

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



A Influência da Formação Profissional no Clima Organizacional:

O caso do Município de Santa Maria da Feira.

Cláudia Sofia Pereira Gonçalves

Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Gestão da Formação e Administração Educacional, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e realizada sob a orientação do Professor Doutor José Manuel Albuquerque Portocarrero Canavarro.

COIMBRA - 2010

Agradecimentos

“A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma.” (John Ruskin).

Desde já exprimo os meus agradecimentos a todas as pessoas que, nos diferentes percursos desta trajectória, foram de alguma forma contribuindo para ela.

Para tal concretização, demonstro o meu apreço ao Professor Doutor José Canavarro, docente na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e ao Doutor Marco Pereira, pela disponibilidade, experiência, dedicação, apoio e orientação ao longo deste trabalho.

Quero ainda agradecer a todos os intervenientes neste estudo, pela colaboração, empenho e disponibilidade com que preencheram os questionários, sem os quais a elaboração deste trabalho não seria possível.

À minha família e amigos, em especial aos meus pais, à minha irmã, ao Luís, à Nazaré Martins e à Ana Santos, pelo permanente apoio e pelas palavras de encorajamento e incentivo, principalmente nos momentos mais difíceis.

O meu Muito Obrigada a todos que influenciaram directa ou indirectamente esta experiência profissional.

Resumo

As constantes e inevitáveis mudanças a que as organizações estão sujeitas motivam a necessidade de estudar o “seu” clima organizacional. Constitui um instrumento fundamental e acessível à Gestão de Recursos Humanos. Pela análise do clima organizacional, as organizações públicas ou privadas podem aferir o ambiente de contexto de trabalho, vivenciado pelos seus colaboradores atendendo a diversas variáveis, como sejam: a formação profissional, a liderança, a comunicação, identidade organizacional e motivação. E dessa forma procurar encontrar medidas de melhoria da qualidade e bem-estar laboral.

Neste contexto, surge este estudo de caso do Município de Santa Maria da Feira, motivado pela necessidade de conhecer as relações existentes entre o clima organizacional e a formação profissional, enquanto área de aquisição e enriquecimento de conhecimentos e competências.

Como metodologia, foi utilizado um inquérito por questionário elaborado pela autora do presente estudo, o qual tem um carácter quantitativo e transversal a diferentes matérias e cujos objectivos fundamentais são: a) Analisar as relações dos factores individuais (género, habilitações literárias) na percepção do clima organizacional; b) Analisar as relações das variáveis sócio-profissionais na percepção do clima organizacional; c) relacionar a formação profissional com o clima organizacional; d) verificar se as variáveis aferidas no questionário como a liderança, comunicação e identidade organizacional influenciam o clima organizacional; e) Identificar os principais factores de motivação e satisfação versus desmotivação e insatisfação.

Os dados obtidos a partir de amostra de 295 trabalhadores (56.3% do sexo feminino e 43.7% do sexo masculino) do referido Município permitiram concluir que as variáveis demográficas e sócio-profissionais afectam a percepção do clima organizacional. Destaca-se o facto do género feminino pontuar mais em todas as medidas das variáveis em estudo. Existem diferenças significativas entre os trabalhadores com contrato por tempo indeterminado e aqueles que possuem um contrato de trabalho a termo. São os trabalhadores vinculados a contrato a termo que

atribuem maior pontuação às medidas analisadas em todas variáveis. Constatou-se ainda que a participação em acções de formação profissional é importante para a percepção do clima organizacional. Relativamente ao que motiva para trabalhar nesta organização pública em análise, destacam-se substancialmente os factores – *Gostar do que faz* e a *Estabilidade/Segurança no Emprego*.

O presente estudo culmina com a apresentação de um conjunto de reflexões e da indicação de estratégias a desenvolver, as quais poderão ser objecto de estudo em futuras investigações.

Abstract

The constant and inevitable changes that organizations are subject to, motivates the need of studying "their" organizational climate. It is fundamental and accessible to the Human Resource Management. By the analysis of the organizational climate, the public or private organizations can assess the environment of the workplace, experienced by their employees that are given by the different variables, such as: training, leadership, communication, organizational identity and motivation. And so find further measures to improve the quality and welfare work.

This context arises this case study in the city of Santa Maria da Feira, motivated by the need of studying the relationship between organizational climate and vocational training, while area of acquisition and enrichment of knowledge and skills.

The methodology used was a survey questionnaire prepared by the author of this study, which has a quantitative character and cross the different areas to achieve the fundamental objectives: a) Analyse the relationship of individual factors (gender, qualifications) in the perception of organizational climate; b) Review the relationship of socio-professional perceptions of organizational climate; c) Relate the training with to the organizational climate; d) Verify if the measured variables in the questionnaire as leadership, communication and organizational identity influence the organizational climate; e) Identify the main factors of motivation and satisfaction versus dissatisfaction and demotivation.

The data obtained from a sample of 295 workers (56.3% female and 43.7% males) from this city showed that the demographic and socio-professional affect the perception of organizational climate. Noteworthy is the fact that the female gender evaluates more positively all the variables under study. There are significant differences between workers with contracts of indefinite duration and those who have an employment contract term. Are the workers with fixed-term contracts that assign higher scores on measures analyzed in all variables. Are the workers with fixed-term contracts that assign higher scores on measures analyzed in all variables. It was further observed that the participation in professional training is important for the perception of

organizational climate. As to what motivates to work on this public organization under review, we highlight substantially the factors - *Liking what is doing, and the Stability/Security of the Job*.

This study culminates with the presentation of a set of reflections and the indication of strategies to develop, which may be studied in future investigations.

Resumé

Les constants et inévitables changements auxquels sont soumises les organisations, ont motivé le besoin d'effectuer une recherche relativement à leur climat organisationnel, qui constitue un principe fondamental et accessible à la gestion des ressources humaines. Par l'analyse de leurs climats organisationnels, les organismes publics ou du secteur privé, peuvent analyser l'ambiance du lieu de travail de leurs salariés en tenant compte de différentes variables, telles que: la formation, le leadership, la communication, l'identité organisationnelle, la motivation et la satisfaction, et ainsi, prendre des mesures supplémentaires pour améliorer la qualité de leurs conditions de travail et leur bien-être.

Dans ce contexte, nous avons élaboré une étude de cas, en nous basant sur l'exemple de la mairie de Santa Maria da Feira, motivée par la nécessité d'étudier la relation entre le climat organisationnel et la formation professionnelle, en tant que domaine d'acquisition et d'enrichissement de connaissances et de compétences.

La méthodologie utilisée pour élaborer cette étude de cas s'est fondée sur un questionnaire préparé par l'auteur de cette recherche, qui a un aspect quantitatif et qui se réfère à différents domaines, dont les objectifs essentiels ont été: a) d'évaluer la relation entre les facteurs individuels (sexe, qualifications) dans la perception de climat organisationnel, b) d'évaluer la relation entre les perceptions socio-professionnelles du climat organisationnel, c) relatif à la formation nécessaire pour le climat organisationnel, d) de vérifier si les variables analysées dans le questionnaire, comme le leadership, la communication et l'identité organisationnelle, ont une influence sur le climat organisationnelle e) d'identifier les principaux facteurs de motivation et de satisfaction par rapport à l'insatisfaction et de démotivation.

Les données obtenues à partir d'un échantillon de 295 travailleurs (56,3% de femmes et 43,7% d'hommes) de cette mairie, ont montré que les facteurs démographiques et socio-professionnelles affectent la perception du climat organisationnel. Nous avons aussi mis en évidence que le sexe féminin à plus influencer l'ensemble des variables de l'étude. Il existe des différences significatives entre les

travailleurs sous contrat à durée indéterminée et ceux qui ont une durée déterminée parce que les travailleurs qui ont une relation de travail stable, contribue par des résultats plus élevés sur les mesures de toutes les variables analysées. Nous avons, en outre, observé que la participation à la formation professionnelle est importante pour la perception du climat organisationnel.

Quant à ce qui les motive à travailler dans cet organisme public analysé, nous mettons en évidence les facteurs - comme “aimer les fonctions exercées” et “la stabilité / sécurité de l'emploi.

Cette étude se termine par la présentation d'un ensemble de réflexions et l'indication de stratégies à développer, qui pourront être l'objet de prochaines recherches.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	v
Resumé	vii
Índice	ix
Índice de Figuras	xii
Índice de Quadros	xiii
Índice de Siglas e Abreviaturas	xv
Introdução.....	1
1 - As Organizações.....	5
1.1 - Teorias das Organizações (breve revisão).....	7
1.1.1 - Teorias Clássicas das Organizações.....	8
1.1.2 - Teoria da Escola Relações Humanas	12
1.1.3 - Teoria Contingencial.....	13
1.2 - A Importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações.....	15
1.2.1 - Evolução Histórica	15
1.2.2 - Modelo de Gestão de Recursos Humanos.....	17
1.2.3 - A Prática Actual da Gestão de Recursos Humanos	18
1.2.4 - O Papel da Gestão de Recursos na Administração Pública	19
2 - Clima organizacional.....	23
2.1 - Evolução e do conceito e estudo do clima organizacional.....	23
2.2 - Diferentes perspectivas de análise do Clima Organizacional	27
2.2.1 - Perspectiva Organizacional.....	27
2.2.2 - Perspectiva Psicológica.....	29
2.2.3 - Perspectiva psicossocial.....	31
2.2.4 - Perspectiva Cultural	32
2.3 - A importância do estudo do Clima Organizacional	34
	ix

2.4 - Clima Organizacional e Cultura Organizacional.....	35
2.5 - O clima e a influência de determinadas variáveis	40
2.5.1 - Formação Profissional.....	40
2.5.1.1 - Objectivos da Formação.....	44
2.5.1.2 - Política de formação.....	44
2.5.1.3 - Benefícios da formação.....	45
2.5.1.4 - As etapas do ciclo formativo.....	47
2.5.1.5 – Diagnóstico das Necessidades de Formação	47
2.5.1.6 - Plano de Formação	49
2.5.1.7 - Execução da acção de formação.....	50
2.5.1.8 - Avaliação da Formação.....	50
2.5.2 - A Formação Profissional e a Aprendizagem nas Organizações.....	52
2.6 – Liderança	54
2.7 - Comunicação Organizacional	57
2.8 - Identidade Organizacional.....	59
2.9 - Motivação e Satisfação.....	62
2.9.1 – Motivação	62
2.9.2 – Satisfação.....	65
3 - Estudo empírico	67
3.1 - Metodologia do Estudo Empírico	67
3.2 - Pré-teste do Questionário	70
3.3 - Problemática em Investigação, Objectivos e Tipo de Estudo	70
3.4 - Hipóteses de Estudo	72
3.5 - Caracterização da População Alvo do Estudo.....	73
3.5.1 - Caracterização do Município de Santa Maria da Feira	73
3.5.2 - Recursos Humanos no Município de Santa Maria da Feira.....	74
3.6 – Apresentação e Análise de Resultados	78
3.6.1 - Estatística Descritiva.....	78
3.6.2 - Caracterização da Amostra	79
3.6.3 - Formação Profissional.....	82
3.6.4 – Motivação/Desmotivação	85

3.6.5 - Caracterização da Média e Alfa de Cronbach.....	88
3.6.6- Coeficiente da Correlação de Pearson.....	89
3.7 - Estatística inferencial	91
3.7.1 – Análise dos dados (Estatística Inferencial).....	92
3.7.2 - Influência das características Pessoais e Sócio-Profissionais no Clima Organizacional.....	93
3.7.1.1 - Características Pessoais.....	93
3.7.1.1.1 – Hipótese 1	94
3.7.1.1.2 – Hipótese 2	96
3.7.1.2 - Características Sócio-Profissionais	101
3.7.1.2.1 – Hipótese 3	101
3.7.1.2.2 – Hipótese 4	103
3.7.1.3 - Características da Formação Profissional	109
3.7.1.3.1 – Hipótese 5	109
4 - Discussão de Resultados	112
4.1 - Análise das Características Pessoais	113
4.2 - Análise das características sócio-profissionais	114
4.3 - Influência da Formação na Percepção do Clima Organizacional.....	115
4.4 - Análise das questões da Formação.....	116
4.5 - Desmotivação na Formação Profissional	117
5 - Conclusões	118
Referências Bibliográficas.....	123
Anexos.....	130

Índice de Figuras

Figura 1 – Perspectiva cultural sobre a formação do clima	33
Figura 2 – Camadas do clima e cultura	37
Figura 3 – Relação da Formação com o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional	43
Figura 4 – Relação da Teoria de Maslow e da Teoria de Herzberg	64
Figura 5 – Gráficos Q-Q para cada uma das variáveis	92-93

Índice de Quadros

Quadro 1 – Cronologia das várias definições de clima organizacional	24 - 26
Quadro 2 – Distribuição dos Trabalhadores do Município por Carreira e Género	74
Quadro 3 – Distribuição dos Trabalhadores por Idade e Género	75
Quadro 4 – Distribuição dos Trabalhadores Efectivos por Antiguidade e Género	75
Quadro 5 – Distribuição dos Trabalhadores pela Estrutura Habilitacional e Género	76
Quadro 6 – Investimento em Formação Interna vs Externa no Município	77
Quadro 7 – Número de Participações em Acções de Formação, no ano de 2008	77
Quadro 8 – Distribuição dos Inquiridos por Género	79
Quadro 9 – Distribuição dos Inquiridos por Idade	79
Quadro 10 – Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias	80
Quadro 11 – Distribuição dos Inquiridos por Carreira	81
Quadro 12 – Distribuição dos Inquiridos por Situação Profissional (Vínculo)	81
Quadro 13 – Distribuição dos Inquiridos por Antiguidade	82
Quadro 14 – Participação em Acções de Formação, considerando o Período referente à Frequência da Última Formação.	83
Quadro 15 – Número de Cursos Frequentados nos últimos 24 meses	84
Quadro 16 – Área temática da Formação Profissional Frequentada	85
Quadro 17 – Factores Motivadores no Exercício de Funções no Município de Santa Maria da Feira	86

Quadro 18 - Factores que geram Desmotivação no Exercício de Funções no Município de Santa Maria da Feira	87
Quadro 19 – Estatística Descritiva e Alfa de Cronbach	88
Quadro 20 – Coeficiente de Correlação de Pearson	90
Quadro 21 – Estatística Descritiva (por Género)	94
Quadro 22 – Teste de Levene e Teste t (por Género)	95
Quadro 23 – Teste de Anova (Habilitações Literárias)	96
Quadro 24 – Estatística Descritiva (Habilitações Literárias)	97
Quadro 25.1 – Teste de Bonferroni (Habilitações Literárias)	99
Quadro 25.2 – Teste de Bonferroni (Habilitações Literárias)	100
Quadro 26 – Estatística Descritiva (Vínculo)	102
Quadro 27 – Teste de Levene e Teste t (Vínculo)	103
Quadro 28 – Teste de Anova (Carreira Profissional)	104
Quadro 29 – Estatística Descritiva (Carreira Profissional)	105
Quadro 30.1 – Teste de Bonferroni (Carreira Profissional)	107
Quadro 30.2 – Teste de Bonferroni (Carreira Profissional)	108
Quadro 31 – Estatística descritiva (Inquiridos que Frequentaram Formação Profissional)	110
Quadro 32 - Teste de Levene e Teste t (Inquiridos que Frequentaram Formação Profissional)	111

Índice de Siglas e Abreviaturas

C. O. – Comunicação Organizacional

CTTI – Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado

Conc. – Concordância

F.P. – Formação Profissional

Freq. – Frequência

I. O. – Identidade Organizacional

Líder. – Liderança

Org. – Organizacional

Prof. – Profissional

Introdução

A dinâmica sócio-económica que caracteriza a sociedade actual, associada a inúmeros factores como a tecnologia e a globalização dos mercados, afectam o comportamento, funcionamento e eficácia das organizações. Neste âmbito, Caetano (2001) refere que o crescimento e a sobrevivência das organizações estão dependentes da implementação prévia de mudanças em alguns dos seus subsistemas.

Pereira (1999) considera as organizações como sistemas complexos constituídas por pessoas que se associam com o intuito de concretizar determinados objectivos, mediante funções devidamente identificadas. Surgem assim, as teorias da organização que apesar de advogar ideias diferentes, procuram estudar e analisar a inserção do homem na organização (teorias clássicas, a teoria da escola das relações humanas e a abordagem sistémico - contingencial). Estas modernas teorias de gestão tiveram a sua origem aquando da revolução industrial iniciada em Inglaterra, as quais introduziram transformações na sociedade, ciência, tecnologias, fontes de energia e, conseqüentemente, no ambiente vivenciado dentro das organizações. A introdução das técnicas de produção em massa proporcionou o desenvolvimento de novas formas de trabalho, através da racionalidade científica da organização do trabalho, baseada na divisão do trabalho e na autoridade formal, com o intuito de simplificar as funções e tarefas inerentes ao factor trabalho. Conseqüentemente o desenvolvimento científico do conhecimento proporcionou o incremento da eficácia e eficiência do funcionamento interno e, logicamente, o aperfeiçoamento da produtividade, facto que reflectiu no aumento significativo da produção e no lucro empresarial. No decorrer da aplicação destas novas teorias na gestão da organização, surgiram outras cuja preocupação fundamental consistia na percepção do factor humano como base explicativa do funcionamento interno das organizações. Foi neste momento que surgiu a teoria da escola das relações humanas a qual visava analisar e dar resposta aos problemas humanos resultantes da civilização industrial e do crescimento acelerado da produtividade, bem como encontrar novas estratégias de gestão, de modo a eliminar os conflitos e as dificuldades de integração dentro das organizações, sempre com o objectivo de garantir a eficácia organizacional e a produtividade do trabalho. Santos, (2010) refere que a abordagem sistémico-contingencial surgiu nos anos 50 e 60, como

reação à expressão “the one best way”, em que se baseavam as teorias anteriores. Com esta abordagem, a organização passou a ser entendida como um sistema de constantes permutas com o meio, sendo que o comportamento da organização estava dependente das variáveis situacionais do meio ambiente.

Nas últimas décadas, os aspectos interpessoais começaram a ser valorizados nas organizações, motivados pela tomada de consciência de que o comportamento organizacional depende dos grupos e indivíduos que interagem dentro destas. Assim, as mutações que ocorrem diariamente afectam todos os que constituem a organização, fazendo com que sejam alterados os comportamentos habituais das pessoas que nela laboram, bem como as expectativas dos indivíduos e da própria organização.

Quer sejam de índole pública ou de índole privada, as organizações têm-se confrontado com crescentes níveis de exigência, económicos ou legislativos, por exemplo. Tais níveis implicam novas práticas de gestão, para a prossecução dos objectivos e requerem políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos globalmente integradas e desejavelmente consensuais no ambiente organizacional. A Gestão de Recursos Humanos é assim indiscutivelmente uma área que tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante nas organizações, decorrente de mudanças nas diferentes áreas temáticas. Neste sentido, é esta orgânica que estabelece as relações entre a própria organização e os seus colaboradores, em acções relativas ao recrutamento, selecção, promoção, formação, vencimentos, avaliação de desempenho, entre outras. Constata-se que a Gestão de Recursos Humanos desenvolve múltiplas tarefas, as quais não se prendem somente com a administração jurídico-administrativa dos processos, mas começa também a assumir uma preocupação evidente em estudos relacionados com comportamento organizacional, ou seja Cunha et al. (2003:2) consideram “o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional, e do modo como os processos e as práticas internas afectam indivíduos e grupos”. Cabe assim a esta Gestão, desenvolver actividades que permitam aferir o comportamento dos indivíduos, considerando as características individuais e organizacionais (crenças, valores), a motivação, a satisfação, bem como as práticas organizacionais (tomada de decisão, liderança, comunicação e feedback, definição de objectivos, avaliação). Estes

factores influenciam positivamente ou negativamente o ambiente vivenciado internamente.

De acordo com Soares (2007), o conceito de clima organizacional foi alvo inicial de discussão no ano de 1958 por Argyris, o qual justificou ser um dos factores de influência sob o comportamento dos indivíduos em contexto de trabalho. Neste âmbito, o clima organizacional tornou-se numa temática estudada em ambiente laboral, e começou a ser utilizado também como instrumento de gestão.

Chiavenato (1994) refere que o desenvolvimento de um melhor clima organizacional depende do estilo de liderança, da equipa de trabalho, da formação profissional dos colaboradores, da avaliação da mesma e dos factores de motivação. Neste sentido, o referido autor menciona que o clima organizacional exerce influência sobre a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho.

O conceito de clima organizacional é constituído por uma multiplicidade de variáveis, pelo que é difícil encontrar uma definição concreta do mesmo. Neste âmbito e motivadas por esta complexidade de entendimentos, surgiram quatro perspectivas que, apesar de independentes, não são mutuamente exclusivas: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural.

A pesquisa do clima organizacional é assim um instrumento de diagnóstico interno que permite aferir o ambiente, ou seja compara a percepção que os indivíduos têm da sua organização, através das práticas, processos, estrutura e políticas utilizadas. A identificação destes aspectos orientará para uma definição de planos de acção de melhoria e contribuirá para otimizar o clima e para um aperfeiçoamento no desempenho individual de cada um.

Neste âmbito, um dos objectivos deste estudo é compreender de que forma a participação em acções de formação e a conseqüente aquisição de conhecimentos tem influência na percepção do clima organizacional. A formação profissional é um meio de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional, que visa aperfeiçoar o desempenho dos trabalhadores da organização, aumentar a produtividade e melhorar as relações interpessoais. Para tal, a formação deve proporcionar a aprendizagem de conhecimentos

e competências, preparando os recursos humanos a responder aos novos desafios impostos pelas inovações tecnológicas e pelas constantes mutações no mercado de trabalho. Assim, “investir” em formação é “investir” nos Recursos Humanos.

Pfeffer (1994) menciona que a maior parte dos processos de mudança compreende intervenções focalizadas na formação profissional dos seus trabalhadores, as quais são um factor fundamental para o sucesso organizacional, contribuindo para melhorar as actividades desenvolvidas dentro das organizações.

Outras variáveis existentes na percepção do clima organizacional e que estão presentes em todas as organizações são a liderança, a comunicação e identidade organizacional. As variáveis motivação e satisfação são também analisadas numa óptica mais descritiva.

O presente estudo foi realizado no Município de Santa Maria da Feira, localizado na região norte do litoral do país. Os dados necessários para a realização da investigação foram recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário, constituído por quatro partes distintas designadamente: 1) questões sócio - demográficas e profissionais; 2) questões sobre a formação profissional; 3) conjunto de questões sobre as diferentes variáveis (liderança, formação profissional, comunicação organizacional e identidade organizacional) divididas em dois grupos com duas escalas distintas que permitissem aferir o grau de concordância e de frequência; 4) questão descritiva sobre as variáveis motivação e satisfação.

O trabalho está sistematizado em duas partes: a primeira parte é dedicada ao enquadramento teórico do tema em estudo e a segunda reporta-se à investigação empírica, onde são descritos os aspectos referentes à contextualização do estudo, às hipóteses, à amostra e às variáveis em estudo. Nesta mesma parte, procede-se à apresentação, análise, discussão dos resultados obtidos, através da caracterização da amostra e testes às hipóteses levantadas.

O trabalho é finalizado com a exposição das conclusões, dando relevância aos resultados considerados mais relevantes e deixando algumas considerações que permitam partir para estudos futuros.

1 - As Organizações

Na sociedade actual, quase toda a vida do Homem se desenvolve em organizações que cumprem também um papel de satisfação de necessidades. Chiavenato (1994:54) refere que “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro das organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita (...)”.

Assim, a existência das organizações justifica-se por permitirem a satisfação efectiva das necessidades humanas, através do exercício de um trabalho coordenado, mediante a conjugação do esforço de todos os que nele intervêm, com o intuito de atingir os objectivos individuais e organizacionais.

Chiavenato (1994) defende que existem três razões que motivam a existência de organizações: 1) Razões Sociais - as organizações surgem pela necessidade que o indivíduo tem de ser relacionado em grupo para viver; 2) Razões Materiais - os indivíduos organizam-se de forma a incrementarem as suas capacidades e competências cognitivas, através do aumento de conhecimentos; 3) Razões que se traduzem pelo efeito de Sinergia - as organizações apresentam um efeito multiplicador nas actividades praticadas pelos elementos que a constituem, isto é duas ou mais causas ao actuar em conjunto apresentam um resultado superior à soma dos efeitos produzidos separadamente.

A diversidade de definições do conceito de organização advém da sua complexidade. A organização é um sistema aberto, que para sobreviver necessita de uma constante adaptação às mutações do contexto onde se insere. Além disso, pode-se reconhecer também, que a organização é um conjunto de indivíduos, que mediante uma hierarquia e uma divisão de funções, partilham um conjunto de regras, procedimentos e responsabilidades, as quais são orientadas por pessoas com capacidades de liderança, com o propósito de cumprir determinada missão e os objectivos associados (individuais e organizações).

As organizações podem ainda ser subdivididas em formais ou informais. As formais, baseiam-se na divisão do trabalho de acordo com critérios e normas

formalmente estabelecidos. Na opinião de Cunha et. al (2007) nestas organizações, as estratégias, estrutura e práticas organizacionais estão devidamente definidas, respeitando as relações hierárquicas, regras e regulamentos que disciplinam as relações entre os indivíduos, e os objectivos definidos. Por sua vez, a organização informal advoga a importância das relações humanas e relacionamentos sociais, as quais se estabelecem espontaneamente no quadro organizacional, revelando-se como algo de extrema importância para a qualidade e ambiente de trabalho e existindo paralelamente à organização formal. A vantagem deste tipo de comportamento associado à organização informal revê-se no facto das relações informais facultarem a realização de trabalhos em conjunto, auxiliando na eliminação de determinadas lacunas da estrutura formal. Desta forma, favorece as dinâmicas de grupo e conseqüentemente a melhoria dos estilos de chefia praticados.

Cunha et. al. (2007) consideram que não faz sentido existir uma organização formal sem a componente informal, pois ambas podem complementarem-se e contribuir para uma gestão mais eficaz.

Neste âmbito, torna-se ainda imprescindível a análise do comportamento organizacional. Ou seja, a relação que o indivíduo estabelece com o grupo dentro do contexto organizacional e a forma como as políticas e práticas organizacionais afectam essa mesma relação. Para tal, na opinião de Cunha et al. (2007), devem ser consideradas as características individuais de cada um (personalidade, valores, crenças) e os grupais (dimensão, composição e propriedades), os processos individuais (percepção, motivação, tomada de decisão), os processos grupais (liderança, comunicação, tomada de decisão), os processos e práticas organizacionais (definição da missão e objectivos, avaliação de desempenho, recompensas) e finalmente, a influência deste conjunto de factores nos resultados individuais, grupais e organizacionais. Assim, as organizações devem preocupar-se com múltiplos factores, não se limitando somente aos resultados financeiros, na busca incessante de melhorias, mas também devem centrar-se nos efeitos humanos, ou seja na análise da motivação, satisfação e na percepção do clima organizacional. As organizações caracterizam-se como sistemas vivos, as quais sofrem contínuas mudanças, implicando reestruturações e redefinições, dadas as rápidas

mudanças a que estão sujeitas provocadas pelo meio envolvente e à necessidade que têm de se adaptar a essas mesmas mudanças.

Sendo as organizações universos complexos e multifacetados com diferentes características estruturais, isto é umas mais hierarquizadas, outras de cariz mais burocrata e regulamentares, as mesmas apresentam diferenças a nível das pessoas que as integram, da tecnologia utilizada e dos interesses que perseguem. Porém, a conjugação destas características tem como finalidade o alcance dos objectivos organizacionais, propostos, numa óptica de maximização da eficácia e da eficiência.

Desta forma, as organizações actuam sob diversos domínios de forma crescente e complexa, sendo imprescindível o seu estudo e a sua análise. Assim importa compreender o funcionamento das organizações, reflectindo sobre as diversas teorias organizacionais numa perspectiva de evolução histórica, analisando as mesmas sobre as dimensões de relacionamento intra-organizacional e inter-organizacional.

1.1 - Teorias das Organizações (breve revisão)

Actuando as organizações em diversificados campos de actividade, pautados por um crescimento complexo das suas relações, surgiram as teorias organizacionais com o intuito de permitir a compreensão dessa mesma complexidade que caracteriza o funcionamento das mesmas. Abordaremos algumas destas teorias, nomeadamente aquelas que consideramos mais “aplicáveis” ao contexto organizacional, no qual desenvolvemos a nossa investigação.

Apesar dos actuais métodos de gestão serem o resultado das investigações de numerosos estudiosos, que em diferentes épocas permitiram aprofundar as questões do funcionamento organizacional, as organizações de hoje adquiriram características semelhantes às que se verificavam nas organizações da época pós - Revolução Industrial no século XVIII. O surgimento de grandes organizações, conjugado com a introdução da produção em massa, proporcionou o estudo e o desenvolvimento de trabalhos que se tornaram clássicos e contribuíram para os modelos actuais da gestão das organizações.

1.1.1 - Teorias Clássicas das Organizações

As abordagens clássicas destas teorias estão associadas a Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber, autores que deram o seu contributo em análises sobre o comportamento humano nas organizações.

Camara et al. (2001) referem que o desenvolvimento das actividades comerciais nos finais do século XIX e início do século XX, careciam de mecanismos de gestão e controlo eficazes, os quais eram considerados incompatíveis com as organizações pouco eficientes da época. Tal situação, justificou a introdução de modelos mecanicistas nas organizações.

Neste âmbito, Taylor preocupa-se com a necessidade de assegurar ao empregado e ao empregador a prosperidade máxima, ou seja, garantir às organizações uma maior rentabilidade económica, otimizando o seu desenvolvimento e riqueza. Para o empregado esta prosperidade traduz-se não só, na obtenção de uma remuneração mais elevada, mas também na possibilidade de ter o rendimento máximo, ou seja, de realizar o seu trabalho da melhor forma possível, atendendo às suas capacidades. Este autor propõe ainda uma organização científica do trabalho baseada em cinco princípios fundamentais: 1) defesa da separação entre a planificação e concepção do trabalho, a qual era função exclusiva dos líderes, enquanto que a execução das tarefas era praticada pelos trabalhadores; 2) a utilização de metodologias científicas, defendendo para o efeito a existência de uma forma mais eficaz de realizar as tarefas adstritas a cada um, numa óptica de optimização do seu trabalho (“the one best way”); 3) especialização de cada trabalhador numa determinada tarefa, maximizando as suas capacidades produtivas, numa lógica de motivação com o intuito de receberem o máximo de contrapartidas financeiras que pudessem satisfazer as suas necessidades básicas; 4) a selecção dos trabalhadores cujas características melhor se adequam ao posto de trabalho; 5) a monitorização do trabalho desempenhado, de forma a assegurar que os métodos aplicados traduzem os resultados expectáveis. Taylor defendia também uma concepção mecanicista e economicista do ser humano.

Nos estudos desenvolvidos por Henri Fayol há uma maior preocupação com o controlo e administração da organização, do que com a particularização das tarefas

advogada por Taylor. Fayol (1946) citado em Cunha et. al (2007) consideram que a administração deve ser dirigida atendendo aos princípios de divisão do trabalho, exercício da autoridade (responsabilidade, disciplina, unicidade de comando e direcção), subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração, centralização das decisões, existência de uma hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito do corpo (união dos trabalhadores). Em suma, para a Fayol a função de administrar baseia-se no planeamento, organização, comando, planeamento e controlo.

Por sua vez, Max Weber defende que a administração das organizações deve assentar em princípios, regras e procedimentos burocráticos que legitimam o poder através do exercício de autoridade. A burocracia é entendida como uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é na adaptação dos meios aos objectivos, com o intuito de garantir a máxima eficiência na concretização desses mesmos objectivos. Weber (1947) citado em Rocha (1999) define três tipos de autoridade, nomeadamente: a autoridade legal-racional, a qual se baseia em regras gerais e abstractas; autoridade tradicional, legitimada pelas tradições e costumes de que exerce a autoridade, autoridade carismática, caracterizada pela lealdade e confiança nas qualidades pessoais de quem governa. Weber (1947) defende assim, que a autoridade que predomina na sociedade é de carácter legal-racional, pressupondo uma abordagem burocrática das organizações. Ferreira (2001) menciona que as formas racionais e legais de tipo burocrático que condicionaram o funcionamento das instituições e das organizações tiveram a sua ascensão com o surgimento do capitalismo e do Estado Moderno. Max Weber considera que a burocracia é o meio que a organização dispõe para funcionar com mais eficiência. Por conseguinte, Ferreira (2001) refere que a sustentabilidade e funcionalidade da administração burocrática assenta num conjunto de princípios basilares, definidos por Max Weber, nomeadamente: 1) a legalidade das normas e regulamentos pressupõe que estes instrumentos sejam reduzidos a escrito, para garantir uma interpretação sistemática e unívoca; 2) as funções são definidas pela própria lei, ou seja, o carácter normativo de todas as regras e procedimentos, implica que o comportamento humano nas organizações fosse devidamente estandardizado em articulação com os meios e fins definidos pela própria; 3) hierarquia da autoridade, ou seja, a burocracia estabelece que os cargos ocupados por cada um estavam estabelecidos

segundo o princípio da hierarquia, pelo que a autoridade é legitimada pelas diferentes posições hierárquicas correspondentes a determinado cargo, assim, as posições de cariz inferior devem ser supervisionados e controlados por uma “pessoa base” na competência técnica; 4) meritocracia – que insiste na definição de critérios e requisitos para que a admissão ou promoção funcionários se baseie na competência, no mérito e na capacidade que o funcionário possuía para ocupar o cargo considerado, daí a exigência formal de exames, concursos e diplomas em sede de selecção; 5) as relações sociais nas organizações são do tipo formal, ou seja, os funcionários de cada organização limitam-se a cumprir e a exercer de forma eficiente, as funções e actividades que lhes estão adstritas, com competência e responsabilidade, obedecendo às ordens do seu superior hierárquico; 6) remuneração regular dos funcionários da administração burocrática, determinado por um vencimento, baseado nas funções desempenhadas e no tempo de serviço, auferido periodicamente, daí a garantia da estabilidade financeira do funcionário que integra a administração burocrática; 7) separação da propriedade e do cargo, pelo que as funções desempenhadas pelos funcionários ao serviço da administração burocrática são independentes da posse privada dos meios de produção da organização; 8) carreira regular dos funcionários, a burocracia pressupõe um emprego fixo e uma carreira regular, o que se traduz na especialização de cada funcionário e no desempenho da sua actividade durante um período de tempo, demonstrando conhecimentos e capacidades para o exercício do cargo que ocupavam; 9) divisão do trabalho, a burocracia caracteriza-se por uma sistemática divisão de trabalho, o que subentende a obrigatoriedade de cada cargo ter associado um referencial de competências cognitivas e comportamentais e responsabilidade pelas tarefas que o seu ocupante deveria possuir. A divisão de trabalho supõe a distribuição das actividades de acordo com os objectivos definidos pela organização e a standardização dos procedimentos técnicos numa óptica de garantir o incremento da produtividade e a eficiência organizacional.

Em suma, Ferreira (2001) refere que na perspectiva de Max Weber a administração burocrática possui vantagens pautadas pela possibilidade de desenvolver um comportamento humano baseado na racionalidade com vista à prossecução dos objectivos da organização; precisão na definição do cargo; rapidez na tomada de decisões, pois cada interveniente tem o seu papel preestabelecido; univocidade de

interpretação, a qual é garantida pela regulamentação específica e escrita; uniformidade das rotinas e dos procedimentos e consequente padronização e redução de custos e de erros; continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado. Nas organizações burocratas, a função de cada trabalhador deve ser entendida como a sua única e a mais importante actividade, desempenhando-a de forma totalmente separada dos meios de administração, a qual está ajustada a princípios e normas burocráticas, que favorecem o tratamento igualitário, pois cada um assume a sua responsabilidade, favorecendo a cooperação entre os funcionários, com a finalidade de concretizar os objectivos das organizações.

Estas três abordagens clássicas, defendem que o sucesso da eficácia e eficiência organizacional implicam a existência de uma forte hierarquia dentro das organizações capaz de exercer autoridade, controlo e monitorização do trabalho bem organizado, estruturado e repartido, o qual obedece a normas e procedimentos estabelecidos. As organizações são assim entidades racionais, que trabalham em prol da prossecução dos objectivos delineados (individuais e organizacionais), partindo do pressuposto que os indivíduos eram motivados somente por factores económicos. Santos, (2010) considera que estas teorias defendem que a melhor forma de gestão das organizações assenta na especificidade atribuída aos processos, métodos, regras e controlo interno existentes dentro de cada organização.

1.1.2 - Teoria da Escola Relações Humanas

As abordagens perfilhadas pela Escola das Relações Humanas surgem como reacção aos problemas humanos decorrentes de uma civilização industrial em constante crescimento. A demasiada formalização com regras, normas e condutas rígidas e a componente excessivamente mecanista atribuída ao Homem, enquanto membro da organização, foram factores preponderantes para que a Escola da Relações Humanas interviesse no sentido de melhorar as condições de trabalho. Esta abordagem privilegia a necessidade de compreender as relações que ocorrem entre os indivíduos no quadro organizacional.

Segundo esta abordagem, as organizações são sistemas sociais e cooperativos, nas quais o homem é encarado como um ser emocional e não um simples ser racional trabalhando para maximizar o seu rendimento, daí a importância atribuída a factores como a motivação e liderança no desempenho dos trabalhadores.

A escola das Relações Humanas teve várias influências, das quais se destacam os estudos realizados por autores como Elton Mayo, Maslow, McGregor, Herzberg e Kurt Lewin.

De acordo com esta perspectiva Cunha et al. (2007:66) os trabalhadores nas organizações “(...) são sobretudo entes sociais, movidos por necessidades de pertença e aceitação.” As normas e condutas que regiam as organizações eram congruentes com os interesses da mesma, sendo imprescindível a criação de condições que favorecessem as práticas de liderança que por sua vez estimulavam a auto-realização, motivação e satisfação dos seus trabalhadores. Assim, a função de liderança pressupunha a existência de competências de comunicação, de capacidade de motivação, bem como de táticas que favoreçam a dinâmica grupal e a sensibilidade para as relações interpessoais.

A influência desta abordagem nas organizações permanece até à sociedade actual associada ao estudo de Elton Mayo – o efeito de Hawthorne. Neste estudo, o referido autor centralizou a sua atenção nas normas, atitudes e comportamentos dos grupos informais em detrimento das condições de trabalho, isto é, foi atribuída primazia

aos grupos informais dentro da estrutura formal das organizações, sendo o processo de trabalho, encarado como uma actividade colectiva e cooperativa. Por outro lado, a necessidade de reconhecimento, segurança e pertença sentidas pelo Homem, bem como a sua participação directa nas decisões que afectam trabalho, favoreciam o seu desempenho profissional e a sua motivação. Por conseguinte, era importante considerar o líder como elemento-chave na dinâmica do grupo, actuando de forma flexível, coesa e envolvente. Assim, justificava-se que os líderes possuíssem conhecimentos e a formação adequados, para que interagissem com as diferentes características dos grupos, actuando de forma congruente.

Neste contexto, Camara et. al. (2001) consideram que a gestão eficaz de uma organização, passa por acautelar o bem-estar emocional dos seus trabalhadores, liderando-os de forma apropriada, favorecendo, de preferência o desenvolvimento do trabalho em grupo e a existência de bons relacionamentos interpessoais. Ferreira (2001) refere que a existência de grupos informais nas organizações são uma condição fundamental para o desenvolvimento da união, do controlo e da integração social nas organizações.

1.1.3 - Teoria Contingencial

A teoria contingencial encara a organização como um sistema aberto em constante interacção com o meio ambiente externo. Assim, estando sujeito a todas as mutações que o ambiente estimula, o comportamento adequado da organização varia em função das variáveis situacionais a que estavam sujeita, tais como, as novas tecnologias e as concorrências de mercados.

Camara et. al. (2001) comparam a organização a um organismo vivo, que para sobreviver tem que receber entradas (inputs) oriundas do meio circundante, por forma a “alimentar-se”, processar as mesmas, as quais após transformadas ingressam novamente no ambiente. Este ciclo, que produz efeitos de retroacção é a garantia da sobrevivência organizacional.

De acordo com Ferreira (2001:77) “com este modelo de análise, as estruturas, o desenho organizacional, os níveis hierárquicos da autoridade formal, os papéis, as normas, o processo de tomada de decisão e a liderança que enformam o funcionamento das organizações passam a ser objecto de um processo de adaptação e de reacção sistémico, face às contingências do ambiente externo.” Mesmo em contextos externos mais “hostis”, isto é, que favoreçam o aparecimento de comportamentos de maior pressão, a organização deverá encontrar, o tipo de gestão que permita adaptar-se da melhor forma aos constrangimentos que possam surgir. Tal permite uma melhor adaptação e ajustamento às pressões ou oportunidades proporcionadas pelos ambientes externos e conseqüentemente, à probabilidade da organização ser bem sucedida. Assim, numa lógica contingencial, os indivíduos ou grupos agem no sentido de, não só determinarem o funcionamento das organizações como também de ajustarem as suas acções ou respostas à interacção com o meio externo.

Em suma, nesta abordagem não existe uma forma única de gerir organizações, mas sim uma adaptação da gestão ao meio envolvente, facto que a distingue das abordagens clássicas.

Apesar da evolução das teorias, as organizações continuam a preocupar-se com necessidade de conciliar resultados humanos com os resultados produtivos. Neste âmbito Cunha et. al. (2007: 74) sugerem “(...) que a boa gestão é aquela que consegue conciliar os “temas gémeos” e que procura saber como conciliar os interesses da organização com os seus membros”.

1.2 - A Importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

1.2.1 - Evolução Histórica

Dada a complexidade do funcionamento das organizações, motivada pelas diferentes formas de gestão praticadas e pelas relações estabelecidas entre os seus membros em contexto organizacional, é fundamental perceber qual o papel da Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento organizacional e perceber, por antecipação, como é que uma organização funciona.

O trabalho desenvolvido por Taylor no início do século XX veio introduzir algumas práticas da Gestão de Recursos Humanos ainda hoje utilizadas. A título de exemplo, podemos falar do processo de selecção de Recursos Humanos, (ainda que de uma forma embrionária), dado que Taylor procurava “escolher” os trabalhadores, tendo em conta o facto de possuírem as características que mais se adequavam à especificidade da tarefa a exercer. O trabalho de Taylor origina igualmente a primeira forma de estudo sobre o funcionamento das organizações, introduzindo nas mesmas os conceitos da divisão do trabalho e especialização do trabalhador nas práticas de gestão, para os quais é fundamental a elaboração de instruções claras e precisas para a realização das tarefas. Taylor distingue a execução da concepção, ou seja, aqueles que executam daqueles que “mandam” executar, cabendo a cada trabalhador uma especialização e utilização de um método de trabalho específico, num processo de aperfeiçoamento. Aos operários estava destinada a função de produção, numa base de optimização dos tempos de produção, os quais eram estudados e planeados pelos engenheiros, ou seja, estes estavam condicionados pelo trabalho mais intelectual de estudo e concepção das operações mais complexas para as organizações. O objectivo final da aplicação destes princípios de gestão (planeamento, preparação, controlo e execução) consistia na racionalização, eficiência e maximização do rendimento produtivo.

Com o surgimento das teorias da Escola das Relações Humanas, nomeadamente com os estudos de Mayo, Maslow e Lewin, surgem novas temáticas associadas à gestão de recursos humanos, as quais acentuam na componente de relacionamento interpessoal, em contexto organizacional. Segundo Rocha (1999) é nesta fase que se inicia o

desenvolvimento do comportamento organizacional associado à importância da motivação, liderança e da participação.

Becker e Gerhart, (1996) citado em Teixeira (2001) consideram que é na década de 80 que surge a grande mudança na gestão de recursos humanos. Tal situação, justifica-se pelo desenvolvimento tecnológico, pela utilização de novas ferramentas informáticas, pela desenfreada competição entre as organizações motivada pela conquista de novos mercados, pelo liberalismo económico, bem como por todo o fenómeno da globalização. Todas estas mudanças impuseram às organizações um grau de capacidade de adaptação que se repercutiu na gestão das pessoas, na medida em que as suas consequências exigiram novas práticas, dado que as funções executadas nas organizações se tornaram mais exigentes.

Kóvacks (1991) citada em Rocha (1999) refere que a modernização das organizações implica modificações nas mesmas, de forma a torná-las mais flexíveis e consequentemente uma nova política de recursos humanos que apoie o empenhamento e participação dos trabalhadores na tomada de decisões. Segundo esta autora, toda a estratégia de mudança organizacional só faz sentido quando articulada com a estratégia de gestão de recursos humanos. Assim, a actividade de gerir os recursos humanos expande a sua área de actuação para além do cumprimento das tarefas administrativas (pagamento de salários, gestão da assiduidade, controlo e pagamento das contribuições à segurança social e finanças), incidindo a sua actuação também no planeamento dos recursos humanos (gestão previsional), nas formas e estilos de liderança praticados, na comunicação organizacional e nos estudos e análises da cultura e clima organizacional.

Santos (2010) considera que o desenvolvimento da concorrência internacional e as profundas mudanças a nível tecnológico alteraram substancialmente a função de gestão pessoal. Esta mudança modificou a concepção tradicional de pessoal apenas considerado como fonte de trabalho em que é necessário minimizar custos, dando lugar à concepção de pessoal como um recurso imprescindível dentro da organização, cuja sua necessidade deve ser optimizada, numa perspectiva de criação de valor e “produção de resultados”.

1.2.2 - Modelo de Gestão de Recursos Humanos

Tyson (1995) refere que a problemática da gestão de recursos humanos resulta de três razões fundamentais.

A primeira denomina-se de ordem social, pois prende-se com a gestão do emprego, quer do ponto de vista individual quer do ponto de vista relacional, realçando o planeamento quantitativo e qualitativo dos recursos humanos, a sua qualificação e formação. A segunda refere-se à natureza política, caracterizando-se pela forma como as relações inerentes ao trabalho e emprego se reflectem nos problemas sociais. Por fim, a de natureza cultural, que relaciona o papel dos recursos humanos no estabelecimento da ordem simbólica, que em contexto organizacional possibilita o exercício da autoridade e a definição dos papéis de cada colaborador.

A Gestão de Recursos Humanos é uma área de Gestão que abrange todas as orgânicas das organizações e todas as pessoas que nelas laboram, gerindo os seus efectivos de acordo com as características organizacionais e individuais. Do estudo dos modelos de Gestão de Recursos Humanos, adoptados em várias organizações por diferentes autores, destaca-se o modelo “hard” e “soft”. Cabral, C. (2000) explica que no modelo “hard” são realçados os aspectos estratégicos, em que os trabalhadores são identificados como um recurso gerido de forma semelhante aos restantes recursos. Nesta perspectiva, as actividades mais importantes da Gestão de Recursos Humanos centralizam-se nos processos de selecção, avaliação de desempenho e cumprimento dos objectivos associados à missão organizacional. O modelo “soft” dá ênfase aos aspectos relacionados com a componente humana. Neste âmbito, é atribuída importância aos factores relacionados como a motivação, o empenhamento, a autonomia, ou seja as características individuais das pessoas são consideradas como um aspecto fundamental, na conciliação de interesses individuais e organizacionais. Neves (2000) reforça a ideia de que este modelo, encara os recursos humanos como um investimento estratégico, cujas capacidades cognitivas, inovadoras, criativas, bem como as competências técnicas que possuem, são factores diferenciadores que determinam a essência de uma vantagem competitiva, em contexto organizacional.

1.2.3 - A Prática Actual da Gestão de Recursos Humanos

O desempenho das actuais organizações, sejam de carácter público ou privado, depende da gestão de recursos humanos, mais especificamente das pessoas que as constituem, da forma como estão estruturadas e do investimento que é proporcionado para o desenvolvimento organizacional. Tendo as organizações uma visão mais abrangente do contributo dos seus colaboradores na prossecução dos objectivos organizacionais, há também a preocupação de propiciar o envolvimento, o empenho e a motivação individual ou grupal.

Neste âmbito, vários autores (Guest, 1990; Storey, 1995; Torrington e Hall, 1995; Werther, 1996; Cardoso, 2000) citados por Teixeira (2003) referenciam algumas das características da Gestão de Recursos Humanos. Assim, consideram que a mesma deve actuar de forma pró-activa e estratégica, proporcionando aos seus efectivos a mais valia de adquirirem conhecimentos através da formação profissional, estimulando também os comportamentos de motivação e satisfação. A gestão de recursos humanos deve estimular o envolvimento, empenhamento e participação dos seus colaboradores na definição das melhores práticas, com o intuito de obter eficácia organizacional. Por outro lado, esta área da gestão deve encarar cada trabalhador como uma pessoa com características próprias, atendendo aos seus saberes, aptidões e motivações, essenciais no seu desempenho e conseqüentemente no desenvolvimento organizacional. Segundo estes autores, a gestão de recursos humanos deve proporcionar a integração dos seus colaboradores numa cultura organizacional inserida numa gestão alusiva ao modelo “soft” dentro dos princípios do comportamento organizacional.

A Gestão de Recursos Humanos assume cada vez mais importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional vocacionada para a aprendizagem contínua e inovadora. Desempenha ainda, um papel fundamental na análise das alterações das estruturas organizacionais, dos métodos de organização do trabalho, das relações de poder e nos estilos de liderança e comunicação praticados. Estes factores são relevantes na observação do clima organizacional.

Nas organizações, a gestão de recursos humanos deve encarar os seus activos como vectores estratégicos e cruciais para o seu desenvolvimento, os quais através da

aplicação dos seus conhecimentos em diversos domínios, ou seja, “saber ser/saber estar” (promover o desenvolvimento pessoal em contexto comunitário), “saber ser” (propiciar a criatividade e o espírito de iniciativa), “saber técnico” (chefiar eficazmente), “saber aprender” (autodesenvolvimento pessoal), “saber fazer” (incrementar as competências profissionais), “saber receber” e “saber transmitir/ministrar/formar”, rentabilizam os recursos existentes. Os recursos humanos são assim diferenciados dos restantes, pelas suas capacidades de criatividade e inovação, contribuindo também para a diferenciação das organizações.

1.2.4 - O Papel da Gestão de Recursos na Administração Pública

A Administração Pública tem como principal finalidade a prossecução dos interesses públicos, o que pressupõe a existência de um dever da boa administração, ou seja, deve atingir o bem comum da forma mais eficaz e eficiente. Para a concretização de tais fins, a administração pública precisa da coadjuvação dos recursos humanos nas diversas carreiras e funções, os quais são o principal capital para o funcionamento dos serviços e para a prossecução dos interesses gerais.

O modelo tradicional da função pública, também designado por burocrático, teve as suas influências nas teorias de Weber, ou seja, era atribuído privilégio às normas, leis e aos procedimentos administrativos em detrimento dos valores das pessoas, prevalecendo a ideia do homem administrativo e racional.

Rocha (2005) considera que neste período a Gestão de Recursos Humanos se caracteriza pela prática de uma divisão especializada e estruturada do trabalho em funções, resultantes na agregação de tarefas, mediante um determinado grau de complexidade. Verifica-se igualmente uma grande regulamentação de todos os aspectos relacionados com as funções da organização, ou seja, as actuações dos funcionários operavam-se através de rotinas. Na estrutura organizacional, havia uma hierarquia bem definida e rígida, a qual se traduzia na prática, de um trabalhador apenas receber ordens de um único superior hierárquico. O recrutamento era assegurado através de concursos e com base no mérito. Este modelo estava ainda associado à separação entre a política e a

administração, garantindo que esta última seria assegurada pelo estatuto que definia os direitos e deveres dos funcionários, os quais agiam em prol dos interesses e objectivos gerais da organização.

Numa fase posterior, surgiu o modelo liberal, com uma administração pública mínima e submetida a um rigoroso controlo político e de mercado, caracterizada pela redução do tamanho do Estado, pela privatização e terciarização. Os trabalhadores eram motivados por razões económicas, sendo essencialmente manipulados e controlados pela organização. Ao nível dos recursos humanos são aplicadas técnicas de gestão por resultados e de execução, nomeadamente em práticas como a gestão de objectivos, atribuição de prémios ou incentivos à produtividade.

A introdução de lógica gestionária na Administração Pública, na opinião de Rocha (2005), apresenta-se como uma alternativa às outras formas de gestão, procurando integrar aspectos positivos de outros modelos. Nesta concepção enfatiza-se a questão da eficiência e economia, o que pressupõem uma necessidade de flexibilizar a gestão de pessoal.

Em termos da gestão de recursos humanos e de acordo com o pensamento de Rocha (2005), as práticas incidiram na valorização das pessoas com as suas próprias características, utilizando estilo de liderança partilhada, sem se preocuparem exclusivamente com os resultados da sua actividade.

A reforma administrativa impôs uma orientação gestionária da Administração Pública exigindo relações laborais de maior flexibilidade, equipas com elevado conhecimento e redes de informação, dado que a administração pública deixou de ser somente fornecedor para se transformar num cliente que contrata serviços a prestar ao cidadão. Assim Denhardt e Denhart (2000) apresentaram sete princípios guias da prestação do serviço público, nomeadamente: 1) servir em vez de dirigir; 2) o interesse público é o propósito e não o subproduto; 3) pensar estrategicamente agindo democraticamente; 4) servir cidadãos e não consumidores; 5) responsabilização; 6) valorizar as pessoas e não somente a produtividade e 7) valorizar a cidadania e o serviço público.

Na Administração Pública, a Gestão de Recursos Humanos e as relações de trabalho estão submetidas a um regime jurídico de natureza administrativo-normativo, caracterizando-se pela existência de demasiadas regras e procedimentos, o que em determinadas situações limita uma gestão célere e eficaz. No entanto, apesar desta limitação é visível a introdução de práticas que pretendem proporcionar e desenvolver, técnicas específicas, que possibilitem a aquisição de conhecimentos e competências técnicas adequados à execução dos objectivos previamente delineados.

Em muitas áreas da administração pública, nomeadamente na administração local, deve ser fomentado o tipo de relacionamento que se estabelece com os cidadãos, promovendo a sua participação e envolvimento e criar novas formas de organização das actividades com o intuito de facultar a resolução de problemas. É neste contexto que a missão de um município deve assegurar o exercício adequado das suas competências, garantindo a melhor afectação de recursos (físicos, materiais, financeiros e humanos), de forma a obter um elevado nível de desempenho ao mais baixo custo possível tudo em prole de “Garantir o melhor serviço ao munícipe”.

Neste sentido, a área responsável pela Gestão de Recursos Humanos deve ter uma intervenção dinâmica, na promoção de mecanismos internos, em matéria de comportamento organizacional. Na prática, esta área deve proporcionar e fomentar o desenvolvimento cognitivo e sócio-profissional dos seus trabalhadores, numa óptica de melhoria contínua aos serviços prestados ao cidadão e analisar o estado de saúde da organização, ou seja através da avaliação do clima organizacional, o qual permite recolher as percepções sentidas pelos seus colaboradores em várias temáticas, como a motivação, satisfação, comunicação e liderança.

As organizações da Administração Pública, tem sido alvo de variadas reformas em diversos domínios, nos quais a Gestão de Recursos Humanos assume também um papel proeminente nas mudanças exigidas, motivada pelo aumento da complexidade dos processos aliada ao manancial de legislação, que diariamente é publicada. Deste modo, os desafios impostos obrigam as organizações a desenvolver estratégias que melhorem o desempenho de cada um, assim como sejam definidas orientações para a motivação e

empenho dos indivíduos que a constituem, nos quais a gestão de recursos humanos assume-se como um activo essencial. Ou seja, as práticas organizacionais nesta matéria, devem ser consistentes e ajustadas não só à estratégia da organização, mas também ao contexto em que esta desenvolve a sua actividade.

2 - Clima organizacional

Chiavenato (1994:50) refere que o “clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.” Louro (1995) defende que o ambiente interno das organizações é uma das variáveis que influencia o comportamento dos indivíduos em contexto de trabalho, traduzindo a importância do clima como instrumento de gestão.

2.1 - Evolução e do conceito e estudo do clima organizacional

Para Dawson (1995) citado em Neves (2000), o conceito de clima teve a sua origem na década de trinta do século XX. Surge como resultado do estabelecimento de uma relação entre determinados elementos meteorológicos, como a pressão atmosférica, humidade, temperatura, humidade, com a forma como estes eram influenciados por outros factores, nomeadamente mudanças de latitude, altitude e correntes. Partindo desta relação, o clima atmosférico consistia num conjunto de variáveis que se mantinham estáveis, durante um período de tempo, numa determinada região. Por sua vez, nas organizações o clima organizacional é encarado como uma componente multidimensional, tal como o clima atmosférico e “socorre-se” conceptualmente desta metáfora.

Neves (2000) apresenta esta semelhança identificando o clima como um conjunto de práticas organizacionais que são avaliadas de forma objectiva pelas pessoas, durante um determinado período, tal como acontece com o clima atmosférico que possui determinadas características regulares em determinado período (chuva, sol, vento, entre outros). Concretizando, o clima organizacional influencia o comportamento e atitudes das pessoas, devido à relação que as mesmas estabelecem com o contexto, a estrutura e os processos organizacionais.

Lobo e Fernandez (2000) referem que o conceito de clima foi inicialmente transportado para o domínio laboral por Lippit e White, devido à relação que estabeleceram entre as pessoas e o ambiente. Neste âmbito, esta relação implica uma

interacção entre as características específicas dos indivíduos, dos grupos e das próprias organizações. No entanto, só em 1960 é que o estudo do clima organizacional sofreu uma grande evolução. As investigações realizadas ao longo do tempo (Schneider, 1975; George e Bishop, 1971; Pritchard e Karasick, 1973; Joyce e Slocum, 1984; Hershberger e tal 1994) destacam a relação entre as particularidades individuais (expectativas, valores, necessidades, personalidade) e a percepção do clima organizacional, ou seja, é defendida a tese de que há sempre uma relação (quer seja directa ou indirecta) entre as variáveis organizacionais e individuais e o clima organizacional. Na prática nunca existiu consenso na definição concreta do conceito de clima organizacional, mas sim a existência de algumas definições, tendo sido as mesmas partilhadas por alguns autores, ao longo dos tempos.

Calado e Sousa (1993) e Louro (1995) citado por Soares (2007:37,38) apresentam uma cronologia das diversas definições defendidas ao longo do século XX.

Quadro 1 – Cronologia das várias definições de clima organizacional

Autores	Definição
Lewin, 1939	Percepções dos atributos organizacionais partilhados pelos membros de um grupo.
Forenhand e Gilmer, 1964	Características organizacionais que distinguem uma organização da outra; duram ao longo do tempo; influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.
Tagiuri, 1968	É a qualidade duradoura da situação global que é experimentada pelos indivíduos; influencia os seus comportamentos, e que pode ser descrita em termos de valores e de um conjunto específico de características do ambiente.
Friedlander e Marguiles, 1969	Propriedades organizacionais percebidas que intervêm entre as características organizacionais e o comportamento.

Autores	Definição
Schneider e Hall, 1972	Percepções individuais da organização afectadas pelas características da mesma e do indivíduo.
Pritchard e Karasick, 1973	Descrições que caracterizam as práticas organizacionais.
James e Jones, 1974	Representações cognitivas da situação psicologicamente significativas: percepções.
Schneider, 1975	Percepções ou interpretações do significado que ajudam os indivíduos a compreender o mundo e a saber como comportar-se.
Payne, Fineman e Wall, 1976	Consenso das descrições individuais da organização.
James et. al. , 1978	Somatório das percepções dos membros sobre a organização.
Litwin e Stringer, 1978	Processo psicológico que intervém entre as características organizacionais e o comportamento.
Joyce e Slocum, 1979	Os climas são perceptuais, psicológicos, abstractos, descritivos, não avaliativos e não activos.
Naylor, Pritchard e Llgen, 1980	Opiniões descritivas surgidas de acontecimentos, processos e contingências que existem no seio dos grupos.
Payne e Pugh, 1983	Descrição dos processos comportamentais característicos de um sistema social, num ponto particular do tempo. Estes processos reflectem os valores, atitudes, crenças e comportamentos dos membros da organização.
Schneider e Reichers, 1983	Percepção molar avaliada ou inferida que os investigadores fazem baseada em conhecimentos mais particulares.

Autores	Definição
Poole, 1985	Estrutura hierárquica de crenças, expectativas e valores.
Glick, 1985	Termo genérico para uma extensa classe de variáveis organizacionais, em vez de psicológicas, que descrevem o contexto para as acções individuais.
Ekvall, 1987	Comportamentos típicos, atitudes, sentimentos na organização decorrendo da realidade objectiva.
Rousseau, 1988	Descrição individual do ambiente social ou contexto do qual o indivíduo faz parte.
Vala, Monteiro e Lima, 1988	Entendido como uma dimensão da cultura, aquela que se refere aos seus aspectos especificamente perceptivos.

Fonte: Calado; M.; Sousa, E. (1993) citado em Soares (2007)

Cunha et al. (2003:550), referem-se ao clima como “a criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do significado trabalhado na organização”.

Dietz et al. (2004:81), citando Johnson (1996) referem que “a noção de clima organizacional configura a ideia de que descrevendo e interpretando o seu ambiente de trabalho, os membros da organização integram as suas micro percepções dos eventos do seu espaço de trabalho, nas macro percepções que captam para o ambiente de trabalho.”

As diversas definições apresentadas pelos diferentes autores revelam que o conceito de clima pressupõe uma multiplicidade de variáveis, tais como: as características organizacionais expostas objectivamente; as características organizacionais percebidas pelas pessoas; as representações psicológicas; e as interpretações cognitivas individuais. Assim, a grande dificuldade de encontrar uma definição exacta do clima organizacional, advém do facto do mesmo ser muitas vezes

entendido de forma diferente pelos diversos indivíduos que desempenham funções na mesma organização, o que faz com que os mesmos reajam de forma divergente ao único conjunto de políticas, normas e costumes. Reflectir sobre o clima organizacional implica a observação dos vários factores internos e externos que interagem directamente com o desenvolvimento organizacional e com comportamentos gerados entre os seus colaboradores. Factores como, a tecnologia utilizada, as políticas da organização, os objectivos, a missão, a existência de regulamentos internos, as relações interpessoais, condicionam positivamente ou negativamente os comportamentos dos indivíduos bem como, o seu próprio ambiente de trabalho.

Considerando as diversas referências teóricas acerca deste tema, Ruiz (2005) citado em Soares (2007) afirma que existem três conjuntos de definições do clima organizacional: o primeiro baseia-se nas características meramente objectivas e estruturais da organização; o segundo releva o interesse somente pelo aspecto psicológico do indivíduo; a terceira preocupa-se com a percepção que o trabalhador possui, quer da estrutura organizacional, quer dos processos que ocorrem no ambiente de trabalho. Este autor menciona ainda que os principais seguidores desta ideia são Payne e Pugh (1976), Naylor et al. (1980), Moos (1979), Moos e Insel (1974), Litwin e Stinger (1968), Peiró (1990, 1986) e Mellado (2004).

2.2 - Diferentes perspectivas de análise do Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional pode ser abordado segundo 4 perspectivas que apesar de distintas não são mutuamente exclusivas, designando-se por: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural.

2.2.1 - Perspectiva Organizacional

Na perspectiva organizacional, o clima organizacional é definido por Neves (2000) como o conjunto de características que descreve objectivamente uma organização, diferenciando-a de outra; é exterior ao indivíduo, independente das suas

percepções e relativamente estável no tempo, influenciando o comportamento dos indivíduos, o qual se desenvolve pelo facto de estarem expostos aos mesmos factores organizacionais e, conseqüentemente, manifestarem percepções semelhantes. A dimensão, a estrutura, o estilo de liderança, os processos de decisão, o número de níveis hierárquicos, entre outros, constituem os factores que explicam a variância do clima, justificando-se, desta forma, o mesmo, como um atributo organizacional e não individual.

Segundo esta perspectiva, o clima organizacional, baseia-se na percepção que os indivíduos possuem dos atributos organizacionais. Neste sentido, Mintzberg (1979) citado em Neves (2000) dividiu os referidos atributos em três tipos de variáveis organizacionais: variáveis de contexto (idade, dimensão, tecnologia, poder, meio envolvente), variáveis de estrutura (mecanismos de coordenação e controlo, elementos base de estrutura, parâmetros de concepção, configurações organizacionais) e variáveis de processo (comunicação, liderança, decisão e políticas). Importa analisar os impactos que estas variáveis têm sobre o ambiente da organização e de que forma as mesmas interferem nos processos de mudança, na estrutura, no estilo de liderança, na cultura, no exercício do poder.

As variáveis de contexto, são elementos envolventes da organização, as quais influenciam a mesma sob a forma de ameaças ou oportunidades.

As variáveis de estrutura, reportam a factores que contribuem para a divisão da actividade principal da organização em sub-actividades, assegurando a coordenação e controlo. De acordo com Neves (2000), estas variáveis facultam a supervisão directa, a standardização por processos de trabalho, o desenvolvimento de competências técnico-profissionais e a concretização de resultados. Os elementos base da estrutura têm a finalidade de diferenciar, quer o posicionamento hierárquico dos indivíduos, quer a natureza das tarefas operacionais e funcionais. Importa ainda referir que no âmbito de tais variáveis de estrutura estão definidos os parâmetros de concepção, os quais se referem concretamente ao posto de trabalho, nomeadamente ao grau de divisão do trabalho, a formalização das competências técnico-profissionais, os sistemas de supervisão, o tipo de comunicação utilizada (formal ou informal), bem como o sistema

de tomada de decisão. Por último e de acordo com Neves (2000:31), o papel da configuração organizacional “(...) é o resultado relativo das pressões estruturais a que a organização está submetida e visa uma espécie de harmonia estrutural.”

Quanto às variáveis de processo podemos dizer que as mesmas se referem aos elementos equacionados e exercidos pela gestão, nomeadamente a forma como executam a liderança, o poder, a tomada de decisão e a comunicação.

As variáveis anteriormente referidas (contexto, estrutura e processo) estão na origem das apreensões demonstrativas, que se estabelecem entre as características organizacionais e as inerentes ao relacionamento interpessoal, dando origem ao carácter multidimensional atribuído ao clima organizacional.

Esta perspectiva apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto da definição do clima ser baseado na relação de diversas variáveis e se considerar como preponderantes as características organizacionais, não evidenciando para o efeito, a influência do indivíduo no processo de formação das percepções organizacionais.

2.2.2 - Perspectiva Psicológica

Neves (2000) considera que a perspectiva psicológica dá ênfase ao indivíduo, ou seja, este está na origem do clima. A forma como os atributos organizacionais são cognitivamente apreendidos e caracterizados pelas pessoas que o percebem, traduzem-se numa interpretação que os mesmos fazem da sua situação de trabalho, a qual difere naturalmente, de indivíduo para indivíduo. O clima organizacional é assim encarado como um atributo individual, dado que as descrições dos aspectos organizacionais reflectem a forma como o indivíduo organiza e faz a interpretação da sua experiência. Desta forma, o clima resulta das motivações, valores e crenças que os indivíduos possuem, em relação à organização onde estão inseridos.

Por conseguinte, este tipo de clima apresenta ainda algumas características relevantes para o seu entendimento, nomeadamente a instabilidade no tempo, pois o indivíduo poderá apresentar uma determinada percepção hoje e amanhã demonstrar uma

outra completamente distinta; não uniforme, ou seja, o clima é percebido de forma diferente entre as pessoas que desempenham funções na organização, em diferentes níveis hierárquicos; sendo considerado sinónimo de opinião pessoal, na medida em que é percebido, mais em função das características individuais, do que dos factores organizacionais.

Na formulação do conceito de clima organizacional nesta perspectiva psicológica é fundamental compreender o que na percepção é descritivo ou cognitivo, bem como o que é avaliativo ou afectivo. Esta perspectiva defendida por diversos autores, James e Jones (1974) mencionados em Neves (2000), os quais referem que o clima resulta da construção cognitiva que o indivíduo faz da situação vivenciada, ou seja, a interpretação do clima deriva do significado que o mesmo atribui e não propriamente da realidade objectiva. Por sua vez Rosseau (1998) também citado em Neves (2000), considera que a percepção e o carácter descritivo constituem qualidades do clima, uma vez que a percepção é explicada como um processo cognitivo que sistematiza a interpretação da realidade, considerando as relações entre objectos, características ou ideias.

Apesar de credível, esta perspectiva psicológica de clima, apresenta também algumas limitações. Neves (2000) refere o facto de se atribuir demasiada primazia às representações dos indivíduos, facto que resulta em problemas de exactidão, ou seja, estamos perante interpretações pouco precisas e distintas de indivíduo para indivíduo, o que resulta numa falta de consenso das várias percepções individuais, favorecendo a existência de referências distintas acerca do mesmo meio organizacional. Contudo, em termos teóricos, esta perspectiva apresenta como aspecto positivo, o reconhecimento implícito do significado que os indivíduos atribuem às situações dentro das organizações, possibilitando saber, qual o sentido dos conhecimentos organizacionais que os mesmos possuem.

2.2.3 - Perspectiva psicossocial

A perspectiva psicossocial refere que a origem do clima organizacional, advém da interacção interindividual, na qual são reforçados os acordos perceptivos e os processos comunicacionais. Assim, Neves (2000) considera, que interpretar a realidade organizacional pressupõe analisar as interacções entre os atributos organizacionais com a realidade subjectiva que o indivíduo percepção e a relação verificada entre os diversos membros que constituem a organização. De acordo com esta perspectiva o clima, resulta da interacção dos indivíduos na mesma, os quais são dotados de conhecimentos prévios e adquiridos, baseados no contacto que estes estabelecem com outros, sendo assim a realidade uma construção social, dando origem a emergência da noção de consciência partilhada.

Desta forma, o clima parece ser estável no tempo, evidenciando uma certa homogeneidade nas percepções do ambiente de trabalho, independentemente dos estímulos a que estão sujeitos. As razões aludidas para estas características são: os processos políticos, bem como as relações de poder, verificadas nas ligações que possam existir em termos de pressões (Mintzberg, 1979; 1986); processos de afiliação departamental (o clima resulta da pertença a determinado sistema organizacional (Newman, 1977)); os processos de interaccionismo simbólico (interacção dos membros organizacionais é um importante factor na descrição do clima e da socialização organizacional (Schneider e Reichers, 1983)).

No entanto, o clima percebido pode não reflectir todo o contexto organizacional, podendo mesmo existir microclimas, os quais podem ser influenciados pela área funcional a que estão afectos, pela posição hierárquica ocupada ou pelo grupo profissional que integram. Apesar das semelhanças entre as estruturas organizacionais e as diferenças interindividuais, afectarem o significado atribuído aos eventos organizacionais, podemos considerar que são as interacções verificadas entre os indivíduos, o aspecto que mais influencia as descrições do clima. Através destas relações sociais, os novos membros de qualquer organização apreendem o significado dos vários aspectos do contexto laboral, resultando assim em percepções individuais semelhantes.

Em suma, Neves (2000) considera que os aspectos do contexto organizacional que influenciam a formação do clima, são: o papel do grupo na avaliação das crenças, dos valores mútuos e da pressão para a conformidade; o papel do afecto na integração social e na redução da ansiedade nos indivíduos; o papel da cultura que auxilia os indivíduos na definição de critérios de importância e o seu impacto no encadeamento de trabalho; e finalmente, o papel do contexto físico enquanto elemento que agiliza ou impede, as interações e os processos de comunicação.

2.2.4 - Perspectiva Cultural

Na perspectiva cultural, o clima é o resultado das interações dos indivíduos, as quais são influenciadas pela cultura organizacional. Moran e Volkein (1992) citados em Neves (2000) atribuem preponderância à forma como os grupos interpretam e constroem a realidade, mediante a qual a partilha dos pressupostos confere consenso e validade às percepções vivenciadas, acerca do funcionamento organizacional. Poderá assim considerar-se que o clima, tem origem nas relações dos grupos, os quais partilham uma estrutura de referência comum, que por sua vez contextualiza a interação individual na organização, ou seja, a cultura organizacional. Nesta perspectiva, apesar da interação dos indivíduos demonstrarem um papel relevante, assiste-se à passagem da importância atribuída à relação individual para a ênfase sociológica do grupo, como forma de explicar o clima. Deste modo, são os indivíduos que interpretam a cultura organizacional, a qual assenta na partilha de valores, normas, crenças, artefactos, símbolos e pressupostos fundamentais, factores explicativos da multidimensionalidade do clima.

A figura 1 representa a perspectiva cultural, aludida por Neves (2000). O clima é um conceito sistemático, influenciado pelas características organizacionais compreendidas pelos indivíduos, e pelas percepções que por sua vez são mediadas, quer pelas características da personalidade de quem percebe, quer pelas estruturas cognitivas que envolvem a interação e a cultura organizacional.

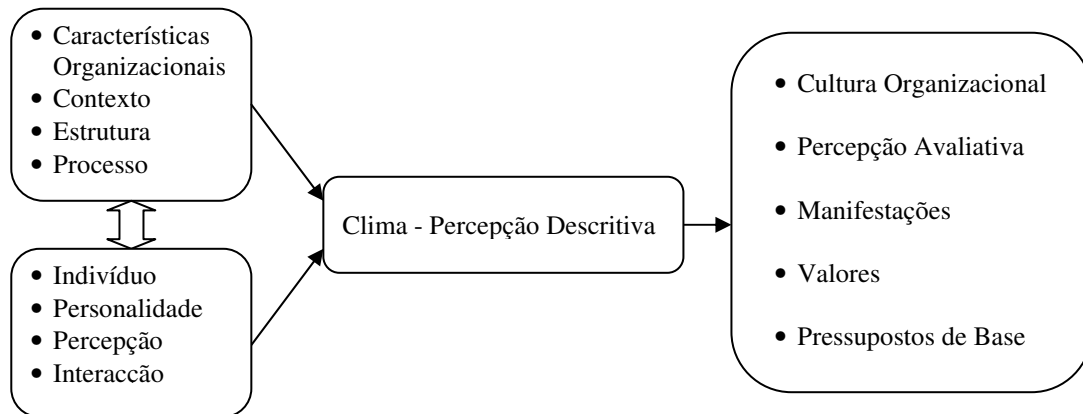


Figura 1 - Perspectiva cultural sobre a formação do clima (Neves, 2000)

As características organizacionais, a interação individual numa vertente mais psicológica, e a cultura organizacional, constituem os elementos fundamentais do esquema supra referido. Neste âmbito, as características organizacionais constituem a origem das percepções individuais, as quais são filtradas pela personalidade de cada indivíduo, bem como pela sua estrutura cognitiva e pela interação estabelecida entre os indivíduos. Tais percepções partilhadas pelo grupo, resultam na constituição do clima. Assim, o clima organizacional é criado por um conjunto de pessoas que se relacionam e partilham a cultura organizacional, a qual é entendida como estrutura comum de referência ao grupo.

Apesar das diferentes perspectivas que atribuem ênfase à organização, ao indivíduo, ao contributo prestado por este na influência exercida no social, à perspectiva cultural, Louro (1995) refere que Moos, considera que o clima organizacional influencia as pessoas no seu contexto de trabalho, ou seja, o clima define-se como a personalidade do local de trabalho, sendo que cada um assume o seu próprio carácter. Deste modo, a compreensão do clima organizacional pode ser um instrumento à disposição da organização, para análise dos aspectos positivos e negativos, bem como daqueles para aperfeiçoar o ambiente laboral.

2.3 - A importância do estudo do Clima Organizacional

A análise do clima organizacional nas organizações, permite às mesmas a monitorização e avaliação das percepções dos seus colaboradores acerca do seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente a definição de acções a preconizar para melhorar a qualidade de vida dos mesmos. Gerir o clima implica assim acompanhar as percepções dos seus colaboradores e avaliar o tratamento das suas expectativas, pelas diversas unidades orgânicas.

Vieira (2004) justifica a necessidade do estudo do clima organizacional, pela possibilidade de detectar problemas na organização, muitas vezes camuflados e existentes no seio da organização, tentando a sua eliminação de uma forma pró-activa, acautelando o seu reaparecimento. Refere ainda que o clima organizacional é um factor que influencia o comportamento organizacional dos indivíduos e, conseqüentemente o desempenho profissional.

Em contexto prático, o estudo do clima é influenciado, por diversas variáveis, designadamente as características organizacionais (estrutura organizacional, e a própria cultura organizacional), o estilo de liderança, os meios de comunicação, o trabalho de equipa, o incentivo à participação na tomada de decisão, a avaliação de desempenho, a remuneração e a possibilidade de adquirirem ou aperfeiçoarem os seus conhecimentos, mediante a participação em acções de formação profissional. Estes factores são condicionantes do clima e têm evidências notórias quer na motivação, quer no empenho individual.

O estudo do clima organizacional é bastante complexo, em virtude de se tratar de um factor em constante mutação, dado que as variáveis que o condicionam não são constantes no tempo. Neste contexto pretende-se averiguar, quais as apreensões dos colaboradores da organização, acerca do trabalho e das práticas de gestão seguidas, bem como perceber o bem-estar de cada um. Conhecer os aspectos não económicos que interferem nas relações quotidianas das organizações, tornou-se nos dias de hoje, uma factor imperativo, ou seja, hoje em dia é fundamental saber o que pensam os trabalhadores sobre a sua organização. Só assim é possível estabelecer medidas que

melhorem a qualidade do ambiente do trabalho, da vida das pessoas dentro da organização e, conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados.

Luz (2005) refere que a gestão do clima organizacional é da responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, e que em cada unidade orgânica, esse compromisso deve ser assumido por todos aqueles que exercem cargos de gestão, pois a percepção do grau de satisfação e motivação, das expectativas e das necessidades da equipa de trabalho, constituem factores fundamentais para o sucesso da organização e de um bom nível de qualidade de vida dos seus membros.

Neste sentido, compete à unidade orgânica que gere os Recursos Humanos, a iniciativa de analisar o clima organizacional, ou seja, de analisar os aspectos positivos e negativos na organização e, conseqüentemente definir e implementar políticas e práticas de recursos humanos, numa óptica de melhoria da integração e bem estar dos seus colaboradores.

2.4 - Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Na análise do clima organizacional importa proceder à distinção deste conceito com o de cultura organizacional. Assim, a cultura organizacional caracteriza-se pelo conjunto de valores, crenças e práticas enraizadas, competências e modos de realizar o trabalho, o qual diferenciam as organizações. Por sua vez, o clima distingue-se da cultura por ser abstracto, ou seja, algo que está relacionado com o impacto de determinados fenómenos diários, em comportamentos de satisfação/insatisfação, motivação/desmotivação, empenhamento, bem como no estado das relações interpessoais verificadas entre os diversos indivíduos. Assim, o clima organizacional é invisível e inconstante dado que se pode modificar em períodos muito curtos, atendendo às circunstâncias do momento.

O clima e a cultura são dois conceitos que têm sido estudados e analisados ao longo dos últimos anos. Segundo Neves (2000) existe uma sobreposição entre os dois conceitos, recorrendo à metáfora de Hofstede, a qual entende o clima e a cultura como camadas sucessivas de uma cebola (figura 2), sendo o clima a parte mais visível e

superficial e a cultura a mais profunda, atribuindo ao significado o núcleo central de ambos os conceitos. De acordo com Neves (2000), o clima tem as suas influências na Psicologia Social, a qual dá ênfase aos processos da percepção e do conhecimento, através dos quais os indivíduos apreendem a realidade organizacional e apresentam respostas afectivas, ou seja, o clima tem um cariz individual.

A cultura organizacional dá importância aos valores e ideologias partilhadas, manifestando-se de diferentes formas, nomeadamente artefactos, valores, símbolos, mitos, entre outras, apoiando-se nos princípios da Antropologia. A cultura é algo de profundo que permite compreender o porquê dos acontecimentos na organização, enquadrando os mesmos. Ou seja, a cultura pode ser apreendida e partilhada, desempenhando uma função de integração e adaptação das pessoas ao espaço organizacional, possuindo características de cariz colectivo e grupal. Por sua vez, o clima é algo criado por um conjunto de indivíduos que interagem e se relacionam, partilhando a mesma cultura organizacional, sendo o clima considerado uma dimensão da organização. O clima é mais susceptível a mudanças, pois está interligado com a dinâmica das relações interpessoais e com o ambiente de trabalho.

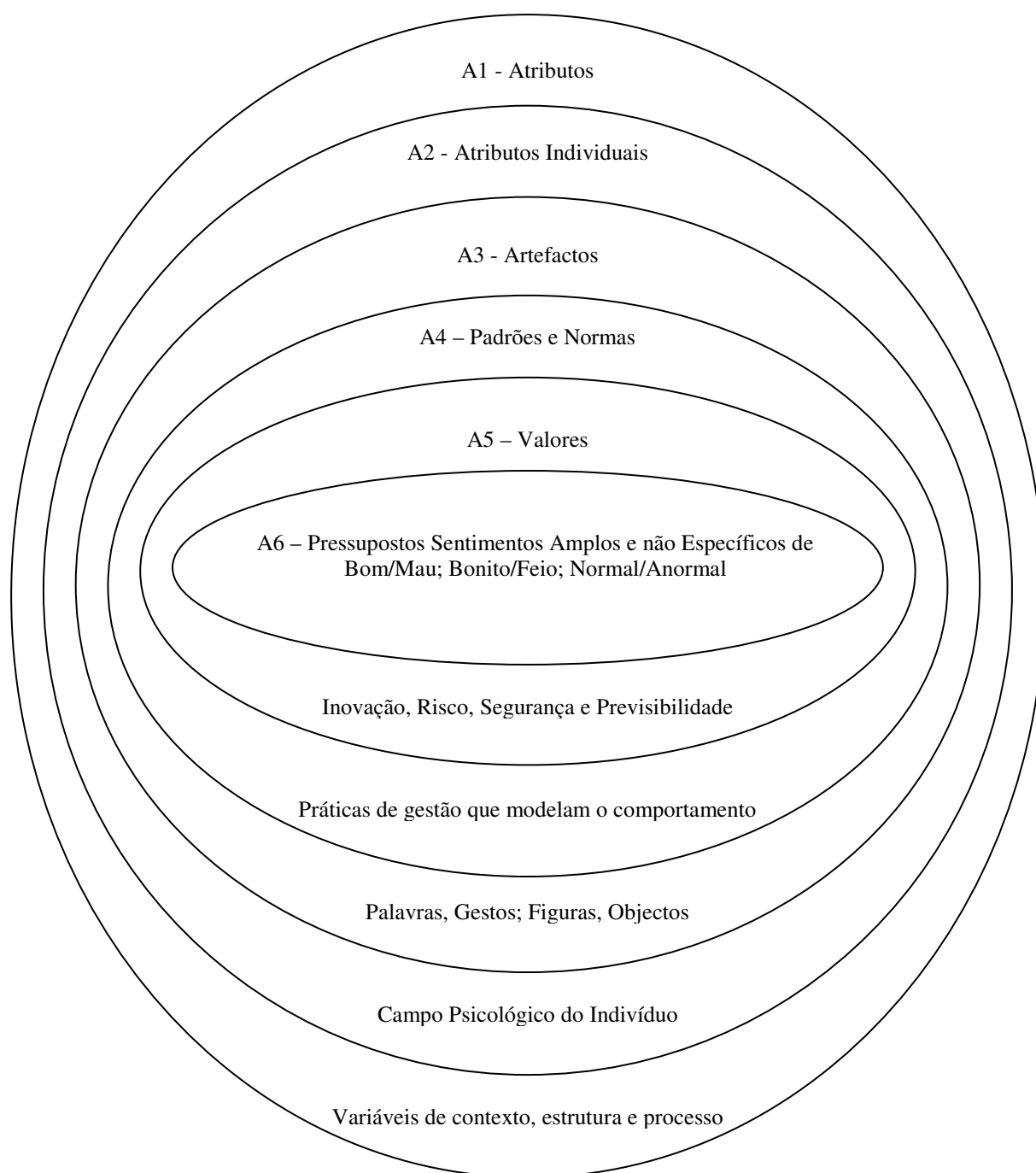


Figura 2 – Camadas do Clima e Cultura (Hofstede, 1990 citado Neves, 2000:105)

A figura 2 representa a relação estabelecida entre a cultura e o clima, sendo que as camadas periféricas (A1 e A2) constituem o clima organizacional, ou seja descrevem

as percepções descritivas. As restantes camadas correspondem à cultura organizacional, a qual é avaliável mediante percepções avaliativas. Rousseu (1990) citado em Neves (2000) refere que “(...) a percepção nos diz “What is” e é influenciada pelas características individuais do que percebe, pela posição na estrutura da organização e por factores organizacionais; a percepção avaliativa revela-nos “what should be done”, que se traduz num produto derivado da interacção social e dos processos culturais.”

Apesar destes dois conceitos poderem ser integrados, o do clima é exteriorizado pelas características organizacionais, enquanto que o significado da cultura é manifestado por mitos, valores e símbolos. Poderá assim assumir-se que o clima traduz o que acontece no ambiente organizacional, sendo mais vulnerável às flutuações, originando reacções rápidas com efeitos a curto prazo. Por sua vez, a cultura no seio organizacional, explica o porquê dos acontecimentos, sendo mais resistente à mudança e com efeitos a longo prazo.

No que toca aos métodos de investigação utilizados no estudo de ambos os conceitos, o clima apoia-se em métodos quantitativos, tais como os questionários, análises estatísticas, a partir dos quais se pretende descrever fenómenos num determinado período de tempo, tendo como pressuposto uma perspectiva externa. Por sua vez, o estudo da cultura apoia-se em métodos qualitativos, (entrevistas, observação, análise documental) explicando processos dinâmicos numa perspectiva interna e externa.

Tal como o clima a cultura apresenta um conjunto de definições distintas. O conceito de cultura organizacional tem sido alvo de reflexão crítica, sendo que Edgar Schein citado em Marques e Cunha (1996) a define como o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras, que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos vários ambientes. Assim, pode-se caracterizar a cultura como um sistema de autocontrolo e de reconhecimento mútuos, assegurado pela interiorização dos valores, normas, hábitos de comportamento e atitudes, rituais intrínsecos e partilhados pela organização, através dos quais se procede à socialização do grupo e à respectiva identidade cultural e social de cada colaborador na organização.

Nas organizações os conhecimentos são difundidos aos novos membros através de um processo de socialização, como uma forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas que estão expostos. A cultura integra duas dimensões, designadamente, a descritiva (modelos de conduta, linguagens, ritos) e a avaliativa (normas, valores e mitos), ambas a considerar quando se pretende avaliar a cultura organizacional.

Rosseau (1988) defende como características da cultura, o facto de existir partilha entre os membros na organização, através da comunicação e transmissão, ou seja a cultura existe em níveis de unidade, requerendo partilha e reciprocidade.

Trice e Beyer (1993), Schein (1985) e James et al. (1990) citados em Neves (2000:53) apresentaram uma definição mais unânime, considerando a cultura como “(...)uma estrutura composta por diferentes camadas de elementos (valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento, artefactos, etc) unidos por um núcleo comum que é o significado.”

Luz (2005:15) define cultura como “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem válidos e ensinados a novos colaboradores como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

James et. al. (1990), citado em Neves, (2000:53), referem que “ (...)o âmbito do significado é o que diferencia clima de cultura”. Significa isto, que o clima procura avaliar o grau em que as características organizacionais são percebidas pelas pessoas como contribuindo para o seu bem-estar, resultando na expressão de valores e normas da unidade formal de referência (grupo, departamento, organização), as quais exprimem o que é desejado, como benéfico para o funcionamento ou sobrevivência da unidade formal de referência. Na avaliação do clima, as características organizacionais são o principal alvo a ser avaliado. Na cultura, o objecto de avaliação é o significado colectivo e partilhado existente nas diversas formas e manifestações desta, o qual alimenta a sobrevivência do grupo e fornece justificações para a conduta organizacional. Neste âmbito, as medidas do clima tendem a compreender as percepções partilhadas das

características organizacionais (contexto, estrutura e processo), enquanto que a cultura dá primazia aos valores e crenças que envolvem essas mesmas características organizacionais.

Em síntese, a cultura apresenta-se como um conceito mais amplo do que o clima, a qual visa compreender e explicar a forma como as normas, valores e mitos influenciam a formulação das políticas e práticas organizacionais, enquanto que o clima avalia o impacto dessas mesmas políticas e práticas no desempenho individual e organizacional

2.5 - O clima e a influência de determinadas variáveis

Forehand e Gilmer (1964) citado em Lobo (2003) basearam a definição do clima a partir de três características fundamentais: as organizacionais como sendo as que os distinguem de outras organizações; a durabilidade das mesmas; e as influências nos comportamentos, ou seja, de que forma as características organizacionais influenciam as condutas dos seus trabalhadores.

O clima organizacional é influenciado pelas condições económicas das organizações, pelo estilo de liderança, pela comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, pelas políticas e práticas organizacionais, pela estrutura organizacional, pelo nível de confiança e pelos conflitos existentes. Estes são factores que tendem a influenciar a motivação, a satisfação no trabalho, a produtividade da organização, o nível do absentismo, entre outras.

Luz (2005) considera que o clima organizacional é influenciado por diversas variáveis, das quais destaca o conflito, o estilo de liderança, a remuneração, a formação profissional, a avaliação de desempenho, as funções exercidas e os benefícios.

2.5.1 - Formação Profissional

Na sociedade contemporânea, na qual a informação é uma constante, a formação profissional constitui um dos pilares estruturantes para o desenvolvimento das

organizações. Se a pretensão passar pela modernização administrativa através da introdução de novos métodos, formas e dinâmicas de trabalho, Chiavenato (1993) menciona que os Recursos Humanos são as alavancas para tal efeito, através dos conhecimentos e competências adquiridos, que se manifestam pela criatividade, inovação e inteligência e competência. A formação faz parte do desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador, estimula a obtenção de novos saberes e novas atitudes. Na opinião de Cowling e Mailer (1998) a formação constitui uma das componentes da Gestão de Recursos Humanos com interdependências com o recrutamento e selecção, a gestão de conflitos, a liderança e a avaliação de desempenho a gestão salarial, os sistemas de incentivos, entre outros aspectos.

Formar traduz-se, cada vez mais, numa ferramenta de valorização e mobilização de competências, direccionada para o desempenho de funções e para adopção de novas responsabilidades, que favoreçam, quer o crescimento pessoal, quer o profissional. Assim, a formação deve ser projectada à medida, relacionando-a com os objectivos, valores e práticas individuais e organizacionais, na óptica de uma melhoria contínua. Nesta sequência, realça-se a importância que a frequência de acções de formação poderá implicar e que se traduz numa mudança, podendo a mesma ser adaptada ao nível cognitivo, comportamental ou técnico.

Cowling e Mailler (1998:103) definem a formação como “o aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento, atitude, conhecimento e capacidade exigido por um indivíduo com vista a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou posto de trabalho”. Sendo a formação uma das componentes da Gestão de Recursos Humanos, a mesma justifica-se no meio organizacional como um instrumento de melhoria do desempenho das funções exercidas, sempre numa óptica de aprendizagem e aperfeiçoamento de competências, aumento da produtividade, maior realização profissional e melhorias quer no trabalho de equipa, quer na motivação para o trabalho, favorecendo uma definição de métodos e formas inovadoras de trabalho.

Segundo o pensamento de Peretti (1998) a formação assume-se como um instrumento que deve assegurar, simultaneamente, a correspondência das necessidades individuais e organizacionais diagnosticadas, no pressuposto de atingir os objectivos

relativos à satisfação profissional, e a performance económica. Cowling e Mailler (1998) encaram a formação como uma intervenção que visa a modificação nos domínios do saber – ser e do saber – fazer, ou seja, esta aprendizagem pressupõe uma alteração comportamental, estimulando a eficiência e o aperfeiçoamento do desempenho profissional.

De acordo com a opinião de Meignant (2003), a formação não é uma actividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento de Recursos Humanos. Com isto, as organizações revêem a formação como um processo educacional de curto e médio prazo, na base do qual os colaboradores apreendem conhecimentos, habilidades e técnicas para um determinado fim, constituindo um meio de actualização e inovação de novas formas de concepção do trabalho efectivo. Assim sendo, a formação é cada vez mais considerada como uma ferramenta clara de gestão, mobilizadora de novos saberes internos e externos à organização, conduzindo à aquisição e desenvolvimento de competências funcionais ou individuais, sendo um meio indiscutível para melhorar o desempenho de determinadas actividades, de forma a que comportamentos e atitudes sejam modificados.

Para que a formação possa funcionar numa perspectiva de desenvolvimento é indispensável a promoção de uma efectiva ligação entre a formação e as necessidades formativas sentidas, sendo este conjunto parte integrante do desenvolvimento pessoal. Este percurso de desenvolvimento está associado a um acréscimo de competências e conhecimentos que influenciam no processo de mudança, onde estão articuladas a formação, as perspectivas individuais e a gestão da carreira em contexto organizacional

Pode-se ainda depreender que a formação, o desenvolvimento pessoal e organizacional devem promover o envolvimento e participação de todos os colaboradores, havendo uma correlação entre a estratégia e os objectivos da mesma. (fig. 3)

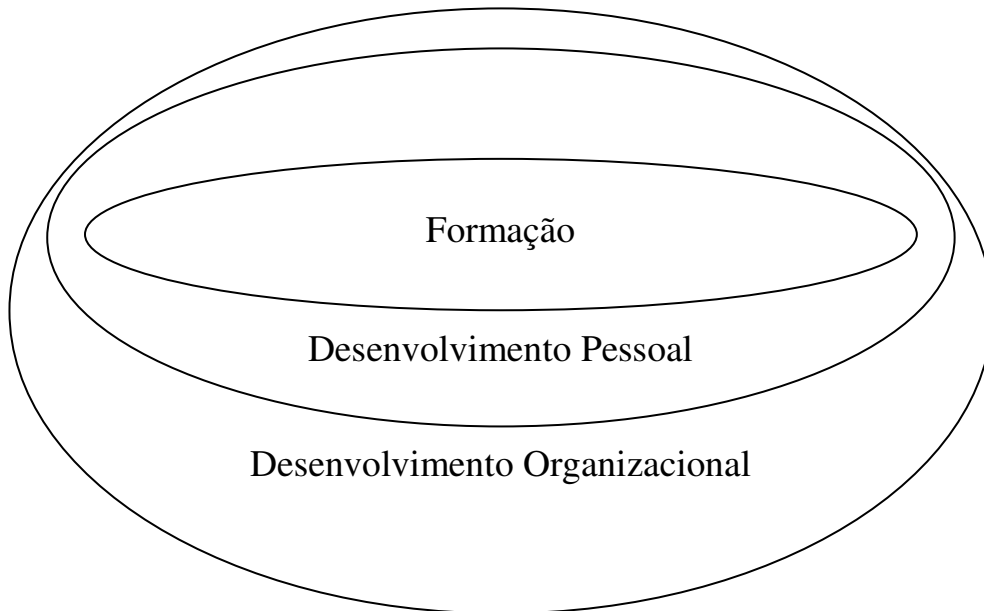


Figura 3 – Relação da Formação com o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional - Camara et. al. (2001)

Neste sentido, a formação é encarada como um catalisador da mudança organizacional, devendo ser reconhecida, como um investimento que tem retorno real e mensurável para a organização, reflectida nos resultados ao nível económico e social. De facto, com as mudanças pragmáticas a que as organizações estão sujeitas no seu dia a dia, a formação deve ser cada vez mais valorizada como uma das estratégias delineada, sendo que o seu planeamento deve resultar de um processo de diagnóstico dos macro e micro problemas, estudados, em congruência com a missão e os objectivos do contexto organizacional.

2.5.1.1 - Objectivos da Formação

Camara et. al. (2001) consideram a formação como um processo formal ou informal, mediante o qual se adquirem conhecimentos ou se adoptam comportamentos e atitudes essenciais, para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Neste âmbito, importa perceber quais são os objectivos gerais da formação. Camara et. al.(2001) identificam quatro objectivos fundamentais. O primeiro refere-se ao desenvolvimento das capacidades profissionais dos formandos para que os mesmos possam contribuir para o cumprimento dos objectivos organizacionais a curto prazo. O segundo reporta-se ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos que favoreçam uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício das funções. O terceiro visa proporcionar a aquisição dos conhecimentos específicos para o desenvolvimento de uma carreira. Por fim, o quarto aponta a possibilidade dos formandos desenvolverem-se como pessoas.

Os objectivos da formação profissional não se cingem somente à aquisição de conhecimentos técnicos, exigindo-se também uma cultura profissional que vise a análise, compreensão e participação nos problemas que surgem em contexto de trabalho.

A formação profissional possibilita a aquisição de conhecimentos (saber-saber), de competências técnicas (saber-fazer) e de competências comportamentais (saber-ser), promovendo o desenvolvimento pessoal.

2.5.1.2 - Política de formação

A política de formação deve ser planeada, estruturada e coerente com os objectivos organizacionais e definida conjuntamente pelos responsáveis de cada estrutura orgânica dentro da organização.

Meignant (2000:51) refere que a política de formação se justifica “(...) pela sua contribuição para a eficiência da organização. Não é uma actividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos.” A consistência desta política deve permitir que os colaboradores de cada

organização tenham uma adaptação contínua às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, provocadas pela velocidade do avanço tecnológico e socioeconómico, assumindo estas inovações como decisivas para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Neste sentido, Meignant (2001) assume que a política de gestão da formação deverá ajustar-se aos objectivos de formação a curto prazo, de forma a melhorar o aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais. A médio prazo, deverá atribuir um maior desenvolvimento de potencialidades e competências para o desempenho de futuras tarefas em contexto organizacional. Finalmente a longo prazo, a formação deverá incidir na mudança da cultura organizacional e na sua adaptação pelos colaboradores.

2.5.1.3 - Benefícios da formação

Nas organizações quer de carácter privado ou público, a formação é designada como um factor potencial, gerador de alterações efectivas, com o intuito de qualificar a nível técnico e comportamental, dinamizando auto-eficiência dos Recursos Humanos. Deste modo, a formação fomenta a preparação e o dinamismo dos trabalhadores para um maior aperfeiçoamento das funções enquadradas na instituição, proporcionando oportunidades de desenvolvimento pessoal, não só na execução das funções presentes, como também na aquisição de conhecimentos susceptíveis ao preenchimento de outros lugares. A mudança comportamental também é influenciada com a criação de um melhor ambiente organizacional, a qual fomenta a motivação e a receptividade face às constantes transformações no quotidiano. A formação profissional favorece o desenvolvimento a nível individual, no que toca ao conhecimento adquirido e conseqüentemente aos valores proporcionados de autoconfiança, satisfação pessoal, eliminação da frustração, auto-estima, maior receptividade à mudança e incremento da capacidade crítica em relação à informação que percepçiona.

Por sua vez, a nível organizacional a formação profissional implica um maior envolvimento, um melhor desempenho profissional, eficácia nos processos de trabalho e contribuição para uma melhoria contínua da imagem da organização e conseqüentemente aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado. Neste contexto, a

formação profissional é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento cognitivo dos seus colaboradores, a fim de dar soluções às respostas que lhe são exigidas.

Em síntese, a formação profissional deve ser encarada como um investimento que se deverá traduzir no cumprimento dos objectivos individuais e colectivos inicialmente propostos para o desempenho das funções.

Para o efeito é relevante a selecção de diferentes formas e tipos de formação, adequados ao contexto em causa, os quais devem ser alvo de avaliação contínua, no sentido de aferir a sua conformidade aos resultados pretendidos. Assim, os mesmos deverão ser priorizados e hierarquizados, de forma a seleccionar mecanismos de cooperação no desenvolvimento de competências, que contribuam para a eficácia organizacional. A formação integrada nas distintas funções da organização, é essencial nas diferentes estruturas orgânicas da organização, a qual visa fomentar a participação e responsabilidade partilhada dos seus colaboradores, incentivando o espírito da aprendizagem contínua.

Neste sentido, deve ser cultivada em ambientes de formação propícios, criando competências que valorizem a inovação, criatividade e confiança, com a finalidade última de alcançar o sucesso nos resultados a que se propõem.

A formação é um instrumento indispensável à qualificação, reciclagem e valorização dos Recursos Humanos, interferindo no ambiente organizacional, vivenciado e percebido pelos seus trabalhadores.

2.5.1.4 - As etapas do ciclo formativo

A gestão da formação profissional em contexto organizacional pressupõe um planeamento dividido em quatro fases: o diagnóstico de necessidades de formação, programação da formação, execução da formação e avaliação.

2.5.1.5 – Diagnóstico das Necessidades de Formação

O diagnóstico de necessidades de formação define-se como a detecção de carências, a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo em vista a elaboração de um plano de formação. (Comissão Interministerial para o Emprego, 2001). Meignant (2001:109) considera que “A necessidade de formação é resultante de um processo que associa os diferentes actores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação.” Neste âmbito, a necessidade de formação corresponde à diferença entre a situação existente e a situação necessária para o exercício de determinada função. A situação necessária corresponde ao conjunto de conhecimentos fundamentais para dar resposta a desafios presentes ou futuros. A situação existente reporta-se ao conjunto de saberes actuais que os colaboradores possuem para desempenhar as suas funções.

Camara et. al. (2001) consideram que nesta fase, os responsáveis por esta tarefa devem possuir uma visão global das competências técnicas e comportamentais exigidas aos potenciais formandos. O processo de diagnóstico das necessidades de formação é fundamental para garantir a qualidade, a adequação e a eficácia na formação profissional. Esta etapa é considerada um mecanismo que delimita com exactidão e de forma inequívoca qual o conteúdo indispensável para colmatar as necessidades de formação dos recursos humanos que constituem a organização.

Chiavenato (1991) considera que o diagnóstico de necessidades de formação poderá ser elaborado em três perspectivas de análise distintas:

- Análise da Organização Total: Sistema Organizacional;
- Análise dos Recursos Humanos: Sistema de Formação;
- Análise das operações e tarefas: Sistema de Aquisição de Habilidades;

A perspectiva de análise organizacional pressupõe um conhecimento minucioso do comportamento organizacional, assim como, o efectivo crescimento da organização mediante a relação que estabelece com o ambiente socioeconómico externo, como sejam o clima organizacional, a prestação dos seus serviços e a imagem externa que caracteriza a organização. A formação requer periodicidade no âmbito de uma constante adaptação aos desafios emergentes, evidenciando a receptividade à mudança e inovação que para tal, deve recorrer aos recursos materiais e humanos disponibilizados.

A análise dos Recursos Humanos no âmbito do diagnóstico de necessidades de formação incide sobre o exame qualitativo e quantitativo dos trabalhadores que a organização dispõe, com capacidades para executar as actividades presentes e futuras da mesma. Assim, é avaliada com precisão a necessidade de recrutamento de pessoas com outro tipo de conhecimentos ou habilitações.

Ao nível da análise das operações e tarefas, o diagnóstico de necessidades requer a descrição dos requisitos principais para o desempenho profissional de cada função, nomeadamente as habilidades, atitudes, faculdades e comportamentos exigidos.

A análise das necessidades agrega a detecção das principais carências em termos formativos, assim como fundamenta a programação da formação posterior. Como tal, este processo deve ser global e sistemático (abranger as diversas matérias que possivelmente carecem de aperfeiçoamento), deve ter uma óptica de polivalência (não incidir somente sobre o conhecimento especializado à função) e deve ser dinâmico (actualização constante e periódica das necessidades sentidas). Nesta fase, é fundamental definir quais os critérios de avaliação que possibilitem aferir a eficácia do processo formativo.

2.5.1.6 - Plano de Formação

Meignant (2001:157) refere que “O plano de formação é a tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organização sobre os meios que afecta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e colectiva dos assalariados”. Neste sentido, a elaboração de um plano de formação deve considerar as seguintes características: objectividade, viabilidade, exequibilidade, flexibilidade e recursos financeiros. A objectividade incide sobre a fixação dos objectivos concretos da formação, os resultados destes e a periodicidade para concretizá-los. A viabilidade consiste na determinação de objectivos susceptíveis de execução e nos meios essenciais para os atingir. A exequibilidade pretende verificar a compatibilidade entre os objectivos aspirados e os recursos humanos e materiais disponíveis para a sua realização. A flexibilidade pressupõe a possibilidade de reajustamentos dos objectivos a atingir com as acções de formação. Por último, as organizações devem de forma prévia condicionar determinada verba do orçamento para a realização das acções de formação.

Camara et. al.(2001) referem que na concepção do plano e conseqüentemente na definição dos cursos a serem ministrados, devem estar implícitos alguns aspectos fundamentais, tais como: os conteúdos programáticos, os objectivos a atingir com a frequência da mesma, o planeamento da formação (calendarização, cronograma), as formas de organização (presencial em sala, no local de trabalho – on the job, em outdoor e em e-learning ou b-learning) e menção das metodologias e técnicas pedagógicas a utilizar nas diferentes áreas formativas. Este autor acrescenta ainda, que ao nível do desenvolvimento organizacional, a organização pode ainda adequar os tipos de formação às necessidades sentidas pela mesma. Assim, a formação poderá revestir as seguintes finalidades: integração e orientação (acolhimento de novos colaboradores ou a divulgação de uma nova estratégia adoptada pela organização); técnica funcional (aperfeiçoar os conhecimentos e aptidões técnicas dos seus colaboradores); desenvolvimento de comportamentos desejáveis (melhorar as competências comportamentais, de forma a garantir o sucesso das suas funções); desenvolvimento grupal (de forma a uniformizar as regras de comportamento inerentes ao trabalho de equipa); formação no cargo (visa habilitar os colaboradores para o cumprimento de novas tarefas ou a utilizar uma tecnologia inovadora fundamental para o desempenho

das suas funções actuais); desenvolvimento pessoal (aprimorar técnicas que possibilitem o autodesenvolvimento permanente, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que o ajudem a sentir-se melhor na sua vida profissional e pessoal); apoio e acções de autodesenvolvimento (incentivos à participação em cursos superiores ou programas de formação complementar).

2.5.1.7 - Execução da acção de formação

Camara et. al. (2001:424) mencionam que “através da acção de formação pretende-se eliminar as forças que se opõem ao processo de mudança, facilitando o processo de descristalização e recristalização, num estágio de desenvolvimento superior, de acordo com os objectivos previamente definidos”. Esta é a fase de implementação dos conteúdos programáticos definidos no plano. A execução de um plano de formação requer um acompanhamento contínuo para possíveis reajustamentos, manifestados por algumas inadequações, agindo de forma a criar novos meios indispensáveis à implementação dos objectivos definidos, para o âmbito da formação.

2.5.1.8 - Avaliação da Formação

A avaliação da formação consiste na análise minuciosa dos seus resultados, ou seja, na verificação do nível de concordância conferida entre os objectivos pretendidos e os alcançados, bem como a eficácia dos métodos utilizados na mensuração dos resultados da formação.

Uma das abordagens mais referidas na literatura no âmbito da avaliação da formação é o modelo de Donald Kirkpatrick (1998), modelo este que tem sido aplicado até aos dias de hoje nas organizações.

Kirkpatrick (1998) apresenta quatro níveis de avaliação, os quais designou por: nível 1 – avaliação das reacções; nível 2 – avaliação das aprendizagens; nível 3 – avaliação dos comportamentos; nível 4 – avaliação do impacto.

A avaliação das reacções pressupõe uma apreciação global e imediata após a frequência de formação em causa. Neste âmbito, avalia-se a adequação da formação das necessidades previamente definidas às expectativas; a qualidade dos conteúdos programáticos, dos métodos e técnicas pedagógicas utilizadas, feedback positivo ou negativo da documentação de suporte entregue, do seu conteúdo e do desempenho do formador enquanto sujeito transmissor dos novos conhecimentos e competências.

A avaliação das aprendizagens visa avaliar os conhecimentos e as competências técnicas apreendidos pelos formandos, com vista a aprovação na mesma. Este tipo de avaliação é da competência do formador.

O nível 3 da avaliação pretende avaliar os resultados das aprendizagens efectuadas na formação no contexto de trabalho, ou seja, a transferência das aprendizagens. Neste nível, avalia-se o impacto final dos conhecimentos adquiridos no desempenho dos colaboradores na sua vida profissional, de modo examinar se os objectivos previamente definidos foram alcançados, aferindo se ocorreram transformações ao nível da aquisição de competências dos colaboradores.

Por último, o nível 4, avalia o impacto organizacional da formação, através de indicadores precisos, nomeadamente índices de produtividade, redução do número de acidentes de trabalho, nível de satisfação dos clientes ou utentes das organizações, entre outras.

Em suma, em todo o processo de gestão da formação, a avaliação da eficácia assume particular relevância, permitindo a detecção de irregularidades ou ineficiências, numa tentativa de introduzir medidas que visem aumentar a qualidade da formação.

2.5.2 - A Formação Profissional e a Aprendizagem nas Organizações

Segundo Cunha et. al. (2007), em contextos organizacionais, contextos de mudança, as organizações têm de ser capazes de aprender para procederem à sua própria renovação. Jones (2001:367) citado por Cunha et. al. (2007:704) consideram que a aprendizagem organizacional visa “a aquisição de novo conhecimento pelos actores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização”. A aprendizagem através da formação, pressupõe uma dimensão cognitiva e uma outra comportamental (ajustamento às mudanças). Neste âmbito, a organização tende a adaptar-se com sucesso às mudanças internas e externas.

Através dos seus líderes, as organizações devem encorajar e estimular a frequência de formação profissional, quer ao nível individual, quer ao nível grupal sempre numa óptica de aprendizagem contínua. Os fenómenos de aprendizagem ocorrem diariamente nas organizações, de forma informal ou formal. O modo informal constata-se quando os referidos fenómenos ocorrem de forma espontânea, mediante troca de experiências e alteração nos processos de comunicação ou na aplicação de novas formas de trabalho. Por sua vez, o modo formal caracteriza-se pela implementação de novas directivas, introdução de novos procedimentos de trabalho ou pela participação em acções de formação que identifiquem de forma clara, planeada e estruturada, o conjunto de saberes a adquirir e aplicar.

A aprendizagem com base em acções de formação contínua tem como objectivo, possibilitar aos trabalhadores de uma organização a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências consideradas essenciais de modo a que sejam integradas em novos comportamentos, que se reflectam nos processos de trabalho e nos resultados. Cruz (1998) considera que a aprendizagem através da formação contínua, assenta em três finalidades, nomeadamente: 1) transmissão de competências profissionais necessárias ao desempenho das funções inerentes a cada trabalhador; 2) constituição de um meio de socialização organizacional, ou seja, pretende-se que a aprendizagem através da formação profissional proporcione a integração de novos elementos através da apresentação de comportamentos ajustados às expectativas

daqueles que integram a organização e mantêm relações entre si; 3) satisfação das necessidades extra-profissionais.

Sessa e London (2006) referem ainda que a aprendizagem ao nível organizacional pode manifestar-se a nível individual, através de novos conhecimentos, a nível grupal ou de equipa de trabalho, através de mudanças de comunicação verificadas entre os membros da equipa e nas alterações das rotinas de trabalho, ao nível organizacional sob a forma de mudanças em domínios como políticas de estratégia e regulações na estrutura organizacional.

Assim, o investimento em formação resulta na promoção da qualificação, na aquisição de conhecimentos e competências, que visem estimular a motivação, satisfação e o desempenho profissional, com o intuito de atingir os objectivos e de permitir uma resposta mais célere aos novos desafios.

Importa realçar que o ambiente organizacional em que os trabalhadores de cada organização se inserem, constitui um dos principais factores que influencia a mudança comportamental no local de trabalho, a qual resulta da aplicação dos conhecimentos ou das competências apreendidas pela frequência de formação profissional (Brinkerhoff e Montesino, 1995; Ford, Kozlowski, Kraiger, Salas e Teachout, 1997; Tracey, Tannenbaum e Kavanagh, 1995).

Machin e Fogarty, (2004); Noel et. al. (2006) citado em Velada (2007) referem que o clima numa perspectiva mais específica realça a percepção que o indivíduo tem do suporte social e organizacional no seu contexto de trabalho para aplicar os conhecimentos adquiridos pela formação profissional no desempenho das suas funções.

Rosow e Zager (1998) citado em Velada (2007) refere que um clima organizacional caracterizado por incentivos à aprendizagem contínua, à aquisição de conhecimentos e competências, pressupõe a responsabilidade de todos os colaboradores, a qual é reforçada pela interacção social e pelas relações que se criam no ambiente de trabalho. Neste sentido, um ambiente de trabalho caracterizado pela aprendizagem contínua atribui ênfase também à inovação e competição dentro e fora do contexto organizacional.

2.6 – Liderança

As organizações são constituídas por um sistema psicossocial, o qual é organizado quer por uma estrutura, quer pelas interações que se estabelecem entre os membros, no interior da mesma. A sua dinâmica depende das intenções e objectivos da organização, o que implica a coordenação de recursos humanos, materiais e financeiros, atribuída a uma pessoa, com capacidades de liderança e orientação dos indivíduos, na consecução dos objectivos organizacionais. Neste sentido, a variável liderança constitui uma componente basilar para o funcionamento e desenvolvimento da organização.

Ao longo dos anos tem sido difícil encontrar uma definição concreta do conceito de liderança, dado que existem inúmeras sugestões de definições. Em muitas definições a liderança é considerada como um processo interactivo entre os membros do grupo, no qual os líderes influenciam a sua conduta. Bass (1990) citado em Rego (1998) menciona que existem tantas definições, quanto o número de pessoas que tenham a pretensão de o fazer. House et. al. (1999) citado em Cunha et al (2003: 268) definem a liderança como “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.” A liderança pressupõe também a existência de compatibilidade de objectivos ou pelo menos alguma congruência entre os objectivos definidos pelo líder e os dos liderados. Por outro lado, Schein (1982) considera que os líderes devem possuir características como a persistência, paciência, capacidade de absorver e de conter a ansiedade garantindo a estabilidade e a confiança emocional. Assim, os líderes devem ter a capacidade de visão estratégica, bem como a capacidade de expressão e exposição, para que a mesma visão seja cumprida.

Parreira (2000) faz a analogia de que a liderança é um processo através do qual se exerce alguma persuasão no desempenho de uma função de grupo, vocacionada para a produção de resultados, desde que aceites pelos membros que compõe o grupo.

Neste âmbito, a liderança é um meio que auxilia o grupo a atingir os objectivos propostos numa determinada situação.

A relação estabelecida entre líderes e liderados é uma das características que interfere directa ou indirectamente no clima organizacional e no desempenho profissional. Importa referir que esta relação é baseada em expectativas mútuas, ou seja, os líderes esperam dos seus liderados um bom desempenho e o cumprimento dos objectivos, enquanto que os liderados esperam do seu líder o reconhecimento pelo esforço na execução do seu trabalho. Esta relação mútua, pressupõe a existência por ambas as partes (líderes e liderados), de uma boa comunicação, acompanhada de honestidade, lealdade e confiança, estimulando o trabalho de equipa e, consequentemente, um melhor ambiente organizacional vivenciado.

Dentro da liderança, há ainda que enunciar os principais estilos, tradicionalmente designados por autoritário, democrático e laissez-faire. Na liderança autoritária o comportamento do líder caracteriza-se essencialmente, por se apresentar como directivo, ou seja, transmite aos liderados as instruções concretas do que fazer, como o devem concretizar e qual o prazo, para que possam atingir os objectivos. Neste tipo de liderança a intervenção dos liderados é diminuta, o líder assume sozinho as suas decisões e, posteriormente, comunica-as aos seus colaboradores, com ou sem explicações. O líder procurava manter-se afastado do grupo, mas sem grande hostilidade. Por sua vez, o líder democrático envolve os seus liderados na preparação da tomada de decisões, atribuindo maior ou menor responsabilidade a cada um, de acordo com a sua experiência e competências técnicas e pessoais. Assim, o líder apresenta as diversas alternativas de acção e o grupo selecciona o que mais lhe interessa. Neste tipo de liderança, o líder procura dar a conhecer a todos os membros os objectivos e as tarefas que estão inerentes a cada elemento do grupo, estimulando o envolvimento, a responsabilidade e inter-ajuda entre os mesmos.

O comportamento do líder que adopta a postura de laissez – faire, caracteriza-se pelo facto de não se envolver com o grupo de trabalho, deixando a cada um, a liberdade para tomarem as suas próprias decisões, não havendo qualquer envolvimento do líder no desenvolvimento das tarefas executadas pelo grupo.

Por conseguinte, compete ao líder assumir a utilização dos diferentes estilos de liderança, atendendo às pessoas que coordena, à natureza das funções, ao planeamento

das suas actividades (definir objectivos, analisar problemas, tomar decisões) e da própria organização (determinar as diferentes tarefas para a concretização dos objectivos, distribuindo-as assim pelos diferentes intervenientes organizacionais).

O líder deve ter a capacidade de influenciar, através do diálogo e da comunicação, indicando as estratégias primordiais, para que os objectivos inicialmente delineados sejam alcançados; deve ter a capacidade de controlar e avaliar, e a flexibilidade e bom senso de utilizar estilos de liderança distintos com diversas pessoas e muitas vezes estilos diferentes com a mesma pessoa. Porém, há também todo um conjunto de características comportamentais a exercer pelo líder, nomeadamente a capacidade de motivar, elogiar, punir e reforçar a cultura de equipa, que contribua para atingir dos objectivos definidos na estratégia organizacional, estipulando para o efeito medidas específicas concretizáveis, na identificação e resolução de problemas.

De acordo com Lobo (2003), a liderança deve criar um ambiente no qual as pessoas possam produzir informações e escolhas válidas sem terem apenas de mencionar aquilo que os outros pretendem ouvir.

Assim, o líder deve assumir um papel dinamizador da equipa em processos de mudança, identificando quais as implicações individuais ou organizacionais que as mesmas possam ter no funcionamento das organizações. O papel do líder em contexto de mudança deverá conciliar três mecanismos: informar, comunicar a intenção da mesma, suprimindo as dúvidas e receios; envolver os colaboradores da organização através da participação na resolução dos problemas; apoiar na concertação dos interesses do grupo organizacional. A presença líderes nas organizações são fundamentais, pois a eles lhes compete o dever de planear, organizar, mediar conflitos existentes entre os grupos e definir estratégias face às resistências, quando a mudança se impõe.

A liderança assume ênfase em processos de mudança e desenvolvimento, preocupando-se em criar um clima de empenho e motivação para que todos os colaboradores executem as suas tarefas com o máximo desempenho, ou seja pressupõe-se que a liderança defina estratégias que auxilie a organização. De acordo com Alves (1999: 91) “a liderança é encarada como um processo que reconhece o perigo da

separação entre pessoas e que procura incessantemente encontrar novos e eficientes caminhos de integração da actividade humana, activando competências e habilitações e delegando poderes para o desempenho pleno e activo de um papel de liderança.”

Em suma, o estilo de liderança conduzido nas organizações pode influenciar o ambiente organizacional de cada microssistema, o qual actua sobre a motivação e satisfação dos seus trabalhadores e naturalmente no clima organizacional.

2.7 - Comunicação Organizacional

“A comunicação é uma condição sine qua non da vida social e, a fortiori, da vida organizacional”, citado em Cunha. et al (2003:354).

Segundo Chiavenato (1993) a comunicação é uma prioridade na estratégia de qualquer organização, a qual se define como o processo de transmissão de informação entre elementos. A comunicação organizacional pressupõe uma hierarquia, assumindo um carácter informal ou formal/escrito, ou seja, é um sistema através do qual a informação circula dentro da própria organização, sendo o ponto de partida para a existência de relações entre os indivíduos que a integram. Trata-se de um processo que envolve dois sentidos, ou seja há um emissor e um receptor que emitem e recebem mensagens com significado, através de um canal.

Esta deve ser reconhecida como um factor de desenvolvimento organizacional, sendo um catalisador à participação e motivação das pessoas, ou seja, é fundamental nas organizações, para que exista cooperação e integração das mesmas, considerando que nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias à tomada de decisões.

Chiavenato (1993) considera que a comunicação é um processo cíclico composto por 5 etapas: o *emissor*, aquele que pretende comunicar, gerador da mensagem; a *codificação ou transmissor* que faz a ligação entre a fonte (emissor) e o canal, transportando a mensagem devidamente codificada através de um canal até ao receptor; *canal* situa-se entre aquele que transmite e aquele que recebe; o

descodificador, ou seja o equipamento que liga o canal ao receptor que permite o acolhimento da mensagem; e o *receptor*, isto é a pessoa que percepção a mensagem e lhe atribui determinado significado. No entanto, o ruído representa uma das barreiras à comunicação e interfere quer na transmissão, quer na recepção das mensagens, tornando este processo ineficaz. São vários os exemplos que causam distorções e erros no processo comunicativo, nomeadamente, fracas ligações telefónicas, o barulho que rodeia uma conversa, os erros de ortografia, dificuldades de oralidade, problemas de dicção do emissor, problemas de audição, entre outros. Nas organizações públicas demasiado hierarquizadas a comunicação pressupõe estabelecer uma ordem interna, a qual visa a coordenação das actividades, divulgação de acções a desenvolver, determinando uma linha orientadora de consolidação do papel que cada um desempenha dentro da sua própria organização.

Os fluxos e as estruturas de comunicação nas organizações podem assumir duas vertentes, a comunicação formal e a comunicação informal.

Cunha. et al (2003) designam a comunicação formal como aquela que é oficial, sancionada pelas autoridades organizacionais e percorre o próprio organigrama. A informal, surge de forma espontânea e ocorre independentemente dos canais formais.

A comunicação formal assume três direcções: descendente, ascendente, horizontal /lateral. A comunicação descendente flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, a qual se traduz em orientações de trabalho, transmissão de informações e procedimentos aos colaboradores, acompanhamento dos níveis de desempenho, entre outros. Quando ineficaz, este tipo de comunicação gera alguns equívocos, rumores entre os colaboradores e dúvidas acerca dos procedimentos a considerar no exercício das suas funções.

Relativamente à comunicação ascendente, podemos dizer que a informação circula no sentido oposto à comunicação descendente, ou seja dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores. Este tipo de comunicação favorece a intervenção dos colaboradores na resolução de problemas, juntamente com os seus superiores hierárquicos, têm a oportunidade de dar a conhecer e expressar os seus desejos, necessidades, sugestões, solicitações, sentimentos e opiniões. A comunicação horizontal

ou lateral decorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, a qual favorece a partilha de informações, na resolução de problemas e coordenação do trabalho.

A comunicação informal caracteriza-se por ocorrer fora dos canais formais de comunicação. Tende a ter origem nas relações que possuem semelhanças a nível pessoal ou profissional, sendo frequentemente constituídas por colaboradores oriundos de unidades orgânicas diferentes. Muitas vezes os membros organizacionais recorrem a este tipo de comunicação, pelo facto da informação relacionada com o exercício das suas funções fluir de forma mais célere do que pela utilização dos canais formais. Assim podemos considerar quatro formas de comunicação informal, nomeadamente: 1) transmissão da informação de pessoa a pessoa, “bisbilhotice”; 2) transferência de informação pessoalmente e em rede; 3) ao acaso transmissão da informação casualmente e sem preocupação na pessoa que recebe e finalmente 4) a forma de “cachos”, em que o emissor transmite a informação seleccionando o seu receptor.

Deste modo, a comunicação é um meio imprescindível aos processos de mudança, nas relações internas e nas condutas que devem ser seguidas dentro da própria organização.

2.8 - Identidade Organizacional

A identidade organizacional pode ser caracterizada com a construção social do indivíduo no contexto organizacional, ou seja é a auto-percepção do indivíduo enquanto membro que se relaciona com a organização.

No âmbito da sociologia, a identidade assume um significado abrangente, ou seja Abreu (2001:22) é da opinião que “ (...) a construção identitária não ocorre apenas devido à pertença do indivíduo a um grupo: é a trajectória e o percurso de vida do indivíduo que permite moldar a sua identidade, os quais facultam o desenvolvimento de um processo estratégico”.

Neste contexto a identidade organizacional pode ser identificada como um processo que gera vários efeitos, entre os quais laços psicológicos que estabelecem

relações entre os indivíduos e a organização. A sua definição pode cingir-se a um conjunto de atributos que são relativamente estáveis, que emergem a partir da cultura e das práticas organizacionais e funcionam como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros. Estas características congregam as crenças e valores provenientes da cultura organizacional, os seus traços de personalidade, os símbolos significativos, padrões de comportamento e outras formas de comunicação.

Numa estrutura organizacional os indivíduos que integram o grupo, tendem a partilhar semelhanças, ou porque defendem valores idênticos ou porque desenvolvem actividades em comum, perfilhando a política de actuação da organização, ou seja, a missão, a visão, os objectivos e a estratégia.

Knippenberg e Schien (2000) citado em Cunha et. al. (2003:173) demonstram a importância da identificação organizacional, pois “à medida que as ameaças à lealdade organizacional suscitadas pelas fusões, take-overs e reestrurações se tornaram parte integrante do quotidiano da vida organizacional, a capacidade para concitar um «certo nível de identificação com a organização tem-se tornado progressivamente importante para o bem-estar das organizações e dos seus membros. Um certo sentido de identificação organizacional pode obstar que os empregados se tornem alienados, e pode constituir uma condição importante para os sentimentos gerais de satisfação no trabalho. Além disso, os membros que se identificam com a organização podem denotar maior probabilidade para permanecer na organização e envidar esforços em prol da mesma.”

Assim, o estudo de algumas das particularidades da identidade organizacional pode auxiliar na percepção dos comportamentos dos seus trabalhadores, nomeadamente o porquê de alguns cooperarem em prol do cumprimento dos objectivos e outros não.

Tavares (2001:310) menciona que existem dois grandes níveis de identidade organizacional os quais, apesar de mutuamente dependentes, centram-se em aspectos diferentes “(...) na formação de uma concepção de identidade colectiva a partir do cenário caracterizado pela diversidade de crenças, percepções e expectativas dos seus múltiplos constituintes (...)” e outra que se foca “(...) na comunicação da identidade organizacional aos seus diversos constituintes internos e externos, isto é intimamente relacionado com a imagem organizacional.”

Albert e Whetten (1995) citado em Tavares (2001) referem que existem dois tipos de diversidade nas identidades, os quais não são mutuamente exclusivos, designando-se por multiplicidade ideográfica e holográfica. A multiplicidade ideográfica existe nas organizações quando a identidade está associada a um colectivo ou grupo que se distinguem por apresentarem características diferentes, por exemplo a nível funcional, demográfico, interesses partilhados, entre outros. Quanto à multiplicidade holográfica, a mesma está latente nas organizações quando as identidades são partilhadas por todos os membros que constituem o grupo nos diferentes níveis organizacionais.

Cunha et. al. (2003:174) defende a ideia de que a organização para os indivíduos pode funcionar como um grupo, com o qual se identificam em maior ou menor grau, ou seja “Quanto maior é a identificação, mais a organização lhe proporciona um sentido de identidade”, agindo desta forma em função dos interesses partilhados pela organização.

Em síntese, a identidade organizacional pressupõe uma congruência de valores entre os indivíduos e a organização. Estes procuram identificar-se com a organização tendo a convicção que de alguma forma a mesma é semelhante a si próprio.

2.9 - *Motivação e Satisfação*

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho tem sido alvo de vários estudos e pesquisas por diversos autores ao longo do século XX. Gomes (1992) refere que o interesse sobre estas temáticas surgiu desde o modelo de organização concebido pelas Teorias Organizacionais de Taylor, Weber e Mayo, apresentando maior preponderância nas teorias defendidas pela Escola da Relações Humanas.

2.9.1 – *Motivação*

A motivação no trabalho é um dos factores determinantes e imprescindíveis no estudo do Clima Organizacional, pois funciona como um espécie de dinamizador e impulsionador do comportamento humano.

Apesar de ser um factor que influencia o indivíduo e, conseqüentemente, o ambiente organizacional, não é fácil de definir, pois este é um constructo invisível. Pinder, (1998) citado em Cunha et al. (2003) define a motivação como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, intensidade e duração.”

Na opinião de Cunha et al. (2003) a maioria das definições de motivação perfilha a ideia de incluir um elemento de estimulação (as forças energéticas que desencadeiam o comportamento); um elemento de acção e esforço (comportamento observado); um elemento de movimento e persistência (o prolongamento no tempo do comportamento alvo de motivação) e um elemento de recompensa.

A motivação pode ainda dividir-se em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se ao comportamento de trabalho que é estimulado pelo entusiasmo que própria tarefa suscita na pessoa que a executa. Por sua vez, a motivação extrínseca está relacionada com o tipo de comportamentos que são efectuados, tendo a finalidade de obter uma recompensa material ou social ou mesmo para evitar alguma forma de punição.

Existem diversas teorias que explicam a motivação, as quais se dividem em teorias de conteúdo e de processo. As teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise dos indicadores que favorecem a motivação. As teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, ou seja, tendem a analisar a forma como o comportamento é provocado.

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow é uma das teorias da motivação mais conhecidas, a qual assenta em dois pressupostos fundamentais, ou seja, as pessoas sentem-se motivadas pelo facto de satisfazer determinado tipo de necessidades, que por sua vez são universais e dispõem-se de forma sequencial ou hierárquica. Maslow defende que o indivíduo só se sentirá motivado a satisfazer uma necessidade de nível superior, quando todas as outras necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas. Nesta teoria são distinguidas cinco níveis de necessidades, as de ordem superior ou secundárias, que integram as necessidades sociais ou de amor, as necessidades de auto-estima e as necessidades de auto-realização. Nas necessidades de ordem inferior ou primárias estão incluídas as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança.

Herzberg (1966) desenvolveu a teoria dos Dois Factores para explicar o comportamento das pessoas em situações profissionais, os quais designou por Factores Higiénicos e Motivacionais. Os factores higiénicos referem-se à relação que o indivíduo tem enquanto membro de uma organização, e à forma como ele se sente em relação à mesma, ou seja, de que forma as condições físicas e materiais de trabalho, da estrutura organizacional, das relações de liderança e confiança, interferem na sua satisfação. São considerados factores higiénicos a relação com o chefe e colegas, a supervisão técnica e as condições de trabalho. Os factores higiénicos ou motivacionais retratam a forma como o indivíduo se sente em relação ao cargo que ocupa, pois os mesmos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que executa, sendo exemplo de factores motivadores o sentimento de realização, o reconhecimento, trabalho variado e desafiante e o desenvolvimento pessoal.

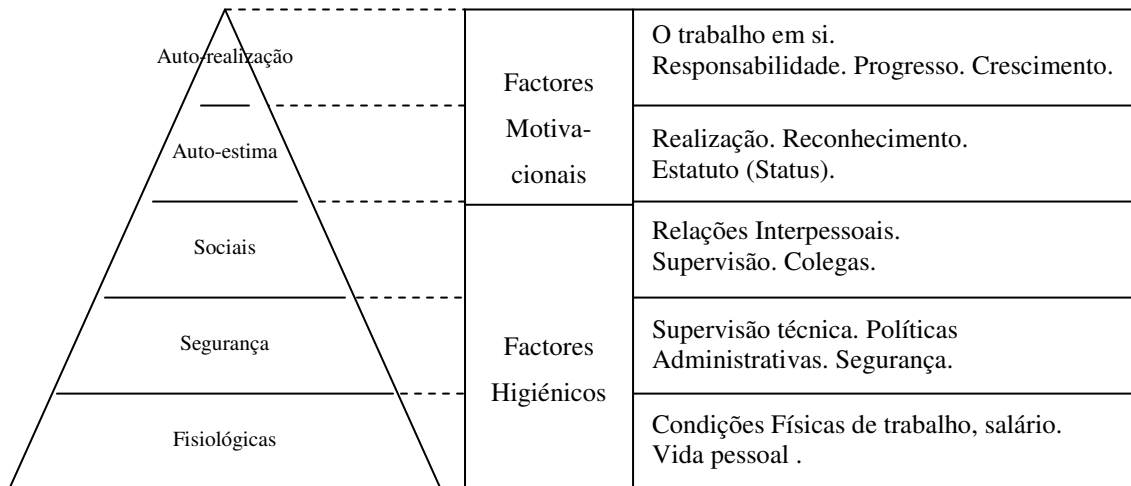


Figura 4 – Relação da Teoria de Maslow e da Teoria de Herzberg, adaptado de Cunha et.al. (2003)

Na figura 4, é possível verificar a relação entre a teoria defendida por Maslow e de Herzberg, sendo que a teoria de Maslow estabelece a hierarquização das necessidades a colmatar, enquanto que a de Herzberg identifica os factores que satisfazem essas mesmas carências.

Dentro das teorias de processo destaca-se o modelo contingencial de Vroom, o qual considera que a motivação é função de três factores determinantes: 1) expectativas que se referem à vontade de concretizar os objectivos individuais; 2) recompensas que reportam à relação entre a produtividade e o alcance dos objectivos individuais e 3) por fim a relação entre expectativas e recompensas, a qual estabelece a capacidade de influenciar o seu próprio nível de produtividade. Outra teoria de processo é a da equidade, da autoria de Adams, que se baseia na ideia que o desempenho e a satisfação no trabalho são resultado da avaliação que o indivíduo faz sobre a igualdade ou a justiça da recompensa recebida.

A nível organizacional quando se pretende analisar e avaliar o clima organizacional é fundamental perceber quais os factores que interferem na motivação e desmotivação dos seus colaboradores, partindo sempre do pressuposto que o local de trabalho é a “segunda casa” dos mesmos, tornando-se fundamental a definição de medidas que procurem a satisfação e o seu bem-estar dos seus colaboradores.

2.9.2 – Satisfação

A satisfação é considerada por Cunha et. al. (2007) como uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamental organizacional. A justificação de tal facto assenta em dois factores: primeiro, o de ser uma variável que apresenta relevantes resultados do comportamento humano em contexto organizacional e segundo pela mesma estar associada, implícita ou explicitamente ao desempenho, ou seja, espera-se que trabalhadores mais satisfeitos sejam consequentemente mais produtivos.

Existem diversas definições acerca deste conceito, no entanto a mais conhecida é a de Locke (1976:10) citado em Cunha et. al. (2007:180), em que a satisfação é considerada como “Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação de trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.” Esta definição está associada a uma relação afectiva com o trabalho.

Por sua vez, Alcobia (2001) destaca duas perspectivas que fundamentam o estudo da satisfação no trabalho, reportando-se uma delas ao trabalhador e outra à organização. Assim, a primeira assume uma tendência humanitária, ou seja, a satisfação resulta de aspectos como o respeito, o bem - estar vivido no trabalho e na saúde psicológica. A segunda perspectiva baseia-se num maior pragmatismo, justificado pelo facto da satisfação poder influenciar o funcionamento da organização e contribuir para um melhor desempenho.

Neste sentido, a satisfação é uma variável influenciada por factores individuais, sociais, culturais, organizacionais e ambientais. Nesta ordem de ideias, Cunha et. al. (2007) definem três grupos de factores que explicam a variável satisfação no quadro organizacional, nomeadamente: as políticas e práticas organizacionais (estilos de chefia,

o processo de tomada de decisão, entre outros); as características da função (variedade, identidade, significado, autonomia e feedback das tarefas); características organizacionais (auto-estima, a necessidade/motivação para o sucesso no desempenho profissional, entre outras).

Porém, importa ainda referir que em muitos estudos as variáveis motivação e satisfação, aparecem associadas, sendo fundamental perceber qual a sua distinção. Segundo a opinião de Schneider (1985) citado em Cunha et. al. (2007) a satisfação remete para atitudes face ao trabalho, ou seja, consideram-se as avaliações/afectos sobre objectos/condições ou resultados, enquanto que a variável motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes, com o intuito de alcançar determinadas condições ou resultados, mediante o cumprimento dos objectos individuais e organizacionais.

Martinez et.al. (2004) citado por Soares (2007) refere que a satisfação está sujeita a determinadas influências, quer de forças internas, quer de forças externas ao ambiente de trabalho, as quais poderão interferir no comportamento dos indivíduos, ao nível social e profissional, daí a relação do clima organizacional com a satisfação.

Segundo a opinião de Neves (2000), independentemente da relação estabelecida entre o clima e a satisfação, há uma fronteira conceptual entre ambos os conceitos. O clima organizacional espelha as descrições que os indivíduos produzem acerca da sua realidade, enquanto que a satisfação é uma resposta afectiva dos indivíduos aos aspectos da organização que consideram mais significativos, filtrada pelas expectativas, valores e normas dos indivíduos. Assim, o clima resulta de uma percepção descritiva, enquanto que a satisfação advém de uma percepção avaliativa.

3 - Estudo empírico

3.1 - Metodologia do Estudo Empírico

Polit e Hungler (1995) consideram que a recolha de dados é uma técnica a que o investigador recorre com a finalidade de colher dados ou informação específica, geralmente através de um instrumento, tipo questionário, que é aplicado a uma amostra. Neste estudo, o instrumento aplicado foi o questionário, composto por uma série de questões, sob a forma escrita, o qual foi apresentado a um conjunto de indivíduos representativo da população em estudo.

A utilidade do questionário assenta sobretudo no facto de possibilitar num curto espaço de tempo, a aferição de dados pertinentes para a análise, abrangendo um elevado número de pessoas, podendo o mesmo ser aplicado, em estudos de investigação educacional ou na própria gestão da formação. A análise decorrente destes dados favorece a obtenção de determinados resultados, que possibilitam não só, obter conhecimentos na área em estudo, mas também, a identificação de eventuais necessidades, as quais podem carecer de intervenções práticas que as colmatem. A opção por este instrumento deveu-se ao facto de o mesmo apresentar como vantagens, a apresentação uniformizada de um conjunto de questões, de ser de resposta anónima, permitindo assim aos inquiridos uma maior liberdade para exprimirem as suas considerações pessoais, e finalmente de contribuir para organizar e controlar mais facilmente os dados.

O questionário que elaboramos e aplicamos é constituído por um conjunto de questões, divididas em quatro partes. Na primeira, são apresentados questões fechadas sobre a situação sócio-demográfica e situação profissional, nomeadamente: género, grupo profissional de pertença, vínculo, habilitações literárias, idade e antiguidade no Município de Santa Maria da Feira. Em matéria de formação profissional, é apresentado um conjunto de 4 questões que visam aferir se os trabalhadores do Município já frequentaram acções de formação proporcionadas ou participadas pelo mesmo, questionando o número das acções frequentadas, área de formação e o período referente à frequência da última acção de formação.

Na segunda e terceiras partes do questionário são consideradas questões sobre as diferentes variáveis que directa ou indirectamente interferem no clima organizacional, tais como: a formação, liderança, comunicação, identidade organizacional, motivação e satisfação.

As questões relacionadas com a formação profissional têm como principais objectivos: aferir se há ou não incentivo à participação em acções de formação por parte dos superiores hierárquicos; verificar até que ponto os mesmos concordam com as sugestões apresentadas nesta matéria pela equipa de trabalho; e perceber se a frequência das mesmas constituem uma mais valia no aperfeiçoamento de competências técnicas que contribuam para um melhor desempenho profissional.

Relativamente às questões aludidas à variável liderança, procura-se compreender qual a relação entre liderados e líderes, ou seja se há reconhecimento da parte das chefias do esforço exercido pelos trabalhadores e envolvimento dos mesmos para cumprimento dos objectivos que estão definidos no âmbito das suas funções. Pretende-se ainda aferir se os superiores hierárquicos possuem capacidades de coordenação, distribuição de tarefas, análise de problemas e conseqüente tomada de decisão e gestão de conflitos.

No que toca às questões que reportam à variável comunicação, importa perceber qual a importância do fluxo comunicacional verificado entre o grupo e o líder para a concretização das tarefas adstritas a cada trabalhador, e compreender se as informações fluem de forma mais célere através da comunicação informal do que da comunicação formal.

O objectivo das questões relativas à identidade organizacional prendem-se com factores de espírito de equipa, relacionamento com os colegas, orgulho em trabalhar no Município onde estão integrados, condições de trabalho e segurança no trabalho.

Na elaboração deste questionário foi utilizada a escala de Likert, a qual se caracteriza pela apresentação de uma série de proposições ou graduações, indicando itens nivelados, os quais descrevem características associadas ao assunto questionado. A escala considerada é composta por quatro respostas possíveis, tendo sido nossa opção

“obrigar” os inquiridos a manifestarem uma opinião definitivamente positiva ou negativa, não existindo a possibilidade de assinalar uma resposta neutra.

As questões relativas às variáveis liderança, formação profissional, comunicação e identidade organizacional foram distribuídas por dois grupos. O primeiro grupo é constituído por 28 questões, utilizando-se para o efeito a escala de Likert segundo o grau de concordância: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo Totalmente. O segundo grupo contém 30 questões, cujas respostas alternativas aferem o grau de frequência, sendo que: 1 – Nunca; 2 – Poucas Vezes; 3 – Bastantes Vezes; 4 – Sempre.

A constituição destes dois grupos teve como principal objectivo avaliar questões semelhantes, nas diferentes variáveis, sob o ponto de vista da concordância e de frequência.

A quarta parte é constituída por duas questões de análise descritiva, nas quais são elencados factores, potencialmente causadores de maior ou menor motivação/satisfação, devendo os inquiridos escolher os dois mais importantes.

A todos os elementos foram explicados os objectivos do estudo, através da publicitação de um aviso no Boletim Interno do Município, bem como através do envio a cada chefia ou coordenador de uma comunicação interna, na qual se sensibilizava a participação e colaboração de todos, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

O questionário foi distribuído, em envelope próprio, para a sua colocação após o seu preenchimento e entregue posteriormente junto da Divisão de Recursos Humanos, no Município de Santa Maria da Feira. Como a autora do presente trabalho integra o mapa de pessoal deste município, os procedimentos inerentes ao mesmo foram executados com todo o rigor que esta situação o exigia, de forma a explicar aos trabalhadores e principalmente àqueles que apresentavam maiores dificuldades de interpretação que estavam garantidas todas as medidas de sigilo absoluto e anonimato, tentando não influenciar as respostas dadas. O questionário foi aplicado entre os meses de Novembro de 2008 e Fevereiro de 2009.

O tratamento dos dados obtidos foi realizado com recurso ao programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

3.2 - Pré-teste do Questionário

A aplicação do teste piloto foi administrada a 10 pessoas integradas numa empresa municipal tutelada pelo Município de Santa Maria da Feira, com diferentes graus de escolaridade, desde do 1.º ciclo a licenciatura, com o intuito de estimar o tempo de resposta, avaliar se as pessoas compreendiam as instruções, bem como a formulação das questões, a escala de medida e os seus itens. Da aplicação deste questionário numa primeira fase, resultaram algumas alterações no questionário, nomeadamente a clarificação de certas questões ou expressões que suscitavam dúvidas ou ambiguidade.

3.3 - Problemática em Investigação, Objectivos e Tipo de Estudo

Os factores que influenciam o clima organizacional são múltiplos, dos quais se referenciam neste estudo a participação em formação profissional, liderança, comunicação organizacional, identidade organizacional, motivação e satisfação no local de trabalho. Litwin & Stringer (1968:5) citado em Cunha et. al. (2007:664) consideram o clima organizacional traduz “os efeitos percebidos, subjectivos do sistema formal, o estilo “informal” dos gestores e de outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização.” Neste âmbito, Cunha et. al. (2007) referem que o clima resulta da interacção entre o grupo de indivíduos que partilham o mesmo contexto organizacional e o mesmo quadro de referência comum, os quais estabelecem as mesmas representações acerca do significado de trabalhar na mesma organização onde estão integrados.

Apesar de existir pouca literatura que relacione a formação profissional e o clima organizacional, considera-se importante a percepção da utilidade da formação,

enquanto meio de aquisição e desenvolvimento de competências. Estes terão reflexos no contexto organizacional e no impacto que a formação traduz no ambiente organizacional. Neste estudo, pretende-se ainda aferir se a percepção do clima organizacional varia de acordo com as variáveis de cariz individual (género, habilitações literárias) e/ou com as variáveis sócio-profissionais (carreira profissional e relação jurídica de emprego).

O presente estudo pretende analisar as relações entre as variáveis, tendo um carácter quantitativo, transversal e correlacional. Carmo e Ferreira (1998) consideram que os objectivos de uma investigação quantitativa assentam principalmente em encontrar relações entre as variáveis, recorrendo ao tratamento estatístico dos dados recolhidos.

Este trabalho de investigação tem como principais objectivos:

- Analisar as relações das variáveis sócio-demográficas na percepção do clima organizacional;
- Analisar as relações das variáveis sócio-profissionais na percepção do clima organizacional;
- Relacionar a formação profissional com o clima organizacional;
- Relacionar as variáveis liderança, comunicação e identidade organizacional com o clima organizacional;
- Identificar os principais factores de motivação e satisfação versus desmotivação e insatisfação;
- Analisar os resultados obtidos no contexto do tema em estudo.

Estes objectivos permitiram organizar as hipóteses de investigação que apresentamos seguidamente.

3.4 - Hipóteses de Estudo

Consideraram-se as seguintes hipóteses no estudo deste trabalho:

- **H1** – O género afecta a percepção do clima organizacional;
- **H2** – As habilitações académicas afectam a percepção do clima organizacional;
- **H3** – O vínculo à organização afecta a percepção do clima organizacional;
- **H4** – A carreira profissional afecta a percepção do clima organizacional;
- **H5** – A realização de acções de formação profissional influencia a percepção do clima organizacional;

3.5 - Caracterização da População Alvo do Estudo

3.5.1 - Caracterização do Município de Santa Maria da Feira

O município de Santa Maria da Feira está localizado no Concelho de Santa Maria da Feira, o qual está estrategicamente situado a Sul do Rio Douro, na confluência de um importante conjunto de vias de comunicação, que garantem a acessibilidade aos principais centros urbanos do Norte, Aveiro, Porto e Coimbra. Este concelho possui uma área de 215.6 Km² divididos por 31 freguesias, com uma população residente de 142.295 habitantes, apresentando uma densidade populacional na ordem dos 660 habitantes/ Km².

O topónimo “feira” surgiu pela primeira vez, num diploma de 1117, assinado por D. Teresa “in terra sancte marie ubi vocant feira”, bem como em noutros documentos do início de 1120, quando D. Teresa se alojou no castelo de Santa Maria. O Foral foi atribuído por D. Manuel I, em 1514, à Vila da Feira e Terra de Santa Maria, mencionando que a Feira era “Cabeça das Terras de Santa Maria”, informação que constam na Torre do Tombo.

Quanto à origem do nome do Concelho, a mesma advém provavelmente da feira que se realizava às portas do Castelo e a partir desse evento ter-se-á desenvolvido uma povoação. Nesta feira vendiam-se principalmente os produtos das colheitas locais, alfaias agrícolas, ferramentas e panos. Em 14 de Agosto de 1985, esta localidade é elevada a cidade, com o nome de Santa Maria da Feira, fazendo parte integrante da Área Metropolitana do Porto desde Janeiro de 2005.

Com o intuito de desenvolver e promover as actividades a nível cultural e de desporto, o Município de Santa Maria da Feira criou uma empresa municipal, a qual é tutelada pelo mesmo, tendo como principais funções administrar e gerir os equipamentos desportivos, culturais e sociais, assim como promover actividades desportivas, recreativas, culturais e de animação, dinamizando também iniciativas de carácter socioeconómico e científico.

3.5.2 - Recursos Humanos no Município de Santa Maria da Feira

No Município de Santa Maria da Feira, o tipo de relação jurídica de emprego público dos seus trabalhadores pode sintetizar-se da seguinte forma: 610 trabalhadores a exercerem funções públicas em regime de contrato por tempo indeterminado e 476 em regime de contrato por tempo determinado e determinável, dos quais aproximadamente 225 são professores afectos às actividades de enriquecimento curricular que trabalham em regime de tempo parcial. No total de 1094 trabalhadores, destacam-se 386 técnicos superiores, 134 assistentes técnicos e 555 assistentes operacionais. De realçar ainda que a maioria dos trabalhadores pertencem ao sexo feminino, com cerca de 62%, enquanto que o sexo masculino representa 38% da população, conforme consta do quadro 2 (dados retirados do balanço social de 2008).

Quadro 2 – Distribuição dos Trabalhadores do Município por Carreira e Género

Carreira Profissional	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Dirigentes	8	4	12
Técnico Superior	262	124	386
Informática	1	6	7
Assistente Técnico	69	65	134
Assistente Operacional	340	215	555
Total	680	414	1094

Fonte: Balanço Social de 2008

Relativamente a análise da média de idades dos trabalhadores, poderá comprovar-se de relativamente jovem, aproximadamente 35 anos no sexo feminino e 42 anos no sexo masculino. No entanto, é de realçar que 7 % das pessoas que exercem funções neste Município têm idade igual ou superior a 55 anos, de acordo com o quadro 2.

Quadro 3 - Distribuição dos Trabalhadores por Idade e Género

Faixa Etária (Anos)	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
18 - 24	52	10	62
25 - 29	189	67	256
30 - 34	137	59	196
35 - 39	109	18	127
40 - 44	85	55	140
45 - 49	37	76	113
50 - 54	52	72	124
55 - 59	10	42	52
60 - 64	9	10	19
65 - 69	0	5	5
Total	680	414	1094

Fonte: Balanço Social de 2008

No que toca ao apuramento da antiguidade, a mesma reporta-se apenas aos trabalhadores que no ano 2008, ocupavam lugar no mapa de pessoal privativo do Município. Assim, à semelhança da média da idade, a relação de anos no exercício de funções é relativamente inferior na população feminina, cerca de 11 anos, enquanto que no sexo masculino aproxima-se dos 15 anos de serviço.

Quadro 4 - Distribuição dos Trabalhadores Efectivos por Antiguidade e Género

Antiguidade (Anos)	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Até 5 anos	74	42	116
5 - 9	79	80	159
10 - 14	38	57	95
15 - 19	45	49	94
20 - 24	5	21	26
25 - 29	10	52	62
30 - 35	13	29	42
36 ou mais	8	1	9
Total	272	331	603

Fonte: Balanço Social de 2008

De acordo com o quadro 5, o qual caracteriza o nível da estrutura habilitacional, 39.1% dos trabalhadores possuem estudos superiores (Bacharelato, Licenciatura e Mestrado). Por outro lado, 23.5% ainda possui um nível de escolaridade relativamente baixo, ou seja, com habilitações idênticas ou inferiores ao 6.º ano de escolaridade.

Quadro 5 - Distribuição dos Trabalhadores pela Estrutura Habilitacional e Género

Habilitações	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Literárias			
Inferior ao 1º Ciclo do EB	4	3	7
1º Ciclo do EB	67	124	191
2º Ciclo do EB	14	46	60
3º Ciclo do EB	128	49	177
Ensino Secundário (11º Ano)	83	13	96
Ensino Secundário (12º Ano)	96	39	135
Estudos Superiores (Curso Médio)	2	2	4
Estudos Superiores (Bacharelato)	8	8	16
Estudos Superiores (Licenciatura)	276	127	403
Estudos Superiores (Mestrado)	2	3	5
Total	680	414	1094

Fonte: Balanço Social de 2008

O total de encargos com pessoal durante o ano de 2008, totalizou o valor de 9.899.991,00€, dos quais 95.16% representaram a remuneração base, 0.89% em trabalho extraordinário e 1.46% de trabalho em dias de descanso semanal complementar e feriados.

Em matéria de formação profissional, durante o ano de 2008, foram realizadas 309 inscrições em acções de formação, cujo investimento foi de 36.788,95€, conforme o quadro 6. Nesta mesma perspectiva, em 2008 foi investido cerca de 0.40% da massa salarial líquida, para participação em acções de formação profissional.

Quadro 6 – Investimento em Formação Interna vs Externa

Formação Interna	Formação Externa	Total
3.400,00 €	33.388,95 €	36.788,95 €

Fonte: Balanço Social de 2008

A maioria das inscrições concretizadas foram para dirigentes e técnicos superiores, as quais se justificam pela necessidade de aprofundar conhecimentos e competências em matérias específicas, algumas das quais regulamentadas nesse mesmo ano, nomeadamente ao nível da legislação nos diversos domínios (pessoal, contratação pública, edificação e urbanização).

Em termos de formação externa, importa referir que a mesma abrange cursos de formação promovidos por entidades externas e às quais os colaboradores se deslocaram. De referir ainda que foram os colaboradores da carreira Técnico Superior que mais participaram em formação (cerca de 62%).

Quadro 7 – Número de Participações em Acções de Formação, no ano de 2008

Carreira Profissional	Acções Internas	Acções Externas	Total
Dirigente	5	34	39
Técnico Superior	56	135	191
Informática	0	9	9
Assistente Técnico	29	29	58
Assistente Operacional	2	10	12
Total	92	217	309

Fonte: Balanço Social de 2008

Ainda no âmbito da formação externa, importa referir que a mesma abrangeu 115 dos nossos colaboradores, traduzindo-se na frequência de 217 acções frequentadas, sendo que 71 não representaram qualquer custo para o Município (Acções de Formação gratuitas). O Município promoveu internamente dois cursos de formação profissional,

no âmbito do Novo Código dos Contratos Públicos e das Alterações ao Regime Jurídico de Urbanização e Edificação.

A Gestão de Recursos Humanos do Município de Santa Maria da Feira, procura encontrar novas formas e metodologias de organizar o Trabalho, tendo vindo a apostar nos últimos anos na implementação de sistemas de gestão da qualidade em algumas das suas unidades orgânicas. Concretamente em 2008, iniciou-se a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em alguns dos serviços do Pelouro de Planeamento e Urbanismo, a qual foi concluída no 2º trimestre do ano de 2009.

Esta perspectiva de desenvolvimento constante das pessoas e, consequentemente dos serviços, pressupõe que a Gestão de Recursos Humanos saiba ouvir e auscultar os sentimentos que os seus colaboradores têm em relação a aspectos como a Formação Profissional, Liderança, Comunicação e Identidade Organizacional. Com base nestes motivos, houve a necessidade de estudar o clima organizacional vivido neste Município, utilizando para o efeito um questionário como instrumento de recolha dos dados junto dos diferentes intervenientes.

3.6 – Apresentação e Análise de Resultados

3.6.1 - Estatística Descritiva

Segundo a opinião de Reis (2002:15) a estatística descritiva “consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos”. A estatística descritiva apresenta-se como um conjunto de técnicas analíticas que resumem os dados apurados numa dada investigação. Exemplos dos dados evidenciados são: a média, o desvio padrão, mediana, moda, valor mínimo, valor máximo, variância, entre outros.

3.6.2 - Caracterização da Amostra

Neste subcapítulo pretende-se dar a conhecer, analisar e interpretar os resultados obtidos, tendo especial enfoque nos mais significativos e de maior impacto.

Podemos salientar a participação demonstrada pelos colaboradores, pela evidente percentagem de questionários respondidos. Foram distribuídos aproximadamente 600 questionários, dos quais foram devidamente respondidos 295 o que traduz uma percentagem de 49.2%. De realçar ainda que foram apenas validados os questionários que estavam devidamente e totalmente preenchidos.

Na presente amostra, verifica-se que a maioria dos inquiridos pertence ao género feminino (56.3%), sendo que os respondentes do género masculino representam 43.7%.

Quadro 8 – Distribuição dos Inquiridos por Género

Sexo	Frequência	Percentagem
Feminino	166	56.30%
Masculino	129	43.70%
Total	295	100%

Para o estudo da variável sócio demográfica (idade), os inquiridos assinalaram a sua idade no intervalo de classes elencando, conforme consta no quadro 9 – Distribuição dos inquiridos por idade.

Quadro 9 – Distribuição dos Inquiridos por Idade

Idade (Anos)	Frequência	Percentagem
Inferior a 29	52	17.60%
Entre 30 e 39	104	35.30%
Entre 40 e 49	86	29.20%
Entre 50 e 59	49	16.60%
Superior a 60	4	1.40%
Total	295	100%

Podemos constatar, a partir do quadro 9, que a maioria dos inquiridos (64.50%), tem idades compreendida entres os 30 e os 49 anos, tendo apenas 1.4% dos mesmos idade igual ou superior a 60 anos.

Pela análise do *Quadro 10 - Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias*, é evidente que as diferenças entre os vários escalões são pouco significativos, sendo que 29.8% dos inquiridos possuem estudos secundários, 28.8% estudos superiores, onde se incluem os detentores de bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento. Com uma percentagem muito próxima dos escalões anteriores, é visível a percentagem de 27.8% nos indivíduos que possuem o 2.º e 3.º ciclo.

Quadro 10 – Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias

Habilitações	Frequência	Percentagem
Até ao 1.º Ciclo do EB	40	13.60%
2.º e 3.º Ciclo do EB	82	27.80%
Ensino Secundário	88	29.80%
Estudos Superiores	85	28.80%
Total	295	100%

Outra variável que utilizamos para caracterizar a amostra foi o grupo profissional, actualmente designado por “carreiras”. Com a entrada em vigor da Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, as carreiras gerais na administração pública designam-se por Técnico Superior, que incluem o pessoal na carreira Técnico e Técnico Superior, Assistente Técnico que abrange os trabalhadores anteriormente inserido nas carreiras de Administrativo e Técnico Profissional e finalmente a de Assistente Operacional que aglutinou o pessoal operário e auxiliar. O pessoal Dirigente mantém um estatuto próprio com legislação adequada.

Quadro 11 – Distribuição dos Inquiridos por Carreira

Carreira Profissional	Frequência	Percentagem
Dirigente	3	1.00%
Técnico Superior	79	26.80%
Assistente Técnico	57	19.30%
Assistente Operacional	156	52.90%
Total	295	100%

Pela análise do *Quadro 11 -Distribuição dos inquiridos por Carreira* verifica-se que 52.9% (n =156) dos inquiridos pertencem à carreira de assistente operacional. A segunda mais expressiva é a dos Técnicos Superiores que representa 26.8%, seguindo-se a de Assistente Técnico com 19.3%.

Em termos socioprofissionais, uma das variáveis em estudo foi a relação jurídica de emprego, que tal como nas carreiras também sofreu alterações com aplicabilidade da legislação a partir de 1 de Janeiro de 2009. Neste contexto, todos os trabalhadores deste município possuem um contrato de trabalho em funções públicas, sendo que a maioria dos inquiridos está vinculado por um contrato de trabalho por tempo indeterminado (anteriormente definido por quadro) 75.2% da amostra, enquanto que 20,7% está em regime de contrato de trabalho por tempo determinado ou determinável, conforme os dados que constam no quadro abaixo indicado. Dos inquiridos 4.1% refere que mantêm outra relação com o Município, dos quais se destacam as situações de avenças e estágios profissionais.

Quadro 12 – Distribuição dos Inquiridos por Situação Profissional (Vínculo)

Vínculo	Frequência	Percentagem
Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado	222	75.25%
Contrato de Trabalho por Tempo Determinado	61	20,68%
Outro	15	5.09%
Total	295	100%

No que se refere à variável socioprofissional – Antiguidade, pode-se aferir através da moda que a maioria dos intervenientes neste estudo, exerce funções no Município de Santa Maria da Feira num intervalo compreendido entre os 6 e os 10 anos, representando 41.7% da amostra, conforme informação que consta no *Quadro 13 - Distribuição dos inquiridos por Antiguidade*.

A correlação aferida entre a idade e a antiguidade, exprime um coeficiente de Pearson de 0.74, evidenciando, como seria de esperar, que o número de anos de exercício de funções nesta organização pública aumenta com a idade.

Quadro 13 – Distribuição dos Inquiridos por Antiguidade

Antiguidade (Anos)	Frequência	Percentagem
Inferior a 5	69	23.40%
Entre 6 e 10	123	41.70%
Entre 11 e 15	33	11.20%
Entre 16 e 20	19	6.40%
Entre 21 e 25	15	5.10%
Entre 26 e 30	26	8.80%
Superior a 30	10	3.40%
Total	295	100%

3.6.3 - Formação Profissional

Cowling. e Mailer (1998) realçam o papel da formação no aperfeiçoamento de determinados comportamentos, atitudes, conhecimentos e capacidades exigidos aos indivíduos com o intuito de desempenhar correctamente as tarefas ou actividades associadas ao seu posto de trabalho. Neste sentido, a formação profissional é um meio que permite a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que promovem um melhor desempenho em contexto profissional

Nas questões que abordaram a formação profissional, 64.40% dos inquiridos referiam que já participaram em acções de formação profissional promovidas ou financiadas pelo Município de Santa Maria da Feira, quer internamente, quer em entidades externas, com relevância nas carreiras de Assistente Operacional (n = 73) e Técnico Superior (n = 65).

Quadro 14 – Participação em Acções de Formação considerando o Período referente à Frequência da Última Formação

Período referente à frequência da última formação (Meses)	Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
Entre 1 e 3	1	19	7	10	37
Entre 4 e 6	1	9	3	9	22
Entre 7 e 9	0	2	2	8	12
Entre 10 e 12	0	8	3	14	25
Entre 13 e 18	1	4	6	11	22
Entre 19 e 23	0	2	4	4	10
Maior de 24	0	21	24	16	61
Total	3	65	49	72	189

Da observação do quadro, pode-se apurar que a maioria dos inquiridos, (n=61) frequentaram a última acção de formação há mais de 24 meses. Por outro lado, é evidente que são os indivíduos que integram a carreira de técnico superior que mais recentemente participaram em acções de formação, a qual se justifica pela necessidade de adquirir e reciclar conhecimentos em áreas técnicas com determinadas especificidades e alvo de recentes alterações.

Quadro 15 – Número de Cursos Frequentados nos últimos 24 meses

Número de cursos	Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
Nenhum	0	18	24	17	59
Um	2	19	13	17	51
Dois	0	17	7	22	46
Três	0	5	3	7	15
Quatro	0	2	2	3	7
Cinco	0	1	0	1	2
Mais de Cinco	1	3	0	5	9
Total	3	65	49	72	189

A caracterização demonstrada no quadro supra referenciado permite aferir que 31.2% dos inquiridos que responderam a esta questão, não participaram em acções de formação nos últimos 2 anos, sendo esta situação mais evidenciada na carreira de Assistente Técnico. No entanto 51.30% frequentaram 1 ou 2 acções nos últimos 24 meses, em diversas áreas temáticas designadamente, direito (legislação) (n = 41), higiene e segurança no trabalho (n = 33), comportamental (n = 32), financeira (n = 14), ambiente (n = 11), entre outras, destacando-se os inquiridos enquadrados nas carreiras Técnico Superior e Assistente Operacional (Quadro 16). Nesta questão, é ainda importante referir que 74 trabalhadores assinalaram outras áreas de formação, destacando-se os cursos de informática.

Quadro 16 – Área Temática da Formação Profissional Frequentada

Área Temática	Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
Direito (Legislação)	3	18	16	4	41
Higiene e Segurança	0	2	1	30	33
Comportamental	1	6	9	16	32
Financeira	0	7	7	0	14
Ambiente	0	2	0	9	11
Ordenamento do Território	0	8	0	1	9
Sistemas de I. Geográfica	0	5	3	0	8
Línguas	0	3	0	3	6
Segurança Rodoviária	0	1	1	3	5
Total	4	60	37	67	168

3.6.4 – Motivação/Desmotivação

Na análise do comportamento humano e organizacional, a motivação é um dos inúmeros factores que contribuiu para uma melhoria do desempenho da organização e consequentemente na optimização do ambiente organizacional.

Neste contexto, os inquiridos identificaram os factores mais mobilizadores no exercício de funções no Município de Santa Maria da Feira, os quais são demonstrados no quadro 17.

Quadro 17 – Factores Motivadores no Exercício de Funções no Município de Santa Maria da Feira

Posição	Factores de Motivação	Frequência	Percentagem
1º	Gostar do trabalho que faz.	212	71.90%
2º	Estabilidade/Segurança de Emprego.	118	40.00%
3º	Ser valorizado e reconhecido pelas funções que executa.	62	21.00%
4º	Integração na equipa de trabalho.	56	19.00%
5º	O serviço em que se encontra inserido.	51	17.30%
6º	Desafios existentes nas suas funções.	47	15.90%
7º	Boa relação com o seu superior hierárquico.	43	14.60%
8º	Oportunidade de crescimento profissional.	34	11.50%
9º	Imagem da organização – Município de S. M. F..	24	8.10%
10º	Remuneração.	18	6.10%
11º	Autonomia.	16	5.40%
12º	Possibilidade de frequentar cursos de formação profissional.	8	2.70%
13º	Participação na tomada de decisões.	8	2.70%

Relativamente às motivações dos inquiridos para trabalhar neste Município, pode-se verificar que a maioria, 71.90%, gosta das actividades que desempenha diariamente. Seguidamente, o factor da estabilidade e segurança de emprego, com 40.00%, é apontado como factor de motivação, o que provavelmente se deve ao facto de trabalharem na Administração Pública e terem vínculo efectivo, o que lhe garante uma certa segurança. Outra condição a realçar, embora em percentagem inferior, é a valorização e reconhecimento pelas funções que executam, assinalado por 21.00%. Por outro lado, afere-se que a remuneração, a possibilidade de frequentar cursos de formação profissional, a autonomia e a participação na tomada de decisões, constituem os indicadores com menor relevância.

Quanto aos factores geradores de maior desmotivação é também fundamental analisar e perceber quais são esses indicadores, pois é sobre estes que deverão incidir algumas estratégias de melhoria. A desmotivação gera muitas vezes comportamentos negativos no desempenho profissional, os quais são disseminados pelas equipas consideradas isoladas na prestação do serviço público.

Quadro 18 – Factores que Geram Desmotivação no Exercício de Funções no Município de Santa Maria da Feira

Posição	Factores de Desmotivação	Frequência	Percentagem
1º	Remuneração.	141	47.80%
2º	Falta de formação profissional.	100	33.90%
3º	Falta de recursos.	83	28.10%
4º	Falta de reconhecimento pelo trabalho que executa.	68	23.10%
5º	Relacionamento com a chefia.	35	11.90%
6º	Excesso de trabalho.	31	10.50%
7º	Falta de autonomia no exercício das suas funções.	22	7.50%
8º	Não gostar da equipa onde está inserido.	14	4.70%
9º	Não gostar do trabalho que desempenha.	6	2.00%

Quanto aos factores que provocam maior desmotivação, destaca-se a remuneração auferida, com 47.80% de respostas, condição que não depende directamente da organização, dado que existe uma tabela salarial única, publicada em diário da república, que estabelece os níveis remuneratórios e os montantes associados. No entanto, a Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro legislou a possibilidade das instituições públicas, atribuírem prémios de desempenho, sendo condição da sua atribuição, o preenchimento dos universos fixados pelo dirigente máximo do serviço, fundamentadamente, no prazo de 15 dias após o início da execução do orçamento. Assim, a distribuição dos referidos prémios será efectuado junto dos que preenchem os universos definidos e que, cumulativamente, exerçam funções no órgão ou serviço, e tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima ou a imediatamente inferior a ela. Relativamente às mudanças de posição remuneratória, estas serão realizadas de acordo com a avaliação de desempenho, tendo regras próprias, as quais estão legisladas na lei anteriormente referenciada.

Outros factores de desmotivação, prendem-se com a falta de formação profissional e de recursos materiais ou técnicos, com respostas de 33.90% e 28.10%, respectivamente.

3.6.5 - Caracterização da Média e Alfa de Cronbach

De seguida irá ser apresentada uma breve caracterização do questionário relativamente à média, desvio padrão e do coeficiente de consistência interna dos itens questionados acerca da percepção do clima organizacional.

O valor médio global da amostra sobre do questionário é de 2.95 ($dp=0.384$; $N=295$). Os valores médios obtidos nas diferentes variáveis são bastante próximos ou mesmo idênticos relativamente ao grau de concordância e frequência, oscilando entre 2.33 e 3.24. A exceção verifica-se na variável formação profissional, na qual se verifica uma maior diferença entre as duas escalas. A formação profissional segundo o grau de concordância apresenta uma média de 2.79, enquanto que a mesma variável aferida segundo o grau de frequência tem uma média de 2.33. De verificar ainda que o valor médio é superior nas questões que avaliam o grau de concordância, excepto nas relativas à Identidade Organizacional, cujas médias são idênticas (quadro 19).

Quadro 19 – Estatística Descritiva e Alfa de Cronbach

	N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão	Alfa de Cronbach	Núm. de questões
Liderança (Concordância)	295	1,09	4,00	2,99	0,565	.922	10
Liderança (Frequência)	295	1,17	4,00	2,97	0,612	.924	13
Formação Prof. (Concordância)	295	1,43	4,00	2,79	0,499	.713	7
Formação Prof. (Frequência)	295	1,00	3,70	2,33	0,475	.678	10
Comunicação Org. (Concordância)	295	1,25	4,00	2,91	0,369	.415	4
Comunicação Org. (Frequência)	295	1,00	4,00	2,82	0,488	.040	3
Identidade Org. (Concordância)	295	2,14	4,00	3,24	0,360	.583	7
Identidade Org. (Frequência)	295	1,75	4,00	3,24	0,476	.573	4
Global	295	1,83	3,81	2,95	0,384	.942	58
N Válido (listwise)	295						

A fidelidade é caracterizada pela consistência da variável, que segundo Moreira, (2005:233) “...os resultados fornecidos por instrumento de medida, (questionário ou outros) são precisos ou fiáveis quando variam relativamente pouco de uma ocasião ou contexto para o outro.” Na presente amostra, a análise dos valores alfa de Cronbach sugere um bom índice de consistência interna para o valor global ($\alpha = .942$). Segundo Lobo (2003), valores idênticos ou superiores a 0.70, traduzem um razoável coeficiente de fidelidade, atendendo a que cada variável tem diferentes itens em análise, ou seja, a garantia da fidelidade é assumida quando o resultado do coeficiente de correlação é superior a 0,70, o que significa que quanto mais próximo de 1 melhor será a precisão dos resultados do questionário. Assim, como se pode constatar o alfa de Cronbach varia entre .924 (Variável Liderança Frequência, $n = 13$) e .040 (Variável Comunicação Frequência, $n = 3$), sendo as variáveis de liderança e formação profissional, as que apresentam um bom coeficiente de consistência interna.

3.6.6- Coeficiente da Correlação de Pearson

O coeficiente de correlação de Pearson mede o grau da correlação entre duas variáveis de escala métrica. Ao realizar a análise bivariada, através deste coeficiente, podemos constatar que todas as correlações são positivas e estaticamente significativas. De acordo com o critério de classificação utilizado por Pestana e Gagueiro (2005) verificam-se valores de correlação significativa forte, designadamente, entre as variáveis liderança frequência e liderança concordância ($r = .833$; $p < .01$) e entre a formação frequência e concordância ($r = .699$; $p < .01$). A correlação é significativa mas fraca, $r < .30$, nas correlações estabelecidas entre a comunicação frequência e as restantes variáveis (com excepção da relação com a formação frequência). As restantes correlações são significativas moderadamente, as quais apresentam valores que variam entre $0.30 < r < 0.70$, conforme se poderá verificar no quadro 20.

Quadro 20 – Coeficiente de Correlação de Pearson

	Lider. (Conc.)	Lider. (Freq.)	F. P. (Conc.)	F. P. (Freq.)	C. O. (Conc.)	C. O. (Freq.)	I. O. (Conc.)	I. O. (Freq.)
Liderança (Concordância)	1,000							
Liderança (Frequência)	,833**	1,000						
Formação Prof. (Concordância)	,487**	,411**	1,000					
Formação Prof. (Frequência)	,399**	,488**	,699**	1,000				
Comunicação Org. (Concordância)	,493**	,437**	,340**	,289**	1,000			
Comunicação Org. (Frequência)	,161**	,287**	,276**	,347**	,260**	1,000		
Identidade Org. (concordância)	,548**	,388**	,498**	,395**	,459**	,291**	1,000	
Identidade Org. (Frequência)	,404**	,497**	,315**	,352**	,409**	,475**	,500**	1,000

* A correlação é significativa no nível de 0,05 (bilateral)

** A correlação é significativa no nível de 0,01 (bilateral)

3.7 - Estatística inferencial

Relativamente à estatística inferencial, Reis (2002:15) considera que a mesma “permite retirar conclusões sobre um determinado grupo – população ou universo – a partir da informação recolhida para uma amostra”. Por sua vez Huot (2002:62), refere que “a estatística inferencial permite a generalização, a uma população, de informações obtidas a partir de uma amostra representativa e a tomada de decisão”. Assim, a estatística inferencial permite tirar conclusões acerca de uma determinada população, utilizando para o efeito as informações de uma amostra, utilizando esses mesmos dados para obter conclusões. Este tipo de estatística é estudada mediante processos de estimação, pontual ou por intervalos de confiança, testes estatísticos paramétricos e não paramétricos aplicados a amostras aleatórias.

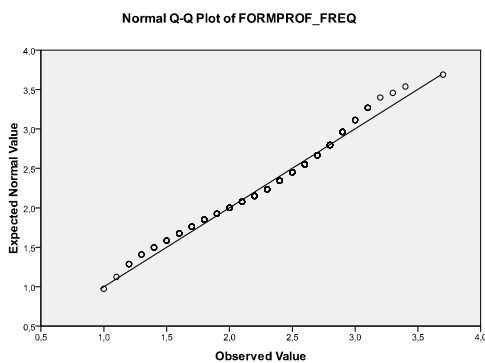
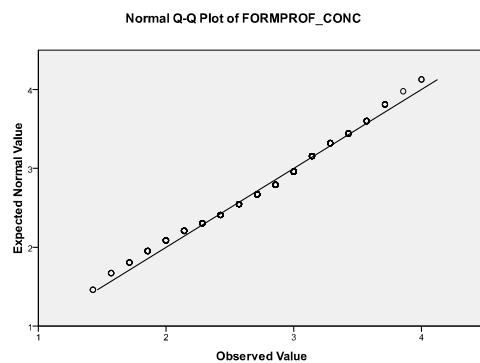
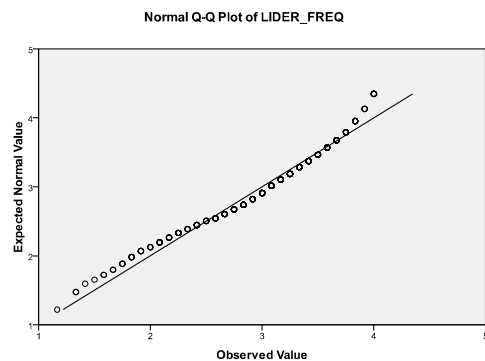
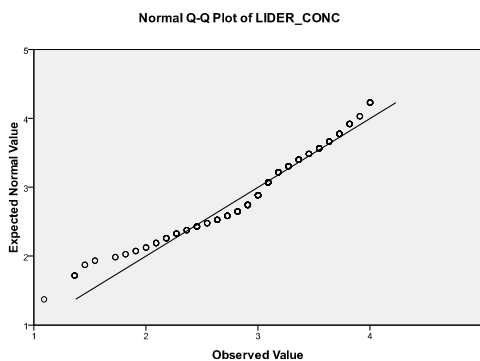
Na análise estatística dos dados obtidos, os testes estatísticos constituem uma ajuda fundamental para a interpretação dos mesmos e extrapolação de resultados. Para o efeito pode-se utilizar dois tipos de testes: os testes paramétricos e os testes não paramétricos.

Estes testes segundo Guimarães e Cabral (1998:369) devem satisfazer simultaneamente duas condições, designadamente: 1) “os testes incidem explicitamente sobre um parâmetro de uma ou mais populações (por exemplo, o valor esperado ou a variância de uma ou mais populações)”; 2) “ a distribuição da estatística de teste pressupõe uma forma particular da(s) distribuição(ões) populacional(ais) envolvida(s) (por exemplo, a Normalidade de tal(ais) distribuição(ões)).

Relativamente aos testes não paramétricos, Oliveira (2004) refere que estes testes são utilizados quando não se verifica os pressupostos exigidos à aplicação dos testes paramétricos. Pereira (2004) refere ainda que os testes não paramétricos não são tão “potentes” como os paramétricos, ou seja, não encontram tantas diferenças, entre os dados, quando realmente as mesmas existem. Estes testes são úteis quando se verifica uma amostra pequena.

3.7.1 – Análise dos dados (Estatística Inferencial)

Para verificar se as variáveis em análise seguem uma distribuição normal, começou-se por aplicar o teste não paramétrico Kolmogorov-Smirnov. No entanto, neste caso particular, os resultados obtidos não permitem inferir com algum grau de certeza sobre a presença de uma distribuição gaussiana. Como tal, realizaram-se os gráficos Q-Q (abaixo demonstrados), para todas as variáveis, através dos quais pode-se verificar claramente que estas seguem uma distribuição tendencialmente normal, reforçada pelo facto da amostra ser elevada ($n = 295$). Assim, estão reunidas as condições necessárias para aplicar testes paramétricos na análise dos dados. Esta ideia é reforçada por Pereira (2004) que considera que os testes paramétricos são bastantes robustos, pelo que quando não se verifica normalidade nos resultados, os mesmos podem ser utilizados desde que os dados tenham uma distribuição não muito diferente da normal.



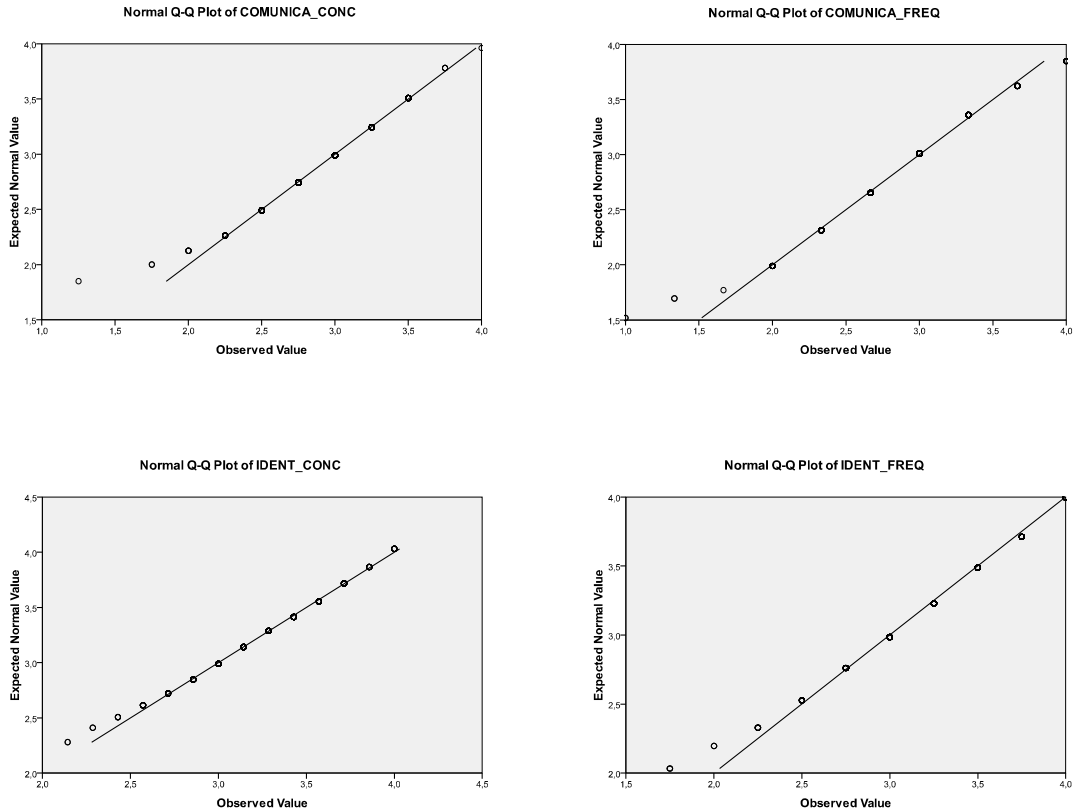


Figura 5 – Gráficos Q-Q para cada uma das variáveis.

3.7.2 - Influência das características Pessoais e Sócio-Profissionais no Clima Organizacional

3.7.1.1 - Características Pessoais

Neste item pretende-se compreender se as características pessoais influenciam a percepção do clima organizacional.

3.7.1.1.1 – Hipótese 1

Para análise da hipótese *H1* - *O género afecta a percepção do clima organizacional*, e comparando o género entre mulheres e homens, verifica-se que existem diferenças dos valores médios em todas as variáveis, sendo que são as pessoas do sexo feminino que pontuam mais nas diversas questões, conforme se poderá constatar através do quadro 21.

Quadro 21 – Estatística Descritiva (Género)

	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão
Liderança (Concordância)	Masculino	129	2.89	0.632	0.056
	Feminino	166	3.07	0.495	0.038
Liderança (Frequência)	Masculino	129	2.88	0.670	0.059
	Feminino	166	3.05	0.553	0.043
Formação Prof. (Concordância)	Masculino	129	2.61	0.539	0.047
	Feminino	166	2.94	0.413	0.032
Formação Prof. (Frequência)	Masculino	129	2.15	0.508	0.045
	Feminino	166	2.47	0.395	0.031
Comunicação Org. (Concordância)	Masculino	129	2.83	0.426	0.037
	Feminino	166	2.97	0.306	0.024
Comunicação Org. (Frequência)	Masculino	129	2.75	0.548	0.048
	Feminino	166	2.88	0.429	0.033
Identidade Org. (concordância)	Masculino	129	3.11	0.388	0.034
	Feminino	166	3.34	0.303	0.024
Identidade Org. (Frequência)	Masculino	129	3.11	0.518	0.046
	Feminino	166	3.35	0.412	0.032

Após aplicação do teste t, verifica-se que existem diferenças significativas entre as médias de resposta dos inquiridos de géneros diferentes. Pela análise do quadro 22, constata-se que as maiores diferenças são nas variáveis formação profissional e identidade organizacional e no sentido atrás referido.

Quadro 22 - Teste de Levene e Teste t (por Género)

		T. de Levene		Teste t		
		F	Sig.*	t	df	Sig.**
Liderança (Concordância)	a)	6.771	0.010			
	b)			-2.654	237.389	0.008
Liderança (Frequência)	a)	7.282	0.007			
	b)			-2.333	245.810	0.020
Formação Prof. (Concordância)	a)	11.235	0.001			
	b)			-5.837	233.670	0.000
Formação Prof. (Frequência)	a)	14.349	0.000			
	b)			-5.928	236.181	0.000
Comunicação Org. (Concordância)	a)	12.799	0.000			
	b)			-3.184	223.426	0.002
Comunicação Org. (Frequência)	a)	4.202	0.041			
	b)			-2.197	237.171	0.029
Identidade Org. (Concordância)	a)	5.533	0.019			
	b)			-5.383	236.768	0.000
Identidade Org. (Frequência)	a)	6.199	0.013			
	b)			-4.306	239.673	0.000

a) - Igualdade de Variâncias Assumida

b) - Igualdade de Variâncias Não Assumida

* Rejeição da Hipótese Nula (Igualdade de Variâncias) se inferior a 0,05.

** Rejeição da Hipótese Nula se inferior a 0,05.

3.7.1.1.2 – Hipótese 2

Quanto à hipótese 2 “*As habilitações académicas afectam a percepção do clima organizacional*”, verifica-se pela aplicação de Anova (quadro 23) que apenas existem diferenças significativas nas variáveis de formação profissional e comunicação organizacional. Apesar das diferenças não serem muito acentuadas, são os inquiridos que possuem habilitações mais baixas que em média atribuem uma pontuação inferior às questões da formação profissional.

Quadro 23 - Teste de Anova (Habilitações Literárias)

		Soma de Q.	df	Média Q.	F	Sig.**
Liderança (Concordância)	Inter-grupos	1.819	3	0.606	1.918	0.127
	Intra-grupos	92.012	291	0.316		
	Total	93.831	294			
Liderança (Frequência)	Inter-grupos	1.917	3	0.639	1.720	0.163
	Intra-grupos	108.084	291	0.371		
	Total	110.001	294			
Formação Prof. (Concordância)	Inter-grupos	1.271	3	0.424	1.711	0.165
	Intra-grupos	72.052	291	0.248		
	Total	73.323	294			
Formação Prof. (Frequência)	Inter-grupos	5.909	3	1.970	9.494	0.000
	Intra-grupos	60.376	291	0.207		
	Total	66.285	294			
Comunicação Org. (Conc.)	Inter-grupos	1.187	3	0.396	2.960	0.033
	Intra-grupos	38.905	291	0.134		
	Total	40.092	294			
Comunicação Org. (Freq.)	Inter-grupos	0.203	3	0.068	0.283	0.838
	Intra-grupos	69.710	291	0.240		
	Total	69.913	294			
Identidade Org. (concordância)	Inter-grupos	0.521	3	0.174	1.346	0.260
	Intra-grupos	37.528	291	0.129		
	Total	38.049	294			
Identidade Org. (Frequência)	Inter-grupos	0.424	3	0.141	0.622	0.601
	Intra-grupos	66.055	291	0.227		
	Total	66.479	294			

** Rejeição da Hipótese Nula se inferior a 0.05.

Quadro 24 – Estatística descritiva (Habilitações Literárias)

		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão
Liderança (Concordância)	Até 1º Ciclo EB	40	3.18	0.436	0.069
	2º e 3º Ciclos do EB	82	3.00	0.542	0.060
	Ensino Secundário	88	2.93	0.574	0.061
	Estudos Superiores	85	2.95	0.619	0.067
	Total	295	2.99	0.565	0.033
Liderança (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	40	3.12	0.577	0.091
	2º e 3º Ciclos do EB	82	3.02	0.614	0.068
	Ensino Secundário	88	2.95	0.579	0.062
	Estudos Superiores	85	2.88	0.650	0.070
	Total	295	2.97	0.612	0.036
Formação Prof. (Concordância)	Até 1º Ciclo EB	40	2.68	0.622	0.098
	2º e 3º Ciclos do EB	82	2.74	0.514	0.057
	Ensino Secundário	88	2.86	0.476	0.051
	Estudos Superiores	85	2.83	0.434	0.047
	Total	295	2.79	0.499	0.029
Formação Prof. (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	40	2.07	0.645	0.102
	2º e 3º Ciclos do EB	82	2.22	0.479	0.053
	Ensino Secundário	88	2.45	0.422	0.045
	Estudos Superiores	85	2.44	0.346	0.038
	Total	295	2.33	0.475	0.028
Comunicação Org. (Concordância)	Até 1º Ciclo EB	40	3.06	0.415	0.066
	2º e 3º Ciclos do EB	82	2.87	0.373	0.041
	Ensino Secundário	88	2.90	0.325	0.035
	Estudos Superiores	85	2.87	0.373	0.040
	Total	295	2.91	0.369	0.022
Comunicação Org. (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	40	2.85	0.696	0.110
	2º e 3º Ciclos do EB	82	2.80	0.556	0.061
	Ensino Secundário	88	2.85	0.440	0.047
	Estudos Superiores	85	2.79	0.325	0.035
	Total	295	2.82	0.488	0.028
Identidade Org. (Concordância)	Até 1º Ciclo EB	40	3.26	0.447	0.071
	2º e 3º Ciclos do EB	82	3.17	0.340	0.037
	Ensino Secundário	88	3.26	0.334	0.036
	Estudos Superiores	85	3.27	0.357	0.039
	Total	295	3.24	0.360	0.021
Identidade Org. (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	40	3.27	0.626	0.099
	2º e 3º Ciclos do EB	82	3.26	0.479	0.053
	Ensino Secundário	88	3.27	0.426	0.045
	Estudos Superiores	85	3.18	0.442	0.048
	Total	295	3.24	0.476	0.028

Para averiguar quais as principais diferenças entre os níveis de escolaridade, quanto às variáveis abaixo descritas, aplicou-se o teste de Bonferroni, a partir do qual é possível aferir que na variável formação profissional há maior disparidade entre os indivíduos que possuem habilitações superiores ao ensino básico e os que situam no ensino básico. O mesmo acontece entre os mesmos grupos para a variável comunicação.

Podemos concluir que após a análise destes resultados, os indivíduos detentores de uma habilitação de nível básico, não valorizam nem consideram importante quer a variável formação profissional quer a variável comunicação, contrariamente, estas duas variáveis são “fortemente” valorizadas pelos inquiridos que possuem um maior nível de habilitações.

Quadro 25.1 - Teste de Bonferroni (Habilitações Literárias)

Variável Dependente	(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
Liderança (Concordância)	Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	0.174	0.108	0.660
		Ensino Secundário	0.242	0.107	0.148
		Estudos Superiores	0.227	0.108	0.215
	2º e 3º Ciclos do EB	Até 1º Ciclo EB	-0.174	0.108	0.660
		Ensino Secundário	0.068	0.086	1.000
		Estudos Superiores	0.054	0.087	1.000
	Ensino Secundário	Até 1º Ciclo EB	-0.242	0.107	0.148
		2º e 3º Ciclos do EB	-0.068	0.086	1.000
		Estudos Superiores	-0.015	0.086	1.000
	Estudos Superiores	Até 1º Ciclo EB	-0.227	0.108	0.215
		2º e 3º Ciclos do EB	-0.054	0.087	1.000
		Ensino Secundário	0.015	0.086	1.000
Liderança (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	0.098	0.118	1.000
		Ensino Secundário	0.172	0.116	0.840
		Estudos Superiores	0.244	0.117	0.224
	2º e 3º Ciclos do EB	Até 1º Ciclo EB	-0.098	0.118	1.000
		Ensino Secundário	0.073	0.094	1.000
		Estudos Superiores	0.146	0.094	0.738
	Ensino Secundário	Até 1º Ciclo EB	-0.172	0.116	0.840
		2º e 3º Ciclos do EB	-0.073	0.094	1.000
		Estudos Superiores	0.072	0.093	1.000
	Estudos Superiores	Até 1º Ciclo EB	-0.244	0.117	0.224
		2º e 3º Ciclos do EB	-0.146	0.094	0.738
		Ensino Secundário	-0.072	0.093	1.000
Formação Prof. (Concordância)	Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	-0.067	0.096	1.000
		Ensino Secundário	-0.182	0.095	0.335
		Estudos Superiores	-0.159	0.095	0.585
	2º e 3º Ciclos do EB	Até 1º Ciclo EB	0.067	0.096	1.000
		Ensino Secundário	-0.115	0.076	0.800
		Estudos Superiores	-0.091	0.077	1.000
	Ensino Secundário	Até 1º Ciclo EB	0.182	0.095	0.335
		2º e 3º Ciclos do EB	0.115	0.076	0.800
		Estudos Superiores	0.024	0.076	1.000
	Estudos Superiores	Até 1º Ciclo EB	0.159	0.095	0.585
		2º e 3º Ciclos do EB	0.091	0.077	1.000
		Ensino Secundário	-0.024	0.076	1.000
Formação Prof. (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	-0.159	0.088	0.424
		Ensino Secundário	-0.38386*	0.087	0.000
		Estudos Superiores	-0.37029*	0.087	0.000
	2º e 3º Ciclos do EB	Até 1º Ciclo EB	0.159	0.088	0.424
		Ensino Secundário	-0.22447*	0.070	0.009
		Estudos Superiores	-0.21090*	0.071	0.018
	Ensino Secundário	Até 1º Ciclo EB	0.38386*	0.087	0.000
		2º e 3º Ciclos do EB	0.22447*	0.070	0.009
		Estudos Superiores	0.014	0.069	1.000
	Estudos Superiores	Até 1º Ciclo EB	0.37029*	0.087	0.000
		2º e 3º Ciclos do EB	0.21090*	0.071	0.018
		Ensino Secundário	-0.014	0.069	1.000

* Podemos afirmar com 95% de certeza que existem diferenças médias significativas nas respostas dos grupos identificados.

Quadro 25.2 - Teste de Bonferroni (Habilitações Literárias)

Variável Dependente	(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Comunicação Org. (Concordância)	Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	0.19055*	0.071	0.044	
		Ensino Secundário	0.165	0.070	0.113	
		Estudos Superiores	0.19191*	0.070	0.039	
	2º e 3º Ciclos do EB	Até 1º Ciclo EB	-0.19055*	0.071	0.044	
		Ensino Secundário	-0.026	0.056	1.000	
		Estudos Superiores	0.001	0.057	1.000	
	Ensino Secundário	Até 1º Ciclo EB	-0.165	0.070	0.113	
		2º e 3º Ciclos do EB	0.026	0.056	1.000	
		Estudos Superiores	0.027	0.056	1.000	
	Estudos Superiores	Até 1º Ciclo EB	-0.19191*	0.070	0.039	
		2º e 3º Ciclos do EB	-0.001	0.057	1.000	
		Ensino Secundário	-0.027	0.056	1.000	
	Comunicação Org. (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	0.049	0.094	1.000
			Ensino Secundário	0.002	0.093	1.000
			Estudos Superiores	0.058	0.094	1.000
2º e 3º Ciclos do EB		Até 1º Ciclo EB	-0.049	0.094	1.000	
		Ensino Secundário	-0.048	0.075	1.000	
		Estudos Superiores	0.009	0.076	1.000	
Ensino Secundário		Até 1º Ciclo EB	-0.002	0.093	1.000	
		2º e 3º Ciclos do EB	0.048	0.075	1.000	
		Estudos Superiores	0.056	0.074	1.000	
Estudos Superiores		Até 1º Ciclo EB	-0.058	0.094	1.000	
		2º e 3º Ciclos do EB	-0.009	0.076	1.000	
		Ensino Secundário	-0.056	0.074	1.000	
Identidade Org. (concordância)		Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	0.085	0.069	1.000
			Ensino Secundário	-0.006	0.068	1.000
			Estudos Superiores	-0.015	0.069	1.000
	2º e 3º Ciclos do EB	Até 1º Ciclo EB	-0.085	0.069	1.000	
		Ensino Secundário	-0.091	0.055	0.610	
		Estudos Superiores	-0.100	0.056	0.442	
	Ensino Secundário	Até 1º Ciclo EB	0.006	0.068	1.000	
		2º e 3º Ciclos do EB	0.091	0.055	0.610	
		Estudos Superiores	-0.009	0.055	1.000	
	Estudos Superiores	Até 1º Ciclo EB	0.015	0.069	1.000	
		2º e 3º Ciclos do EB	0.100	0.056	0.442	
		Ensino Secundário	0.009	0.055	1.000	
	Identidade Org. (Frequência)	Até 1º Ciclo EB	2º e 3º Ciclos do EB	0.010	0.092	1.000
			Ensino Secundário	-0.001	0.091	1.000
			Estudos Superiores	0.086	0.091	1.000
2º e 3º Ciclos do EB		Até 1º Ciclo EB	-0.010	0.092	1.000	
		Ensino Secundário	-0.011	0.073	1.000	
		Estudos Superiores	0.077	0.074	1.000	
Ensino Secundário		Até 1º Ciclo EB	0.001	0.091	1.000	
		2º e 3º Ciclos do EB	0.011	0.073	1.000	
		Estudos Superiores	0.088	0.072	1.000	
Estudos Superiores		Até 1º Ciclo EB	-0.086	0.091	1.000	
		2º e 3º Ciclos do EB	-0.077	0.074	1.000	
		Ensino Secundário	-0.088	0.072	1.000	

**Podemos afirmar com 95% de certeza que existem diferenças médias significativas nas respostas dos grupos identificados.

3.7.1.2 - *Características Sócio-Profissionais*

3.7.1.2.1 – *Hipótese 3*

No estudo da hipótese *H3* - “*O vínculo à organização afecta a percepção do clima organizacional*” foram consideradas as pessoas em situação de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e as de Contrato a Termo, dado que o valor apresentado nas restantes categorias era demasiado baixo. Podemos aferir, pela análise dos valores médios que constam no quadro 26, que são os inquiridos que possuem um contrato de trabalho a termo, aqueles que pontuam mais em todas as variáveis, existindo diferenças estatisticamente significativas.

Quadro 26 - Estatística descritiva (Vinculo)

	Vinculo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão
Liderança (Concordância)	CTTI	219	2.92	0.592	0.040
	Contrato a Termo	61	3.21	0.380	0.049
Liderança (Frequência)	CTTI	219	2.91	0.636	0.043
	Contrato a Termo	61	3.22	0.417	0.053
Formação Prof. (Concordância)	CTTI	219	2.71	0.504	0.034
	Contrato a Termo	61	3.08	0.350	0.045
Formação Prof. (Frequência)	CTTI	219	2.26	0.484	0.033
	Contrato a Termo	61	2.57	0.359	0.046
Comunicação Org. (Concordância)	CTTI	219	2.89	0.394	0.027
	Contrato a Termo	61	2.98	0.286	0.037
Comunicação Org. (Frequência)	CTTI	219	2.76	0.482	0.033
	Contrato a Termo	61	2.99	0.453	0.058
Identidade Org. (concordância)	CTTI	219	3.20	0.363	0.025
	Contrato a Termo	61	3.36	0.347	0.044
Identidade Org. (Frequência)	CTTI	219	3.19	0.483	0.033
	Contrato a Termo	61	3.40	0.427	0.055

A presente análise implicou a utilização do teste t para comparar as médias entre os dois grupos. Assim, pela observação do quadro 27, pode-se afirmar que há 95% de certeza na existência de diferenças entre as médias de respostas, sendo mais acentuadas nas questões relativas à formação profissional e nas sobre a liderança.

Constata-se ainda, que nas questões da formação profissional, os inquiridos a contrato de trabalho por tempo indeterminado (anterior designação daqueles que faziam parte do quadro) atribuem menor pontuação. Podemos verificar ainda que nas questões relacionadas com a identidade organizacional, os valores atribuídos pelos inquiridos são os mais elevados comparativamente às restantes variáveis.

Quadro 27 - Teste de Levene e Teste t (Vinculo)

		Teste de Levene		Teste t		
		F	Sig.*	t	df	Sig.**
Liderança (Concordância)	a)	8.228	0.004			
	b)			-4.593	149.866	0.000
Liderança (Frequência)	a)	12.584	0.000			
	b)			-4.514	146.198	0.000
Formação Prof. (Concordância)	a)	8.506	0.004			
	b)			-6.548	136.935	0.000
Formação Prof. (Frequência)	a)	9.609	0.002			
	b)			-5.467	127.168	0.000
Comunicação Org. (Concordância)	a)	7.103	0.008			
	b)			-2.068	130.244	0.041
Comunicação Org. (Frequência)	a)	3.449	0.064	-3.346	278	0.001
	b)					
Identidade Org. (Concordância)	a)	0.045	0.831	-3.077	278	0.002
	b)					
Identidade Org. (Frequência)	a)	1.448	0.230	-2.984	278	0.003
	b)					

a) - Igualdade de Variâncias Assumida

b) - Igualdade de Variâncias Não Assumida

* Rejeição da Hipótese Nula (Igualdade de Variâncias) se inferior a 0.05.

** Rejeição da Hipótese Nula se inferior a 0.05.

3.7.1.2.2 – Hipótese 4

Quanto às características sócio-profissionais, admitimos a hipótese *H4* - “A carreira profissional afecta a percepção do clima organizacional”.

Com recurso, ao teste de Anova, encontramos diferenças estatisticamente significativas na percepção do clima organizacional entre os indivíduos com diferentes carreiras, mais relevantes na variável liderança profissional. Outras discrepâncias constataam-se nas variáveis comunicação organizacional e formação profissional.

Quadro 28 - Teste de Anova (Carreira Profissional)

		Soma de Q.	df	Média Q.	F	Sig.**
Liderança (Concordância)	Inter-grupos	6.137	3	2.046	6.788	0.000
	Intra-grupos	87.695	291	0.301		
	Total	93.831	294			
Liderança (Frequência)	Inter-grupos	8.416	3	2.805	8.036	0.000
	Intra-grupos	101.585	291	0.349		
	Total	110.001	294			
Formação Prof. (Concordância)	Inter-grupos	1.234	3	0.411	1.661	0.176
	Intra-grupos	72.089	291	0.248		
	Total	73.323	294			
Formação Prof. (Frequência)	Inter-grupos	1.903	3	0.634	2.868	0.037
	Intra-grupos	64.382	291	0.221		
	Total	66.285	294			
Comunicação Org. (Conc.)	Inter-grupos	1.780	3	0.593	4.505	0.004
	Intra-grupos	38.313	291	0.132		
	Total	40.092	294			
Comunicação Org. (Freq.)	Inter-grupos	1.216	3	0.405	1.717	0.164
	Intra-grupos	68.697	291	0.236		
	Total	69.913	294			
Identidade Org. (concordância)	Inter-grupos	0.636	3	0.212	1.649	0.178
	Intra-grupos	37.413	291	0.129		
	Total	38.049	294			
Identidade Org. (Frequência)	Inter-grupos	1.643	3	0.548	2.457	0.063
	Intra-grupos	64.836	291	0.223		
	Total	66.479	294			

** Rejeição da Hipótese Nula se inferior a 0.05.

Pela análise do quadro 29, que caracteriza as variáveis que apresentam diferenças significativas, pode-se concluir que são os indivíduos que integram as carreiras de Dirigentes e as de Assistente Operacional que pontuam mais nas questões sobre liderança e comunicação organizacional. Pelo contrário, as perguntas sobre a formação profissional são mais valorizadas pelos Dirigentes e Técnicos Superiores e menos pelos Assistentes Operacionais.

Quadro 29 – Estatística Descritiva (Carreira Profissional)

		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão
Liderança (Concordância)	Dirigente	3	3.42	0.292	0.169
	Técnico Superior	79	2.95	0.634	0.071
	Assistente Técnico	57	2.73	0.631	0.084
	Assistente Operacional	156	3.09	0.467	0.037
	Total	295	2.99	0.565	0.033
Liderança (Frequência)	Dirigente	3	3.44	0.337	0.194
	Técnico Superior	79	2.88	0.656	0.074
	Assistente Técnico	57	2.70	0.592	0.078
	Assistente Operacional	156	3.11	0.557	0.045
	Total	295	2.97	0.612	0.036
Formação Prof. (Concordância)	Dirigente	3	3.29	0.247	0.143
	Técnico Superior	79	2.79	0.449	0.050
	Assistente Técnico	57	2.71	0.483	0.064
	Assistente Operacional	156	2.82	0.528	0.042
	Total	295	2.79	0.499	0.029
Formação Prof. (Frequência)	Dirigente	3	2.77	0.351	0.203
	Técnico Superior	79	2.44	0.330	0.037
	Assistente Técnico	57	2.29	0.420	0.056
	Assistente Operacional	156	2.28	0.543	0.044
	Total	295	2.33	0.475	0.028
Comunicação Org. (Concordância)	Dirigente	3	3.08	0.144	0.083
	Técnico Superior	79	2.88	0.367	0.041
	Assistente Técnico	57	2.77	0.327	0.043
	Assistente Operacional	156	2.96	0.375	0.030
	Total	295	2.91	0.369	0.022
Comunicação Org. (Frequência)	Dirigente	3	3.00	0.333	0.192
	Técnico Superior	79	2.78	0.329	0.037
	Assistente Técnico	57	2.72	0.440	0.058
	Assistente Operacional	156	2.87	0.563	0.045
	Total	295	2.82	0.488	0.028
Identidade Org. (Concordância)	Dirigente	3	3.57	0.143	0.082
	Técnico Superior	79	3.27	0.347	0.039
	Assistente Técnico	57	3.18	0.354	0.047
	Assistente Operacional	156	3.24	0.368	0.029
	Total	295	3.24	0.360	0.021
Identidade Org. (Frequência)	Dirigente	3	3.42	0.520	0.300
	Técnico Superior	79	3.16	0.428	0.048
	Assistente Técnico	57	3.17	0.434	0.057
	Assistente Operacional	156	3.31	0.505	0.040
	Total	295	3.24	0.476	0.028

Para verificar onde se destacam as maiores diferenças entre os indivíduos que integram as várias carreiras, utilizou-se o Teste de Bonferroni. Assim, podemos afirmar que pela observação dos quadros 30.1 e 30.2 e ainda analisando as desigualdades dos valores médios, as maiores divergências ao nível da liderança verificam-se entre os grupos Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais e entre as carreiras de Técnicos Superiores e Assistentes Operacionais. Na variável comunicação constata-se uma maior disparidade nos trabalhadores que constituem os Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais. Quanto à variável Formação Profissional, a aplicação deste teste não é conclusiva.

Quadro 30.1 - Teste de Bonferroni (Carreira Profissional)

Variável Dependente	(I) Carreira Prof.	(J) Carreira Prof.	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Liderança (Concordância)	Dirigente	Técnico Superior	0.473	0.323	0.866	
		Assistente Técnico	0.692	0.325	0.205	
		Assistente Operacional	0.331	0.320	1.000	
	Técnico Superior	Dirigente	-0.473	0.323	0.866	
		Assistente Técnico	0.220	0.095	0.132	
		Assistente Operacional	-0.142	0.076	0.377	
	Assistente Técnico	Dirigente	-0.692	0.325	0.205	
		Técnico Superior	-0.220	0.095	0.132	
		Assistente Operacional	-0.36118*	0.085	0.000	
	Assistente Operacional	Dirigente	-0.331	0.320	1.000	
		Técnico Superior	0.142	0.076	0.377	
		Assistente Técnico	0.36118*	0.085	0.000	
	Liderança (Frequência)	Dirigente	Técnico Superior	0.564	0.348	0.636
			Assistente Técnico	0.744	0.350	0.206
			Assistente Operacional	0.337	0.344	1.000
Técnico Superior		Dirigente	-0.564	0.348	0.636	
		Assistente Técnico	0.181	0.103	0.479	
		Assistente Operacional	-0.22710*	0.082	0.034	
Assistente Técnico		Dirigente	-0.744	0.350	0.206	
		Técnico Superior	-0.181	0.103	0.479	
		Assistente Operacional	-0.40761*	0.091	0.000	
Assistente Operacional		Dirigente	-0.337	0.344	1.000	
		Técnico Superior	0.22710*	0.082	0.034	
		Assistente Técnico	0.40761*	0.091	0.000	
Formação Prof. (Concordância)		Dirigente	Técnico Superior	0.492	0.293	0.564
			Assistente Técnico	0.579	0.295	0.303
			Assistente Operacional	0.470	0.290	0.639
	Técnico Superior	Dirigente	-0.492	0.293	0.564	
		Assistente Técnico	0.087	0.086	1.000	
		Assistente Operacional	-0.022	0.069	1.000	
	Assistente Técnico	Dirigente	-0.579	0.295	0.303	
		Técnico Superior	-0.087	0.086	1.000	
		Assistente Operacional	-0.109	0.077	0.945	
	Assistente Operacional	Dirigente	-0.470	0.290	0.639	
		Técnico Superior	0.022	0.069	1.000	
		Assistente Técnico	0.109	0.077	0.945	
	Formação Prof. (Frequência)	Dirigente	Técnico Superior	0.330	0.277	1.000
			Assistente Técnico	0.481	0.279	0.513
			Assistente Operacional	0.482	0.274	0.479
Técnico Superior		Dirigente	-0.330	0.277	1.000	
		Assistente Técnico	0.151	0.082	0.397	
		Assistente Operacional	0.152	0.065	0.119	
Assistente Técnico		Dirigente	-0.481	0.279	0.513	
		Técnico Superior	-0.151	0.082	0.397	
		Assistente Operacional	0.001	0.073	1.000	
Assistente Operacional		Dirigente	-0.482	0.274	0.479	
		Técnico Superior	-0.152	0.065	0.119	
		Assistente Técnico	-0.001	0.073	1.000	

** Podemos afirmar com 95% de certeza que existem diferenças médias significativas nas respostas dos grupos identificados.

Quadro 30.2 - Teste de Bonferroni (Carreira Profissional)

Variável Dependente	(I) Carreira Prof.	(J) Carreira Prof.	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
Comunicação Org. (Concordância)	Dirigente	Técnico Superior	0.204	0.213	1.000
		Assistente Técnico	0.316	0.215	0.857
		Assistente Operacional	0.119	0.211	1.000
	Técnico Superior	Dirigente	-0.204	0.213	1.000
		Assistente Técnico	0.112	0.063	0.457
		Assistente Operacional	-0.085	0.050	0.545
	Assistente Técnico	Dirigente	-0.316	0.215	0.857
		Técnico Superior	-0.112	0.063	0.457
		Assistente Operacional	-0.19720*	0.056	0.003
	Assistente Operacional	Dirigente	-0.119	0.211	1.000
		Técnico Superior	0.085	0.050	0.545
		Assistente Técnico	0.19720*	0.056	0.003
Comunicação Org. (Frequência)	Dirigente	Técnico Superior	0.219	0.286	1.000
		Assistente Técnico	0.281	0.288	1.000
		Assistente Operacional	0.128	0.283	1.000
	Técnico Superior	Dirigente	-0.219	0.286	1.000
		Assistente Técnico	0.061	0.084	1.000
		Assistente Operacional	-0.091	0.067	1.000
	Assistente Técnico	Dirigente	-0.281	0.288	1.000
		Técnico Superior	-0.061	0.084	1.000
		Assistente Operacional	-0.152	0.075	0.261
	Assistente Operacional	Dirigente	-0.128	0.283	1.000
		Técnico Superior	0.091	0.067	1.000
		Assistente Técnico	0.152	0.075	0.261
Identidade Org. (concordância)	Dirigente	Técnico Superior	0.302	0.211	0.920
		Assistente Técnico	0.396	0.212	0.380
		Assistente Operacional	0.330	0.209	0.695
	Técnico Superior	Dirigente	-0.302	0.211	0.920
		Assistente Técnico	0.094	0.062	0.795
		Assistente Operacional	0.028	0.050	1.000
	Assistente Técnico	Dirigente	-0.396	0.212	0.380
		Técnico Superior	-0.094	0.062	0.795
		Assistente Operacional	-0.066	0.055	1.000
	Assistente Operacional	Dirigente	-0.330	0.209	0.695
		Técnico Superior	-0.028	0.050	1.000
		Assistente Técnico	0.066	0.055	1.000
Identidade Org. (Frequência)	Dirigente	Técnico Superior	0.258	0.278	1.000
		Assistente Técnico	0.250	0.280	1.000
		Assistente Operacional	0.109	0.275	1.000
	Técnico Superior	Dirigente	-0.258	0.278	1.000
		Assistente Técnico	-0.008	0.082	1.000
		Assistente Operacional	-0.149	0.065	0.135
	Assistente Técnico	Dirigente	-0.250	0.280	1.000
		Técnico Superior	0.008	0.082	1.000
		Assistente Operacional	-0.141	0.073	0.327
	Assistente Operacional	Dirigente	-0.109	0.275	1.000
		Técnico Superior	0.149	0.065	0.135
		Assistente Técnico	0.141	0.073	0.327

** Podemos afirmar com 95% de certeza que existem diferenças médias significativas nas respostas dos grupos identificados.

3.7.1.3 - *Características da Formação Profissional*

3.7.1.3.1 – *Hipótese 5*

Na análise da hipótese *H5* - “*A participação em acções de formação profissional influencia a percepção do clima organizacional*” recorremos à aplicação do teste *t*, verificando-se que existem diferenças estatísticas mais acentuadas nas variáveis formação profissional, comunicação e identidade organizacional. Na análise destas variáveis, pode-se afirmar, com 95% de certeza, que existem diferenças significativas entre as pessoas que frequentaram formação profissional e aquelas que não frequentaram.

Pode-se ainda observar pelo quadro 31, que são os indivíduos que frequentaram formação profissional que pontuam mais em todas as variáveis, excepto na liderança. Da análise da média, verifica-se ainda que é na variável formação profissional, que os inquiridos pontuam menos. Pelo contrário, são as questões que avaliam a identidade organizacional as que apresentam uma maior valorização.

Quadro 31 – Estatística Descritiva (Inquiridos que Frequentaram Formação Profissional)

	Form. P.	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão
Liderança (Concordância)	Sim	190	2.96	0.571	0.041
	Não	105	3.04	0.553	0.054
Liderança (Frequência)	Sim	190	2.94	0.615	0.045
	Não	105	3.02	0.605	0.059
Formação Prof. (Concordância)	Sim	190	2.93	0.423	0.031
	Não	105	2.55	0.534	0.052
Formação Prof. (Frequência)	Sim	190	2.50	0.379	0.027
	Não	105	2.02	0.474	0.046
Comunicação Org. (Concordância)	Sim	190	2.91	0.342	0.025
	Não	105	2.90	0.415	0.041
Comunicação Org. (Frequência)	Sim	190	2.86	0.443	0.032
	Não	105	2.74	0.553	0.054
Identidade Org. (concordância)	Sim	190	3.28	0.324	0.024
	Não	105	3.16	0.408	0.040
Identidade Org. (Frequência)	Sim	190	3.27	0.437	0.032
	Não	105	3.19	0.537	0.052

Quadro 32 - Teste de Levene e Teste t (Inquiridos que Frequentaram Formação Profissional)

		Teste de Levene		Teste t		
		F	Sig.*	t	df	Sig.**
Liderança (Concordância)	a)	0.959	0.328	-1.211	293	0.227
	b)					
Liderança (Frequência)	a)	0.195	0.659	-1.104	293	0.271
	b)					
Formação Prof. (Concordância)	a)	6.387	0.012			
	b)			6.340	176.966	0.000
Formação Prof. (Frequência)	a)	10.551	0.001			
	b)			8.987	178.028	0.000
Comunicação Org. (Concordância)	a)	2.060	0.152	0.176	293	0.861
	b)					
Comunicação Org. (Frequência)	a)	3.473	0.063	2.094	293	0.037
	b)					
Identidade Org. (Concordância)	a)	5.703	0.018			
	b)			2.522	177.306	0.013
Identidade Org. (Frequência)	a)	1.976	0.161	1.373	293	0.171
	b)					

a) - Igualdade de Variâncias Assumida

b) - Igualdade de Variâncias Não Assumida

* Rejeição da Hipótese Nula (Igualdade de Variâncias) se inferior a 0.05.

** Rejeição da Hipótese Nula se inferior a 0.05.

4 - Discussão de Resultados

As organizações públicas intervêm em cenários crescentemente complexos. Warrington (1997) defende que a gestão pública deve organizar-se e operacionalizar-se de forma a melhorar o desempenho e a eficiência nos resultados, orientando a gestão para as necessidades dos cidadãos, definindo as competências e as responsabilidades inerentes.

No presente estudo, pretendeu-se analisar o Clima Organizacional, considerando para o efeito um conjunto de variáveis que tendem a influenciá-lo nomeadamente: a Formação Profissional, a Liderança, a Comunicação Organizacional, a Identidade Organizacional, a Motivação e a Satisfação.

No entanto, a questão central desta investigação consistiu em estudar e perceber a influência da formação organizacional no clima organizacional.

Passamos a uma análise dos resultados mais importantes, numa perspectiva heurística, de modo a que possamos compreendê-los melhor.

4.1 - Análise das Características Pessoais

Começamos por “examinar” as características pessoais determinantes na percepção do clima organizacional. Sousa e Andrade (2006) consideram que o clima organizacional é influenciado por uma quantidade substancial de variáveis, nas quais se encontram as características mais pessoais, como por exemplo, o género, habilitações literárias, idade, entre outras. Na presente investigação, as características pessoais analisadas foram o género e as habilitações literárias.

Dos 295 trabalhadores inquiridos, 56.3% são do género feminino e 43.7% são do género masculino, situação esta que está de acordo com o balanço social. Quanto à afectação do género na percepção do clima organizacional, observou-se que existem diferenças significativas, ao contrário do estudo elaborado por Rigueiro (2007), que não constatou a existência destas. No presente trabalho, os inquiridos do género feminino revelaram uma percepção mais positiva do clima organizacional.

As habilitações literárias da amostra apresentam uma distribuição idêntica entre os grupos que possuem o 2.º ou 3.º ciclo, estudos secundários e superiores.

No estudo de Rigueiro (2007) ficou evidenciado que não existiam diferenças estatísticas significativas na percepção do clima organizacional entre indivíduos com diferentes habilitações literárias. Na presente investigação, apesar do teste estatístico aplicado demonstrar diferenças, as mesmas não se manifestam no conjunto das variáveis que compõem o clima organizacional. De salientar, que são as variáveis formação profissional e comunicação organizacional que apresentam maiores divergências entre os elementos que possuem um nível escolaridade superior e aqueles que tem habilitações inferiores, sendo que este último grupo valoriza menos as questões da formação profissional.

4.2 - Análise das características sócio-profissionais

As características sócio-profissionais que foram objecto de estudo na presente investigação consistiram na análise da relação do vínculo com a organização e das carreiras profissionais na percepção do clima organizacional.

Relativamente à relação jurídica do emprego público (vínculo), a maioria dos inquiridos mantém um contrato de trabalho por tempo indeterminado (75.25%), situação similar aos dados apresentados no Balanço Social do Município de Santa Maria da Feira. Tal como no estudo de Rigueiro (2007), também foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na percepção do clima organizacional entre indivíduos com outras relações jurídicas de emprego. Na presente investigação pode-se constatar que o vínculo afecta a percepção do clima organizacional, sobretudo nas variáveis formação profissional e liderança. Ou seja, são os trabalhadores em situação de contrato de trabalho a termo que pontuam de forma mais positiva. O facto de possuírem uma posição de empregabilidade mais instável, provavelmente, condiciona a aceitação de determinadas situações, não assumindo uma opinião negativa e reivindicativa.

No que respeita à carreira profissional, existem diferenças estatisticamente significativas na percepção do clima organizacional, sendo de maior preponderância as variáveis que avaliam a questão da formação profissional, liderança e comunicação organizacional. Nesta análise, apesar de o número ser reduzido, são os dirigentes que constituem o grupo que atribuiu uma maior pontuação às perguntas ilustrativas destas variáveis.

4.3 - Influência da Formação na Percepção do Clima Organizacional

Na opinião de Velada (2007), a influência das variáveis relacionadas com o ambiente de trabalho relativamente à transferência de formação tem sido objecto de menos investigação comparativamente ao domínio das variáveis de concepção da formação e das características individuais.

No âmbito da formação, Rouiller e Goldstein (1997) citado por Marques (2006) mencionam que o clima corresponde aos procedimentos e práticas utilizados na organização, que indicam aos seus trabalhadores o que é importante para essa mesma estrutura, consistindo também nas situações que auxiliam ou inibem a transferência dos conhecimentos adquiridos para o contexto de trabalho. Por sua vez, Kupritz (2002) considera o clima, um mediador da relação entre o contexto organizacional e as atitudes e comportamentos dos indivíduos no desempenho das suas funções. Yamil e Mclean (2001) reforçam a ideia de que o clima é influenciado pelas circunstâncias do dia-a-dia de trabalho que permitem criar oportunidades para que os formandos possam aplicar em contexto real de trabalho, os conhecimentos e competências adquiridas.

Velada (2007) parte do pressuposto de que a frequência de formação profissional é um “veículo” fundamental para aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências profissionais, os quais, conseqüentemente, são transferidos para o contexto de trabalho, com utilidade para o bom cumprimento das suas funções e para que os sujeitos se sintam motivados para o exercício das mesmas. Assim, é importante que as organizações fomentem este espírito de transferência, criando condições necessárias para que os trabalhadores “vistam a camisola” da organização. Este sentimento de pertença influenciará a motivação e satisfação dos colaboradores com implicações no clima organizacional.

No presente estudo, pretende-se aferir se a participação em acções de formação afecta a percepção do clima organizacional, hipótese esta que após testada revelou que existem diferenças estatisticamente significativas nas variáveis formação profissional, comunicação e identidade organizacional. Pode-se ainda referir que apesar dos diferentes valores médios não serem demasiado expressivos, são as pessoas que frequentaram formação profissional que atribuem uma pontuação superior às variáveis

em análise, manifestando provavelmente uma maior satisfação dentro da organização. A exceção, verifica-se na questão da liderança, resultado este que representa presumivelmente uma maior exigência deste grupo em relação à actuação dos líderes.

4.4 - Análise das questões da Formação

Na análise das questões que reportam à formação profissional é possível constatar que existem diferenças claras entre os grupos que possuem graus diferentes de habilitações literárias, mediante a aplicação de Anova. Neste sentido, verificou-se a existência de maiores disparidades nas perguntas abaixo indicadas:

Frequentei acções de formação profissional (internas e externas) promovidas ou pagas pelo Município de Santa Maria da Feira, cuja aplicação prática permitiu acrescentar valor à qualidade do seu trabalho.

Sinto necessidade de aperfeiçoamento/reciclagem de conhecimentos para o exercício das minhas funções.

Considero importante a formação profissional contínua para o desempenho das minhas tarefas.

O tempo que dedico à formação profissional é sempre bem aproveitado por mim. ou seja encaro a formação como uma mais valia profissional.

Os conhecimentos que tenho adquirido através da formação profissional. tiveram aplicação prática no exercício das minhas funções.

O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) alguma vez me propôs para formação profissional.

Nas questões supra mencionadas, verifica-se que são os inquiridos que detêm mais habilitações (secundário ou estudos superiores) os que atribuem uma maior pontuação. Pode-se concluir que sendo estes grupos, que na generalidade frequentam

mais acções de formação profissional motivadas pela necessidade de actualizarem e reciclarem os seus conhecimentos nas diferentes matérias, tenham por isso uma convicção mais positiva acerca das questões relacionadas com a formação profissional.

4.5 - Desmotivação na Formação Profissional

Ainda relacionada com a questão da formação profissional, a falta de frequência das mesmas é apontada com uma das principais causas de desmotivação, situação esta que pode ser justificada pela falta de uma política coerente de gestão de formação no Município. Inicialmente era política deste município recorrer ao financiamento do fundo social europeu disponibilizado para esta matéria, através do programa Foral, o qual terminou em 2007. Actualmente, as verbas disponibilizadas para esta área através do Programa Operacional do Potencial Humano, apoiadas pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional, para o período de 2007-2013 são demasiado reduzidas o que dificulta a aprovação de candidaturas. Por outro lado, o manancial de legislação publicada nos últimos dois anos na área de recursos humanos exigiu à Divisão responsável por esta área, um contínuo estudo sobre as alterações introduzidas, descurando o estudo das necessidades de formação e a definição de práticas de gestão da mesma. Actualmente as inscrições realizadas ou os cursos promovidos pelo Município advém de necessidades espontâneas propostas pelas chefias, que possuam um carácter de celeridade.

5 - Conclusões

Cunha et. al. (2007) referem que o comportamento organizacional estuda as relações dos indivíduos e dos grupos em contexto organizacional e a forma como os processos e as práticas internas influenciam os trabalhadores.

Justificou-se a necessidade de estudar a relação entre o clima organizacional e as características individuais e socioprofissionais existentes na organização, bem como a eventual ligação da formação profissional ao clima organizacional.

Uma das potencialidades de desenvolvimento dos indivíduos e das organizações é concretizada pela participação em acções de formação e pela transferência de conhecimentos e competências para o contexto de trabalho. Só assim, é possível, na opinião de Velada (2007), valorizar e motivar os indivíduos garantindo a manutenção de uma vantagem competitiva, fundamentada pela existência de colaboradores cada vez mais qualificados e competentes e com capacidades de resposta eficazes e céleres aos desafios impostos.

Na presente investigação, foi possível aferir numa perspectiva global sobre os factores mais susceptíveis de influenciarem o clima organizacional, partindo dessa perspectiva teórica que explicitámos no início deste trabalho.

Na nossa amostra, a média global de idades dos inquiridos foi 37.7, sendo que a maioria dos inquiridos pertencem ao sexo feminino, cuja média de idades é de 32.2 anos. O sexo masculino à semelhança da média de idades aferida pelo balanço social do Município de Santa Maria da Feira, é mais elevada do que a do sexo feminino. Assim, a média de idades do sexo masculino é de 38.4 anos.

Quanto à antiguidade, pode-se verificar que a média é superior nos homens 11.8 anos e 7.6 anos nas mulheres.

Relativamente à percepção do clima, constatou-se que existem diferenças significativas, sendo as mulheres o grupo que valoriza mais todos os aspectos avaliados, evidenciando provavelmente uma maior satisfação no seu ambiente de trabalho.

A hipótese inicialmente formulada, ou seja, “As habilitações académicas afectam a percepção do clima organizacional” foi comprovada por resultados significativos principalmente nas variáveis formação e comunicação.

Quanto ao tipo de vínculo contratual é de salientar que a maioria dos inquiridos (75.25%), tem uma relação jurídica de emprego público relativamente estável, pois possuem um contrato de trabalho por tempo indeterminado. Os resultados obtidos relativamente à percepção do clima pelos diferentes grupos revelam que os inquiridos a contrato a termo valorizam de forma mais positiva todas as questões, demonstrando uma certa passividade e aceitação, revelando pouco poder reivindicativo, dado a sua situação de instabilidade.

No que concerne às carreiras profissionais existem diferenças significativas em algumas das variáveis que influenciam o clima organizacional, sendo os inquiridos que integram o grupo Dirigente e Técnico Superior, aqueles que revelam maior satisfação geral nas questões comportamentais em contexto laboral.

Relativamente à relação entre a frequência de acções de formação pelos inquiridos e a percepção do clima, pode-se concluir que os inquiridos que participaram em sessões de formação têm um entendimento mais positivo do clima, do que aqueles que não as frequentaram.

No entanto, apesar de se verificar uma correlação estatisticamente forte nas questões da formação profissional que relacionam o grau de concordância e frequência, afere-se que esta dimensão apresenta os valores médios mais baixos na pontuação atribuída. Tal situação, manifesta um maior descontentamento com o modo como a formação profissional é gerida pelo município, sendo por isso mesmo considerado um dos principais factores de desmotivação e insatisfação.

No final deste trabalho, é fundamental reflectir sobre as suas limitações que poderão também servir de reflexão para futuras investigações, nesta área e em contextos similares, nomeadamente:

- 1) O envolvimento e participação dos dirigentes e coordenadores são fundamentais, na motivação a qual deve ser incutida nos trabalhadores que integram a equipa

que coordenam, pois só assim teremos um maior número de respostas e consequentemente uma maior evidência da percepção da realidade.

- 2) Seria também interessante ao nível do clima organizacional reforçar as questões da formação profissional, numa perspectiva de transferência das aprendizagens para o clima, sob o ponto de vista de aplicação em contexto de trabalho, bem como averiguar qual o “feedback” e a motivação que os superiores hierárquicos estabelecem nessa mesma transferência

Quanto às de propostas de melhoria que esta investigação dá suporte, junto das Autarquias Locais, consideramos as seguintes:

- 1) Definição de uma política de Gestão da Formação, transversal a todo Município que traduza as verdadeiras necessidades de formação das equipas de trabalho, estabelecendo prioridades, as quais devem estar intimamente relacionadas com as manifestadas nas fichas de avaliação de desempenho e reavaliadas anualmente comparativamente ao ano transacto.
- 2) Paralelamente, oferecer mais oportunidades de desenvolvimento de novas competências comportamentais e habilidades, principalmente ao grupo de pessoal assistente operacional, que é aquele que ainda apresenta mais défice a nível da qualificação. Para o efeito poderá recorrer-se a financiamento do fundo social europeu aquando da abertura da medida específica para a administração local, bem como, organizar acções de formação internas, cujos potenciais formadores possam ser alguns dos trabalhadores do próprio município que dominem a matéria em causa.
- 3) Divulgação anual dos indicadores relativos à participação em acções de formação por parte dos trabalhadores do Município (número de horas; carreira profissional a qual pertencem; custo da acção, entre outros), quer as mesmas seja internas ou externas, juntamente com a análise dos questionários de satisfação e eficácia dos resultados.
- 3) Realizar estudos com o intuito de auscultar os sentimentos, reacções e resistências dos trabalhadores em relação às temáticas avaliadas no presente estudo, numa óptica de melhoria contínua e gradual, dado que é no local de trabalho que as pessoas passam a maior parte do seu tempo.

4) Em matéria de motivação, há todo um conjunto de imposições e restrições legais que condicionam, quer a atribuição de prémios e recompensas monetárias, quer mesmo a progressão na carreira profissional, que nos últimos anos tem originado um maior descontentamento e a desmotivação dos trabalhadores que exercem funções públicas na Administração Local. Assim, urge encontrar novas formas de motivação para o trabalho na Administração Pública, pelo que é cada vez mais importante proporcionar outras medidas que incentivem que motivem os trabalhadores, tais como, por exemplo, instituir um dia ou meio-dia como “o dia ou meio-dia de não trabalho”, em troca de trabalharem mais uma ou duas horas durante os outros dias da semana. Esta medida favorece, a possibilidade de disponibilizar tempo livre para que os trabalhadores possam resolver questões pessoais, às quais não conseguem dar resposta durante os restantes dias, bem como também, propiciar um maior apoio à família, numa óptica de conciliar a vida profissional com a pessoal. Esta poderá ser uma das iniciativas com reflexos positivos perante uma atitude mais tranquila e motivadora para com o trabalho.

As mudanças económico políticas que nos últimos anos têm-se imposto à gestão das organizações públicas, neste caso concreto com a publicação exacerbada de legislação em matéria de recursos humanos, pode proporcionar a curto e médio prazo a perda de apelabilidade em trabalhar na função pública. Com isto, urge a necessidade premente de encontrar políticas internas de motivação dos seus colaboradores, para que estes obtenham competências que garantam uma resposta célere às exigências impostas à sua actividade, o que exige em contrapartida que estas organizações apostem no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, através de programas específicos de formação.

Importa realçar que a formação profissional não é a única solução para a resolução dos problemas impostos às organizações, no entanto assume o principal papel na mudança de comportamentos e atitudes e consequentemente no desenvolvimento de processos de melhoria, sendo considerado um factor de desenvolvimento pessoal e um elemento fundamental no sucesso profissional. A formação é assim uma oportunidade de desenvolver comportamentos e aptidões ajustadas à carreira profissional, dotando os colaboradores de um melhor potencial e preparando-os para assumir funções de maior complexidade e que exijam mais responsabilidade. Ou seja, a formação profissional

quando encarada como um processo permanente de melhoria contínua ao serviço da estratégia da organização, é sempre uma ferramenta poderosa, sempre na perspectiva de incrementar a qualidade dos recursos humanos de que as organizações dispõem. Assim, a concepção do plano de formação deve ser vocacionado para a resolução das dificuldades reais das organizações, a todo o tempo, de forma preparar os seus colaboradores na tomada de decisões, mediante os desafios com que se deparam diariamente.

Nas organizações, a intervenção do serviço de Recursos Humanos é cada vez mais importante no desenvolvimento humano, a qual passa pela definição de planos de retenção dos seus talentos e da manutenção de um ambiente de trabalho saudável, onde permaneçam valores de equidade e respeito. Para que o desenvolvimento ocorra, é fundamental motivar os seus trabalhadores a adoptarem atitudes e comportamentos desejáveis, que em conjunto ajudarão a sua própria organização a alcançar os objectivos estratégicos.

Referências Bibliográficas

- Abreu. W. (2001). *Identidade. Formação e Trabalho – das culturas locais às estratégias identitárias dos enfermeiros*. Lisboa: Formasau Formação e Saúde.
- Alcobia. P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho*. In Ferreira. J.M; Neves.J; Caetano. A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Alves. J.M. (1999) *Autonomia, participação e liderança*. In Carvalho. A. & Alves. J.M. & Sarmiento. M. J. (1999). *Contratos de Autonomia. Aprendizagem Organizacional e Liderança*. (1ª. ed.). Lisboa: Edições Asa.
- Araújo. J & Rodrigues. M. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local*. 3.º Congresso Nacional de Administração Pública. Oeiras.
- Bentes. L. e Cunha. R. (2010). “No Tecto do Mundo – Uma abordagem ambiciosa e ganhadora de gestão de recursos humanos”. *Recursos Humanos Magazine*, Janeiro/Fevereiro 2010, pp. 19-21.
- Camara. P.. Guerra. P. & Rodrigues. J. (2001). *Humanator* (4.ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Camara. P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (1.ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cabral. C. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In. Cunha. M. *Teoria organizacional – perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Caetano. A. (2001). *Mudança e Intervenção Organizacional*. In Ferreira. J. & Neves. J. & Caetano. A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Chiavenato. I. (1991). *Recursos Humanos*. (1.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato. I. (1993). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. (2.^a ed.). São Paulo: Makron Books do Brasil Editora.
- Chiavenato. I. (1994). *Administração Teoria. Processo e Prática*. (2.^a ed.). São Paulo: Makron Books Editora McGraw – Hill.
- Chiavenato. I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (1.^a ed.). Rio de Janeiro: Campus
- Comissão Interministerial para o Emprego. 2001. *Terminologia de Formação Profissional*. Lisboa: Coleção de Cadernos de Emprego.
- Cowling. A. & Mailer. C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. (1.^a ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cruz. J. (1998). *Formação profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Formação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha. M. & Rego. A. & Cunha. R. & Cardoso. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (1.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha. M. e Rego. A. e Cunha. R. C. & Cardoso. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Denhart. R.e Denhardt. J. (2000) *The New Public Service: Serving Rather than steering*. *Public Administration Review*. Washington: v.60. n.6. p. 549-559.

- Dietz. J. & Pugh. S. & Wiley. J. (2004). Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*.
- Ferreira. J. (2001). *A Escola das Relações Humanas*. In Ferreira. J. & Neves. J. & Caetano. A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira. J. (2001). *Abordagens Contingenciais*. In Ferreira. J. & Neves. J. & Caetano. A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Foddy. W. (1996). *Como Perguntar – Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários* (3.^a ed.). Celta: Oeiras.
- Fonseca. A. (2003). *A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos nas organizações*. Tese de Mestrado: Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho
- Ghiglione. R.& Matalon. B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática*. (3.^a ed.). Oeiras: Celta.
- Guimarães. R e Cabral. J. (1998). *Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill
- Hill. M.& Hill. A.(2005). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa : Sílabo.
- Hout, R. (2002). *Métodos quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kirkpatric, D. (1998). *Evaluating training programas: the four levels*. San Francisco: Berrett – Koelher.
- Lobo. F. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian

- Lobo. F. e Fernandez. D. *Clima Organizacional na Administração Central e Local*. Faculdade de Filosofia de Braga da Universidade Católica Portuguesa. Acedido em <http://www.facfli.ucp.pt>
- Lobo. F. e Fernandez. *Escala de Clima Social no Trabalho: Validação em Organizações Portuguesas*. Faculdade de Filosofia de Braga da Universidade Católica Portuguesa. Acedido em <http://www.facfli.ucp.pt>
- Louro. C. (1995). *Tradução e Adaptação da Work Environment Scale (WES) à População Portuguesa*. Tese de licenciatura. Lisboa
- Luz. R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. (1.^a ed.). Qualitymark: Rio de Janeiro.
- Marques. V. (2007). *A Avaliação da Formação Através do Estudo da Transferência das Aprendizagens: Um caso na Força Aérea Portuguesa*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Marques. C. & Cunha. M. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. (1.^a ed.). Publicações D. Quixote: Lisboa.
- Meignant. A. (2003). *A Gestão da Formação*. (2.^a ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Moreira. J. (2004). *Questionários. Teoria e Prática*. Coimbra: Livraria Almedina
- Neves. J. (2001). *Clima e Cultura Organizacional*. In Ferreira. J.M; Neves.J; Caetano. A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves. J. (2000). *Clima Organizacional. Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. (1.^a ed.). Lisboa: Editora RH.

- Parreira. P. (2005). *Organizações*. (1.^a ed.).Coimbra: Formasau, formação e saúde.
- Peretti. J. (1998). *Recursos Humanos* (2.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Pereira. A. (2004). *Guia Prático de Utilização – Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (5.^a ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira. O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (2.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pfeffer. J. (1994). *Gerir com Poder. Políticas e influências nas Organizações*. Venda Nova. Bertrand Editora.
- Polit. D. & Hungler. P. (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. (3.^a ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Rego. A. (1998) *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rigueiro. A. (2007). *A influência do clima organizacional na ocorrência de acidentes de trabalho numa unidade hospitalar*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra.
- Rocha. O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos* (2.^a ed.). Lisboa: Editorial Presencial.
- Rocha. O. (2005). *Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública*. Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL): Lisboa.
- Rodrigues. M. & Araújo. J. (2005). *A nova gestão pública na governação local*. Comunicação apresentada no 3.º Congresso Nacional de Administração Pública

- Santos. C. (2010). “A Gestão de Pessoas: Do Passado à Actualidade”. Recursos Humanos Magazine, Janeiro/Fevereiro 2010, pp. 22-27.
- Sessa. V. e London. M. (2006). *Continuous learning in organizations. Individual, group and organizational perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates. Publishers. London. Mahawah. New Jersey.
- Schein. E. (1982). *Psicologia Organizacional* (3.^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall
- Soares. J. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*. Dissertação de Mestrado. Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro.
- Sousa. F & Andrade. C.(2006). *Factores Organizacionais e Pessoais como Determinantes da Percepção do Clima Organizacional de Criatividade*. Inuaf-Studia. 10. pp. 219-235. Acedido em <http://www.apgico.pt/>.
- Tavares. S. (2001). *Vinculações dos indivíduos às organizações*. In Ferreira. J.M; Neves.J; Caetano. A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Teixeira. A. (2003). *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade*. Tese de Mestrado: Universidade do Minho.
- Tuckman. B.W. (2000). *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tyson. S. (1999) How HR Knowledge contributes to organizational performance. *Human Resource Management Journal*. Vol.9 (3). pp.42-52.

- Veloso. A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de doutoramento. Instituto de Psicologia e Educação da Universidade do Minho.
- Velada. A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento. Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Vieira. R. (2004). *A Influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas*. Revista de divulgação científica do ICPG. pp. 31-36
- Warrington. E. (1997). *Tree Vies of the “the New Public Administration*. Public Administration and Development. Vol. 17. 3-12.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito por Questionário

Diagnóstico do Clima Organizacional

O **clima organizacional** traduz a forma como os indivíduos vivem e sentem a organização para a qual trabalham.

Para que nos seja possível analisar o clima organizacional no Município foi elaborado um questionário, para que possa dar **a sua opinião**.

As questões que se seguem abrangem várias temáticas organizacionais, nomeadamente a comunicação, liderança, formação, motivação e as condições de trabalho. Pedimos-lhe que responda com sinceridade e honestidade.

As instruções de preenchimento estão devidamente exemplificadas no início do questionário. No final existe um espaço, no qual poderá acrescentar se considerar pertinente os seus comentários ou sugestões.

Este questionário é **anónimo**. Não assine nem se identifique. Interessa-nos a opinião geral e não a de cada um.

Colabore!

Preencha por favor a informação relativa aos seus dados profissionais. Essa informação será utilizada para análise comparativa. Não assine nem se identifique.

Assinale por favor com uma cruz a alternativa correspondente a sua resposta.

1. Sexo							
Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>				
2. Grupo Profissional							
Dirigente	<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Chefias Administrativas	<input type="checkbox"/>
Chefias Operárias	<input type="checkbox"/>	Técnico Profissional	<input type="checkbox"/>	Assistente	<input type="checkbox"/>	Operário	<input type="checkbox"/>
Auxiliar	<input type="checkbox"/>						
3. Vínculo							
Quadro	<input type="checkbox"/>	Contrato a tempo indeterminado		Contrato a termo certo ou incerto	<input type="checkbox"/>		
Outro	<input type="checkbox"/>	Qual? _____					
3. Habilitações Literárias							
Sem habilitações	<input type="checkbox"/>	Até 4.º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>	Até 6.º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>	Até 9.º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
Até 11.º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>	12.º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>				
4. Idade							
<= 29 anos	<input type="checkbox"/>	30 - 39 anos	<input type="checkbox"/>	40 - 49 anos	<input type="checkbox"/>	50 - 59 anos	<input type="checkbox"/>
>= 60 anos	<input type="checkbox"/>						
5. Antiguidade no Município de Santa Maria da Feira							
<= 5 anos	<input type="checkbox"/>	6-10 anos	<input type="checkbox"/>	11 - 15 anos	<input type="checkbox"/>	16 - 20 anos	<input type="checkbox"/>
21 - 25 anos	<input type="checkbox"/>	26 - 30 anos	<input type="checkbox"/>	> 30 anos	<input type="checkbox"/>		

6. Formação Profissional

a) Já frequentou acções de formação profissional promovidas ou financiadas pelo Município de Santa Maria da Feira (interna ou externa - entidades formadoras externas)

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Caso tenha respondido sim na questão anterior, preencha as seguintes questões:

b) Há quanto tempo frequentou o último curso de formação profissional?

1 a 3 meses	<input type="checkbox"/>	4 a 6 meses	<input type="checkbox"/>	7 a 9 meses	<input type="checkbox"/>	10 a 12 meses	<input type="checkbox"/>
13 a 18 meses	<input type="checkbox"/>	19 a 23 meses	<input type="checkbox"/>	>= 24 meses	<input type="checkbox"/>		

c) Em quantos cursos de formação profissional participou nos últimos 24 meses (2 anos)?

Nenhum	<input type="checkbox"/>	Um	<input type="checkbox"/>	Dois	<input type="checkbox"/>	Três	<input type="checkbox"/>
Quatro	<input type="checkbox"/>	Cinco	<input type="checkbox"/>	Mais de Cinco	<input type="checkbox"/>		

d) Qual(s) a(s) área(s) temática(s) da formação profissional frequentada?

Direito (Legislação)	<input type="checkbox"/>	Ambiente	<input type="checkbox"/>	Sistema de Informação Geográfica	<input type="checkbox"/>	Financeira	<input type="checkbox"/>
Comportamental	<input type="checkbox"/>	Higiene e Segurança	<input type="checkbox"/>	Línguas	<input type="checkbox"/>	Ordenamento do Território	<input type="checkbox"/>
Segurança Rodoviária	<input type="checkbox"/>	Outra(s)	<input type="checkbox"/>	Qual(s)? _____			

Indique por favor o grau de concordância nas questões que se seguem, assinalando com uma cruz (X) a que corresponde à sua resposta.

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	Exemplo: Gosto do ambiente do concelho de Santa Maria da Feira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Conheço o meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	No meu local de trabalho, a partilha de informação com os restantes elementos da minha equipa de trabalho, é importante para que eu possa realizar as minhas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Considero importante a formação profissional contínua, para o desempenho das minhas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Considero que as minhas condições de trabalho (higiene, segurança, iluminação, ruído, temperatura) são satisfatórias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) tem o cuidado de explicar com a devida antecedência as decisões tomadas pelo executivo camarário (Presidente da Câmara e Vereadores), que interfiram no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Considero que os meios informativos utilizados internamente pelo município (Boletim Interno, Comunicação Interna, afixação em placares, e-mail) são os meios mais eficazes para comunicar as diversas informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A organização Município de Santa Maria da Feira estimula o desenvolvimento profissional/competências dos seus funcionários através da formação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
8	Sinto-me seguro em relação à minha permanência no Município de Santa Maria da Feira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Sou constantemente motivado, para o trabalho, pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Os meus objectivos individuais estão claramente determinados pelo seu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	O tempo dispensado por mim, em formação profissional é o desejável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	A formação profissional frequentada por mim, corresponde às verdadeiras necessidades sentidas, no desempenho das funções que me foram atribuídas, enquanto funcionário do Município de Santa Maria da Feira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Quando o meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) não concorda com alguma das sugestões que apresento, explica-me o porquê.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Enquanto funcionário do Município de Santa Maria da Feira, trabalho em prol da missão da sua organização, ou seja "Garantir o melhor serviço ao munícipe".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) valoriza o meu desempenho profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
17	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) estimula/motiva a comunicação oral (falar), quando tenho algum problema profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	No meu serviço, trabalhamos realmente em conjunto, como uma verdadeira equipa, ou seja há ajuda mútua entre todos os elementos que a constituem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) mantém um bom relacionamento com a equipa de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Considero que existe um número excessivo de níveis hierárquicos na minha organização, que impedem a circulação de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Valorizo trabalhar com pessoas que reconhecem o esforço do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) é um líder. (coordena, distribui tarefas, define objectivos, analisa problemas, toma decisões, gere conflitos na equipa, tem capacidade comunicativa, exerce influência sobre a minha equipa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Sinto plena confiança no meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	A aprendizagem contínua é estimulada e motivada, pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Sinto orgulho em trabalhar no Município de Santa Maria da Feira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
26	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) valoriza-me enquanto ser humano e não apenas como funcionário do serviço a que pertença.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	O tempo que dedico à formação profissional é sempre bem aproveitado por mim, ou seja encaro a formação como uma mais valia profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Sou responsável pelo meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) alguma vez me propôs para formação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique por favor o grau de frequência com que ocorrem as questões que se seguem, assinalando com uma cruz (X), a que corresponde à sua resposta.

		Nunca	Poucas Vezes	Bastantes Vezes	Sempre
	Exemplo: Na selecção de novos funcionários, um dos meios utilizados pela organização é a entrevista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) tem competência para coordenar a minha equipa de trabalho e distribuir as tarefas adequadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) reconhece o esforço do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	O meu superior hierárquico fornece-me informações periódicas e significativas sobre o meu desempenho profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Nunca	Poucas Vezes	Bastantes Vezes	Sempre
33	Sou motivado e incentivado pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) em participar em acções de formação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Mantenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) incentiva-me a participar na resolução dos problemas profissionais que surjam no meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	As instruções de trabalho indicadas pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) são claras e objectivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	As sugestões de formação profissional propostas por mim ao meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) são aceites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	No meu serviço, eu e os meus colegas de equipa estamos à vontade para dar opiniões e sugerir propostas de melhoria junto do meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado), sem receio de represálias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Sou incentivado e desafiado a assumir novas responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Sinto que recebo a formação profissional adequada para me auxiliar a desempenhar as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) toma as decisões atendendo às opiniões manifestadas pela equipa de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Nunca	Poucas Vezes	Bastantes Vezes	Sempre
42	Sinto necessidade de aperfeiçoamento/reciclagem de conhecimentos, para o exercício das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Encontro com mais rapidez a informação de que necessito para o exercício das minhas tarefas, através das formas de comunicação informal (conversa de "corredor" com um colega de outro serviço, telefonema, entre outras), do que através dos meios de comunicação formais (ofícios, boletim interno, e-mail, pareceres externos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Já frequentei acções de formação profissional por minha conta, no exterior, pelo facto da minha entidade empregadora (Município de Santa Maria da Feira) não me ter proporcionado a frequência das mesmas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) dá-me atenção quando preciso e lhe peço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Considero que a divulgação de acções de formação profissional são correctamente efectuadas no Município de Santa Maria da Feira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) dá-me liberdade e autonomia para tomar iniciativas no âmbito das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) sabe o que faço diariamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Os conhecimentos que tenho adquirido através da formação profissional, tiveram aplicação prática no exercício das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Nunca	Poucas Vezes	Bastantes Vezes	Sempre
50	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) é uma pessoa que possui capacidade de solucionar e resolver os problemas que surgem no serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) incentiva-me a melhorar as minhas competências técnicas e a desenvolver outras que possam beneficiar o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Frequentei acções de formação profissional (internas e externas) promovidas e pagas pelo Município de Santa Maria da Feira, cuja aplicação prática foi nula.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Frequentei acções de formação profissional (internas e externas) promovidas ou pagas pelo Município de Santa Maria da Feira, cuja aplicação prática permitiu acrescentar valor à qualidade do seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Sinto que existe cooperação e espírito de equipa entre mim e os meus colegas para a realização das tarefas inerentes ao serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Tenho ao meu dispor os equipamentos/recursos necessários para realizar o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	A partilha de informação é fundamental para a realização das minhas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	O Município de Santa Maria da Feira mantém os seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados com o trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Gosto do trabalho que executo no Município de Santa Maria da Feira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo 2 – Listagem das questões analisadas considerando as variáveis estudadas
(Liderança, Formação Profissional, Comunicação e Identidade Organizacional)**

Liderança

Concordância

N.º da questão	Questão
1	Conheço o meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) directo.
9	Sou constantemente motivado, para o trabalho, pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).
10	Os meus objectivos individuais estão claramente determinados pelo seu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).
12	As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração, pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).
14	Quando o meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) não concorda com alguma das sugestões que apresento, explica-me o porquê.
16	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) valoriza o meu desempenho profissional.
17	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) estimula/motiva a comunicação oral (falar), quando tenho algum problema de profissional.
19	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) mantém um bom relacionamento com a equipa de trabalho.
22	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) é um líder. (coordena, distribui tarefas, define objectivos, analisa problemas, toma decisões, gere conflitos na equipa, tem capacidade comunicativa, exerce influência sobre a minha equipa).
23	Sinto plena confiança no meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).
26	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) valoriza-me enquanto ser humano e não apenas como funcionário do serviço a que pertença.

Liderança

Frequência	
N.º da questão	Questão
30	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) tem competência para coordenar a minha equipa de trabalho e distribuir as tarefas adequadamente.
31	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) reconhece o esforço do meu trabalho.
32	O meu superior hierárquico fornece-lhe informações periódicas e significativas sobre o meu desempenho profissional.
35	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) incentiva-me a participar na resolução dos problemas profissionais que surjam no meu serviço.
36	As instruções de trabalho indicadas pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) são claras e objectivas.
38	No meu serviço, eu e os meus colegas de equipa estamos à vontade para dar opiniões e sugerir propostas de melhoria junto do meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) sem receio de represálias.
39	Sou incentivado e desafiado a assumir novas responsabilidades.
41	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) toma as decisões atendendo às opiniões manifestadas pela equipa de trabalho.
47	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) dá-me liberdade e autonomia para tomar iniciativas no âmbito das minhas funções.
45	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) dá-me atenção quando preciso e lhe peço.
48	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) sabe o que faço diariamente.
50	O meu superior hierárquico (chefe/ encarregado/coordenador) é uma pessoa que possui capacidade de solucionar e resolver os problemas que surgem no serviço.

Formação Profissional

Concordância

N.º da questão	Questão
3	Considero importante a formação profissional contínua, para o desempenho das minhas tarefas.
7	A organização Município de Santa Maria da Feira estimula o desenvolvimento profissional/competências dos seus funcionários através da formação profissional.
11	O tempo dispensado por mim em formação profissional é o desejável.
13	A formação profissional frequentada por mim, corresponde às verdadeiras necessidades sentidas, no desempenho das funções que me foram atribuídas, enquanto funcionário do Município de Santa Maria da Feira.
24	A aprendizagem contínua é estimulada e motivada, pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado).
27	O tempo que dedico à formação profissional é sempre bem aproveitado por mim, ou seja encaro a formação como uma mais valia profissional.
29	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) alguma vez me propôs para formação profissional.

Formação Profissional

Frequência	
N.º da questão	Questão
33	Sou motivado e incentivado pelo meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) em participar em acções de formação profissional.
37	As sugestões de formação profissional propostas por mim ao meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) são aceites.
40	Sinto que recebo a formação profissional adequada para me auxiliar a desempenhar as minhas funções.
42	Sinto necessidade de aperfeiçoamento/reciclagem de conhecimentos, para o exercício das minhas funções.
44	Já frequentei acções de formação profissional por minha conta, no exterior, pelo facto da minha entidade empregadora (Município de Santa Maria da Feira) não me ter proporcionado a frequência das mesmas.
46	Considero que a divulgação de acções de formação profissional são correctamente efectuadas no Município de Santa Maria da Feira.
49	Os conhecimentos que tenho adquirido através da formação profissional, tiveram aplicação prática no exercício das suas funções.
51	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) incentiva-me a melhorar as minhas competências técnicas e a desenvolver outras que possam beneficiar o seu trabalho.
52	Frequentei acções de formação profissional (internas e externas) promovidas e pagas pelo Município de Santa Maria da Feira, cuja aplicação prática foi nula.
53	Frequentei acções de formação profissional (internas e externas) promovidas ou pagas pelo Município de Santa Maria da Feira, cuja aplicação prática permitiu acrescentar valor à qualidade do seu trabalho

Comunicação

Concordância

N.º da questão	Questão
2	No meu local de trabalho, a partilha de informação com os restantes elementos da minha equipa de trabalho, é importante para que possa eu realizar as minhas tarefas.
5	O meu superior hierárquico (chefe/coordenador/encarregado) tem o cuidado de explicar com a devida antecedência as decisões tomadas pelo executivo camarário (Presidente da Câmara e Vereadores), que interfiram no meu trabalho.
6	Considero que os meios informativos utilizados internamente pelo município (Boletim Interno, Comunicação Interna, afixação em placares, e-mail) são os meios mais eficazes para comunicar as diversas informações.
20	Considero que existe um número excessivo de níveis hierárquicos na minha organização, que impedem a circulação de informação.

Comunicação

Frequência

N.º da questão	Questão
43	Encontro com mais rapidez a informação de que necessita para o exercício das minhas tarefas, através das formas de comunicação informal (conversa de "corredor" com um colega de outro serviço, telefonema, entre outras), do que através dos meios de comunicação formais (ofícios, boletim interno, e-mail, pareceres externos).
56	A partilha de informação é um fundamental para a realização do meu trabalho.
57	O Município de Santa Maria da Feira mantém os seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados com o trabalho.

Identidade Organizacional

Concordância	
N.º da questão	Questão
4	Considero que as minhas condições de trabalho (higiene, segurança, iluminação, ruído, temperatura) são satisfatórias.
8	Sinto-me seguro em relação à minha permanência no Município de Santa Maria da Feira.
15	Enquanto funcionário do Município de Santa Maria da Feira, trabalho em prol da missão da sua organização, ou seja "Garantir o melhor serviço ao munícipe".
18	No meu serviço, trabalhamos realmente em conjunto, como uma verdadeira equipa, ou seja há ajuda mútua entre todos os elementos que a constituem.
21	Valorizo trabalhar com pessoas que reconhecem o esforço do meu trabalho.
25	Sinto orgulho em trabalhar no Município de Santa Maria da Feira.
28	Sou responsável pelo meu trabalho.

Identidade Organizacional

Frequência	
N.º da questão	Questão
34	Mantenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.
54	Sinto que existe cooperação e espírito de equipa entre mim e os meus colegas para a realização das tarefas inerentes ao serviço.
55	Tenho ao meu dispor os equipamentos/recursos necessários para realizar o meu trabalho.
58	Gosto do trabalho que executo no Município de Santa Maria da Feira