente à avaliação e descrição do que se passa na organização, os colaboradores responderam na sua maioria com a opção "bastante", fazendo no geral uma avaliação positiva em relação à organização onde exercem funções. Isto traduz-se na existência de boas condições e bom ambiente de trabalho, que permite flexibilidade, clima familiar, apoio na resolução de problemas relacionados e não relacionados com o trabalho, harmonia interpessoal, eficiência, confiança e compreensão mútua. O cumprimento e perceção das regras estabelecidas, apoio e respeito entre colegas e chefias, a aposta no aumento de novas formas de desenvolver o trabalho realizado e abertura a novas ideias, ou seja, existe na organização ênfase e valorização da inovação, são fatores indicados pelos colaboradores como existentes e praticados pela organização como um todo. É ainda apontado pelos inquiridos a clareza na definição das tarefas a executar, e dos objetivos a atingir.

4.2 Análise das Dimensões do Clima Organizacional

4.2.1 Avaliação do Clima Organizacional

De seguida serão analisados os dados do questionário referentes à avaliação do clima organizacional da empresa. Para esta análise, foram utilizados dados de estatística descritiva, nomeadamente, desvios-padrão e médias amostrais, de acordo com o que se pode verificar no Quadro 4.4. Pode-se observar ainda, os resultados obtidos através do teste t de *student* para comparação de médias, ou seja, este teste permite averiguar se existem ou não diferenças significativas entre as situações em estudo (Maroco, 2007).

Quadro 4.4 – Média da Amostra, desvio-padrão e resultados do teste t de *Student* de tipos de Clima Organizacional

Tipo de Clima	N	Média	Desvio Padrão	Std Error Mean	t
Objetivos	67	3,98	1,12	0,14	29,67
Apoio	67	4,21	1,14	0,14	30,39
Inovação	67	3,77	1,04	0,13	29,87
Regras	67	4,13	1,05	0,13	32,62

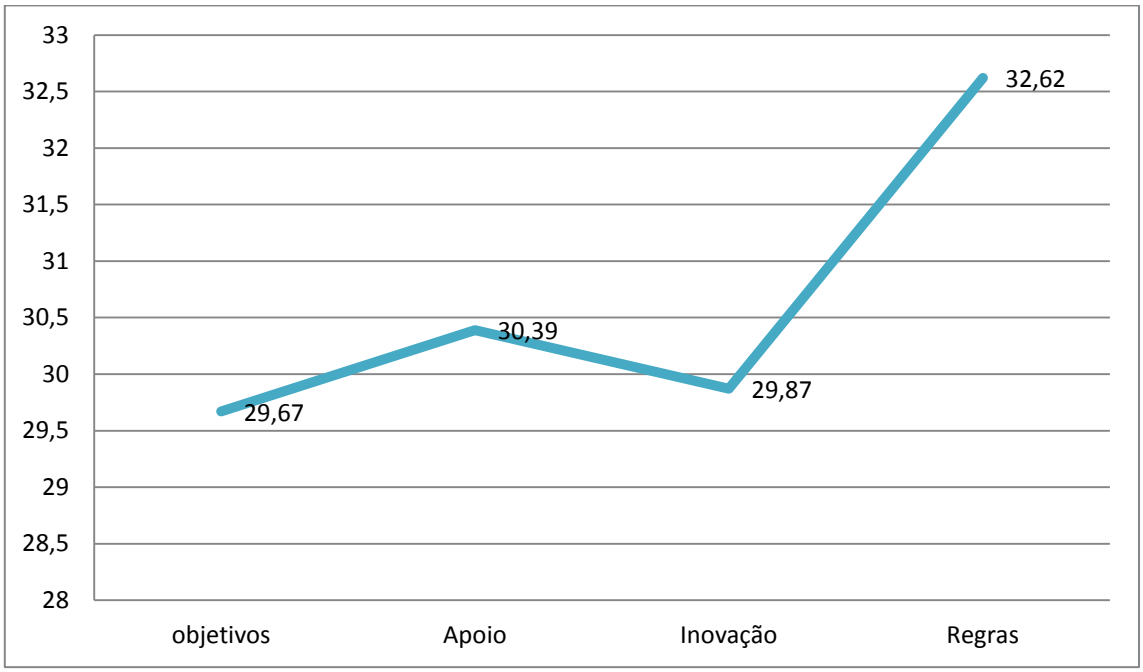
A partir do quadro anterior verifica-se que os valores entre as diferentes dimensões do clima estão muito próximos. Ao analisar os valores das médias é possível indicar que estes rondam o valor 4, numa escala de 1 a 5. Sendo que apresenta uma perceção superior da dimensão Apoio, em contrapartida verifica-se uma menor perceção em relação à dimensão Inovação.

O que revela que os colaboradores sentem que existe um clima de Apoio na organização, no sentido em que esta dá novas oportunidades a quem erra, são ajudados quando têm problemas pessoais, são incentivados a progredir na carreira, procura-se resolver conflitos dentro da organização.

No entanto, os colaboradores que responderam ao questionário consideram que a dimensão da Inovação ainda não se encontra muito presente no clima da organização. Nomeadamente a nível de resolução de problemas por novas formas, a possibilidade de mudar de posto de trabalho, no investimento de novas formas de trabalho ou ainda no encorajamento de novas ideias em relação á forma de organizar o trabalho.

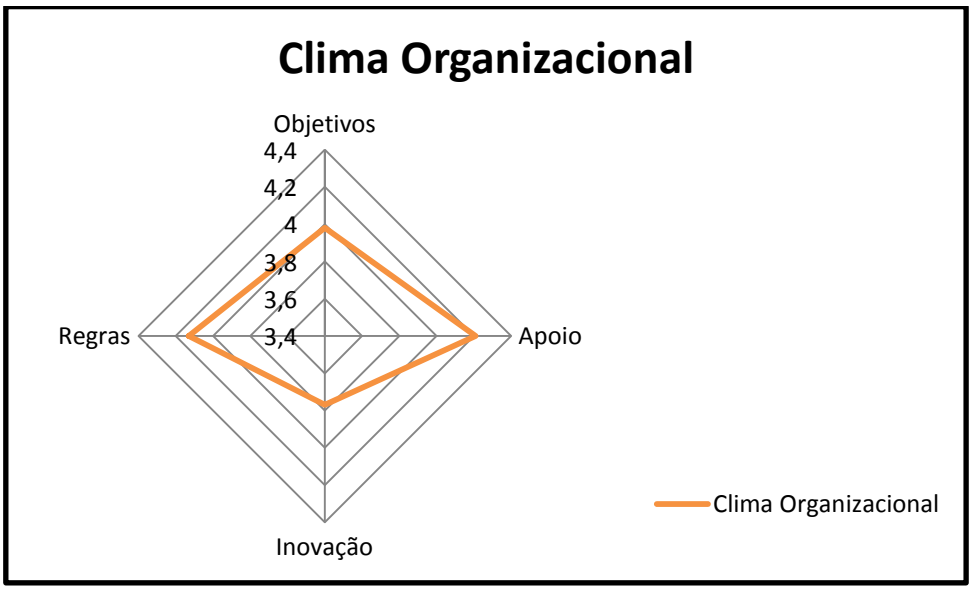
Pode-se ainda verificar, na análise feita através da componente do desvio padrão, que indica o grau de consenso nas respostas dadas pelos inquiridos, que é superior na dimensão da Inovação, uma vez que o valor do desvio padrão apresenta um valor inferior comparando com as restantes dimensões. No entanto, o grau de consenso é menor na dimensão de Apoio, o que significa que os colaboradores têm uma opinião dispersa em relação a esta medida.

Figura 4.1 – Distribuição *t de student* das dimensões do Clima Organizacional



A Figura 4.1 vem evidenciar que não existem alterações significativas na distribuição *t student* entre as quatro dimensões do clima organizacional, apenas temos a cultura do tipo regras com um destaque superior em relação às restantes.

Figura 4.2 – Perfil do Clima Organizacional da Empresa



Ao observar a figura anterior é possível reforçar as conclusões apresentadas anteriormente, ou seja os colaboradores consideram que o clima organizacional é do tipo

Apoio. O tipo de clima identificado pelos colaboradores como sendo o que tem menor influência é de Inovação.

4.2.2 Dados do Clima Organizacional comparados com outras variáveis

Neste ponto as dimensões associadas ao clima organizacional serão comparadas com outras variáveis, nomeadamente, sexo, idade, habilitações literárias e a categoria profissional.

Quadro 4.5 – Variável Sexo e as dimensões do Clima Organizacional

Sexo		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
Feminino	Mean	4,08	4,13	3,83	4,15
	Std. Deviation	1,21	1,13	1,06	1,08
Masculino	Mean	3,92	4,23	3,55	4,04
	Std. Deviation	0,98	1,00	0,92	0,93

A partir do quadro anterior pode-se identificar que o sexo masculino apresenta valores inferiores nas dimensões Objetivos, Inovação e Regras o que significa que a sua perceção em relação às mesmas também é inferior. Apenas apresenta valores superiores na dimensão Apoio. O que significa que as mulheres têm uma perceção superior, comparativamente aos homens, das dimensões Objetivos, Inovação e Regras; enquanto os homens têm uma perceção superior na dimensão Apoio.

Quadro 4.6 – Variável Idade e as dimensões do Clima Organizacional

Idade		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
De 21 a 25 anos	Mean	4,40	4,28	3,96	4,38
	Std. Deviation	1,34	1,25	1,17	1,06
De 26 a 30 anos	Mean	3,97	4,15	3,92	4,07
	Std. Deviation	1,28	1,19	1,12	1,17
De 31 a 35 anos	Mean	4,01	4,14	3,69	4,11
	Std. Deviation	1,06	0,97	0,85	0,92
De 36 a 40 anos	Mean	3,92	3,93	3,45	3,94
	Std. Deviation	1,00	1,05	1,00	0,97
De 41 a 45 anos	Mean	4,77	5,05	4,36	5,11
	Std. Deviation	0,96	0,96	0,91	0,47
De 46 a 50 anos	Mean	4,09	4,27	3,71	4,33
	Std. Deviation	0,00	0,00	0,00	0,00

Com o Quadro 4.6 é possível aferir que as perceções das dimensões do clima são diferentes consoante as faixas etárias. Na faixa etária de 46 a 50 anos não é possível tirar

conclusões uma vez que apenas temos um colaborador a responder. Na faixa etária de 21 a 25 anos verifica-se que os valores são superiores na dimensão Regras, as faixas etárias dos 26 a 30 anos e dos 31 a 35 anos apresentam médias superiores na dimensão Apoio. Por sua vez as faixa dos 36 a 40 anos e dos 41 a 45 anos a média é superior na dimensão Regras.

Quadro 4.7 – Variável Habilitações Literárias e as dimensões do Clima Organizacional

Habilitações		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
Ensino Secundário	Mean	3,67	3,85	3,38	3,96
	Std. Deviation	0,93	0,55	0,64	0,79
Licenciatura	Mean	4,06	4,16	3,72	4,14
	Std. Deviation	1,14	1,08	1,02	1,04
Mestrado	Mean	4,11	4,19	4,00	4,13
	Std. Deviation	1,25	1,23	1,08	1,10

A partir do Quadro 4.7 pode-se concluir que a maioria dos colaboradores com ensino secundário considera que o clima da empresa assenta numa perspetiva de Regras, no entanto os colaboradores com habilitações literárias ao nível de Licenciatura e Mestrado, consideram que o clima está assente numa dimensão de Apoio.

Quadro 4.8 – Variável Função e as dimensões do Clima Organizacional

Função		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
Administrativo	Mean	4,18	4,32	3,86	4,33
	Std. Deviation	0,55	0,56	0,69	0,66
Cargo Direção	Mean	4,30	4,55	3,65	4,32
	Std. Deviation	1,01	0,95	0,96	0,88
Consultor ou Recrutador	Mean	3,99	3,98	3,74	3,99
	Std. Deviation	1,13	1,07	1,07	1,04
Especialista ou Assistente de Conta	Mean	3,99	4,55	3,83	4,17
	Std. Deviation	1,17	0,95	1,02	1,07
Função Técnica	Mean	3,70	3,98	4,11	4,28
	Std. Deviation	1,81	1,07	1,18	1,52

No Quadro 4.8 estão evidenciadas as diferenças que existem em relação às dimensões do clima organizacional com base na categoria profissional. Na categoria Administrativo, a dimensão Regras apresenta valores superiores. Os profissionais que ocupam lugares em Cargos de Direção têm uma perceção superior em relação à dimensão de Apoio. No entanto, os colaboradores com categorias de Consultor ou Recrutador, identificam com valores iguais a dimensão Objetivos e Regras. Por fim, os profissionais com funções mais Técnicas e os

Especialistas ou Assistentes de conta indicam que o clima da organização assenta numa perspetiva relacionada com as Regras.

4.3 Análise das Dimensões da Cultura Organizacional

4.3.1 Avaliação da Cultura Organizacional

De seguida serão analisados os dados do questionário referentes à avaliação da cultura organizacional da empresa. Para esta análise, foram utilizados dados de estatística descritiva, nomeadamente, desvios-padrão e médias amostrais, de acordo com o que se pode verificar na Quadro 4.9. Pode-se observar ainda, os resultados obtidos através do teste t de *student* para comparação de médias, podendo-se verificar se existem ou não diferenças significativas entre as situações pertinentes (Maroco, 2007).

Quadro 4.9 – Média da Amostra, desvio-padrão e resultados do teste t de *Student*

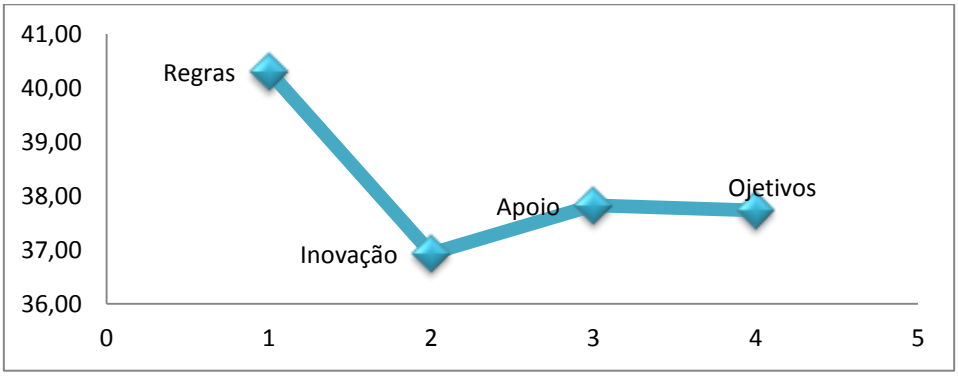
Tipo de Cultura	N	Média	Desvio Padrão	Std Error Mean	T
Objetivos	67	3.68	0.85	0.10	35.73
Apoio	67	3.75	0.81	0.10	37.82
Inovação	67	3.64	0.82	0.10	36.93
Regras	67	3.76	0.76	0.09	40.30

A partir do quadro anterior verifica-se que os valores entre as diferentes culturas estão muito próximos. Ao analisar os valores das médias percebe-se que estão quase todos muito próximos do 4, numa escala de 1 a 5 (de modo nenhum a muito). Sendo que a que apresenta uma perceção superior é a dimensão Regras, em contrapartida verifica-se uma menor perceção em relação à dimensão Inovação.

Nesta sequência é possível afirmar que a empresa necessita de dar mais ênfase à flexibilidade e à mudança, no sentido em que se torna crucial adaptar o funcionamento organizacional às exigências do meio externo, tais como os valores dominantes, o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Esta dimensão é caracterizada por liderança capaz de assumir e correr riscos, enquanto a sua eficácia é medida pela intervenção do mercado e o crescimento dos negócios em volume (Laino, 2004). Na perceção dos colaboradores estes pontos não estão presentes no seu dia-a-dia.

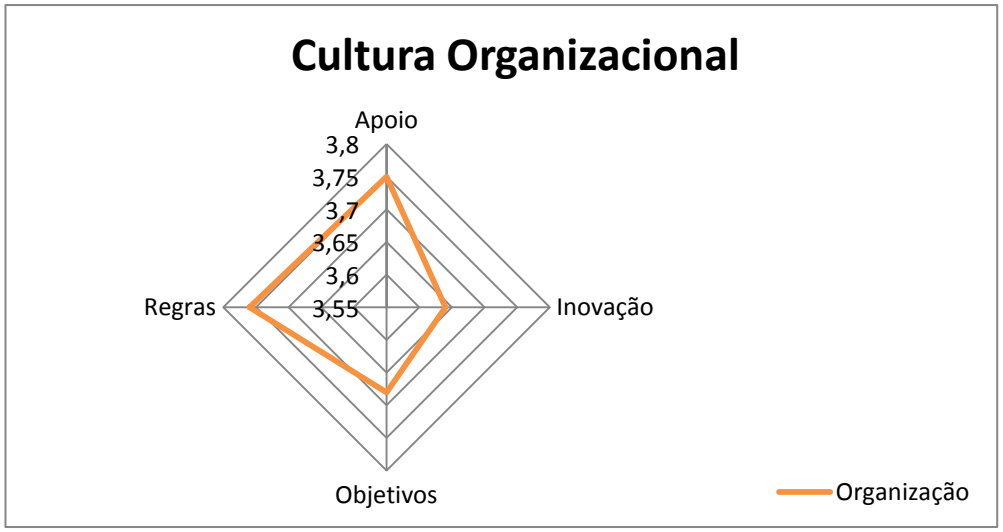
Por sua vez, a dimensão regras encontra-se com a pontuação superior, ou seja o enfoque dado a esta dimensão *"mostra que a empresa valoriza a formalização, segurança, uniformidade, centralização em nome da estabilidade interna. O fator de motivação é a segurança, a ordem, as regras e normas que regulam o funcionamento organizacional"* (Laino, 2004, pág. 168). Com valores muito próximos está a dimensão Apoio, o que mostra que os colaboradores sentem algum apoio por parte da organização, dos colegas com quem partilham tarefas e das suas chefias. A dimensão Objetivos encontra-se logo de seguida. Esta dimensão *"enfatiza a produtividade, desempenho, consistindo a motivação na capacidade de competir e alcançar objetivos predeterminados"* (Laino, 2004, pág. 168). Na opinião dos inquiridos nem sempre isto se verifica.

Figura 4.3 – Distribuição t de student das dimensões culturais



No entanto, e como já referido anteriormente os valores não têm alterações significativas entre as quatro dimensões da cultura organizacional, e o mesmo pode ser comprovado com o Figura 4.3.

Figura 4.4 – Perfil da Cultura Organizacional da Empresa



Através da figura anterior averigua-se e confirma-se o que já foi mencionado anteriormente, que os colaboradores que responderam ao questionário consideram que a cultura da empresa rege-se pela dimensão das Regras. Tem menor pontuação na Inovação, aspeto este que deverá ser trabalhado e melhorado na organização, tal como se verificou no clima organizacional.

No entanto, e de acordo com o que pode ser verificado no Quadro 4.9 e na Figura 4.4, a organização em estudo apresenta uma cultura desenvolvida nas quatro dimensões, mas não um perfil cultural dominante (Laino, 2004).

Em relação à análise feita através da componente do desvio padrão, que nos vai permitir identificar o grau de consenso nas respostas dadas pelos inquiridos, conclui-se que a dimensão da cultura que apresenta valores de desvio menores é as Regras, o que significa que existe grande consenso entre as respostas dadas durante a investigação. Em contrapartida, a dimensão que apresenta maior diferença nos resultados é a orientação para os Objetivos, ou seja os colaboradores ainda têm uma perceção dispersa em relação a esta medida.

4.3.2 Dados da Cultura Organizacional comparados com outras variáveis

De seguida as dimensões da cultura organizacional serão comparadas com outras variáveis, nomeadamente, sexo, idade, habilitações literárias e a categoria profissional.

Quadro 4.10 – Variável Sexo e as dimensões culturais

Sexo		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
Feminino	Mean	3,69	3,76	3,65	3,78
	Std. Deviation	0,88	0,84	0,84	0,78
Masculino	Mean	3,67	3,71	3,59	3,69
	Std. Deviation	0,75	0,66	0,77	0,69

Através do quadro anterior pode-se concluir que o sexo masculino apresenta valores inferiores em todas as dimensões, comparando com os valores apresentados pelo sexo feminino, o que significa que a sua perceção em relação às mesmas também é inferior. Desta forma, as mulheres têm uma perceção superior das dimensões da cultura comparativamente aos homens.

Quadro 4.11 – Variável Idade e as dimensões culturais

Idade		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
De 21 a 25 anos	Mean	3,78	3,86	3,77	3,94
	Std. Deviation	0,90	0,86	0,88	0,84
De 26 a 30 anos	Mean	3,60	3,84	3,66	3,81
	Std. Deviation	1,02	0,98	0,97	0,90
De 31 a 35 anos	Mean	3,70	3,75	3,66	3,70
	Std. Deviation	0,65	0,65	0,65	0,55
De 36 a 40 anos	Mean	3,60	3,41	3,37	3,54
	Std. Deviation	0,82	0,65	0,74	0,69
De 41 a 45 anos	Mean	4,40	4,23	4,14	4,42
	Std. Deviation	0,57	0,71	1,01	0,35
De 46 a 50 anos	Mean	4,00	4,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	0,00	0,00	0,00	0,00

A partir do quadro anterior é possível afirmar que as perceções a nível das diversas faixas etárias são diferentes. Na faixa etária de 46 a 50 anos não é possível tirar conclusões uma vez que apenas temos um colaborador a responder. No entanto, pode-se verificar que a faixa etária de 21 a 25 anos apresenta valores superiores nas Regras, as faixas etárias dos 26 a 30 anos e dos 31 a 35 anos apresentam médias superiores na dimensão Apoio. Por sua vez a faixa dos 36 a 40 anos tem valores superiores nos Objetivos. E por último na faixa etária dos 41 a 45 anos a média é superior na dimensão Regras.

Quadro 4.12 – Variável Habilitações Literárias e as dimensões culturais

Habilitações		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
Ensino Secundário	Mean	3,67	3,76	3,81	3,75
	Std. Deviation	0,66	0,37	0,25	0,32
Licenciatura	Mean	3,72	3,71	3,64	3,75
	Std. Deviation	0,83	0,80	0,85	0,78
Mestrado	Mean	3,57	3,86	3,60	3,81
	Std. Deviation	0,91	0,90	0,79	0,75

No Quadro 4.12 a análise da cultura organizacional é feita em função das habilitações literárias dos indivíduos, podendo-se concluir que a maioria dos colaboradores com ensino secundário considera que a cultura da empresa assenta numa perspetiva de Inovação, no entanto os colaboradores com Licenciatura, consideram que a organização tem uma cultura baseada nas Regras. Por sua vez, os colaboradores com Mestrado indicam que a cultura tem por base características relacionadas com a dimensão de Apoio.

Quadro 4.13 – Variável Função e as dimensões da Cultura Organizacional

Função		Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
Administrativo	Mean	3,69	3,70	3,57	3,86
	Std. Deviation	0,62	0,63	0,53	0,47
Cargo Direção	Mean	3,72	3,68	3,44	3,59
	Std. Deviation	0,80	0,81	0,94	0,78
Consultor ou Recrutador	Mean	3,73	3,84	3,80	3,73
	Std. Deviation	0,92	0,75	0,75	0,73
Especialista ou Assistente de Conta	Mean	3,77	4,06	3,78	3,94
	Std. Deviation	0,88	0,70	0,92	0,78
Função Técnica	Mean	3,50	3,66	3,64	3,98
	Std. Deviation	1,27	1,11	1,09	0,98

No Quadro 4.13 verifica-se que as perceções relativamente à categoria profissional são distintas. Na categoria Administrativo, a dimensão Regras apresenta valores superiores, no entanto ao analisar funções de Direção a perceção recai sob uma cultura apoiada em características da dimensão Objetivos. Por outro lado, os colaboradores com categorias de Consultor ou Recrutador e Especialista ou Assistente de Conta, identificam a cultura da empresa baseada em especificidades de Apoio. Por fim, os profissionais com funções mais técnicas consideram que a cultura da empresa assenta numa perspetiva relacionada com as Regras.

Capitulo 5 – Análise e discussão de dados

Este capítulo é dedicado à análise e discussão dos dados obtidos na investigação empírica deste estudo, com o intuito de condicionar a problemática do clima e da cultura numa perspetiva organizacional.

Ao analisar os valores médios na escala do clima organizacional, tornou-se evidente que a perceção dos colaboradores que responderam ao inquérito é superior na dimensão Apoio, seguindo-se a dimensão Regras, depois a dimensão Objetivos e por fim a dimensão que apresenta menor manifestação é a Inovação. O que demonstra que a organização preocupa-se com os colaboradores, colocando enfâse nas relações humanas, no relacionamento entre as pessoas e no seu envolvimento. Esta dimensão torna-se vantajosa no sentido em que estes ao percecionarem que a organização aposta num clima de cooperação e interajuda, se sintam mais motivados e satisfeitos no seu trabalho a desempenhar as suas funções e a confiarem na sua chefia, uma vez que se pretende estimular a participação dos colaboradores e apoiar o desenvolvimento das pessoas.

No entanto, o valor médio da dimensão Regras encontra-se muito próximo do anterior, o que significa que a empresa se rege por valores de ordem, controlo, divisão do trabalho e formalização dos procedimentos, hierarquia, onde o principal objetivo é garantir o controlo e assegurar a estabilidade e segurança.

Em termos de variáveis que constituem as dimensões mencionadas, é importante realçar que os colaboradores consideram que a organização estimula as críticas construtivas e coloca ênfase na estabilidade destes no trabalho, assim como identificam a existência de clareza nos critérios de avaliação, do encorajamento de novas ideias na forma de executar o seu trabalho, de forma a melhorar cada vez mais as tarefas desenvolvidas e executadas. É importante destacar que os colaboradores consideram que a organização tem a preocupação de procurar oportunidades de serviço na sua envolvente, e as práticas de gestão permitem liberdade na forma de trabalhar. No entanto, é salientado ainda pelos colaboradores que poucas são as vezes que existe competição entre os colaboradores para obterem melhores resultados, o que proporciona um bom e saudável ambiente de trabalho, e entre colegas/chefias.

Em contrapartida, os colaboradores indicam que são poucas as vezes que têm a oportunidade de mudar de posto de trabalho; que a organização aposta poucas vezes em novas formas de realização do trabalho; que existe pouca preocupação por parte da chefia no

que toca ao apoio na resolução de problemas pessoais e ainda, são poucas as vezes que as ações externas proporcionam boas oportunidades de avaliação. Estes aspetos devem ser observados e analisados pela direção no sentido de melhorarem e demonstrarem aos colaboradores que se preocupam com a sua satisfação e bem-estar.

Nesta sequência, analisou-se as diferentes dimensões com base nas dimensões sociodemográficas, em que se concluiu que o sexo feminino apresentou valores superiores na dimensão Regras, por sua vez o sexo masculino tem uma perceção superior da dimensão Apoio. Ambos consideram que a dimensão Inovação não está tão presente no clima da organização.

Em relação à variável Idade, verificou-se que a faixa etária dos 21 aos 25 anos identifica como orientação dominante a dimensão Objetivos, no entanto as faixas etárias dos 26 aos 30 anos e dos 31 aos 35 consideram a dimensão Apoio como dominante, por outro lado a dimensão Regras é apontada como orientação predominante pelas faixas etárias dos 36 aos 40 anos, dos 41 aos 45 anos e dos 46 aos 50 anos. Mais uma vez todos os grupos indicaram como dimensão pouco influente a Inovação.

Relativamente à variável Habilitações Literárias, os colaboradores com Ensino Secundário apresentaram valores superiores na dimensão Regras, em contrapartida os colaboradores com habilitações ao nível da Licenciatura e Mestrado indicaram como orientação preponderante a dimensão Apoio. Neste caso, a menos pontuada continua a ser a dimensão Inovação.

Por último, com a variável Categoria Profissional, permitiu perceber que as dimensões percecionadas também são distintas consoante a função que desempenham, nomeadamente, os indivíduos que desempenham funções administrativas ou funções mais técnicas colocaram ênfase maior na dimensão Regras, os profissionais que ocupam cargos de chefia e os Especialistas ou Assistentes de Conta consideram como dimensão dominante o Apoio. Os colaboradores com funções de Consultor ou Recrutador apresentam valores superiores nas dimensões Objetivos e Regras. Apenas os profissionais com funções mais técnicas consideram que a dimensão Objetivos ainda não se encontra percetível no clima da organização, os restantes grupos mantêm a opinião como sendo a dimensão Inovação a menos influente.

Em suma, estes indicadores revelam que os colaboradores denotam que são respeitados pela organização e tratados de forma justa; demonstram terem perceção de que são apoiados e valorizados e percebem ainda que os objetivos individuais estão orientados com os objetivos da organização como um todo (Rego, Cunha & Souto, 2007).

No que respeita aos valores médios das dimensões culturais é possível verificar que os colaboradores têm uma perceção superior na dimensão Regras, considerando assim que a organização assenta numa cultura burocrática, seguindo-se a dimensão de Apoio, depois Objetivos e com menor perceção a Inovação.

Os colaboradores, no geral, fazem uma avaliação positiva em relação à perceção da cultura organizacional. Uma vez que consideram que existe boas condições e bom ambiente de trabalho, o que permite flexibilidade, clima familiar, apoio na resolução de problemas relacionados e não relacionados com o trabalho, harmonia interpessoal, eficiência, confiança e compreensão mutua. No entanto, o cumprimento e perceção das regras estabelecidas, o apoio e respeito entre colegas e chefias, a implementação de novas formas de desenvolver o trabalho realizado e a abertura a novas ideias, ou seja, ênfase e valorização da inovação, são fatores indicados pelos colaboradores como existentes e praticados pela organização como um todo. É ainda apontado pelos inquiridos a clareza na definição das tarefas a executar, e dos objetivos a atingir.

Assim sendo, é importante referir-se valores como a lealdade e o comprometimento dos colaboradores em relação à organização, que estão diretamente relacionados com a satisfação e o apoio que sentem no trabalho, ou ainda na confiança se sentem em relação à organização e os líderes, assim como existe ênfase numa vertente humanizada. Ou seja, os colaboradores sentem que devem apostar na organização porque esta preocupa-se com o desenvolvimento do seu potencial, que têm oportunidade de desempenhar funções desafiantes, isto é, sentem que a organização também está a apostar neles (Rego et al., 2007).

Neste sentido, ao comparar as dimensões da cultura com as variáveis sociodemográficas, foi possível concluir que as mulheres têm uma perceção superior da dimensão regras enquanto os homens é a dimensão Apoio, ambos consideram que a cultura de Inovação não está tão presente na organização.

Em relação à variável Idade, pode-se verificar que na faixa etária de 46 a 50 anos não é possível tirar conclusões uma vez que apenas temos um colaborador a responder. No entanto, pode-se verificar que a faixa etária de 21 a 25 anos apresenta valores superiores nas Regras, as faixas etárias dos 26 a 30 anos e dos 31 a 35 anos apresentam médias superiores na dimensão Apoio. Por sua vez a faixa dos 36 a 40 anos tem valores superiores nos Objetivos. E por último na faixa etária dos 41 a 45 anos a média é superior na dimensão Regras. Todos os grupos indicados mencionam a dimensão Inovação como a menos percecionada.

Da análise da cultura organizacional feita com base nas habilitações literárias, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores com ensino secundário considera que a cultura da

empresa assenta numa perspetiva de Inovação, no entanto os colaboradores com Licenciatura, consideram que a organização tem uma cultura baseada nas Regras. Por sua vez, os colaboradores com Mestrado indicam que a cultura tem por base, características relacionadas com a dimensão de Apoio. Mais uma vez é possível averiguar que a cultura com valores inferiores é a Inovação.

As perceções dos colaboradores são distintas tendo em conta a variável Categoria Profissional. Na categoria Administrativo, a dimensão Regras apresenta valores superiores, no entanto ao analisar funções de Direção a perceção recai sob uma cultura apoiada em características da dimensão Objetivos. Por outro lado, os colaboradores com categorias de Consultor ou Recrutador e Especialista ou Assistente de Conta, identificam a cultura da empresa baseada em especificidades de Apoio. Por fim, os profissionais com funções mais técnicas consideram que a cultura da organização assenta numa perspetiva relacionada com as Regras.

Em contrapartida as dimensões menos percecionadas, para os colaboradores que desempenham funções administrativas e de direção é Inovação, para os Consultores ou Recrutadores são as dimensões Objetivos e Regras, para os Especialistas ou Assistentes de Conta e para os colaboradores com funções mais técnicas é Objetivos.

Os resultados apresentados vão de encontro a outros estudos referentes à cultura organizacional, nomeadamente Neves (2000) que fez referência a organizações que assentavam em modelos baseados no controlo e interno, onde a dimensão que imperava era do tipo Regras.

Na presente investigação também se conclui que existe um grande enfoque nos polos interno e controlo, sendo percecionado pelos colaboradores como dimensão cultural dominante as Regras, e ainda é identificada como dimensão com menor intensidade a Inovação.

No caso do clima organizacional a perceção dos colaboradores em relação às suas dimensões é que o tipo de clima dominante é de Apoio, enquanto a que apresenta menor influência é a Inovação.

Capitulo 6 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

6.1 - Conclusões

"Hoje reconhece-se que a maneira como a organização trata as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade" (Pfeffer, 1998, cit in, Chiavenato, 2004, p. 140).

A Revolução Industrial e os modelos desenvolvidos naquela época conduziram à anemia e alienação do trabalhador, visto que este passou a ser tratado como um mero apêndice da máquina. Os trabalhadores não eram movidos pela realização do seu trabalho mas sim pelo salário que recebiam, a fim de puderem consumir. A rotina do trabalho conduzia a um desgaste físico e até psicológico do trabalhador, originando muitas vezes lesões físicas, stress, depressões, etc. Criou-se portanto duas classes distintas dentro da organização: quem concebia e quem executava. Não havia, portanto, lugar para a negociação coletiva.

Como os tempos foram mudando, estas condições desgastantes e precárias não podiam continuar a verificar-se e por isso foram surgindo novos modelos e indicadores de mudança que contribuíram e muito para a humanização do trabalho. Pelo que surge a perceção de que as pessoas podem contribuir para melhorar a organização do trabalho e o modo de funcionamento da organização (Serrano, 2010).

Com as exigências do mundo atual, é necessário desenvolver ferramentas que auxiliem o desenvolvimento pessoal e profissional, de forma a cativar e envolver as pessoas nas organizações, para que estas se sintam mais motivadas e confiantes, para assim desempenharam os seus cargos com mais responsabilidade, criatividade e autonomia. Desta forma, assiste-se ao aparecimento de programas de desenvolvimento direcionados às organizações quer a nível pessoal ou profissional. Visto que as organizações tentam estruturar os problemas humanos, nomeadamente a empregabilidade e os problemas organizacionais, como a competitividade, pretende-se que obtenham valor, a partir da constituição de uma noção de cultura, de projeto e de visão partilháveis (Pereira, 2008).

Ao longo do trabalho é fácil de perceber que é muito importante motivar os colaboradores e fazer com que se sintam satisfeitos a desempenhar a sua função. A motivação nos primeiros passos da noção dos recursos humanos não era um fator muito relevante, atualmente, é considerado um dos conceitos capazes de decidir o sucesso e trazer uma maior bagagem competitiva a qualquer organização. De uma forma simplificada, podemos afirmar

que quando existem problemas no rendimento da produção da organização, essa falta de rendimento encontra-se ligada a dois fatores, nomeadamente à formação e à motivação (Rocha, 2010). Desta forma, a motivação é determinante na satisfação dos colaboradores e no seu desempenho.

O clima e a cultura organizacional têm um papel muito importante nas organizações, e muitas vezes condiciona o bom ou mau funcionamento destas. Desta forma, os líderes têm uma contribuição fundamental para o clima e cultura organizacional, no sentido em que as competências associadas à gestão de liderança influenciam de forma positiva os níveis de motivação e satisfação no trabalho (Gonçalves, 2012).

Segundo Neves (2000) a influência da cultura organizacional e da sua identidade cultural no comportamento dos indivíduos, hoje em dia é algo com bastante reconhecimento e concordância. O comportamento dos colaboradores é crucial para a definição do clima e da cultura organizacional, e neste sentido quando existe necessidade por parte da organização em realizar mudanças que impliquem alterações de cultura organizacional, torna-se necessário ponderar o uso das práticas de gestão de recursos humanos, uma vez que apenas se alteram culturas se os comportamentos também forem alterados (Fontes, 2010).

Com a revisão da literatura efetuada pode-se verificar que este é um tema que tem vindo a despertar, nas últimas décadas, grande interesse nos estudiosos da vertente das ciências sociais. Dada a complexidade e diversidade nos conceitos existentes, existe cada vez mais pesquisa que nos permite para perceber melhor, as motivações e as causas para os colaboradores se sentirem envolvidos e empenhados no desenvolvimento das suas funções dentro da organização.

Neste sentido, é crucial que os indivíduos estejam alinhados com a estratégia e os objetivos da organização, mas acima de tudo é necessário que se identifiquem com a visão da organização. Se tal não acontecer as pessoas não vão estar satisfeitas nem motivadas para desempenhar as suas funções, e como consequência irá afetar negativamente os resultados da organização. Dado isto, cada vez mais se torna necessário métodos e ferramentas de motivação, de forma a desenvolver o capital humano, quer através de formações, trabalho de equipa, confiança, dar mais autonomia, possibilitando os colaboradores a usarem a sua criatividade, no sentido de conduzir os colaboradores para o sucesso da organização.

No presente estudo, o principal objetivo foi a análise do tipo de cultura e de clima organizacional percecionado pelos colaboradores, assim como perceber a influência das variáveis sociodemográficas na perceção do tipo de cultura e clima organizacional.

O estudo teve como base na sua investigação empírica o Modelo dos Valores Contrastantes elaborado por Quinn (1985 cit in Ferreira et al, 2011), baseado em quatro tipos de cultura Regras, Objetivos, Inovação e Apoio. Assim sendo, e como já foi referido anteriormente, a dimensão cultural mais influência é as regras, enquanto no clima é o Apoio. Relativamente ao tipo de cultura menos influente, em ambos, foi indicado pelos colaboradores como sendo a dimensão Inovação. Foi aplicado o questionário FOCUS com o intuito de obter resultados satisfatórios para o estudo em causa.

A análise feita através das variáveis sociodemográficas vai diferenciar e condicionar, como vimos anteriormente, os resultados apresentados, o que significa que consoante os diferentes grupos - Sexo, Idade, Habilitações Literárias e Cargos Profissionais - as perceções são distintas.

Dada a complexidade e abrangência do tema, a presente investigação não teve o intuito de obter conclusões muito aprofundadas, tendo optado pela análise das dimensões que constituem o clima e a cultura organizacional.

6.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

O presente estudo, apesar dos resultados alcançados, teve algumas limitações, nomeadamente no número de respostas obtidas por parte dos colaboradores. Estes responderam ao inquérito de forma deliberada, e sempre com a indicação que os dados eram confidenciais e a identidade reservada, no entanto a adesão ao mesmo não foi a esperada. O prazo de resposta foi alargado e a mensagem foi reforçada junto das pessoas, contudo não surgiu o efeito desejado e o estudo acabou por ser realizado apenas com base nas respostas recolhidas.

Outra limitação que poderá ter condicionado alguns resultados, tem a ver com o facto de nem sempre as pessoas responderem de forma sincera e consciente às questões colocadas, e apesar de o questionário ser anonimo e de essa informação ter sido indicada, as pessoas têm receio de responder o que realmente sentem com medo de serem identificadas e poderem sofrer represálias, dando assim respostas politicamente corretas.

De forma a obter uma opinião mais concreta sobre o que os colaboradores consideram sobre a organização, poderiam ter sido colocadas algumas questões de carater aberto, deixando assim que os mesmos se manifestassem se forma livre sobre a sua perceção sobre o clima e a cultura organizacional, podendo mesmo deixar sugestões para melhorar alguns aspetos que consideram que devem ser alterados.

Uma vez que o estudo ao clima e à cultura organizacional está a ser efetuado pela primeira vez na organização, o que limita a parte comparativa com estudos anteriores, que seria importante para perceber se estes são fatores com os quais a organização se preocupa e se estes têm sofrido melhorias ao longo dos anos. Afigura-se assim importante serem realizados outros estudos que possam elucidar sobre possíveis melhorias usando uma amostra maior. Sugere-se também que o instrumento para recolha de dados seja diferente, de modo a que os dados sejam mais amplos em termos de comparação.

Seria também interessante que em futuras investigações fosse investigada a influência da liderança na cultura e no clima organizacional, uma vez que é um tema com relevância para a Gestão de Recursos Humanos, tentando perceber se os colaboradores consideram ser uma influência positiva ou negativa, com impacto direto na realização das suas funções, com sucesso.

Seria, igualmente, vantajoso para a organização, determinar se a perceção dos valores organizacionais influencia a cultura e o clima organizacional e se os colaboradores se identificam com os valores da organização.

Espera-se que este estudo possa trazer vantagens para a organização, no sentido de serem melhorados alguns aspetos mais negativos identificados pelos colaboradores, assim como para a realização de sugestões táticas que possam fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização em estudo, melhorando o grau de satisfação e empenho dos mesmos e por consequência os resultados da empresa.

Referências Bibliográficas

Almeida, Cláudia Raquel da Costa Nunes Ferreira Palhais de (2012), *Importância do Alinhamento entre os Valores Pessoais e Valores Organizacionais no Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso*. (documento disponível em http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/3367/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final%20Claudia%20Palhais.pdf?sequence=1 confirmado a 22/09/2014)

Araújo, Cecília dos Santos (2013) *A Liderança: Uma Análise sobre o Clima Organizacional* (documento disponível em http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4332/Mestrado_Final.pdf?sequence=1 confirmado a 22/04/2014)

Bilhim, João, (2004); *Qualificação e valorização de Competências*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto

Caetano, A., Vala, J. (2007); *Gestão de Recursos Humanos*, Editora RH, Lisboa

Casimiro, Mafalda, (2008); *Cultura Organizacional E Empresas Familiares Da Marinha Grande – Estudo De Caso* (documento disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/psi/v22n1/v22n1a01 confirmado a 22/04/2014)

Chiavenato, I. (2004); *Introdução à Teoria Geral da Administração*, ELSEVIER, São Paulo

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., (2007); *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lisboa

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. & Gomes,J. (2012); *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edições Sílabo, Lisboa

Dolan, S. & Garcia, S. (2006) Gestão por Valores, BioRumo, Porto

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A., (2011); *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Escolar Editora, Lisboa

Fontes, Ricardo M. M. (2010) *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (documento disponível em

https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3391/6/Corpo%20da%20tese,%20Bibliografia%20e%20Anexos.pdf confirmado a 11/05/2014)

Frota, Mauro (2008), *A gestão e a avaliação por valores: um caso de sucesso?* (documento disponível em http://www.evolution.pt/AGAP2.pdf confirmado a 19/11/2012)

Gonçalves, Carlos A. M. (2012); *Cultura e Clima Organizacional*, Edições Pedago, Ramada

Guerra, Catarina C. R. (2012) *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional* (documento disponível em http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2289/1/14942.pdf confirmado a 28/07/2013)

Kovács, Ilona (2006), *Novas Formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho* (documento disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf confirmado a 02/07/2013)

Laino, Aparecida de Souza, (2004); Cultura Organizacional E Os Papéis Da Gestão De Pessoas: Um Estudo De Caso Em Academias De Ginástica (documento disponível em http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1999 confirmado a 16/06/2014)

Lopes, A. & Baioa, P., (2011); *O Impacto da Liderança partilhada no Desempenho Organizacional percecionado* (documento disponível em http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD19/gestaodesenvolvimento19_7.pdf confirmado a 03/07/2014)

Martinez, Luís & Ferreira, Aristides, (2007); *Análise de Dados com SPSS: Primeiros Passos*. Escolar Editora, Lisboa

Maroco, J. (2007) *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa

Moço, Sílvia (2011), *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão* (documento disponível em https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4627/1/DM-SMCM-2011.pdf confirmado a 11/02/2014)

Neves, J. G. (2000). Clima *Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Pechincha, Aida C. C.; (2010), *Cultura Organizacional: Influência na Produtividade Análise de um caso* (documento disponível em http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1529/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20.pdf?sequence=1 confirmado a 13/10/2014)

Pereira, Alexandra Barosa; (2008); *Coaching em Portugal*, Edições Sílabo, Lisboa

Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). *Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional* (documento disponível em http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n2/v6n2a03.pdf confirmado a 02/05/2014)

Rocha, J. A. Oliveira (2010), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 3ª Edição, Escolar Editora, Lisboa

Serrano, Maria Manuel (2010), *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e dos Modelos* (documento disponível em http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf confirmado a 30/06/2013)

Tendências & Estratégia, Revista (n.d.), *Inteligência Emocional: Gerir Emoções* (documento disponível em http://www.futuretrends.pt/fotos/editor2/Inteligencia_Emocional.pdf confirmado a 21/11/2012)

ANEXOS

Anexo 1

Formulário de Questionário FOCUS

O questionário FOCUS é composto por três fases: 1) caracterização do inquirido (variáveis sociodemográficas); 2) caracterização do clima organizacional e 3) caracterização da cultura organizacional. Neste anexo estão mencionadas as questões que serviram de suporte para a presente investigação.

Questionário sobre Clima e Cultura Organizacional

O presente questionário será utilizado na Tese de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos com intuito de analisar o Clima e a Cultura Organizacional da Kelly Services, o como estes fatores podem influenciar o trabalho.

O questionário é anónimo e os dados analisados são confidenciais.

Peço-lhe que responda com sinceridade às questões que se seguem. Tenha em atenção que não existem respostas certas ou erradas. Apenas serão analisados os fatores que influenciam o trabalho.

1 º PARTE

Este questionário tem como objetivo, recolher alguma informação quanto à sua identificação profissional.

Género: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade:

De 21 a 25 anos ☐
De 26 a 30 anos ☐
De 31 a 35 anos ☐
De 36 a 40 anos ☐
De 41 a 45 anos ☐
De 46 a 50 anos ☐
De 51 a 55 anos ☐

Habilitações Literárias:

Até ao 9º ano ☐
Secundário ☐
Bacharelato ☐
Licenciatura ☐
Mestrado ☐
Doutoramento ☐

Estado Civil:

Solteiro ☐
Casado ☐
Viúvo ☐
Divorciado ☐
União de Facto ☐

Tem filhos? Sim ☐ Não ☐

Vive perto do local de trabalho? Sim ☐ Não ☐

Quanto tempo demora no percurso casa - trabalho?_____

Contracto de Trabalho:

Efetivo na Organização ☐
A termo certo ☐
A termo incerto ☐
Temporário através de Empresa de Trabalho Temporário ☐
Outro. _____

Função:_____

Antiguidade na Função:_____

Antiguidade na Organização: _____

Atualmente ocupa um cargo de Chefia? Sim ☐ Não ☐

Qual:_____

Pretende chegar a algum cargo de chefia? Sim ☐ Não ☐

2 º PARTE

Neste questionário formulamos-lhe uma série de perguntas sobre a organização em que trabalha, que devem ser respondidas apenas com uma palavra.

A escolha da palavra depende exclusivamente da opinião que tem acerca da organização como um todo e não apenas do seu departamento.

Assinale com um **X** o quadrado que se encontra sob a palavra escolhida.

Quantas pessoas...

	Ninguém	Poucas	Algumas	Muitas	Q/ Todas	Todas
1. ...que ao erraram lhes é dada nova oportunidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. ...que têm problemas pessoais e que são ajudados	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. ...experimentam novas formas de fazer o seu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. ...que desejam progredir e são incentivados pelos seus superiores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. ...procuram resolver os problemas por novas formas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. ...são responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Com que frequência...

	nunca	raramente	p/ vezes	c/ freq	q/sempre	sempre
7. ...as tarefas a realizar podem ser previstas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. ...pode mudar de posto de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. ...recebe instruções precisas relacionadas com o seu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. ...o seu desempenho individual é avaliado	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. ...a Direção define os objetivos de cada colaborador	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. ...se estimulam as criticas construtivas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. ...é avaliada a competitividade em comparação com outras organizações	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. ...se investe em novas formas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. ...a Direção põe ênfase na estabilidade dos seus objetivos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. ...a avaliação é realizada em função do grau em que os objetivos são atingidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. ...a chefia se preocupa com os problemas pessoais dos subordinados	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. ...as exigências externas pressionam ao desenvolvimento de outros processos de desburocratização	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. ...se utiliza a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os padrões de desempenho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. ...a Direção estabelece os objetivos a alcançar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. ...tem uma ideia clara dos critérios com que o seu desempenho será avaliado	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. ...as instruções são transmitidas por escrito	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. ...as ações externas proporcionam boas						

oportunidades de avaliação	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. ...existem critérios objetivos para avaliar o desempenho de cada um	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. ...se procura resolver os conflitos entre as pessoas						
26. ...as comunicações fornecem às chefias o desempenho de cada um	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. ...o meio externo exige mudanças no conteúdo do seu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. ...as tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. ...se encorajam novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. ...há necessidade de fornecer resultados de acordo com o instituído	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. ...a organização procura oportunidades de serviços na sua envolvente organizacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. ...a sua recompensa depende do seu desempenho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. ...a Direção segue as regras estabelecidas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. ...as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de trabalhar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. ...existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. ...a organização aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37. ...a instituição procura novas diretivas para novos serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38 ...existe competição entre os colaboradores para obterem os melhores resultados	☐	☐	☐	☐	☐	☐

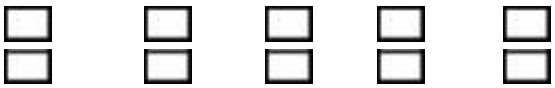
3 º PARTE

Em seguida irá encontrar pequenas descrições que podem ser próprias da Kelly Services. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização. Deverá uma vez mais ter em atenção que a sua opinião da organização como um todo, e não apenas do seu departamento/agência.

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é APROPRIADA para descrever a sua organização.

	de modo nenhum	**raramente**	**Um pouco**	**bastante**	**muito**
1. ...assumir riscos	☐	☐	☐	☐	☐
2. ...compreensão mútua	☐	☐	☐	☐	☐
3. ...objetivos claros	☐	☐	☐	☐	☐
4. ...unidade de comando	☐	☐	☐	☐	☐
5. ...obediência às normas	☐	☐	☐	☐	☐
6. ...ênfase na realização das tarefas	☐	☐	☐	☐	☐
7. ...comunicação/contacto informais	☐	☐	☐	☐	☐
8. ...auto-responsabilização pelo desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
9. ...regras formalmente impostas	☐	☐	☐	☐	☐
10. ...abertura à crítica	☐	☐	☐	☐	☐
11. ...padrões elevados de desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
12. ...cumprimento das regras	☐	☐	☐	☐	☐
13. ...trabalho recompensado	☐	☐	☐	☐	☐
14. ...na vanguarda da nova tecnologia	☐	☐	☐	☐	☐
15. ...procedimentos estabelecidos	☐	☐	☐	☐	☐
16. ...aceitação do erro	☐	☐	☐	☐	☐
17. ...flexibilização	☐	☐	☐	☐	☐
18. ...formalização	☐	☐	☐	☐	☐
19. ...apoio dos colegas	☐	☐	☐	☐	☐
20. ...adesão às normas	☐	☐	☐	☐	☐
21. ...confiança mútua	☐	☐	☐	☐	☐
22. ...eficiência	☐	☐	☐	☐	☐
23. ...avaliação do desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
24. ...controle pelos procedimentos	☐	☐	☐	☐	☐
25. ...apoio na resolução dos problemas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
26. ...harmonia interpessoal	☐	☐	☐	☐	☐
27. ...rigidez	☐	☐	☐	☐	☐
28. ...ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
29. ...apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
30. ...abertura a novas ideias	☐	☐	☐	☐	☐
31. ...funções claras e definidas	☐	☐	☐	☐	☐
32. ...procura de novos serviços	☐	☐	☐	☐	☐
33. ...clima familiar					

34. ...pioneirism
35. ...respeito pela autoridade



Muito Obrigada pela sua colaboração!