



PETYA IVANOVA
GOCHEVA -
DIMITROVA

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E A
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES
NA RARI - CONSTRUÇÕES
METÁLICAS, ENGENHARIA,
PROJECTOS E SOLUÇÕES
INDUSTRIAIS, S.A**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais

ORIENTADOR:

Professora Doutora Maria Odete Pereira

Novembro de 2019

PETYA IVANOVA
GOCHEVA -
DIMITROVA

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E A
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES
NA RARI - CONSTRUÇÕES
METÁLICAS, ENGENHARIA,
PROJECTOS E SOLUÇÕES
INDUSTRIAIS, S.A**

JÚRI

Presidente: Professora Luísa Carvalho

Orientador: Professora Doutora Maria Odete Pereira

Vogal: Professor Adjunto João Cordeiro

Dedicatória

À minha família,
e aos meus filhos.

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho, agradeço a orientação realizada pela Professora Doutora Maria Odete Pereira. Foi muito importante e essencial, toda a ajuda e tempo disponibilizado para esclarecer e resolver todas as minhas dúvidas e dificuldades ao longo de todo o trabalho.

À Administração da RARI - Construções Metálicas, Engenharia, Projetos e Soluções Industriais, S.A e ao Diretor dos Recursos Humanos, Eng. Hugo Madeira, por terem permitido a realização deste estudo e por me terem ajudado e disponibilizado todos os recursos para a recolha da informação necessária, contribuindo assim para a conclusão do meu relatório.

A todos os trabalhadores da empresa que se mostraram disponíveis para responder ao questionário.

À professora Sandra Nunes, por me ter ajudado na interpretação de alguns dados e resultados deste trabalho.

A toda a minha família, por me ter apoiado durante este tempo todo e por terem acreditado em mim. Por toda a força que me têm dado.

Aos meus filhos.

O meu Muito Obrigada!

Petya Ivanova Gocheva - Dimitrova

Índice

Resumo.....	VI
Abstract.....	VII
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura.....	3
1.1 Clima Organizacional.....	3
1.1.1 Tipos de Clima.....	6
1.1.2 Dimensões de Clima.....	6
1.2 Modelos de Análise do Clima.....	7
1.2.1 Modelo de Litwin & Stringer.....	8
1.2.2 Modelo de Kolb.....	9
1.2.3 Modelo de Sbragia.....	9
1.2.4 Modelo de Bispo.....	10
1.3 Satisfação Laboral.....	12
1.4 Clima Organizacional e Satisfação Laboral.....	14
2. Caracterização da Empresa.....	15
3. Metodologia.....	18
3.1 Opções Metodológicas.....	18
3.2 O Estudo de Caso.....	20
3.3 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação.....	20
3.3.1 O Questionário.....	21
3.3.2. Amostra.....	22
4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos.....	26
4.1 Análise das Pontuações das Escalas.....	26
4.1.1 Clima Organizacional.....	26
4.1.2 Satisfação Laboral.....	32
4.1.2.1 Análise Fatorial.....	32
4.1.2.2 Análise descritiva dos resultados.....	33
4.2 Correlações entre Clima Organizacional e Satisfação Laboral.....	35
4.3 A Influência dos elementos Sociográficos nas dimensões das Variáveis em Análise.....	35
4.3.1 Habilitações Académicas.....	36
4.3.2 Categoria Profissional.....	37
4.3.3 Faixa Etária.....	38
4.3.4 Antiguidade na Empresa.....	38
5. Proposta-síntese de Melhoria.....	39
Conclusão.....	40
Referências Bibliográficas.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo de Pesquisa Organizacional de Bispo	10
Tabela 2 - Momentos da História da RARI	15
Tabela 3 - Distribuição do género na empresa.....	22
Tabela 4 - Distribuição da faixa etária na empresa	23
Tabela 5 - Distribuição da categoria profissional na empresa	23
Tabela 6 - Distribuição das habilitações académicas na empresa	24
Tabela 7 - Distribuição da antiguidade dos funcionários na empresa	25
Tabela 8 - Caraterização dos valores das dimensões do questionário sobre Clima Organizacional	26
Tabela 9 - Dimensão Recompensas	27
Tabela 10 - Dimensão Carga de Trabalho	28
Tabela 11 - Dimensão Comunicação Interna	28
Tabela 12 - Dimensão Ambiente e Condições de Trabalho	29
Tabela 13 - Dimensão Tomada de Decisões	29
Tabela 14 - Dimensão Empenho.....	30
Tabela 15 - Dimensão Crescimento Profissional.....	30
Tabela 16 - Dimensão Equidade / Igualdade	30
Tabela 17 - Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	31
Tabela 18 - Dimensão Imagem da Empresa	31
Tabela 19 - Dimensão Chefe Imediato.....	32
Tabela 20 – Resultados da Variância Explicada	32
Tabela 21 - Caraterização dos valores das dimensões do questionário sobre a Satisfação Laboral.....	33
Tabela 22 – Dimensão Satisfação com Renumerações e Incentivos.....	33
Tabela 23 - Dimensão Satisfação com o Trabalho.....	34
Tabela 24 - Correlações ente dimensões do Clima Organizacional e da Satisfação Laboral	35
Tabela 25 - Perguntas Representativas de cada Dimensão	36
Tabela 26 - Influência da variável “Habilitações Académias”	37
Tabela 27 - Influência da variável “Categoria Profissional”	37
Tabela 28 - Influência da variável “Faixa Etária”	38
Tabela 29 - Influência da variável “Antiguidade na Empresa”	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição do género na empresa	22
Gráfico 2 - Distribuição da faixa etária na empresa.....	23
Gráfico 3 - Distribuição da categoria profissional na empresa	23
Gráfico 4 - Distribuição das habilitações académicas na empresa	24
Gráfico 5 - Distribuição da antiguidade dos funcionários na empresa.....	25
Gráfico 6 - Estatística descritiva das dimensões do Clima Organizacional	27
Gráfico 7 - Gráfico de médias e desvio-padrão das escalas de Satisfação	33

Índice de Imagens

Imagem 1 - Logotipo da empresa.....	15
Imagem 2 – Carteira de Clientes.....	16
Imagem 3 – Instalações Moita, Portugal	16
Imagem 4 – Organograma da empresa	17

Resumo

O presente trabalho, visa analisar o Clima Organizacional e a Satisfação dos Trabalhadores numa empresa de construções metálicas, engenharia, projetos e soluções industriais – RARI.

O estudo realizado é de natureza quantitativa, transversal e exploratório. O instrumento de análise foi um questionário composto por duas escalas, respetivamente: Clima Organizacional e Satisfação Laboral. A escala referente ao Clima comporta 11 dimensões, designadamente: Comunicação Interna, Carga de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Decisões, Ambiente e Condições de Trabalho, Empenho, Crescimento Profissional, Recompensas, Equidade/Igualdade, Chefe imediato e Imagem da Empresa.

Os valores de alfa de Cronbach são, na esmagadora maioria, das subescalas Muito bons ou Excelentes. No que se refere à Satisfação Laboral está dividida em duas subescalas: Satisfação com Recompensas e Incentivos e Satisfação com o Trabalho. Os indicadores dos coeficientes alfa de Cronbach são, igualmente, elevados.

A amostra é constituída por 173 trabalhadores.

Os resultados evidenciam que:

- As dimensões do Clima Organizacional mais pontuadas, por ordem crescente, são: Recompensas, Carga de Trabalho, Comunicação Interna, Ambiente e condições de trabalho, Decisões, Empenho, Crescimento Profissional, Equidade/Igualdade, Relacionamento interpessoal, Imagem da Empresa, Chefe imediato.
- Relativamente à Satisfação Laboral e também, por ordem crescente de pontuação, são: Satisfação com Remunerações e Incentivos e Satisfação com o Trabalho.
- Através de uma análise de correlações entre as dimensões do Clima Organizacional e da Satisfação Laboral, observou-se que elas demonstram, dum modo geral, fortes correlações positivas e significativas.
- Relativamente à Influência dos elementos Sociográficos nas dimensões das Variáveis em análise, recorreu-se ao teste Kruskal Wallis. Os dados obtidos evidenciam que só foram encontradas diferenças, estatisticamente significativas, na influência das variáveis: Categoria Profissional sobre a perceção da Carga de Trabalho e da Antiguidade na Empresa sobre a perceção da Comunicação Interna.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Satisfação Laboral, Questionários

Abstract

This paper aims to analyze the Organizational Climate and the Satisfaction of the Workers in a company of metallic constructions, engineering, projects and industrial solutions - RARI.

The study is quantitative, cross-sectional and exploratory. The analysis instrument was a questionnaire composed of two scales, respectively: Organizational Climate and Labor Satisfaction. The Climate scale has 11 dimensions: Internal Communication, Workload, Interpersonal Relationship, Decisions, Environment and Working Conditions, Commitment, Professional Growth, Rewards, Equity / Equality, Immediate Boss and Company Image.

Cronbach's alpha values are overwhelmingly Very Good or Excellent. Regarding Job Satisfaction, it is divided into two subscales: Satisfaction with Rewards and Incentives and Satisfaction with Work. Cronbach's alpha coefficient indicators are also high.

The sample consists of 173 workers.

The results show that:

- The highest scoring Organizational Climate dimensions, in ascending order, are: Rewards, Workload, Internal Communication, Work Environment and Conditions, Decisions, Commitment, Professional Growth, Equity / Equality, Interpersonal Relationship, Company Image, Immediate Boss.
- Regarding Job Satisfaction and also, in ascending order of score, are: Satisfaction with Compensation and Incentives and Satisfaction with Work.
- Through an analysis of correlations between the Organizational Climate and Labor Satisfaction dimensions, it was observed that they generally show strong positive and significant correlations.
- Regarding the influence of sociographic elements on the dimensions of the variables under analysis, was used the Kruskal Wallis test. The data show that only statistically significant differences were found in the influence of the variables: Professional Category on the perception of Workload and Seniority in the Company on the perception of Internal Communication.

Keyword : Organizational Climate, Job Satisfaction, Questionnaires

Introdução

A investigação do Clima Organizacional é considerada como uma referência sendo uma das ferramentas mais valiosas para a gestão dos Recursos Humanos, pois com a análise da mesma é possível determinar e descrever a organização revelando quais são as mais valias e os deficits, os pontos fracos e fortes, conseguindo assim instalar planos e ações de melhoria nos pontos desfavoráveis (Silva, Dornelas & Santos, 2008) levando a organização à uma gestão das pessoas mais vantajosa.

Por sua vez a satisfação laboral constitui um tema de grande interesse, dadas as suas implicações no bem-estar dos indivíduos e na produtividade organizacional. Desde o movimento das Relações Humanas que este tem vindo a ser um dos temas mais estudado (Lima, Vala e Monteiro, 1995).

Considerando os temas em questão definiu-se como pergunta de partida subjacente a este estudo:

- Como é que o Clima Organizacional da RARI – Construições Metálicas, Engenharia, Projetos e Soluções Industriais, S.A. e se afeta a Satisfação dos seus trabalhadores?

Com base na pergunta de partida e na problemática subjacente definiu-se como Objetivo Geral: Analisar o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores numa empresa de construções metálicas, engenharia, projetos e soluções industriais – RARI.

A partir do objetivo geral foram definidos os seguintes Objetivos Específicos:

- Analisar o clima organizacional na organização;
- Caracterizar os resultados das diversas dimensões do Clima Organizacional.
- Analisar a Satisfação Profissional dos inquiridos
- Caracterizar os resultados das dimensões da Satisfação Profissional dos Inquiridos.
- Analisar as correlações entre o Clima Organizacional e a Satisfação Profissional.
- Analisar a influência de variáveis sociográficas sobre itens representativos do Clima Organizacional.

Em termos metodológicos este trabalho constitui um estudo de caso, dado que recai sobre uma única instituição, estudada de modo abrangente, relativamente às variáveis em análise, através do recurso a métodos específicos. Trata-se de um estudo transversal dado que ocorreu durante um período delimitado de tempo, exploratória dado que possibilita outras abordagens em profundidade e é de natureza quantitativa, pois adotou-se o questionário como instrumento de avaliação, o qual é respondido através de escalas de Likert.

O questionário elaborado foi distribuído a todos os trabalhadores da RARI, em suporte papel. Este estava dividido em três partes, sendo a primeira parte relativa à avaliação do Clima Organizacional, a segunda parte relativa à Satisfação Laboral e a última parte remete para a caracterização sociográfica dos respondentes.

A estrutura deste trabalho esta dividida em seis partes distintas:

1. Revisão da Literatura - através da qual se caracteriza o conceito de Clima Organizacional e sua evolução histórica. Identificam se os tipos de Clima e suas consequências. Descrevem se os Modelos de Pesquisa Organizacional e a Satisfação Laboral.

2. Caracterização da Empresa, designadamente ao nível de área de negócio, organização interna e trabalhadores.

4. Metodologia - Nesta parte, são lembrados os objetivos do estudo, caracterizados os instrumentos de recolha de dados, bem como os participantes no estudo.

5. Análise e Discussão dos Dados Obtidos – Nesta parte são apresentados os resultados obtidos através do questionário. São também discutidos de acordo com os objetivos predefinidos.

6. Neste ponto, apresenta-se uma síntese de Propostas de Melhoria para a organização, com base nos resultados obtidos.

Por fim, apresenta-se a Conclusão, e propostas de desenvolvimento de trabalhos futuros

1. Revisão da Literatura

Neste primeiro capítulo, será desenvolvida uma análise sobre o Clima Organizacional e todos os outros conceitos abordados neste trabalho, introduzindo autores, pensamentos e modelos que enquadram a temática em análise.

1.1 Clima Organizacional

Em termos etimológicos, a palavra Clima tem origem no termo grego “klima” e significa “tendência ou inclinação”.

O conceito de Clima Organizacional foi estudado por diversos autores, estando na sua origem de modo mais saliente Litwin e Stringer em 1968. Estes autores definiram este conceito como:

“os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo ‘informal, dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa organização” (referidos por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007a, p.664).

O clima organizacional refere-se ao ambiente onde as pessoas desempenham o seu trabalho diariamente, e é afetado por vários fatores: a relação interna existente entre os trabalhadores da organização, a relação externa com os fornecedores e clientes, entre outros, os quais lhe vão dando forma e que se podem constituir um impedimento, ou não, para o bom desempenho organizacional (Dias, 2013).

Por seu lado, Chaves e Guimarães (2012, p. 66) esclarecem que *“o clima retrata o ambiente psicológico e social que há numa organização e que mantém o comportamento dos seus trabalhadores”*.

O clima organizacional é induzido pelo agrupamento de convencimentos e valores que direcionam as relações entre os colaboradores, determinando o que é "bom" ou "mau" para os mesmos e para a organização como um todo. Os mesmos autores concluem que o clima organizacional é benéfico quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e prejudicial quando impossibilita a satisfação dessas necessidades.

Em conformidade com que os autores Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é um dos elementos fundamentais na área do comportamento organizacional e é ainda uma das variáveis psicológicas mais estudadas nas organizações. Os autores explicam que esse elemento está relacionado com o estudo das perceções construídas pelos indivíduos frente aos diversos aspetos do seu trabalho. Assim, o clima organizacional está entre os atributos mais relevantes que define e orienta o comportamento humano nas organizações.

De acordo com Luz (2009) o clima, dentro da organização, indica o nível de satisfação material e afetiva dos trabalhadores no ambiente de trabalho, com implicações na motivação e na produtividade. Um bom clima organizacional é de grande relevância para as organizações, uma vez que esse traz benefícios e satisfação pelos serviços executados pelos indivíduos.

Martins (2008a) destaca o interesse do clima organizacional, pois envolve a qualidade de vida do trabalhador e conseqüentemente o seu desempenho funcional levando-o a permanecer ou não no trabalho.

Os resultados que se obtêm através do estudo do clima organizacional servem para identificar e explicar as prováveis dificuldades e problemas para a administração. Um bom clima gera benefícios tanto para a organização como para os funcionários e para os clientes, pois está tudo relacionado com os benefícios psicológicos, os quais, por sua vez estes geram benefícios financeiros, uma vez que a satisfação dos trabalhadores vai ter reflexos na satisfação dos consumidores. Em contrapartida, um clima instável, gera insatisfação para os trabalhadores o que por sua vez influencia negativamente a satisfação dos clientes. O clima instável também contribui para os custos de *turnover* (rotatividade de pessoal) e absentismo. (Bispo, 2006).

Segundo o mesmo autor os diferentes tipos de clima organizacional são influenciados por diferentes elementos que alteram, ou não, o comportamento dos trabalhadores perante a organização.

Os elementos internos mais evidenciados são:

- **O ambiente organizacional** que determina o nível de comprometimento necessário entre os trabalhadores para que esses executem as tarefas individuais ou em grupo;
- **Nível sociocultural** – verifica se o nível intelectual e cultural dos funcionários é compatível com as tarefas que os mesmos vão executar;
- **Estrutura organizacional** – determina o nível de influência que a estrutura tem sobre os funcionários e as suas atividades;
- **Incentivos laborais** – tem por objetivo obter retorno por meio do reconhecimento do trabalho realizado pelos funcionários;
- **Assistência aos empregados** – determina o grau de ajuda que a empresa vai oferecer aos empregados;
- **Remuneração** – analisa se o salário está de acordo com o nível das atividades executadas;
- **Vida profissional** – mostra o nível de envolvimento de cada trabalhador, o nível de satisfação dentro da organização, e o quanto cada um se identifica com a mesma.
- **Segurança laboral** – determina o nível de estabilidade dos funcionários;

A percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional é muito importante, porque é através da análise destas percepções que a organização consegue conhecer melhor a dinâmica dos seus trabalhadores e identificar como eles vêem a cultura na organização e as possíveis implicações que ocorrem no local de trabalho. (Sanchez & Castro, 2015).

O conhecimento das percepções que os trabalhadores têm do clima organizacional, permite uma vantagem à organização, uma vez que a percepção implica positivamente ou negativamente o comportamento individual do trabalhador que por sua vez pode influenciar a produtividade da organização (Stefano et al., 2014). Segundo o raciocínio destes autores é de grande importância, na gestão das organizações, dado que a análise das mesmas ajuda os gestores aos vários níveis da organização a terem uma visão sobre os indicadores de inúmeras variáveis permitindo a flexibilidade no contato com os trabalhadores e a utilização de ações que visam a melhoria do ambiente de trabalho.

O diagnóstico do clima organizacional e a consequente intervenção de possíveis melhorias pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois auxilia na criação de um ambiente que visa

satisfazer as necessidades dos trabalhadores, ao mesmo tempo que orienta os comportamentos de modo a alcançar os objetivos organizacionais (Ferreira, 2013).

O comportamento dos diversos grupos de pessoas que constituem a organização é um componente essencial na construção de climas organizacionais benéficos, que facilitem a integração dos indivíduos que nelas trabalham, e promovendo o seu comprometimento no alcance das metas definidas. Todavia, convém ter presente que entre as variáveis que mais influenciam o comportamento organizacional estão alguns fatores, tais como a gestão e a liderança (Shein, 1985). Neste sentido, Câmara (2000) afirma que o clima organizacional é um resultado do estilo de gestão implementada no modelo organizacional. Este modelo pode ter consequências positivas ou negativas para os trabalhadores. Uma gestão autoritária, que não tem em consideração as necessidades dos trabalhadores, visando somente atingir os resultados centrados no lucro para patrões e acionistas, produz sentimentos de insatisfação, divergências e ambientes hostis, onde predomina o stresse e o mal-estar. O inverso conduz ao comprometimento organizacional dos trabalhadores e a um clima gratificante (McQueen, 2005).

Um elemento essencial na melhoria do clima organizacional e até mesmo da relação existente entre os trabalhadores e a própria organização é a comunicação. Estabelecer uma comunicação interna clara e eficaz, que recorre com frequência ao feedback, cria na perceção dos colaboradores um elo emocional pessoa-organização altamente produtiva para ambas as partes. O sentimento de bem-estar, satisfação e motivação na concretização dos objetivos da empresa na perceção dos colaboradores é conseguida através de um clima mais confiante, onde existe mais respeito e boas relações interpessoais (Paulino & Bezerra, 2005).

A maneira como os gestores lideram os trabalhadores pode influenciar as ações dos mesmos no ambiente organizacional (Shein, 1985), como também as ações dos líderes podem ajudar o comportamento positivo das organizações.

Como foi comprovado por vários autores, são inúmeros os recursos que podem afetar a produtividade numa organização. A motivação ou, ao invés, a desmotivação é dos fatores essenciais, elencado por diversas investigações empíricas. Um trabalhador desmotivado pode contagiar os restantes membros pertencentes à equipa, reproduzindo os seus níveis de insatisfação e por conseguinte a produtividade da empresa (Coda, 1997). Ainda durante este processo as pessoas defrontam-se com inconvenientes que causam barreiras para alcançar os seus objetivos e sentirem-se realizados.

O alcance dos objetivos leva a um aumento de autoestima e confiança por parte dos trabalhadores que por sua vez aumenta os níveis de satisfação e realização levando a um clima organizacional muito mais gratificante para os envolvidos. Por outro lado, se os objetivos não são alcançados, verifica-se o oposto, com as conseqüentes reações na conquista das metas organizacionais (Oliveira & Campello, 2008).

1.1.1 Tipos de Clima

Rousseau (1988 cit. in Mañas et al., 1999) chamou a atenção para a importância de distinguir vários tipos de clima (clima agregado, clima psicológico, clima coletivo e clima organizacional).

Uma década mais tarde, González-Romá e Peiró (1999), integraram o clima organizacional no clima agregado, e propuseram três tipos de clima conforme o seu grau de abrangência e forneceram a descrição seguinte:

- O **Clima Psicológico** refere-se essencialmente às percepções individuais que cada indivíduo tem acerca do seu trabalho. Sendo estas de natureza psicológica e abstrata, refletem como os indivíduos organizam as experiências à sua volta (Mañas et al., 1999).
- O **Clima Coletivo** – remete para grupos de indivíduos com percepções ambientais idênticas. Estes estão agrupados em “clusters” de membros organizacionais, designados por climas coletivos. De acordo com os autores a utilidade do conceito de clima coletivo constitui uma ferramenta preciosa e explicativa, permitindo uma descrição de núcleos ambientais da organização, que facilitarão intervenções mais ajustadas à sua realidade. (Mañas et al., 1999). Joyce e Slocum (1984, cit. in Mañas et al., 1999)
- O **Clima Agregado**, integra o organizacional, e é visto como o total de assimilações realizadas pelos indivíduos que pertencem à mesma organização social. Este clima surge como um conjunto de climas psicológicos e coletivos similares. Parte-se da suposição de que as pessoas pertencentes à mesma organização social estão expostas a características, acontecimentos e processos comuns e de que é através da interação com os outros e com a situação que as pessoas partilham as percepções do ambiente de trabalho (Mañas et al., 1999).

1.1.2 Dimensões de Clima

Uma das primeiras estruturações das dimensões de clima foi preconizada por Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970, cit. in Neves, 2000), que consideraram quatro dimensões comuns a todas as organizações, sendo elas:

- O **grau de autonomia individual**, que engloba a responsabilidade, independência e iniciativa dos indivíduos na concretização dos objetivos organizacionais e que, contrasta com a rigidez formal das normas;
- O **grau de formalização** exigido pelo posto de trabalho, que se remete ao grau em que os objetivos e métodos de trabalho são estabelecidos e comunicados por escrito,
- Os **sistemas de recompensa** material ou simbólica, como é o caso das promoções, remunerações, benefícios e incentivos simbólicos;
- O **grau de consideração** e apoio recebidos das chefias e organização;

Posteriormente Payne e Pugh (1976, cit. in Neves, 2000) acrescentaram uma quinta dimensão designada por **orientação para o desenvolvimento e progresso na carreira**, a qual está relacionada com o desenvolvimento do indivíduo no trabalho e com o uso de novos métodos de trabalho.

Outra forma de estruturar as dimensões do clima consiste em recorrer ao modelo de Mintzberg (1979, cit. in Neves, 2000) o qual engloba:

- As **variáveis de contexto** – consistem num agrupamento de fatores abrangentes da organização que a influenciam quer sob a forma de ameaças ou oportunidades;
- As **variáveis de estrutura** – dizem respeito aos elementos que auxiliam para fracionar a atividade em várias tarefas e para afirmar a necessária coordenação e controlo entre elas;
- As **variáveis de processo** – estão relacionadas com a forma como a comunicação, a decisão, a liderança e o poder são ponderados e produzidos pela gestão;

Estes três conjuntos de variáveis (contexto, estrutura e processo) relativas à organização estão na origem de perceções individuais e coletivas, que expressam a relação existente entre características da organização e o comportamento dos próprios elementos que a integram.

Outros autores, (Schneider, 1990; Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe, 2000; Reichers & Schneider, 1990 cit. in Chambel e Curral, 2008) consideraram que a noção do clima englobava diversas dimensões ao nível organizacional, sendo estas, potencialmente, muito abrangentes para permitir criar ligações úteis com o conjunto de resultados a nível organizacional.

Segundo estes autores seria mais vantajoso utilizar um referente específico, associado a cada agrupamento de objetivos organizacionais. Propôs-se, assim, que o clima devia ser conceptualizado e estudado como um constructo específico, com um determinado foco estratégico. O clima específico a estudar depende, de acordo com esta perspetiva, do variável critério que o investigador está interessado em estudar.

1.2 Modelos de Análise do Clima

Ao longo da história a conceção da natureza do clima organizacional suportou diversas transformações. A pesquisa sobre o clima organizacional revela o seu papel na identificação de pontos fortes e fracos da organização, facilitando a implementação das práticas necessárias para conseguirem melhorar o ambiente e por sua vez a satisfação de todos os trabalhadores. A finalidade é conceder um produto final com mais qualidade e promover mais qualidade de vida para os funcionários.

A existência de vários estudos e investigações revela a existência de diversas dimensões do clima, traduzidas nalguns modelos de avaliação do clima organizacional, muito embora nem todos estes modelos tiveram estudos que garantissem a sua consistência e validação científica.

Os modelos mais referenciados para a análise do clima organizacional em grandes empresas foram: O Modelo de Litwin & Stringer (1968), o Modelo de Kolb et al. (1986) e o Modelo de Sbragia (1983), e ultimamente o Modelo de Bispo (2006). Outros modelos mais representativos assumiram igual importância, nomeadamente os Modelos de Luz em 2001, Rizzatti em 2002 e Pereira em 2003.

1.2.1 Modelo de Litwin & Stringer

Litwin & Stringer são os autores do questionário OCQ, "*Organizational Climate Questionnaire*", que envolve em 9 dimensões de análise (Bispo, 2006):

- **Estrutura:** envolve a apreensão dos procedimentos que os trabalhadores suportam na realização do trabalho: regras, normas, procedimentos e outras limitações.
- **Responsabilidade:** remete para a convicção de autonomia, liberdade no desempenho e decisões relacionadas com as suas tarefas, sem supervisão controlada.
- **Desafio:** envolve a perceção de arriscar perante os desafios e os riscos existentes, para alcançar os objetivos propostos.
- **Recompensa:** inclui a convicção de equidade, justiça salarial e reconhecimento por uma boa prestação no trabalho. Atribuição de benefícios.
- **Relacionamento:** remete para o bom relacionamento interpessoal e hierárquico; cooperação, cumplicidade, espírito de equipa e camaradagem.
- **Cooperação:** supõe espírito de interajuda, companheirismo, apoio mútuo.
- **Conflito:** envolve a perceção de que os membros da organização admitem opiniões antagónicas, pretendendo solucionar os problemas com que se deparam.
- **Identidade e Padrões:** supõe o grau em que é dada ênfase a normas e processos pela organização.

Os autores desenvolveram estudos em três Organizações Americanas, obtendo conclusões distintas tanto de satisfação e desempenho no trabalho como também em termos da gestão dos recursos humanos. Estas investigações sustentavam-se na teoria das necessidades de McClelland (realização, poder e afiliação).

- A empresa nº 1 identificava-se por linhas autoritárias, onde dominava o poder, o que levava à reduzida iniciativa pessoal.
- A empresa nº 2 manifestava relações interpessoais, amistosas e onde dominavam linhas democráticas.
- A empresa nº 3 ajustava-se nos princípios de realização.

Estes estudos revelaram um nível de satisfação mais alto nos ambientes liberais, tendo em conta que os níveis de maior desempenho eram evidentes nas organizações baseadas nos princípios de realização (Litwin & Stringer, 1968). Os responsáveis deste estudo referem ainda que as variáveis por eles medidas proporcionavam a quantificação de convicções e valores compartilhados pelos membros da organização. Por fim, este modelo foi comprovado cientificamente e os resultados obtidos foram validados. Certos autores criticam este modelo, visto que só 6 dos indicadores revelam um nível de confiabilidade elevada. Existem, entretanto, outros autores, que consideram este modelo como base para a elaboração de outros modelos, como por exemplo o Modelo de Sbargia. Os autores planearam comprovar que o clima organizacional pode ser influenciado e pode ser modificado de acordo com determinados fatores, tais como o estilo de liderança (Bispo, 2006).

1.2.2 Modelo de Kolb

O modelo Kolb, tentou aperfeiçoar o modelo anterior, limitando, a escala de dimensões de análise a sete:

- **Responsabilidade:** consiste na atribuição de autonomia, liberdade no desempenho e decisões relacionadas com as suas tarefas, não necessitando de constante validação dos superiores.
- **Padrões:** ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada.
- **Recompensa:** adequação da recompensa por um trabalho bem feito. Avaliação privilegiando os prémios ao invés de punição.
- **Conformismo:** perceção das limitações impostas pela organização, através da burocracia, regras, políticas que regem o modo como o indivíduo deve comportar-se, anulando a sua vontade própria.
- **Clareza Organizacional:** transmissão de que o grupo e as técnicas de trabalho estão articulados com objetivos e metas claramente definidas.
- **Calor e Apoio:** relações positivas, onde está patente a valorização da amizade, o apoio mútuo e a confiança nos outros.
- **Liderança:** apetência dos colaboradores para aceitar a liderança e direção de elementos com determinadas qualificações e competências.

Este modelo baseia-se na teoria das necessidades de McClelland, tal como o modelo anterior, para suportar o seu estudo. O criador deste modelo ao tentar autenticar se existia afinidade entre as dimensões desenvolvidas e os estratos motivacionais, determinou a existência de uma ligação clara entre o clima organizacional e a motivação, (associou a variável conformismo à necessidade de poder; a responsabilidade à realização, os padrões associados à realização, as recompensas à afiliação, a clareza organizacional à realização, o calor e apoio à afiliação e a Liderança ao poder), (Gomes, 2002).

1.2.3 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia foi elaborado em 1983 (cit in Bispo, 2006), e foi baseado no Modelo de Litwin & Stringer. Este é um modelo mais amplo, com os seguintes objetivos:

- conhecer a perceção do clima nas instituições;
- identificar as deficiências existentes na organização;
- determinar se o desempenho organizacional pode ser melhorado através de uma melhor relação entre as metas individuais e coletivas.

Para se conseguir a avaliação destas finalidades recorreu-se a vinte indicadores, nomeadamente: Conformidade, Estrutura, Recompensas, Cooperação, Padrões, Conflitos, Identidade, Estado de Tensão, Ênfase na Participação; Proximidade da Supervisão, Consideração Humana,

Autonomia Presente, Prestígio Obtido, Tolerância Existente, Clareza Percebida, Justiça Predominante, Condições de Progresso, Apoio Logístico Proporcionado e Forma de Controlo.

Dos produtos que se obtiveram a partir do estudo em instituições brasileiras, verificou-se fortes omissões face à relação existente entre os recursos humanos e a percepções sobre estratégia e política institucional. Concedeu e recomendou decisões para realizar melhorias nas lacunas detetadas. Verificou que o clima está muito relacionado com a satisfação do trabalho, que por sua vez influencia não só o absentismo e a rotatividade, mas também o desempenho dos trabalhadores na organização.

1.2.4 Modelo de Bispo

Ao contrário dos modelos anteriores este modelo propõe uma solução mais ampla tendo em consideração toda a envolvimento de princípios externos e internos no clima organizacional. Este autor descreve os climas como:

- **Mais ou menos favoráveis** (consistindo este em índices médios de faltas, rotatividade e dedicação).
- **Desfavorável** (em que a rotatividade e conflitos é alta, e o desempenho e comprometimento dos funcionários apresentam um nível baixo).
- **Favorável** (em que o ambiente é positivo, sendo um local recomendado a familiares e amigos).

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa / funcionários	Baixa integração empresa / funcionários	Alta integração empresa / funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa / funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa / funcionários	Alta credibilidade mútua empresa / funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Cientes satisfeitos	Cientes indiferentes	Cientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Tabela 1 - Modelo de Pesquisa Organizacional de Bispo

Este autor foi o primeiro a defender que os fatores externos exercem um papel essencial no comportamento e na maneira de estar dos indivíduos.

O comportamento de cada trabalhador irá refletir sobre o desempenho, a capacidade de concentração e o bem-estar psicológico tendo em conta a o alcance dos objetivos organizacionais. Este Modelo observa, também, aspetos como: a evolução do cenário sociocultural, político-económico e ecológico, nacional e internacional. Tem em conta que os aspetos externos sempre existiram, porém, consideraram uma maior relevância e influência ao longo dos tempos.

Em relação aos **fatores internos**, dentro da própria empresa, avalia:

- **O Ambiente de Trabalho** (grau de relacionamento entre colegas necessário para a execução de tarefas individuais e coletivas);
- **A Assistência aos Funcionários** (nível de assistência médica e social, seguros de saúde) e Burocracia (avalia se este item é conciliável com as tarefas executadas pelos colaboradores);
- **A Cultura Organizacional** (influência que a cultura, tradições, valores, regras exercem sobre os colaboradores e suas atividades);
- **A Estrutura Organizacional** (mede o nível de relacionamento e de qualificação dos elementos que constituem esta estrutura e a intervenção que exerce nas atividades realizadas pelos colaboradores);
- **O Nível Sociocultural** (avalia se as competências, os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão em consonância com as necessidades inerentes às atividades);
- **Os Incentivos Profissionais** (implica o diagnóstico profissional do desempenho dos colaboradores);
- **A Remuneração** (avaliação da adequação do valor às funções exercidas na organização);
- **A Segurança Profissional** (análise do risco de demissão, sem justificação conhecida pelos colaboradores);
- **O Transporte casa/trabalho** (dificuldades, demora da deslocação de casa para o trabalho e vice-versa);
- **A Vida Profissional** (identificação profissional com a organização, medindo o orgulho, comprometimento perante esta e alcance de resultados organizacionais).

Quanto aos **fatores externos**, exercem influência direta no comportamento dos indivíduos, avalia:

- **A Convivência Familiar** (avalia a convivência sendo um fator essencial para uma boa produtividade),
- **As Férias e Lazer** (componente de satisfação necessário para garantir produtividade),
- **O Investimento e Despesas Familiares** (análise do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários),
- **A Política e a Economia** (avaliar os efeitos que estes itens produzem na motivação dos funcionários),
- **A Saúde** (avaliação da percepção que os indivíduos têm da sua saúde a nível físico e psíquico),

- **A Segurança Pública** (avalia a influência deste fator no dia-a-dia dos funcionários),
- **A Situação Financeira** (tenta avaliar a situação e gestão financeira dos funcionários),
- **A Equipa de Futebol** (considera que este fator exerce influência sobre a produtividade e tenta medir o nível dessa interferência)
- **A Vida Social** (analisa o nível de satisfação dos funcionários no seu bem-estar e convívio).

Este modelo foi aplicado em duas organizações públicas, e conseguiu resultados construtivos na identificação de problemas e resolução dos mesmos. Permitiu ainda, uma análise da influência que os fatores externos têm na qualidade de vida dos funcionários e assim, de modo consequente, na prestação que estes revelam na organização (Bispo, 2006).

1.3 Satisfação Laboral

Os autores Vala, Lima & Caetano (1994) revelam que a satisfação no trabalho começou a acumular o interesse dos autores, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se reconheceu a importância do fator humano nas empresas. Desde então, a satisfação tem sido apreciada como uma variável muito importante porque é relacionada ao mesmo tempo com a produtividade da empresa e a realização pessoal dos trabalhadores, embora nenhuma das duas relações seja sempre comprovada empiricamente. Esse facto pode dever-se a que alguns estudos empíricos recorrem a situações pontuais e isoladas ao invés de situações agregadas, tal como sucede na relação entre comportamentos e atitudes.

Convém lembrar que um dos conceitos mais investigados na área do comportamento organizacional é o de Satisfação Laboral, sobretudo a partir dos anos 80 até à atualidade os autores que o estudam atribuem-lhe cada vez mais importância. Um dos motivos para tal é a consequência desta satisfação que afeta não só o próprio trabalhador como também os seus colegas de trabalho, a chefia e a própria organização como um todo.

Entre as várias definições deste conceito, destacaram-se as seguintes:

“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.” (Locke, 1976, p. 10; referido por Cunha et al., 2007, p. 180)

“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.” (Brief, 1998, p. 86; referido por Cunha et al., 2007, p. 180)

“O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento” (George e Jones, 1999, p. 74; referido por Cunha et al., 2007, p. 180)

Conclui-se, através dos vários conceitos de satisfação, que esta intervém tanto no ambiente organizacional como na vida pessoal dos trabalhadores.

Tendo em conta o que os autores George e Jones (2004) mencionaram podem se definir como principais resultados da satisfação profissional: o desempenho profissional, o despedimento, os comportamentos de cidadania organizacional, o absentismo e o bem-estar do trabalhador.

Por outro lado, existem estudos que indicam que a satisfação do trabalhador pode ser estimulada através do desempenho profissional.

Considerando Cunha et al., (2007, p. 181), podemos concluir que existem três componentes-base para a satisfação laboral, nomeadamente “*o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho*”. Os mesmos autores indicam que quando ajustados estes três fatores, pode induzir-se que algumas características pessoais tendem a funcionar como orientações para níveis de satisfação mais elevados com independência do tipo de trabalho desenvolvido; algumas funções visam provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, com independência das características individuais de quem os executa; a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de reconciliação, entre as características pessoais do indivíduo e as da organização.

Na perspetiva dos mesmos autores Cunha et al. (2007), é possível concluir que existem três variáveis, determinantes:

1. As políticas e práticas organizacionais como a política salarial, os estilos de liderança e o processo de decisão;
2. As características de função, como a variedade, identidade, significado, autonomia e feedback das tarefas;
3. As características individuais, como a autoestima, o *locus* de controlo, a necessidade/motivação de sucesso, entre outras.

Outro aspeto, interligado com à satisfação profissional é a gestão de conflitos organizacionais, uma vez que um ambiente de conflito contínuo pode ser gravemente desmotivador para a maioria dos trabalhadores, concebendo sentimentos de insatisfação profissional, ambiente de trabalho desfavorável e pouco produtivo e maus resultados organizacionais.

Conclui-se que os fatores integrantes na satisfação profissional são inúmeros e variam consoante o ambiente, as condições de trabalho e a avaliação pessoal do trabalhador, não se podendo apontar um único fator. É de considerar que a maior ou menor força de cada um destes fatores provém da sua correlação.

Dos impactos da satisfação no trabalho, destacam-se algumas das variáveis que mais têm sido observadas: o desempenho profissional e a produtividade, o bem-estar físico e psicológico, o comportamento de cidadania organizacional, o comportamento de fuga e a satisfação com a vida.

Sintetizando, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é a soma da avaliação que cada trabalhador faz sobre o grau de expectativas profissionais e realização dentro da organização. Isto é, a perceção ou o sentimento que cada individuo tem sobre aquilo que recebe (dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, amizade dos colegas, autonomia no trabalho, oportunidades de formação, reconhecimento) e se é justo ou pelo menos vai de acordo com as expectativas (Costa Santos, 2011).

A autora procurou estudos que comparassem estas variáveis.

1.4 Cima Organizacional e Satisfação Laboral

Existem vários estudos sobre a relação entre Clima Organizacional e Satisfação Laboral em diversas áreas de atividade. Contudo, a autora não conseguiu obter estudos que fossem desenvolvidos em empresas industriais e de metalomecânica tal como era seu propósito, dado o estudo de caso que apresenta na componente empírica.

Dos estudos realizados noutras áreas de atividade, concluiu que a perceção dos trabalhadores é muito influenciada por aspetos não só ligados ao ambiente e condições de trabalho, mas também à possibilidade de crescimento profissional, à própria imagem da empresa no mercado, à comunicação interna da mesma e ao relacionamento interpessoal.

Cada aspeto influencia de maneira positiva ou negativa a perceção de cada trabalhador.

A comunicação interna assegura que os trabalhadores estejam sempre bem formados ao discurso oficial da empresa, tal como a seus valores e crenças. Esta é primordial para o bom funcionamento dos projetos dentro das organizações, e para outros assuntos tal como o aumento de produtividade, uma vez que, interligando as pessoas, a transmissão de informações é simplificada e evitam-se erros entre as diferentes áreas organizacionais. Constituindo um elemento determinante da perceção dos trabalhadores quanto ao Clima da Organização ela revela impacto na Satisfação Laboral (Paulino & Bezerra, 2005).

Um bom relacionamento interpessoal favorece o bem-estar entre trabalhadores e o conjunto da organização. Como Chiavenato (2010) mencionou, o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que simboliza a atitude humana que gera o trabalho em grupo, firmeza e participação das pessoas. Ainda o mesmo autor descreve que os trabalhadores não alcançam os seus objetivos isoladamente, mas sim por meio de interações, e que nesse processo é essencial um relacionamento interpessoal positivo, o qual fazendo parte do Clima Organizacional vai influenciar a Satisfação Laboral.

A construção da imagem empresarial é fundamental para a formação da reputação e para o seu crescimento num mercado cada vez mais global e competitivo. Segundo Kunsch (2003), a imagem pode ser considerada como um aspeto subjetivo da existência real, por outras palavras, cada individuo interpreta de maneira diferente as informações emitidas pela organização, tendo em vista a experiência de cada um e essa imagem é suscetível de favorecer ou não a identificação com a própria empresa, gerando assim, mais ou menos satisfação laboral.

O desenvolvimento profissional dos trabalhadores é fundamental para o crescimento da organização. Os trabalhadores mais aptos apresentam melhores resultados. A gestão de pessoas, no que concerne à evolução dos trabalhadores, necessita de estar formada com os objetivos estratégicos das organizações, e, conciliar-se com o trabalhador em razão da junção de interesses o que promove a sua satisfação.

Em síntese, o ambiente de trabalho agradável, é de essencial relevância para as pessoas e as organizações. São por demais conhecidos estudos (conforme fomos referenciando ao longo desta revisão bibliográfica) que concluem que os trabalhadores felizes e saudáveis são mais produtivos, proativos e criativos para a organização. Conservar o bom ambiente no trabalho é fulcral para que os trabalhadores tenham um melhor desempenho e estejam seguros.

2. Caracterização da Empresa

A RARI – Construções Metálicas, Engenharia, Projetos e Soluções Industriais SA. é um parceiro tecnológico, certificado em ISO 9001:2008.



Imagem 1 - Logotipo da empresa

É já a 2ª geração de uma empresa familiar com 30 anos de história e mais de 15 anos de experiência como fornecedores de sistemas para a indústria automóvel.

Marcos Históricos da RARI S.A.	
ANO	Acontecimento
1988	Construção da RARI
1993	Desenvolvimento de mobiliário urbano com nova imagem ML.
1998	Instalações Industriais na Moita
1999	Produção de equipamentos metálicos para o grupo OTTO
2000	Introdução do SolidWorks nos processos de engenharia; Fornecimento de linha de alimentação e sistema de montagem da VW Sharan Auto-Europa (Palmela)
2004	Compra da máquina de corte laser; 1º fornecimento de uma linha de SKID para OEM; Unidade de produção de inox e alumínio
2007	Fornecimento de mesas de rolos para o Aeroporto de Bangkok
2011	Desenvolvimento e produção de estrutura modular para instalações fotovoltaicas
2012	Construção da RARI GMBH (Alemanha); Projeto, fabricação e montagem de uma linha de SKILLETS na fábrica da BMW (Oxford)
2013	Projetos em curso no setor auto de 12M€ para AUDI e BMW
2014	Construção da RARI UK Ltd (Reino Unido); Construção da R&C Spain SL (Espanha); Novas instalações na Alemanha, situadas em Karlshuld
2018	Expansão de RARI, abertura de novas instalações no Pinhal Novo, Portugal

Tabela 2 - Momentos da História da RARI

A empresa conta com uma equipa de profissionais experientes e uma sólida carteira de clientes, formada por importantes empresas do tecido empresarial nacional e internacional. A sua carteira de clientes contém grandes marcas de automóveis pelo que os seus colaboradores passam

por um processo rigoroso de recrutamento e seleção e posteriormente formação técnica em tecnologias de ponta de modo a que a empresa possa dar uma resposta de excelência junto dos seus clientes e continuar a merecer a preferência dos mesmos num mercado altamente exigente e concorrencial.



Imagem 2 – Carteira de Clientes

A RARI tem como visão: “ser europeu e vender globalmente. Antecipar as exigências e necessidades do mercado e evoluir de acordo com elas”.

A empresa tem 5 áreas de produção com maquinaria moderna, produzindo por encomenda e respondendo de forma rápida e flexível às necessidades dos clientes.



1	Corte e quinagem	3570 m ²
2	Construção soldada de aço inox e alumínio	1300 m ²
3	Parque	2500 m ²
4	Pintura	1500 m ²
5	Construção soldada de ferrosos	5500 m ²
6	Engenharia, Gestão AUTO e TECH, Montagem Final e Expedição	2000 m ²

Imagem 3 – Instalações Moita, Portugal

3. Metodologia

Neste capítulo vão ser apresentados os aspetos metodológicos adotados através dos quais se pretende justificar as opções tomadas para desenvolver o estudo. Será também desenvolvida a parte da escolha da organização e por fim à caracterização dos instrumentos e fontes de informação.

A pergunta de partida que serviu de base a este trabalho visou conhecer o Clima Organizacional da RARI – Construções Metálicas, Engenharia, Projetos e Soluções Industriais, S.A. e como é que este afeta a Satisfação dos seus trabalhadores? A partir desta questão foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores numa empresa de construções metálicas, engenharia, projetos e soluções industriais – RARI.

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos foram definidos os seguintes pontos:

- Analisar o clima organizacional na organização;
- Caracterizar os resultados das diversas dimensões do Clima Organizacional.
- Analisar a Satisfação Profissional dos inquiridos
- Caracterizar os resultados das dimensões da Satisfação Profissional dos Inquiridos.
- Analisar as correlações entre o Clima Organizacional e a Satisfação Profissional.
- Analisar a influência de variáveis sociográficas sobre itens representativos do Clima Organizacional.

3.1 Opções Metodológicas

Para responder à pergunta de partida e ir ao encontro dos objetivos propostos neste trabalho, decidiu-se recorrer a uma pesquisa exploratória com base num estudo de caso.

A opção da pesquisa exploratória deve-se a várias razões. Em primeiro lugar porque se trata de um caso de estudo de grande interesse para a investigadora para conseguir compreender a organização e é de natureza exploratória porque, a partir dos os dados obtidos seria possível desenvolver outros estudos, mais aprofundados que viessem a tornar mais claras alguns elementos que fiquem, nesta ocasião, insuficientemente aprofundados, designadamente porque se trata de um estudo de caso e não de um trabalho mais abrangente. Contudo, o estudo de caso permitir analisar os fenómenos do contexto, identificar várias variáveis e a relação entre elas. Por último, o fato de existir estudos sobre esta temática, ainda não são muito frequentes na literatura, relativamente à indústria em que a empresa esta inserida.

Severino (2000), afirma que o estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representado.

De acordo com Yin (2003) e Barañano (2008), justifica-se a metodologia de estudo de caso, quando:

- o investigador deseja definir o objeto de investigação nas suas grandes linhas antes de o aprofundar, inserindo-se este na linha de raciocínio do tipo exploratório;
- existe fraca delimitação entre o fenómeno a estudar e o contexto em que se insere, sendo o próprio contexto pouco evidente, pelo que o investigador deverá compreender o contexto antes de se concentrar no fenómeno em si;
- é necessário recorrer à utilização de várias fontes de informação;
- se pretende compreender as questões “qual”, “como?” e “porquê?” dos fenómenos estudados.

Desta forma, visto que o objeto de estudo é bastante complexo, a metodologia de estudo de caso apresenta-se como a mais adequada enquanto estratégia de investigação, uma vez que:

- permite explicar as presumíveis relações causais de um fenómeno contemporâneo que ocorrem nas intervenções em contexto real, que se apresentam como complexas para serem explicadas pela investigação ou técnicas experimentais;
- permite ilustrar um conjunto de tópicos no quadro de uma avaliação de forma descritiva;
- consegue explorar situações em que as intervenções que são avaliadas não apresentam consequências ou *outcomes* (resultados) claras (Yin, 2003; Barañano, 2008, Marques, 2010).

Rampazzo (2005), define a pesquisa descritiva como aquela que observa, regista, analisa e correlaciona fatos ou variáveis, sem manipulá-los.

Conforme refere Gil (2008), a pesquisa descritiva visa a descrição das características de determinada população ou fenómeno.

De acordo com Mattar (1997), a pesquisa qualitativa clarifica a presença ou ausência do fenómeno em estudo, enquanto a quantitativa apresenta o grau em que esse fenómeno está presente. Quanto ao modo de obtenção dos dados, na pesquisa quantitativa, eles são obtidos através de um número elevado de respondentes, através da resposta a questões inseridas em escalas, geralmente, numéricas, as quais são submetidos a análises estatísticas. Já na pesquisa qualitativa os dados decorrem de entrevistas a um número mais limitado de respondentes. As pesquisas quantitativas e qualitativas não são antagónicas, sendo possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de recolha de dados estejam presentes questões quantitativas e qualitativas.

De acordo com o exposto considera-se que a pesquisa realizada, neste estudo, consiste num estudo de caso por investigar uma única empresa, constituindo assim um meio de organizar os dados, relativamente ao caráter único do objeto estudado (Gil, 2008), ou seja a organização RARI – Constrções Metálicas, Engenharia, Projetos e Soluções Industriais, S.A. Trata-se, igualmente, de um estudo de natureza quantitativa, pois adotou-se um questionário como instrumento de pesquisa, cujas alternativas de resposta estão sob a forma de uma escala tipo Likert.

3.2 O Estudo de Caso

A escolha da organização (caso de estudo), nomeadamente de uma empresa que opera no setor da indústria das construções metálicas, engenharia, projetos e soluções industriais, prendeu-se com motivos de natureza teórica e de conveniência, que foram considerados de grande relevância na ótica da investigadora para estudar a problemática em questão.

Os grandes motivos que levaram à escolha desta Organização foram o facto de a investigadora ter conhecimentos na organização que lhe facilitaram o acesso à recolha de informação empírica, existindo maior facilidade de contato com os dirigentes da organização e os restantes trabalhadores.

A investigadora tem como objetivo que este estudo lhe faculte conhecimentos científicos que, indiretamente, possam vir a contribuir para implementar ou melhorar práticas nesta organização, que conduzam a uma melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores e ao mesmo tempo permitam melhorar o desempenho organizacional (diminuição de absentismo, desmotivação e/ou insatisfação), sendo que se traduzirá na rentabilização do capital humano e conseqüentemente, numa diminuição dos custos associados.

Neste sentido, os dados a obter remetem para uma investigação de natureza aplicada, os quais visam obter resultados que contribuam para o diagnóstico da situação real da organização.

3.3 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação

O instrumento de recolha de dados, para Polit e Hungler (1995, cit in Rolfe, 2006), é um elemento ou técnica que o investigador elabora com o objetivo de recolher dados ou informação necessária e específica à população ou à amostra em estudo.

As técnicas que irão ser utilizadas neste estudo de caso vão ser, conforme referido, o inquérito por questionário.

De acordo com Hill & Hill (1998), para elaborar um bom questionário é importante perceber o processo a seguir. O autor precisa de um plano em que as componentes do questionário se relacionem nos diversos passos do processo de construção do mesmo

Ainda dito pelos mesmo autores, as componentes necessárias para a construção de um bom questionário são:

- Área geral da investigação
- Objetivos da investigação
- Hipóteses de investigação e Métodos para analisar dados
- Dimensões de análise do questionário
- Perguntas do questionário

No desenvolvimento do questionário, o autor nunca deve começar por escrever as perguntas logo após ter definido a área geral da investigação (Hill & Hill 1998).

Referem, ainda, Hill & Hill (1998) que para se elaborar um bom questionário é fundamental especificar primeiro em detalhe:

- Os objetivos da investigação
- As hipóteses, caso relevantes para o estudo.
- As escalas de resposta das perguntas do questionário
- Os métodos para analisar dados

3.3.1 O Questionário

O questionário usado neste estudo, tem como objetivo avaliar o Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho, não está publicado e é da autoria da Professora Doutora Maria Odete Pereira. Este foi devidamente adaptado para este estudo, possuindo 88 itens.

A Componente relativa ao Clima Organizacional é composta por 11 dimensões de análise.

A escala de Likert tem as respostas: concordo totalmente, concordo, tendo a concordar, tendo a discordar, discordo e discordo totalmente. Foi proposto aos colaboradores de responder a um conjunto de assertivas divididas em 11 dimensões avaliadas, sendo estas:

- Comunicação Interna
- Relacionamento interpessoal
- Ambiente e condições de trabalho
- Carga de trabalho
- Empenho
- Chefia imediata
- Decisões na empresa
- Recompensas
- Equidade/Igualdade
- Imagem da empresa
- Crescimento profissional

Cada dimensão do inquerido possui várias perguntas, de maneira a conseguir obter mais informação de cada colaborador, para que no final se conseguir obter uma análise mais aprofundada. As alternativas de resposta são as seguintes, com as respetivas pontuações: 1 - Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 - Tendo a Discordar; 4 - Tendo a Concordar; 5 – Concordo; 6 - Concordo fortemente

A componente relativa à Satisfação Laboral é composta por 19 itens, trabalhada em termos unidimensionais e comporta 5 alternativas de resposta que vão de: 1- Nada Satisfeito a 5 – Muitíssimo Satisfeito.

Esta escala foi submetida a análise fatorial de onde foram extraídas 2 dimensões:

- Satisfação com Remunerações e Incentivos
- Satisfação com o Trabalho

Convém referir que as escalas de resposta de Likert, conforme os presentes no questionário, permitem medir as perceções, atitudes ou sentimentos e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta. Este tipo de escala é muito útil para situações em que se precisa que o entrevistado expresse com detalhe a sua opinião. Neste sentido, as categorias de resposta servem para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes.

O questionário comporta ainda uma componente referente aos Dados Sociográficos dos inquiridos.

3.3.2. Amostra

O universo de potenciais participantes que compõem esta empresa é composto por 202 trabalhadores, sendo 173 os trabalhadores que responderam ao questionário, constituindo assim a nossa amostra produtora de dados, que denominamos de conveniência, dado que resulta da disponibilidade dos sujeitos para responder.

Passa-se de seguida, à sua caracterização:

Sexo

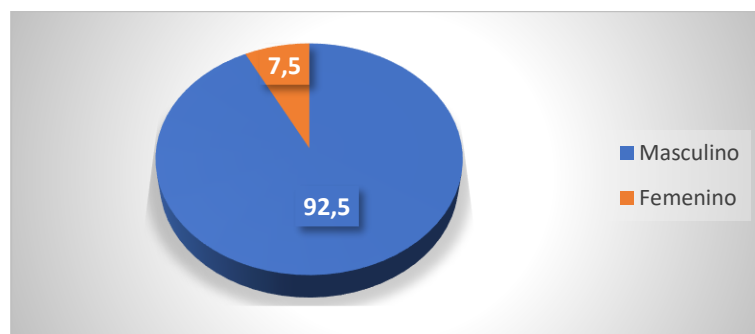
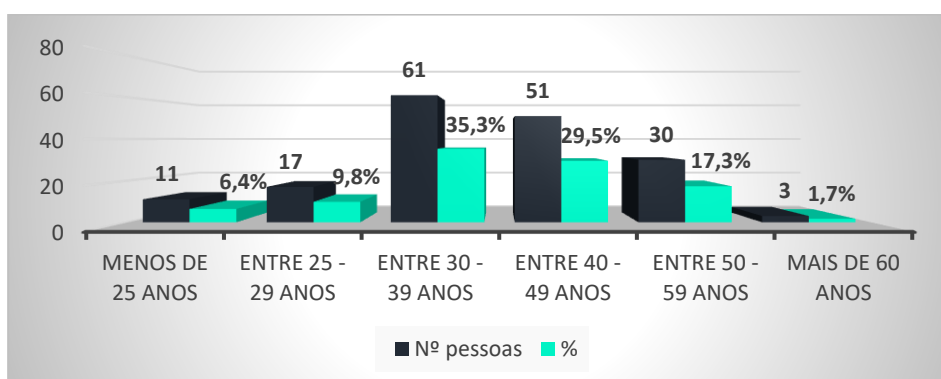


Gráfico 1 - Distribuição do género na empresa

Sexo	Nº pessoas	%
Masculino	160	92.5
Feminino	13	7.5
Total	173	100

Tabela 3 - Distribuição do género na empresa

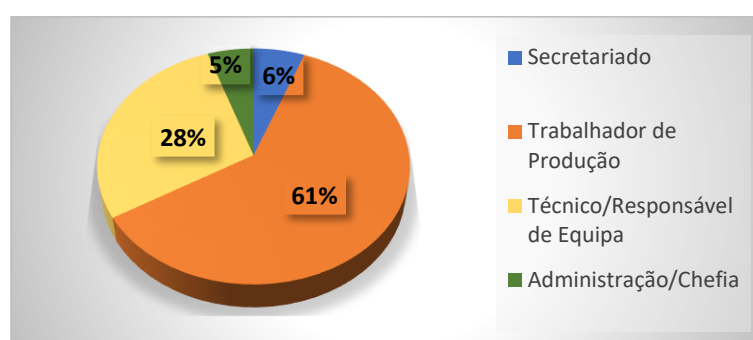
Dos 173 respondentes, 92,5% são do sexo masculino e 7,5% são do sexo feminino. A natureza da indústria metalomecânica justificará esta discrepância entre sexos.

Faixa Etária**Gráfico 2 - Distribuição da faixa etária na empresa**

Faixa Etária	Nº pessoas	%
Menos de 25 anos	11	6.4
Entre 25 - 29 anos	17	9.8
Entre 30 - 39 anos	61	35.3
Entre 40 - 49 anos	51	29.5
Entre 50 - 59 anos	30	17.3
Mais de 60 anos	3	1.7
Total	173	100

Tabela 4 - Distribuição da faixa etária na empresa

Em relação à faixa etária dos colaboradores da empresa inquiridos, a faixa mais expressiva representa 35.3% dos trabalhadores, os quais, se situam entre os 30 e 39 anos de idade. De seguida temos 29.5% entre 40 e 49 anos, 17.3% entre 50 e 59 anos, 9.8% entre 25 e 29 anos, 6.4% com menos de 25 anos de idade e somente 1.7% dos colaboradores têm mais de 60 anos de idade (gráfico 2).

Categoria Profissional**Gráfico 3 - Distribuição da categoria profissional na empresa**

Categoria Profissional	Nº pessoas	%
Secretariado	10	5.8
Trabalhador de Produção	105	60.7
Técnico/Responsável de Equipa	49	28.3
Administração/Chefia	9	5.2
Total	173	100

Tabela 5 - Distribuição da categoria profissional na empresa

Relativamente à categoria Profissional 60,7% dos operadores inquiridos trabalham na produção, 28,3% são técnicos e responsáveis de equipa, 5,8% pessoas tem como função secretariado e 5,2 fazem parte da administração, ou são chefias (gráfico 3).

Habilitações Académicas

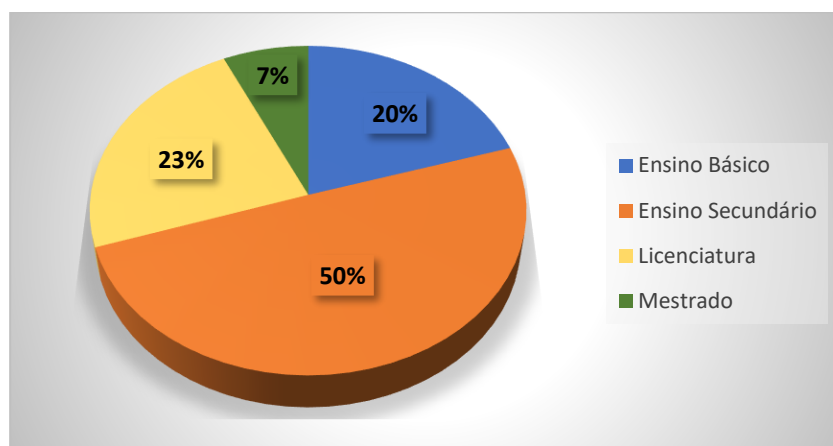
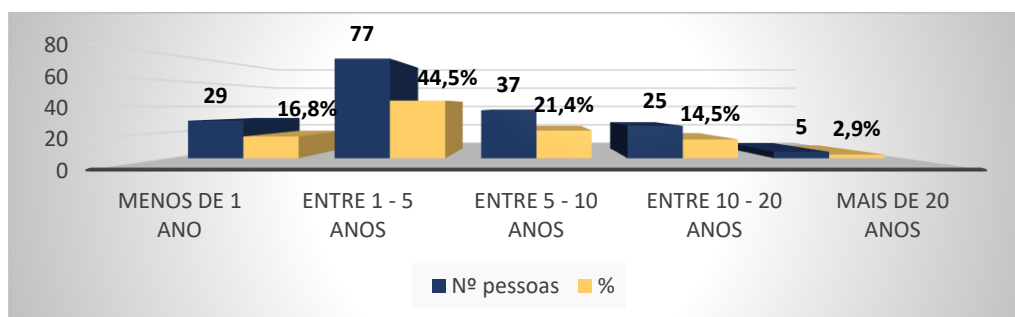


Gráfico 4 - Distribuição das habilitações académicas na empresa

Habilitações Académicas	Nº pessoas	%
Ensino Básico	35	20.2
Ensino Secundário	86	49.7
Licenciatura	40	23.1
Mestrado	12	6.9
Total	173	100

Tabela 6 - Distribuição das habilitações académicas na empresa

Em relação as habilitações académicas na empresa, 86 inquiridos possuem o ensino secundário que representa 49.7% da população inquirida, 40 colaboradores têm Licenciatura (23.1%), 35 têm o ensino básico (20.2%) e 12 pessoas é que têm Mestrado representando assim 6.9% da população inquirida (gráfico 4).

Antiguidade na Empresa**Gráfico 5 - Distribuição da antiguidade dos funcionários na empresa**

Antiguidade na Empresa	Nº pessoas	%
Menos de 1 ano	29	16.8
Entre 1 - 5 anos	77	44.5
Entre 5 - 10 anos	37	21.4
Entre 10 - 20 anos	25	14.5
Mais de 20 anos	5	2.9
Total	173	100

Tabela 7 - Distribuição da antiguidade dos funcionários na empresa

Por último, no que se refere a antiguidade dos funcionários na empresa 44.5% dos inquiridos estão na empresa entre 1 à 5 anos, 21.4% das pessoas estão entre 5 à 10 anos, 16.8% estão à menos de 1 ano, 14.5% das pessoas inquiridas estão na empresa entre 10 à 20 anos, e somente 2.9% dos colaboradores estão na empresa à mais de 20 anos (gráfico 5).

4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos

Neste capítulo irão ser apresentados os dados obtidos através do estudo e desenvolvida a análise dos mesmos. Será também apresentada a discussão dos resultados tendo em conta a revisão da literatura apresentada no primeiro capítulo e os objetivos pré-definidos.

4.1 Análise das Pontuações das Escalas

Como referido anteriormente neste trabalho, pretende-se analisar a perceção dos trabalhadores da RARI sobre o Clima Organizacional da empresa e a importância do mesmo sobre a sua Satisfação no Trabalho.

Irá ser desenvolvida a descrição das perceções dos colaboradores da empresa sobre o Clima organizacional e a Satisfação no trabalho, procurando analisar o efeito das variáveis sociográficas sobre as variáveis em estudo.

4.1.1 Clima Organizacional

Tendo em conta que as respostas às várias dimensões do inquérito relacionadas com o Clima Organizacional eram de 1 - Discordo Totalmente a 6 - Concordo Totalmente, apresenta-se em baixo um gráfico com o resultado das médias, desvio padrão e o valor do Alfa Cronbach de cada dimensão.

Tendo em consideração que uma parte substancial dos itens tinham formulações negativas, de modo a evitar a aquiescência, recorreu-se à inversão das pontuações dos mesmos no SPSS de modo a que as pontuações das dimensões refletissem esses indicadores e fosse permitida a comparabilidade direta das pontuações dos itens. De modo a facilitar a interpretação neste texto os mesmos itens foram redigidos pela positiva nesta descrição.

Complementarmente, optou-se pela anulação de alguns itens que compunham o questionário inicial de modo a otimizar os índices de confiabilidade das escalas, através do valor de alpha de Cronbach.

	Média	Desvio Padrão	Nº itens	Alfa de Cronbach
1 Comunicação Interna	3,78	1,07	9	,928
2 Relacionamento interpessoal	4,18	0,87	7	,820
3 Ambiente e condições de trabalho	3,98	0,99	6	,862
4 Carga de Trabalho	3,75	1,08	3	,724
5 Empenho	4,06	1,10	4	,850
6 Chefe imediato	4,28	1,01	5	,906
7 Decisões	4,03	1,10	2	,601
8 Recompensas	2,64	1,14	6	,932
9 Equidade/Igualdade	4,16	1,09	6	,912
10 Imagem da Empresa	4,20	0,91	3	,870
11 Crescimento Profissional	4,08	1,09	6	,907

Tabela 8 - Caracterização dos valores das dimensões do questionário sobre Clima Organizacional

O número de itens das subescalas é variável entre 2 e 9, as médias (\bar{x}) oscilam entre 2.64 e 4.28 e o desvio padrão (σ) oscila entre 0,87 e 1.14. Os coeficientes de Cronbach têm valores genericamente bons, sendo que em 5 das subescalas o valor é superior a .90 (excelente), em 4 é superior a .80 (Muito Bom) e só em duas assumes valores respetivamente de .601(Razoável) e .724 (Bom), ou seja, na maior parte das escalas o índice de confiabilidade é bastante elevado.

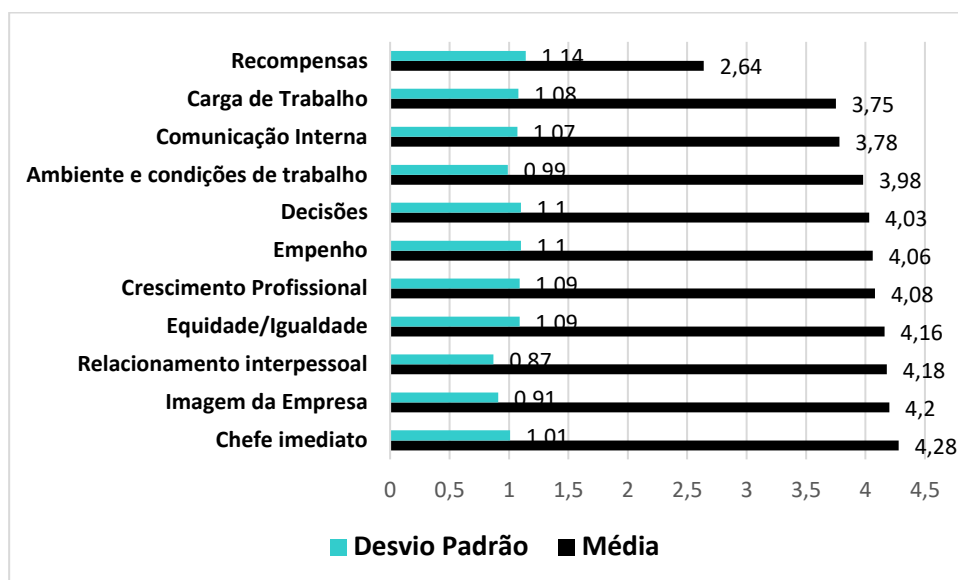


Gráfico 6 - Estatística descritiva das dimensões do Clima Organizacional

Considerando agora o gráfico anterior, verifica-se que, no conjunto das dimensões em análise, a dimensão “Recompensas” obteve o valor de média dos itens mais baixo, seguida de “Carga de Trabalho”, “Comunicação Interna” e “Ambiente e Condições de Trabalho”. “Em contrapartida a dimensão percecionada como mais positiva é “Chefe imediato”, seguida de “Imagem da Empresa e “Relacionamento Interpessoal”.

Convém ter presente que o valor teórico médio das pontuações, dado os valores que estas podem assumir na escala é de 3,5 pontos.

Passa-se, de seguida, a analisar as dimensões das menos pontuadas para as mais pontuadas.

Recompensas

Itens	Média	Desvio Padrão
Esta empresa reconhece as pessoas que fazem o trabalho bem feito.	3.09	1.41
Eu acredito que, na empresa, os critérios de distribuição salarial são justos.	2.58	1.36
Estou satisfeito com o salário pago pela empresa.	2.68	1.31
Nesta empresa os critérios de promoção são claros.	2.55	1.26
Esta empresa é justa na distribuição de benefícios.	2.62	1.36
Nesta empresa ganha mais quem trabalha melhor.	2.33	1.22

Tabela 9 - Dimensão Recompensas

Relativamente à dimensão Recompensas, com um valor de Alpha de Cronbach (α) = 0,932, observa-se que a pontuação de todos os itens é inferior ao valor médio teórico das pontuações, ou seja, como foi referido, 3,5 pontos, sendo a média e desvio padrão respetivamente $\bar{x} = 2,64$; $\sigma = 1.14$. A perceção que os trabalhadores têm é que, não só não ganha mais quem trabalha melhor, mas

também que os critérios de promoção não são bem claros, e a distribuição salarial não será justa. É de salientar que a perceção dos inquiridos é que a empresa não reconhece as pessoas que se dedicam mais ao seu trabalho para o realizarem bem. O item que mais contribuiu para este resultado foi, pela discordância, “Nesta empresa ganha mais quem trabalha melhor” Com a pontuação mais baixa do conjunto. Em síntese, observa-se que a média do valor de todos os itens, demonstram que as perceções do clima nesta dimensão são, acentuadamente, negativas.

Carga de Trabalho

Itens	Média	Desvio Padrão
Sinto que a carga de trabalho que me é exigida é razoável.	3.95	1.30
O tempo que é dado para a realização das tarefas é razoável.	3.68	1.26
No meu setor de trabalho, as tarefas são distribuídas equitativamente entre todos, evitando sobrecarga.	3.61	1.45

Tabela 10 - Dimensão Carga de Trabalho

Com uma média das pontuações semelhante ao resultado da dimensão anterior, esta dimensão **Carga de Trabalho**, possui um valor de $\alpha = 0,724$, sendo a média e desvio padrão, respetivamente $\bar{x} = 3.75$ e $\sigma = 1.08$. É constituída por 3 itens, dos quais o item com a média mais alta, é: “Sinto que a carga de trabalho que me é exigida é razoável.” Em contrapartida o item com a média mais baixa é: “No meu setor de trabalho, as tarefas são distribuídas equitativamente entre todos, evitando sobrecarga.” Dito isso, pode se concluir que a perceção dos participantes é que apesar de as tarefas não são, para grande parte dos inquiridos, distribuídas equitativamente entre todos os membros da equipa evitando alguma sobrecarga, embora tendam a pontuar mais a razoabilidade da carga de trabalho.

Comunicação Interna

Itens	Média	Desvio Padrão
Os meios de comunicação interna da EMPRESA me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.	3.11	1.30
A EMPRESA costuma manter os seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.	3.23	1.27
Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.	3.89	1.26
Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias.	4.05	1.37
O meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.	4.28	1.41
Eu confio no meu chefe.	4.49	1.37
Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar ideias e dar sugestões.	3.48	1.41
Conheço a estratégia da organização.	3.28	1.39
Reconheço o meu contributo para a concretização dos objetivos estratégicos da organização.	4.20	1.25

Tabela 11 - Dimensão Comunicação Interna

A dimensão Comunicação Interna apresenta um valor de $\alpha = 0,928$ e obteve, no conjunto dos itens a seguinte pontuação: $\bar{x} = 3.78$ e $\sigma = 1.07$. Esta dimensão é composta por 9 itens, dos quais o que mais contribuiu para este resultado foi, através da sua discordância: “Os meios de comunicação interna da EMPRESA me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.” É de salientar também a perceção dos trabalhadores sobre a estratégia da organização e sobre os assuntos

relacionados com o trabalho. A perceção dos inquiridos em relação à frequência das reuniões realizadas para troca de ideias e sugestões também teve grande peso nos resultados finais desta dimensão.

Ambiente e condições de trabalho

Itens	Média	Desvio Padrão
O meu local de trabalho é agradável.	3.79	1.38
Eu esforço-me para melhorar o meu ambiente de trabalho.	4.65	0.93
Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar bem o meu trabalho.	4.12	1.25
Na minha unidade, há boas condições de trabalho, iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios.	3.45	1.48
Eu sinto-me tranquilo com as condições de segurança física da minha unidade.	4.05	1.26
Estas instalações favorecem a criação de um bom ambiente de trabalho.	3.82	1.30

Tabela 12 - Dimensão Ambiente e Condições de Trabalho

A dimensão **Ambiente e Condições de Trabalho**, revela um valor de confiabilidade de $\alpha = 0,862$ sendo a média e desvio padrão o seguinte: $\bar{x} = 3.98$ e $\sigma = 0.99$. Esta dimensão é composta por 6 itens, dos quais o item que mais contribuiu para este resultado foi, pela discordância: “O meu local de trabalho é agradável.” Em contrapartida o item com a média mais elevada foi: “Eu esforço-me para melhorar o meu ambiente de trabalho.”

De uma forma geral, a perceção dos inquiridos evidencia que a empresa mesmo não tendo muito boas condições de trabalho, relativamente à iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios, os trabalhadores sentem-se, tendencialmente, serenos com as condições físicas de segurança e recebem todos os equipamentos e recursos necessários para a execução do seu trabalho, esforçando-se em melhorar o ambiente à sua volta.

Tomada de Decisões

Itens	Média	Desvio Padrão
As pessoas do meu sector procuram contribuir para as decisões que são tomadas.	3.92	1.24
O meu chefe está interessado nas ideias e sugestões que damos e toma medidas com base nelas.	4.13	1.26

Tabela 13 - Dimensão Tomada de Decisões

Com um valor de $\alpha = 0,601$, a dimensão **Tomada de Decisões** é constituída por 2 itens, cuja média e desvio padrão são os seguintes: $\bar{x} = 4.03$ e $\sigma = 1.10$. Nesta dimensão destaca-se o item “As pessoas do meu sector procuram contribuir para as decisões que são tomadas” com a média mais baixa. Em contrapartida o item “O meu chefe está interessado nas ideias e sugestões que damos e toma medidas com base nelas”, atingiu a média mais elevada. Os participantes consideram, que as decisões relacionadas com o trabalho em que são envolvidos, quando atendidas pela chefia, tendem a ser consideradas.

Empenho

Itens	Média	Desvio Padrão
Tenho orgulho em contar a outras pessoas que trabalho nesta empresa.	4.20	1.23
Os membros da minha equipa estão empenhados em alcançar os objetivos propostos.	4.17	1.25
Aqui pode-se contar com a colaboração das pessoas	3.81	1.35
Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	4.07	1.43

Tabela 14 - Dimensão Empenho

Perante os resultados apresentados na Tabela 14, verifica-se que a dimensão **Empenho** obteve uma média moderadamente elevada $\bar{x} = 4.06$ e $\sigma = 1.10$, sendo o valor de $\alpha = 0,850$. Dos 4 itens presentes nesta dimensão salienta-se aquele que atingiu a pontuação mais baixa: “Aqui pode-se contar com a colaboração das pessoas” e o que atingiu a pontuação mais elevada: “Tenho orgulho em contar a outras pessoas que trabalho nesta empresa”.

Existe a perceção que os trabalhadores estão nesta empresa de modo comprometido e que todos estão empenhados em alcançar os objetivos propostos, mas não se pode contar com a disposição de todos para concluir algum trabalho a tempo.

Crescimento Profissional

Itens	Média	Desvio Padrão
Estou satisfeito com o meu cargo.	4.09	1.30
O meu trabalho dá-me um sentimento de realização profissional.	4.11	1.25
A minha chefia dá-me autonomia adequada para a função que exerço.	4.40	1.20
A minha Chefia co-responsabiliza-se pelas decisões que eu tomo.	4.21	1.24
Acredito na oportunidade de crescimento na minha carreira.	3.91	1.54
A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.	3.76	1.32

Tabela 15 - Dimensão Crescimento Profissional

De acordo com os dados obtidos referentes a dimensão **Crescimento Profissional** podemos concluir que esta tem uma média mais positiva $\bar{x} = 4,08$ e $\sigma = 1.32$, com o valor de $\alpha = 0,850$. Esta dimensão é composta por 6 itens, dos quais o item com pontuação mais baixa foi: “A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.” A perceção dos participantes neste inquérito relativamente ao crescimento profissional é que, genericamente, a empresa oferece oportunidades para tal, tendo autonomia por parte da sua chefia, oferecendo assim um nível mais elevado de satisfação perante o cargo de trabalho.

Equidade / Igualdade

Itens	Média	Desvio Padrão
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	4.16	1.29
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do seu género.	4.28	1.24
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua religião.	4.48	1.20
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua cor ou raça.	4.50	1.20
O meu chefe evita favorecer uns em detrimentos de outros.	3.97	1.40
Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	3.60	1.46

Tabela 16 - Dimensão Equidade / Igualdade

Também a dimensão **Equidade / Igualdade** obteve resultados satisfatórios, sendo $\bar{x} = 4,16$ e $\sigma = 1.09$, com o valor de $\alpha = 0,912$. Esta dimensão é composta por 6 itens, dos quais a maioria dos itens tem a média a cima de 4 – Tendo a Concordar. O item com a média mais baixa é: “Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.” Contudo, Relativamente a questões relacionadas com aspetos sociográficos, e acordo com os resultados obtidos, os participantes percecionam que as pessoas nessa empresa não são discriminadas, tendo em conta a sua cor, raça, religião, género e idade e que a chefia tende a evitar favorecer uns em detrimento de outros.

Relacionamento Interpessoal

Itens	Média	Desvio Padrão
Eu dou-me bem com os meus colegas de trabalho.	4.82	1.07
Na minha unidade, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.	4.24	1.32
Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipa.	4.05	1.38
Aqui as pessoas importam-se umas com as outras.	3.72	1.40
A minha chefia/direção preocupa-se com o bom relacionamento dentro das equipas de trabalho.	4.03	1.28
As pessoas sentem à vontade para expressar livremente a sua opinião.	3.55	1.29
Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.	4.85	0.96

Tabela 17 - Dimensão Relacionamento Interpessoal

A dimensão **Relacionamento Interpessoal** é composta por 7 itens e atingiu uma média positiva ao nível das perceções dos inquiridos $\bar{x} = 4.18$ e $\sigma = 0,87$, com o valor de $\alpha = 0,820$. Salienta-se que o item “As pessoas sentem à vontade para expressar livremente a sua opinião” obteve o valor mais baixo, já o item “Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho” atingiu o resultado mais elevado. Verificando os dados desta dimensão pode-se concluir que as pessoas desta empresa percecionam que existe um nível de respeito bastante considerável e as pessoas operam em equipa, ajudando-se uns aos outros. É de salientar também que mesmo existindo algum grau de falta de abertura na comunicação, a equipa a chefia preocupa-se com o bom relacionamento de todos, tentando assim manter o bom ambiente de trabalho dentro da empresa.

Imagem da Empresa

Itens	Média	Desvio Padrão
Na minha opinião, esta empresa tem uma imagem positiva no mercado.	4.32	1.03
Esta empresa é bem vista pelos seus clientes.	4.23	0.96
A empresa é uma das melhores empresas neste sector.	4.05	1.07

Tabela 18 - Dimensão Imagem da Empresa

Quanto à dimensão **Imagem da Empresa** composta por 4 itens, obteve, os seguintes valores $\bar{x} = 4,20$ e $\sigma = 0,91$, com o valor de $\alpha = 0,870$. O item menos pontuado foi “A empresa é uma das melhores empresas neste sector.” e o item mais pontuado foi “Na minha opinião, esta empresa tem uma imagem positiva no mercado”. Constata-se assim que, a perceção que os participantes possuem relativamente à imagem da empresa face ao exterior é positiva, sendo bem vista tanto pelas outras empresas neste setor como no mercado global. É de salientar que a perceção dos trabalhadores é que operam numa das melhores empresas neste setor.

Chefe Imediato

Itens	Média	Desvio Padrão
Acho-o competente para desenvolver as suas atribuições.	4.47	1.24
Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	4.33	1.31
Ajuda os subordinados a resolver problemas relacionados com o trabalho.	4.47	1.22
Em geral dá muita autonomia às pessoas.	4.43	1.20
Mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como trabalhador.	4.23	1.34

Tabela 19 - Dimensão Chefe Imediato

Por último apresenta-se a dimensão mais pontuada do Clima Organizacional nesta empresa, ou seja, a dimensão **Chefe Imediato**, a qual atingiu uma média bastante satisfatória $\bar{x} = 4,28$ e $\sigma = 1,01$, com o valor de $\alpha = 0,906$. Esta dimensão é composta por 5 itens dos quais se salientam com mais baixa pontuação, embora acentuadamente positiva, “Mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como trabalhador” e os itens “Acho-o competente para desenvolver as suas atribuições” e “Ajuda os subordinados a resolver problemas relacionados com o trabalho” com a pontuação mais elevada. De uma forma geral, a percepção dos inquiridos evidencia, que o chefe imediato é apto, sabendo coordenar a sua equipa, e ajuda aos seus trabalhadores na resolução de problemas relacionados com o trabalho, demonstrando reconhecimento pelo bom trabalho e pelos esforços extra.

Em síntese, pode-se concluir que as dimensões que mais contribuem para um Clima menos satisfatório nesta empresa é a dimensão Recompensas. As dimensões: Carga de Trabalho, Comunicação Interna, Ambiente e Condições de Trabalho obtém pontuações ligeiramente mais elevadas e positivas. Por sua vez as dimensões, Relacionamento Interpessoal, Imagem da Empresa e Chefe Imediato são as que contribuem para a percepção de um Clima mais positivo na organização.

4.1.2 Satisfação Laboral**4.1.2.1 Análise Fatorial**

O questionário Satisfação Laboral é composto por 19 itens. O facto de estes itens não estarem subdivididos em dimensões de análise, conduziu à realização de uma Análise Fatorial, de modo a constituir possíveis fatores interpretativos.

A Análise Fatorial realizada foi Ortogonal Varimax, sendo o valor de Valor de KMO = 0,937, ou seja, a garantia de Validade para efetuar a Análise fatorial foi “Muito Elevada”, por outro lado o Teste de esfericidade de Bartlett evidenciou um valor de *p_value* de 0,000, ou seja, garante a homogeneidade nas variâncias.

Componentes	Variância explicada
1 (Remunerações e Incentivos)	48,285
2 (Satisfação com o Trabalho)	17,532
Total	65,818

Tabela 20 – Resultados da Variância Explicada

O valor total da Variância Explicada pelos dois fatores (componentes) pode ser classificado como muito boa, para o conceito em análise, ou seja, a Satisfação Laboral.

4.1.2.2 Análise descritiva dos resultados

Com base nos resultados da Análise Fatorial, seguida da determinação do coeficiente alfa de Cronbach, e outros indicadores, obtiveram-se as seguintes dimensões de análise da Satisfação Laboral:

	Média	Desvio Padrão	Nº itens	Alfa de Cronbach
Satisfação com Remunerações e Incentivos	2,47	1,16	2	,834
Satisfação com o Trabalho	3,25	0,74	17	,958

Tabela 21 - Caraterização dos valores das dimensões do questionário sobre a Satisfação Laboral

No total e após as análises realizadas o questionário manteve todos os itens iniciais, agora subdivididos em duas dimensões de análise. As pontuações dos itens variam entre 1 – Nada Satisfeito a 5 – Muitíssimo Satisfeito. Sendo a média teórica das pontuações de 3 pontos. No gráfico seguinte são apresentadas a média e o desvio padrão das pontuações obtidas nas dimensões em análise.

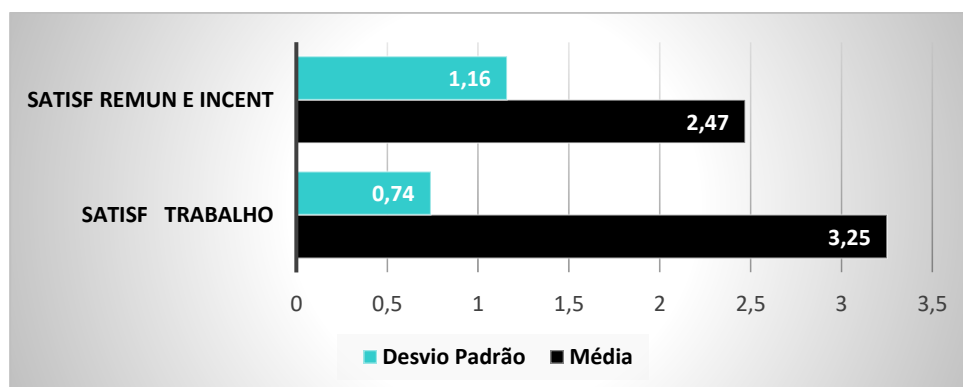


Gráfico 7 - Gráfico de médias e desvio-padrão das escalas de Satisfação

Satisfação com Remunerações e Incentivos

Itens	Média	Desvio Padrão
Remuneração líquida que recebe ao fim do mês.	2.63	1.11
Prémios existentes.	2.32	1.37

Tabela 22 – Dimensão Satisfação com Renunerações e Incentivos

A dimensão menos pontuada é **Satisfação com Remunerações** e Incentivos é composta por 2 itens, a qual obteve os seguintes valores $\bar{x} = 2,47$ e $\sigma = 1,16$, com o valor de $\alpha = 0,834$. Dado que as médias de qualquer dos itens é negativa, considera-se que a insatisfação com estes conteúdos é manifestamente elevada. Todavia, os valores do desvio padrão, apontam para grande dispersão nas respostas.

Satisfação com o Trabalho

	Média	Desvio Padrão
Formação profissional.	2.96	0.95
Organização e funcionamento da divisão/departamento/secção em que trabalha.	3.03	0.94
Ambiente de trabalho.	3.19	0.94
A competência da sua chefia direta.	3.43	0.96
A competência da direção do seu departamento/divisão/secção.	3.24	0.97
Trabalho que realiza.	3.35	0.83
Prestígio social da Empresa.	3.10	0.88
Relacionamento entre colegas.	3.41	0.88
Relacionamento com a sua chefia direta.	3.50	0.95
Relacionamento com a direção do seu departamento/divisão/secção.	3.29	0.97
Sistema de avaliação do desempenho.	2.77	1.06
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho.	3.37	0.93
Reconhecimento do seu trabalho pela sua chefia direta.	3.27	1.05
Polivalência do trabalho que realiza.	3.36	0.93
Importância para a sociedade do trabalho que realiza.	3.39	0.85
Modo como a sua chefia direta comunica consigo.	3.39	1.06
Abertura ao diálogo por parte da direção da sua divisão/departamento/secção.	3.14	1.12

Tabela 23 - Dimensão Satisfação com o Trabalho

A dimensão mais pontuada é **Satisfação com o Trabalho** a qual atingiu uma média mais satisfatória, ou seja: $\bar{x} = 3,25$ e $\sigma = 0,74$, com o valor de $\alpha = 0,958$. Esta dimensão é composta por 17 itens dos quais se salientam com mais baixa pontuação, ou sejam que revelam maior insatisfação foram, respetivamente, “Sistema de avaliação do desempenho” e “Formação profissional”.

Os itens com pontuação mais elevada foram: “Relacionamento com a sua chefia direta”, “Competência da sua chefia direta”, “Relacionamento entre colegas”, “Modo como a sua chefia direta comunica consigo”, e “Importância para a sociedade do trabalho que realiza”. Todavia, sendo a pontuação máxima 5 a média mais elevada foi 3,5 o que evidencia uma satisfação mediana.

Verifica-se à semelhança dos resultados obtidos da dimensão Recompensas no âmbito do Clima Organizacional, também no Grau de Satisfação, constatando-se que a perceção dos trabalhadores relativamente ao conteúdo dos itens relacionados com as Recompensas, Prémios Existentes e Renumeração Líquida são os que conduzem a menor Satisfação. Em contrapartida os itens relacionados com Relacionamento com Chefias e Colegas, Autonomia, Polivalência do trabalho que realiza e Importância para a sociedade do trabalho que realiza, denotam um nível de Satisfação mais elevado na perceção dos inquiridos.

4.2 Correlações entre Clima Organizacional e Satisfação Laboral

De modo a compreender a relação existente entre o conjunto de dimensões em análise do Clima Organizacional com as dimensões da Satisfação laboral, procedeu-se a uma análise de Correlações. Para o efeito, recorreu-se ao coeficiente de Person. Na tabela seguinte estão indicados os resultados obtidos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	A	B	C
1 Comunicação Interna	1													
2 Relac interpessoal	,654**	1												
3 Ambiente Conds trabalho	,614**	,656**	1											
4 Carga de Trabalho	,683**	,493**	,502**	1										
5 Empenho	,712**	,702**	,674**	,669**	1									
6 Chefe imediato	,725**	,534**	,484**	,560**	,700**	1								
7 Decisões	,752**	,608**	,586**	,590**	,720**	,751**	1							
8 Recompensas	,550**	,441**	,544**	,652**	,627**	,410**	,531**	1						
9 Equidade/Igualdade	,658**	,581**	,535**	,577**	,685**	,654**	,689**	,510**	1					
10 Imagem da Empresa	,569**	,507**	,591**	,570**	,746**	,578**	,617**	,497**	,567**	1				
11 Crescimento Profissional	,662**	,566**	,598**	,577**	,682**	,701**	,677**	,530**	,687**	,602**	1			
A Satisf Remun e Incent	,208**	,253**	,290**	,224**	,227**	,126**	,151**	,358**	,295**	,225**	,182**	1		
B Satisf Trabalho	,534**	,612**	,578**	,413**	,561**	,497**	,486**	,383**	,481**	,429**	,523**	,346**	1	
C Satisf TOTAL	,531**	,611**	,586**	,421**	,559**	,483**	,477**	,417**	,463**	,437**	,517**	,491**	,987**	1

** - A Correlação é significativa ao ponto 0,01

* - A correlação é significativa ao ponto de 0,05

Tabela 24 - Correlações ente dimensões do Clima Organizacional e da Satisfação Laboral

De acordo com os dados obtidos todas as dimensões do Clima Organizacional estão altamente correlacionadas (0,01). No que se refere às correlações entre as dimensões da Satisfação Laboral também revelam o mesmo tipo de correlação.

Quando procuramos analisar as correlações entre as dimensões do Clima Organizacional e as da Satisfação laboral observamos que também todas estão correlacionadas, com exceção da ligação entre percepção do Chefe Imediato no Clima Organizacional e Satisfação com Remunerações e Incentivos no âmbito da Satisfação Laboral. Observa-se ainda que esta última dimensão possui níveis de significância diversificados (0,01 ou 0,05) nas correlações com as restantes dimensões.

Convém também destacar que todas as correlações são positivas, ou seja, quando os inquiridos tendem a pontuar mais ou menos uma dimensão as pontuações das restantes tendem a ser dadas de modo mais elevado ou mais baixo nas restantes.

4.3 A Influência dos elementos Sociográficos nas dimensões das Variáveis em Análise

Sendo um dos objetivos deste trabalho analisar a influência das variáveis sociográficas nas várias dimensões das variáveis em estudo, realizou-se a análise de Variância, através do Teste Kruskal Wallis.

O teste de Kruskal Wallis H é um método não paramétrico para testar se as amostras são provenientes de populações com a mesma distribuição. É usado, normalmente, para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais contra a hipótese alternativa de que ao menos duas das populações possuem funções de distribuição diferentes.

Neste caso, para a realização do teste Kruskal Wallis, foi selecionada uma pergunta de cada dimensão do questionário, que representa essa mesma dimensão, e foram definidas as seguintes hipóteses:

- H0: Não existem diferenças significativas nas respostas obtidas tendo em conta as variáveis sociodemográficas.
- H1: Existe pelo menos uma categoria com diferenças significativas comparativamente às restantes.

Dimensões	Pergunta Representativa
Comunicação Interna	Os meios de comunicação interna da EMPRESA me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.
Relacionamento interpessoal	Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipa.
Ambiente e condições de trabalho	Na minha unidade, há boas condições de trabalho, iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios
Carga de Trabalho	Sinto que a carga de trabalho que me é exigida é razoável.
Empenho	Os membros da minha equipa estão empenhados em alcançar os objetivos propostos.
Chefe imediato	Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.
Decisões	O meu chefe está interessado nas ideias e sugestões que damos e toma medidas com base nelas.
Recompensas	Estou satisfeito com o salário pago pela empresa.
Equidade/Igualdade	O meu chefe evita favorecer uns em detrimento de outros.
Imagem da Empresa	Na minha opinião, esta empresa tem uma imagem positiva no mercado.
Crescimento Profissional	A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.
Grau de Satisfação	Organização e funcionamento da divisão/departamento/secção em que trabalha.

Tabela 25 - Perguntas Representativas de cada Dimensão

4.3.1 Habilitações Académicas

Através dos resultados obtidos, após a realização do teste para cada uma das questões escolhidas, tendo como variável de agrupamento a variável “Habilitações Académicas”, podemos concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas para nenhuma das

questões/variáveis escolhidas tendo em conta as habilitações académicas dos indivíduos, para um nível de significância de 0.05, pois o *p_value* é sempre maior do que o alfa.

Habilitações Académicas		
Dimensões	Kruskal-Wallis H	p_value Sig.
Comunicação Interna	3.673	0,299
Relacionamento interpessoal	4.154	0,245
Ambiente e condições de trabalho	1.087	0,780
Carga de Trabalho	2.717	0,437
Empenho	5.369	0,147
Chefe imediato	2.117	0,548
Decisões	3.056	0,383
Recompensas	2.501	0,475
Equidade/Igualdade	7.203	0,066
Imagem da Empresa	4.126	0,248
Crescimento Profissional	1.998	0,573
Grau de Satisfação	3.104	0,376

Tabela 26 - Influência da variável “Habilitações Académicas” sobre a percepção do Clima Organizacional

4.3.2 Categoria Profissional

Como se pode observar na Tabela 27 todos os valores do *p_value* são superiores ao nível de significância definido $\alpha=0.05$ exceto o valor da variável “Carga de Trabalho”. Ou seja, não existem diferenças estatisticamente significativas para nenhuma das questões/variáveis quando consideramos a variável “Categoria Profissional”, com exceção da variável “Carga de Trabalho”, pois apenas neste caso o *p-value* apresentou um valor inferior a 0,05

Podemos então concluir que existe pelo menos uma categoria profissional com diferenças significativas comparativamente com as restantes, no que respeita à “Carga de Trabalho”.

Categoria Profissional		
Dimensões	Kruskal-Wallis H	p_value Sig.
Comunicação Interna	1.254	0,740
Relacionamento interpessoal	3.375	0,337
Ambiente e condições de trabalho	5.104	0,164
Carga de Trabalho	9.533	0,023
Empenho	4.450	0,217
Chefe imediato	6.136	0,105
Decisões	2.930	0,403
Recompensas	4.484	0,214
Equidade/Igualdade	3.901	0,272
Imagem da Empresa	3.722	0,293
Crescimento Profissional	1.771	0,621
Grau de Satisfação Total	6.923	0,074

Tabela 27 - Influência da variável “Categoria Profissional” sobre a percepção do Clima Organizacional

4.3.3 Faixa Etária

Através dos resultados obtidos, após a realização do teste para cada uma das questões escolhidas, tendo como variável de agrupamento a variável “Faixa Etária”, podemos concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas para nenhuma das questões/variáveis escolhidas tendo em conta a faixa etária dos indivíduos, para um nível de significância de 0.05, pois o *p_value* é sempre maior do que o alfa.

Faixa Etária		
Dimensões	Kruskal-Wallis H	p_value Sig.
Comunicação Interna	8.624	0,125
Relacionamento interpessoal	4.545	0,474
Ambiente e condições de trabalho	4.991	0,417
Carga de Trabalho	10.621	0,059
Empenho	5.163	0,396
Chefe imediato	7.486	0,187
Decisões	6.719	0,242
Recompensas	1.339	0,931
Equidade/Igualdade	1.375	0,927
Imagem da Empresa	5.395	0,370
Crescimento Profissional	5.247	0,387
Grau de Satisfação Total	5.190	0,393

Tabela 28 - Influência da variável “Faixa Etária” sobre a percepção do Clima Organizacional

4.3.4 Antiguidade na Empresa

Após testar todas as questões escolhidas considerando como variável de agrupamento a “Antiguidade na Empresa”, obteve-se os resultados apresentados na Tabela 29. Podemos observar que todos os valores do *p_value* são superiores ao nível de significância definido $\alpha=0.05$ exceto o valor da variável “Comunicação Interna”.

Dito isto, pode se concluir, que existe pelo menos uma faixa de antiguidade na empresa com diferenças significativas comparativamente com as restantes, no que respeita à “Comunicação Interna”.

Antiguidade na Empresa		
Dimensões	Kruskal-Wallis H	p value Sig.
Comunicação Interna	12.246	0,007
Relacionamento interpessoal	6.466	0,091
Ambiente e condições de trabalho	5.331	0,149
Carga de Trabalho	1.597	0,660
Empenho	2.440	0,486
Chefe imediato	6.483	0,090
Decisões	2.760	0,430
Recompensas	6.059	0,109
Equidade/Igualdade	2.757	0,431
Imagem da Empresa	5.771	0,123
Crescimento Profissional	2.708	0,439
Grau de Satisfação Total	1.132	0,769

Tabela 29 - Influência da variável “Antiguidade na Empresa” sobre a percepção do Clima Organizacional

5. Proposta-síntese de Melhoria

Tendo em consideração os dados e resultados obtidos com este trabalho apontam-se algumas propostas de melhoria do Clima Organizacional:

- Realização de reuniões periódicas tanto ao nível de Administração com as Chefias, como entre as Chefias dos vários departamentos da empresa, como também entre a Chefia e os respetivos trabalhadores de cada departamento, de modo a que seja divulgada toda a informação relativamente aos projetos existentes e futuros e problemas a serem ultrapassados. Todos os trabalhadores deverão possuir informação sobre as estratégias gerais da empresa, ou seja, para onde esta pretende caminhar e quais são os objetivos a atingir de forma a que todos criem uma identidade coletiva e caminhem no mesmo sentido do sucesso da empresa. Essa passagem de informação será benéfica para todos os indivíduos internos, que após conhecimento dos mesmos sentir-se-ão mais motivados para contribuir para a estratégia global da organização, reforçando a sua cultura organizacional.

- Desenvolver outro tipo de comunicação entre as equipas de trabalho, como por exemplo a afixação de KPI's mostrando informação relativa à Capacidade, Produtividade e até mesmo a Não Conformidade de cada departamento de modo a motivar mais os trabalhadores e as equipas, gerando assim uma maior produtividade global.

- Desenvolver o conceito 5S para melhorar o ambiente de trabalho. Este conceito tem como objetivo criar disciplina no ambiente de trabalho, através da identificação de problemas e das suas possíveis soluções, proporcionando um ambiente muito mais organizado, estruturado e limpo.

- Elaborar uma matriz de avaliação de riscos por forma a realizar uma avaliação mais detalhada dos perigos e riscos existentes em cada setor ou atividade, tendo consideração a definição correta de perigo e risco, de maneira a melhorar o ambiente e as condições de trabalho.

- Elaborar um folheto informativo com regras básicas de segurança e como agir em caso de emergência;

- Sugere-se que seja realizada uma pequena ação de formação a todos os trabalhadores sobre os riscos existentes em cada setor de trabalho, por forma colmatar ausência de conhecimento e prevenir eventuais acidentes;

Conclusão

O Clima Organizacional positivo é considerado benéfico quando as perceções dos trabalhadores sobre as dimensões do mesmo são também positivas.

A não preocupação com o clima organizacional pode afetar a organização nos empenhos dos trabalhadores relativamente ao seu desempenho. Paralelamente, vários estudos evidenciam a relação do Clima Organizacional com a Motivação e a Satisfação no Trabalho.

O presente trabalho procurou estudar o Clima Organizacional enquanto variável explicativa da Satisfação Laboral na empresa objeto de estudo, constituindo este o objetivo geral. Como objetivos específicos foram definidos os seguintes: Analisar o clima organizacional na organização e caracterizar os resultados das suas diversas dimensões; Analisar a Satisfação Laboral dos inquiridos e caracterizar os resultados das suas dimensões de análise; Analisar as correlações entre o Clima Organizacional e a Satisfação Profissional e Analisar a influência de variáveis sociográficas sobre itens representativos das dimensões do Clima Organizacional.

A metodologia utilizada é de natureza quantitativa, tendo-se recorrido a um inquérito por questionário. O questionário comporta 3 agrupamentos de variáveis: Clima Organizacional, Satisfação Laboral e Aspetos Sociográficos.

O questionário foi distribuído a todos os trabalhadores da empresa, 202 indivíduos. A amostra de dados obtidos, isto é, produtora de dados é constituída por 173 indivíduos. Para a devida análise estatística foi utilizado o software SPSS.

Os dados obtidos evidenciam que as dimensões do Clima Organizacional mais pontuadas, por ordem decrescente, são: Recompensas, Carga de Trabalho, Comunicação Interna, Ambiente e condições de trabalho, Decisões, Empenho, Crescimento Profissional, Equidade/Igualdade, Relacionamento interpessoal, Imagem da Empresa, Chefe imediato. Relativamente à Satisfação Laboral e também, por ordem decrescente de pontuação, são: Satisfação com o Trabalho e Satisfação com Remunerações e Incentivos.

Conforme observado, verificou-se que à semelhança dos resultados obtidos da dimensão Recompensas no âmbito do Clima Organizacional, também na Satisfação Laboral, a perceção dos trabalhadores relativamente ao conteúdo dos itens relacionados com Recompensas, Renumeração Líquida e Prémios Existentes são os que evidenciam perceções mais negativas e estão traduzidos em menor Satisfação. Ao invés, os itens relacionados com o Relacionamento com Chefias e Colegas, Autonomia, Polivalência do trabalho que realiza e Importância para a sociedade desse trabalho, revelam um nível de Satisfação mais elevado para os inquiridos.

De modo a conhecer as influências recíprocas entre as variáveis em análise, procedeu-se ao estudo das correlações entre as dimensões do Clima Organizacional e da Satisfação Laboral, observando-se que elas demonstram fortes correlações positivas e significativas com exceção da correlação entre duas dimensões, respetivamente a perceção do Chefe Imediato no Clima Organizacional com a Satisfação com Remunerações e Incentivos no âmbito da Satisfação Laboral.

Complementarmente, procurou-se analisar a Influência dos elementos Sociográficos nas dimensões das Variáveis em Análise. Para tal, procedeu-se ao teste Kruskal Wallis, tendo sido selecionada uma pergunta de cada dimensão do questionário, que representasse essa mesma

dimensão. Os dados obtidos evidenciam que só foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na influência das variáveis: Categoria Profissional sobre a perceção da Carga de Trabalho e da Antiguidade na Empresa sobre a perceção da Comunicação Interna.

A agregação de todos os dados analisados proporciona informação essencial no sentido de se efetuarem propostas de melhoria do Clima nesta organização, tal como foi sugerido no presente trabalho.

Como proposta de trabalhos futuros sugere-se a realização de pesquisas que envolvam o Stress e a Qualidade de Vida no trabalho, bem como, o Equilíbrio entre a Vida Sociofamiliar dos trabalhadores e o seu Desempenho.

Referências Bibliográficas

- BARAÑANO, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BISPO, F. C. A. (2006). *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. SCIELO, V. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. Acesso em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&lng=pt
- CÂMARA, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- CHAMBEL, M.J. e CURRAL, L. (2008). *Psicologia Organizacional. Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CHAVES, A. J., GIMARÃES, M. G. V. (2012). Equipe de Enfermagem: análise do clima organizacional no centro cirúrgico do Hospital Universitário Getúlio Vargas. *Cadernos de Administração/CRA-AM*, v,8, n.1, 63-78. Acesso em: <http://www.periodicos.ufam.edu.br/somanlu/article/view/3992/339>
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Iniciação à Teoria das organizações*. São Paulo: Manole. Acesso em: <https://quincytac.firebaseapp.com/bs231/inicio-teoria-das-organizaes-portuguese-edition-by-idalberto-chiavenato-b013t1zy2a.pdf>
- CODA, R. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança*. 2ª edição, São Paulo: Atlas. Acesso em: <https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/yukl-19971989.pdf>
- COSTA Santos, F. M. F. (2011), *A Satisfação Profissional e o Engagement nos Profissionais de Saúde do ACES Oeste Sul*, ISCTE, Lisboa, Tese de Mestrado. Acesso em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4175/1/Tese%20ACES.pdf>
- CUNHA, M. P., Rego, A., CUNHA, R. C., & CARDOSO, C. C. (2007a). Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software? In M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. C. Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed., págs. 633-667). Lisboa: Editora RH.
- CUNHA, M., REGO, A. & CARDOSO, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- CUNHA, M., A., CUNHA, R. C. & CARDOSO, C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- DIAS, Reinaldo (2013). *Cultura Organizacional, construção, consolidação e mudanças*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em:

https://www.researchgate.net/publication/307857596_Cultura_organizacional_construcao_consolidacao_e_mudanca

- FERREIRA, Patricia Itala (2013), *Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro. Editora LTC.
- GIL, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo: Ed. 6, Editora Atlas. Acesso em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>
- GOMES, F. (2002). Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações. ERA – *Revista de Administração de Empresas, Brasil*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 42 (2), 95–103. Acesso em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. PEIRÓ, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. In J.M. Peiró e P. Ripoll (coord.). *Revista de psicología General y Aplicada*, 52 (1-2), 269-285. Acesso em:
https://www.academia.edu/23464439/Clima_en_las_organizaciones_laborales_y_en_los_equipos_de_trabajo
- HILL, M.M. & HILL, A.B. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório*. Lisboa: DINÂMIA. Acesso em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/468>
- HILL, M.M. & HILL, A.B. (1998). *A construção de um Questionário*. Lisboa: DINÂMIA. Acesso em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus. Acesso em:
<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/download/4/2>
- LIMA, M. L., MONTEIRO, M. B. e VALA, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed., pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- LITWIN, G. & STRINGER, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press. Acesso em: <https://hill-1ed54.firebaseio.com/as100/motivation-and-organizational-climate-by-george-h-litwin-robert-a-stringer-jr-087584071x.pdf>
- LUZ, Ricardo (2009). *Gestão do Clima Organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality mark. Acesso em: <https://www.livrebooks.com.br/livros/gestao-do-clima-organizacional-ricardo-silveira-luz-5p0foioqznmcbaixar-ebook>

- MAÑAS, M. A., González-Romá, V. e Peiró, J.M. (1999). El clima de los equipos de trabajo: Determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería e Instituto de Estudios Almerienses.
- MATTAR, F. N. (1997) *Pesquisa de Marketing*, vol1 e 2, Editora Atlas, São Paulo,1997. Acesso em: <https://pt.scribd.com/document/321439138/MATTAR-Fauze-Conceito-e-Tipos-de-Pesquisas-de-Marketing-doc>
- MARQUES, M. A. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos : Um Estudo Multi-Caso*. Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa: ISEG. Acesso em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2250>
- MARTINS, M.C.F. (2008) *Clima organizacional*. In M. SIQUEIRA (org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre, Artmed, p. 29-40. Acesso em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>
- MCQUEEN, D. (2005). *Grid: Estórias de Sucesso – O que é o Grid?* IRH Consultores: Grid International, 1-4. Acesso em: <http://irhgrid.com.br/pdfs/Electric.pdf>
- MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Revista Psicologia*, v.16, n.1, p. 158-179. Acesso em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011
- NEVES, J. G. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.
- OLIVEIRA, J. e CAMPELLO, M. (2008). *Clima e Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas*. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Lisboa Acesso em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf
- PAULINO, A. & BEZERRA, R. (2005). A Importância do Clima Organizacional: um estudo de Caso com os colaboradores da empresa. *CASSI/RN. Revista da FARN*, Natal, 4 (1/2), 3– 48. Acesso em: <http://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/105>
- RAMPAZZO, L. *Metodologia Científica* (2005) São Paulo: Ed.3. Editora Loyola. Acesso em: <https://pt.scribd.com/document/339209969/Metodologia-Cientifica-Lino-Rampazzo>
- ROUSSEAU, D. (1985). The construction of climate in organizational research. In Cooper, C. & Robertson, I. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 3). New York: Wiley. Acesso em: <https://psycnet.apa.org/record/1988-98026-005>

- SANCHES, J. P. dos S.; CASTRO, A. L. de. (2015). *Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara - PR*. REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade ISSN: 2237-3667, Vol. 5, n. 3, p.19-38, 2015. Acesso em: <http://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/302>
- SEVERINO, A. J. (2000) *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo: Ed.23 rev. E atual. Ed. Cortez, 2007. Acesso em: <https://www.uc.pt/fmuc/gabineteeducacaomedica/recursoseducare/livro28>
- SCHEIN. E. (1985). *Organizational culture and leadership: A Dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Acesso em: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- SILVA, R.; Dornelas, M. & Santos, W. (2008). *Factores que definem o Clima Organizacional entre os Servidores Técnico Administrativos do CEFET Bambuí*. I Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí /MG. Acesso em: https://www.bambui.ifmg.edu.br/jornada_cientifica/str/artigos_aprovados/administracao/66-CO-3.pdf
- STEFANO, R. S.; KOSZALK, J. A.; ZAPIER, M. A. (2014). Clima Organizacional: Elementos Influentes na Percepção de Futuros Administradores de uma IES Paranaense. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 30 - Nº 88 - jan-abr. Acesso em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/2276/1523
- VALA, J., Monteiro, M., LIMA, L. & CAETANO, A. (1994). *Processos psicossociológicos nas organizações: estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta
- YIN, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. Acesso em: https://www.researchgate.net/publication/308385754_Robert_K_Yin_2014_Case_Study_Research_Design_and_Methods_5th_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage_282_pages