View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by UTL Repository

Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Paula Cristina Félix Gonçalves Rodrigues Soares

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA PARA SISTEMA DE DIAGNÓSTICO PERMANENTE

Orientadores:

Prof. Doutor Paulo Alexandre Lopes Henriques
Dr. Rolando José Ribeiro Borges Martins

Jurí:

Presidente: Profª. Doutora Carla Maria Marques Curado
Arguente: Profª. Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Junho 2011

AGRADECIMENTOS

Um sincero agradecimento a todos os que de forma direta ou indireta estiveram envolvidos na realização deste trabalho, em especial:

- Ao **Professor Doutor Paulo Lopes Henriques**, Orientador da Tese, por todos os contributos e especialmente pela ajuda e paciência constantes.
- Ao **Dr. Rolando José Ribeiro Borges Martins**, Presidente do Conselho de Administração da Parque EXPO, que permitiu a realização deste trabalho.
- Ao **Dr. Miguel Lage**, pela enorme ajuda e acompanhamento imprescindíveis.
- À **Administração da Parque EXPO** pela confiança e comparticipação financeira.
- Aos **meus pais** pelo apoio incondicional.
- Ao **meu marido e aos meus filhos** pelo incentivo.
- A **todos os colaboradores da Parque EXPO**, pelo entusiasmo e adesão ao projeto.
- Aos **colegas do Gabinete de Recursos Humanos** pelo interesse e apoio.
- À **Maria João Pascoal,** à **Silvia Ventura,** à **Rita Assis,** à **Cláudia Carmo** e à **Ana Macau,** pelas ajudas constantes.
- À **Amélia e ao Jorge** pelos conceitos, tão fundamentais.
- À **Ana Franco** pela coragem que sempre me transmitiu.
- À **Joana e ao Gon** pela solidariedade nas noites de trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo desenvolver e validar um instrumento de investigação e diagnóstico do clima organizacional da Parque EXPO. A identificação das principais dimensões a considerar no modelo de clima, foram obtidas através da revisão da literatura, com posterior validação dos colaboradores da empresa. Com base no modelo, procurou-se compreender a relação existente entre a Satisfação dos colaboradores e cada uma das dimensões selecionadas: Avaliação, Bem Estar, Recompensa e Benefícios, Clareza, Comunicação, Orgulho, Liderança, Relacionamento e Formação. O diagnóstico de clima foi concretizado através da aplicação de um questionário aos 175 colaboradores da empresa. Da análise desenvolvida, destaca-se que os colaboradores da Parque EXPO revelam um clima muito favorável, apresentando resultados globais bastante positivos.

Os dados obtidos permitiram ainda a reavaliação de diversos aspetos organizacionais, resultando num Plano de Ação de Melhorias definido para o curto e longo prazos. A maior preocupação centrou-se no sistema de Gestão de Desempenho, em relação ao qual foram delineadas estratégias graduais de atuação e otimização. O diagnóstico do clima organizacional representa um modo constante de obter e de fornecer feedback, orientando a participação dos colaboradores nos processos de decisão. Resulta assim, a proposta da realização de um diagnóstico bianual visando, por um lado, a monitorização das medidas corretivas anteriores e por outro, a proatividade da gestão antecipando e solucionando problemas relativos aos colaboradores e ao ambiente de trabalho, prevenindo situações críticas que podem influenciar negativamente o fluxo normal de atividade das empresas.

ABSTRACT

This work has the main purpose to develop and validate an instrument of investigation and diagnosis of the organizational climate at Parque EXPO. The key dimensions to take into consideration in the climate model were identified through literature review, with subsequent validation of company employees. Based on the model, we sought to understand the relationship between employee satisfaction and each of the selected dimensions: Evaluation, Welfare, Reward and Benefits, Clarity, Communication, Pride, Leadership, Relationships and Training. The climate diagnosis has been achieved by applying a questionnaire to the 175 employees.

The analysis emphasized the fact that the employees of Parque EXPO have developed a very favorable climate, with very positive results overall. The enquiry results also allowed the reassessment of various organizational aspects, and the result was an Action Plan for Improvements set for the short and long term. The main concern centered on the Performance Management System, for which gradual performance and optimization strategies were laid. The diagnosis of the organizational climate is a constant mode of obtaining and providing feedback, and off guiding employee participation in decision-making. Hence the proposal of making a biannual diagnosis aiming at: monitoring the effects of previous corrective measures, on the one hand; and at a type of proactive management that anticipates and solves problems relating to employees and the working environment, and that prevents critical situations that might affect the regular functioning and workflow of the company.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS E TABELAS 5
INTRODUÇÃO 6
ESTRUTURA DO TRABALHO 8
1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO 9
1.1 - Conceito de Clima 9
1.2 - Modelos de Clima 15
1.3 - Comparação dos Modelos 24
2 – MODELO PARQUE EXPO 25
2.1 - O Modelo Proposto 25
2.2 - Procedimentos Metodológicos 33
2.3 - Caracterização da Parque EXPO 36
3 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 38
3.1 - Apresentação de Resultados 38
3.2 - Análise da fidelidade do questionário 39
3.3 - Análise Correlacional 40
3.4 - Análise Descritiva das Dimensões - Itens do Modelo 42
3.5 - Regressão Linear 54
4 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES 55
4.1 - Plano de ação de Melhorias 55
4.2 - Conclusões 58
5 – BIBLIOGRAFIA 61
6 – ANEXOS 69

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Modelo de Patterson - Quadrantes 20
Figura 2 - Organigrama da Parque EXPO 37
Figura 3 - Gráfico da Média das Dimensões 43
Figura 4 - Média das respostas aos itens P4 e P5 46
Figura 5 - Médias por dimensão 47
Figura 6 - Gráfico de Médias dos itens da dimensão Bem Estar 51

Tabela 1 - Conceitos de Clima 11
Tabela 2 - Dimensões do Modelo de Patterson 21
Tabela 3 - Comparação de Modelos - GPTW, Patterson, Parque EXPO 26
Tabela 4 - Caracterização da Amostra 36
Tabela 5 - Perfil das respostas versus população 39
Tabela 6 - Alfa de Crohnbach 40
Tabela 7 - Análise Correlacional 41
Tabela 8 - Estatística Descritiva das Dimensões 43
Tabela 9 - Diferenças significativas – Orgulho / Idade 44
Tabela 10 - Média da Dimensão Orgulho / Idade 44
Tabela 11 - Diferenças significativas – Formação / Antiguidade 45
Tabela 12 - Média da Dimensão Formação / Antiguidade 46
Tabela 13 - Diferenças significativas – Recompensa e Benefícios / Formação 48
Tabela 14 - Diferenças significativas – Recompensa e Benefícios / Área Funcional 48
Tabela 15 - Média da Dimensão Recompensa e Benefícios /Formação 48
Tabela 16 - Média da Dimensão Recompensa e Benefícios /Área Funcional 48
Tabela 17 - Média dos itens da dimensão Comunicação 49
Tabela 18 - Média dos itens da dimensão Liderança 50
Tabela 19 - Média dos itens da dimensão Bem Estar 51
Tabela 20 - Diferenças significativas – Bem Estar / Sexo 51
Tabela 21 - Média dos itens da dimensão Clareza 52
Tabela 22 - Média dos itens da dimensão Relacionamento 52
Tabela 23 - Média dos itens da dimensão Avaliação 53
Tabela 24 - Regressão Linear 54

INTRODUÇÃO

Vários autores afirmam que, antes de expor sobre clima organizacional, é imprescindível conceituar o termo organização.

Uma definição possível é a de que uma organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos.

As organizações são portanto sistemas abertos estando sujeitas e expostas ao impacto de mudanças provenientes quer das variáveis do ambiente externo, quer das variáveis do ambiente interno: competências, pessoas, valores, e conhecimento.

Segundo Figueiredo (1999), *considerando-se que as pessoas são fundamentais no processo de agregação de valores intangíveis, concorrendo, de maneira diferenciada, na obtenção de vantagens competitivas e consecução dos objetivos organizacionais, um dos grandes desafios apresentados às empresas é a manutenção de um ambiente potencializador do ativo humano, impulsionando, desta forma, a performance e contribuições individuais.*

Neste contexto, existe cada vez mais a preocupação, por parte da Gestão, de encontrar formas eficazes de Gestão dos Recursos Humanos. Nos últimos anos, a pesquisa dedicada aos aspetos comportamentais dentro das organizações tem vindo a aumentar significativamente.

A gestão do Clima Organizacional constitui uma importante ferramenta para a monitorização do comportamento humano nas organizações, uma vez que, permite avaliar a perceção dos seus colaboradores em relação a várias dimensões, designadamente: comunicação, trabalho de equipa, liderança, tomada de decisões, envolvimento, condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação dos colaboradores.

É cada vez mais importante conhecer esta perceção, tendo em conta que os sentimentos dos colaboradores têm um impacto profundo sobre a forma como trabalham e consequentemente sobre a produtividade das organizações.

Sendo uma das responsabilidades dos especialistas de Recursos Humanos otimizar a satisfação e a motivação dos colaboradores, devem estes peritos diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional com o objetivo de manter um clima favorável.

Importa ainda salientar que não existe um clima organizacional perfeito ou ideal. Um dos fatores mais complexos neste contexto é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionamento, enfim a singularidade de cada indivíduo que influencia o grupo como um todo.

Diferentes pessoas têm diferentes objetivos e diferentes motivações dentro de uma mesma organização. Qualquer decisão tem diferentes interpretações nos diferentes colaboradores, podendo ser encarada como justa para uns e muito negativa para outros.

Face a tais circunstâncias não se pode esperar um clima ideal ou, nem mesmo, um único clima dentro de uma organização. Em diferentes equipas de trabalho, departamentos ou direções é comum encontrar-se diferentes climas.

Através do estudo do clima organizacional torna-se mais fácil partilhar sentimentos e ideias, facilitando à Gestão a identificação de sinais positivos ou negativos da organização, visando a implementação das mudanças necessárias para a melhoria da satisfação dos colaboradores.

Observar o clima da Parque EXPO é essencial para compreender quais os fatores que condicionam os sentimentos dos seus colaboradores. Neste estudo, pretende-se avaliar o nível de satisfação global dos colaboradores da Parque EXPO, relacionando-o com as dimensões consideradas adequadas.

O presente trabalho tem como principal objetivo desenvolver e validar um instrumento de investigação e diagnóstico de clima organizacional da Parque EXPO 98, SA.

Numa primeira fase pretende-se obter a identificação dos principais aspetos /dimensões que influenciam a formação do clima organizacional entre os colaboradores da Parque EXPO. Como objetivo final, importa assimilar objetivamente, com este instrumento, os pontos mais fortes e menos fortes do clima da empresa, visando a obtenção de indicadores de Gestão de Recursos Humanos que constituam elementos orientadores das Políticas de Recursos Humanos, a implementar na empresa.

O diagnóstico de clima será concretizado através da aplicação de um questionário a todos os colaboradores da empresa. As principais etapas do processo integram:

- identificação dos principais aspetos ou dimensões que formam o clima da empresa, através de uma revisão de literatura considerada adequada;
- criação de instrumento de medida;
- aplicação do questionário e tratamento estatístico;
- análise e divulgação dos resultados;
- criação de um plano de ação para correção dos pontos menos fortes e manutenção dos pontos fortes.

É sobejamente conhecido que o sucesso da implementação de qualquer medida está diretamente relacionado com o envolvimento de todos os participantes. Neste sentido e tendo como ponto de partida a revisão bibliográfica e o estudo de inúmeros modelos de

clima ali apresentados, pretendeu-se desenvolver um instrumento – questionário – que traduzisse a realidade da organização. Assim, todos os colaboradores interessados participaram na fase de análise do modelo, das dimensões a integrar, tendo sido criado um questionário adaptado à realidade da empresa.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 4 partes, associando-se a cada uma delas uma fase específica do estudo.

A primeira parte refere o enquadramento teórico do tema, efetuando-se uma revisão da literatura que servirá de base de suporte às hipóteses posteriormente formuladas.

Descrevem-se ainda os principais conceitos de clima, bem como se apresentam os principais modelos de clima organizacional. Seguidamente é apresentada uma análise comparativa de modelos, que permite simultaneamente o apuramento da frequência das diferentes dimensões entre os modelos estudados.

Na segunda parte identifica-se o Modelo da Parque EXPO, resultante da integração de dois modelos mundialmente testados. Descrevem-se as dimensões integrantes do modelo, bem como a formulação das hipóteses a investigar.

Seguidamente apresenta-se a explicação de toda a metodologia utilizada designadamente a validação do questionário, a recolha de informação e a validação da amostra.

Efetua-se ainda nesta segunda parte uma breve apresentação da Parque EXPO, nomeadamente no que concerne à sua estrutura de organização e de recursos humanos.

Na terceira parte é feita a apresentação, análise estatística e discussão dos resultados do diagnóstico. O tratamento estatístico foi efetuado em SPSS (Statistical Package for Social Sciences) percorrendo as seguintes etapas: Análise da fidelidade do questionário, Análise Correlacional, Análise descritiva das dimensões e Regressão linear do modelo.

Por último, na quarta parte deste trabalho é apresentado o Plano de Ação de Melhorias, bem como as principais conclusões do estudo.

1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 - Conceito de Clima

O termo clima é de origem grega, Klima, e significa declive, inclinação.

Da revisão bibliográfica resulta que as primeiras pesquisas de caráter científico sobre clima organizacional, remontam a 1930.

Saliente-se que um dos pioneiros em estudos de clima foi Elton Mayo com a sua experiência em Hawthone. Esta experiência tinha por objetivo inicial estudar a fadiga, os acidentes de trabalho, a rotação do pessoal e o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Embora esta experiência, na sua primeira fase, pretendesse confirmar a influência da iluminação sobre o desempenho dos operários, os resultados finais comprovaram que a produtividade dos empregados dependia essencialmente de: integração social, comportamento social dos empregados, recompensas e sanções sociais, grupos informais, relações humanas, importância do conteúdo do cargo, aspetos emocionais, etc.

Os estudos sobre clima organizacional tiveram um enorme desenvolvimento nos Estados Unidos na década de 1960, através do trabalho dos autores Forehand e Gilmer (1964), Pelz e Andrews (1966) e Litwin e Stringer (1966).

Desde a sua origem, o conceito de clima tem tido diferentes significados.

Porém, até à década de 1980 os estudos existentes sobre clima foram controversos, tendo em conta o desenvolvimento crescente do conceito de cultura organizacional. Colocou-se então a questão se clima e cultura eram conceitos diferentes ou, pelo contrário, complementares.

Segundo Vasquez (1996), durante alguns anos os dois conceitos foram abordados de forma indistinta. A partir de 1985, com Schneider, começam a surgir clarificações dos conceitos, relevando que, no estudo do clima se tendem a usar métodos quantitativos, enquanto que no conceito de cultura se usam métodos qualitativos.

Com o final da segunda guerra mundial e com a preocupação dos governos quanto ao espírito que reinava na população, o termo clima começa a ser usado como conceito metafórico de espírito ou estado mental diretamente associado ao clima meteorológico. O termo clima resulta de uma metáfora derivada da meteorologia cujo propósito é a compreensão do ambiente organizacional. Em 1976, Payne e Pugh, fazem a analogia entre clima atmosférico e clima organizacional.

Nas décadas de 70 e 80 surgem dois outros conceitos de clima: o clima psicológico e o clima organizacional. James e Sells (1981) e James (1982) definem Clima Psicológico como *resultado das perceções individuais da apreciação cognitiva dos ambientes de trabalho.*

James e Jones (1974), referem o uso do termo clima psicológico referindo-se ao significado que as pessoas atribuem aos seus postos de trabalho, aos seus líderes, à remuneração, às expetativas de desempenho, às oportunidades de promoção e equidade no tratamento.

Alguns autores distinguem os conceitos referindo que quando o estudo é efetuado a um nível individual refere-se a clima psicológico, quando o estudo abrange a organização ou uma unidade da mesma, trata-se do conceito de clima organizacional.

Na definição de Howe (1977), o clima organizacional engloba um conjunto de variáveis organizacionais que refletem interações individuais e organizacionais, afetando o comportamento dos colaboradores de uma organização.

Na opinião de Neves (2001), a perspetiva psicológica faz do individuo a origem do clima, enquanto que na perspetiva psicossocial, que está na base do clima organizacional, o clima consiste numa representação criada pela interação dos indivíduos na organização.

Existe assim alguma confusão quanto ao foco da pesquisa: os autores mais preocupados com as perceções individuais focalizam os seus estudos no clima psicológico, enquanto que os autores mais preocupados com as organizações focalizam-se em clima organizacional.

Resulta assim, da revisão bibliográfica efetuada, um enorme e controverso número de conceitos e definições de clima, que justificam a abordagem histórica, a seguir representada:

Tabela 1 - Conceitos de Clima

Data	Autor(es)	Conceito	Caracterização
1939	**Lewin**	*..perceções dos atributos organizacionais partilhados pelos membros de um grupo*	Organização
1964	**Forehand e Gilmer**	*..é um conjunto de características que descrevem uma organização e influenciam o comportamento das pessoas nas organizações*	Comportamentos Organização
1966	**Katz e Kahn**	*.. é o resultante de um número de fatores que se refletem na cultura total da organização e se refere à organização como globalidade…*	Organização
1971	**Litwin**	*.. é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que é experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento..*	Ambiente Organização
1972	**Scheinder e Hall**	*.. perceções individuais da organização afetadas pelas características da organização e do individuo*	Organização
1973	**Payne e Mansfield**	*..é o elo de ligação entre o nível individual e organizacional , no sentido de expressar a compatibilidade das expetativas e valores*	Organização
1974	**James e Jones**	*..criação do conceito clima organizacional / clima psicológico*	Comportamentos
1976	**Payne e Pugh**	*..perceção individual tem a ver com a personalidade que se reflete nas atitudes no trabalho*	Perceção
1978	**Powell**	*.. a organização como as pessoas a veem num sentido subjetivo*	Organização
1978	**Litwin & Stringer**	*..processo psicológico intervindo entre características psicológicas organizacionais e comportamentais*	Comportamentos
1978	**Souza**	*.. é um fenómeno resultante de elementos da cultura organizacional…*	Cultura
1979	**Litwin & Stringer**	*propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem ou trabalham neste meio, influenciando sua motivação e seu comportamento*	Comportamentos Ambiente
1985	**Glick**	*.. termo genérico para uma extensa classe de variáveis organizacionais que descrevem o contexto para as ações individuais*	Organização
1991	**Ekvall**	*..tem a ver com comportamentos, atitudes, sentimentos que são razoavelmente fáceis de serem observados, é a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, cujas expetativas e valores individuais convergem em relação aos valores e diretrizes formais…*	Comportamentos Sentimentos
1988	**Vala, e Lima**	*.. dimensão da cultura que refere os aspetos especificamente pereptivos*	Cultura
1992	**Chiavenato**	*.. constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, a característica que existe em cada organização*	Organização
1997	**Bergamini e Coda**	*..reflete a tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão efetivamente a ser atendidas*	Organização
1997	**Bowditch**	*..é uma perceção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos dos colaboradores (por exemplo, absenteísmo, rotatividade)*	Ambiente Organização
2000	**Schneider**	*..é uma forma que é baseada nos modelos de experiência e comportamentos específicos percebidos das pessoas nas organizações*	Comportamentos
2001	**Puente Palacios**	*.. é um fenómeno complexo, sendo resultado da interação de várias variáveis*	Organização

Data	Autor(es)	Conceito	Caracterização
2002	**Forehand; Von Haller**	*.. conjunto de características que definem uma organização e que a distinguem das outras, com a particularidade de ser relativamente durável no tempo e influenciar o comportamento das pessoas que atuam em tal contexto*	Organização
2003	**Lobo**	*..é o modo como se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis..*	Organização
2003	**Coda**	*.. é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspetos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.*	Organização Cultura
2003	**Sousa**	*..é o fenómeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais percetível do que suas fontes causais, comparando-se a um perfume, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles*	Cultura Ambiente
2004	**Maximiano**	*..é o produto dos sentimentos , é a medida como as pessoas se sentem em relação à organização*	Sentimentos Organização
2006	**Srivastav**	*.. depende da perceção dos membros da organização sobre as várias dimensões da organização. .. influencia a motivação e o comportamento dos membros da organização, .. clima organizacional promove a saúde física e mental do empregado*	Comportamentos

Ao longo dos quase 70 anos de história, poder-se-á considerar que os conceitos de clima integram, na sua maioria, expressões como: perceção, ambiente, comportamentos, organização, sentimentos, cultura, etc. Uns autores referem-se a fenómenos individuais, outros a fenómenos grupais.

Não obstante os inúmeros conceitos, o termo clima foi sempre concebido como algo mensurável e com forte influência sobre as condutas individuais e organizacionais, apesar das divergências quanto à forma de o medir, divergências estas que integram três escolas de pensamento **(Tagiuiri & Litwin, 1968),** a saber:

Medida múltipla dos atributos organizacionais objetivos

Considera o clima como um atributo pertencente à própria organização, que existe independentemente das perceções dos seus membros. Nesta abordagem, o clima resulta da perceção comum dos colaboradores que se encontram expostos a condições comuns, tais como: o tamanho da empresa, o grau de centralização, o número de níveis hierárquicos, a tecnologia, o grau de formalização, entre outros.

Um conceito de clima representativo desta abordagem é o de Forehand e Gilmer (1964), na sua definição: *clima é um conjunto de características que descrevem uma organização e influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.*

Este conceito concebe o clima como um atributo organizacional, com existência independente das perceções dos indivíduos. Esta abordagem, prevalece nos estudos de clima organizacional durante os anos 80 e até à década de 90.

Medida percetiva dos atributos individuais

Considera que o indivíduo interpreta e responde a variáveis de uma forma que lhe é sobretudo psicologicamente significativa e não apenas tendo por base as condições externas objetivas. Integra-se aqui o conceito de clima de Scheinder e Hall (1972): *perceções individuais da organização afetadas pelas características da organização e do indivíduo.*

Medida percetiva dos atributos organizacionais

O clima é entendido como uma série de características percebidas a respeito de uma organização e/ou das suas unidades. Nesta abordagem, avalia-se o clima através de recursos de perceção dos membros da organização.

O conceito de clima, segundo Litwin (1971), integra esta abordagem, *é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que é experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.*

Lobo e Fernandez (2000), referem que o conceito de clima foi adaptado pelo domínio laboral por Lippit e White devido ao vínculo por eles estabelecido, entre pessoas e ambiente.

Alguns autores sugerem que o clima deve ser encarado como um atributo total da organização, outros como Schneider (1975), defendem que quando se pretende estudar o clima se devem estudar os vários sub sistemas, logo os vários sub climas.

Com o passar dos anos, os estudos além de demonstrarem preocupação com o ambiente psicológico, têm demonstrado também preocupação com as influências sociais, situacionais e organizacionais no comportamento dos seres humanos (Payne e Pugh, 1976).

Numa perspetiva mais recente, verifica-se uma clara tendência em relacionar diretamente o clima a sentimentos, e a comportamentos: o *clima ajuda os indivíduos a determinar o comportamento, baseado na maneira como pensam e sentem sobre vários aspetos do ambiente de trabalho*, Solnet e Paulsen (2006).

James e Jones (1974) e Schneider e Reichers (1983), distinguem os termos expressando clima psicológico como o significado da ligação individual no contexto de trabalho e clima organizacional como significados partilhados por pessoas, ligados a um aspeto particular do trabalho. A focalização adequada dependerá obviamente do ponto de vista do pesquisador.

Glick (1985), concluiu que ambos os conceitos são *categorias úteis de variáveis para avaliação das relações entre os indivíduos e as organizações*. A confusão de conceitos supra referida, pode ser contornada com a elaboração cuidadosa dos itens do instrumento de medida de clima organizacional, voltados para a descrição das características da organização.

As várias definições de clima, integram assim um conjunto múltiplo de determinantes tais como: características organizacionais percecionadas, representações psicológicas e interação indivíduo / situação.

Segundo Neves (2001), se em relação à natureza multidimensional do clima o consenso é generalizado, o mesmo não acontece em relação à natureza das dimensões, ao processo de medida e ao nível de análise do mesmo.

O conceito de clima seguido por Neves (2001), pode abordar-se a partir de quatro perspetivas distintas apesar de não mutuamente exclusivas: perspetiva organizacional, perspetiva psicológica, perspetiva psicossocial e perspetiva cultural.

Assim, o clima na perspetiva organizacional é a manifestação objetiva das características da organização.

A perspetiva psicológica coloca a ênfase no indivíduo, como o processador de toda a informação assumindo um significado de natureza individual.

A perspetiva psicossocial fundamenta-se nas interações individuais e nos processos de influência social subjacentes.

A perspetiva cultural, relaciona a partilha e o significado dos eventos organizacionais com que os colaboradores se confrontam.

Segundo Lobo (2003), a unidade da teoria na pesquisa do clima é o indivíduo, caracterizado como sujeito que compartilha campos psicológicos com os demais membros do grupo.

As relações ocorrem em duas esferas: indivíduo - indivíduo e indivíduo - ambiente. Sendo a primeira interação direta e imediata, na segunda devem considerar-se as condições ambientais incidentes sobre o indivíduo na organização, podendo estas ser efetivamente influenciadas ou deliberadamente alteradas por outros indivíduos.

Segundo Denison (1996), as pesquisas de clima devem medir além das condições organizacionais objetivas, expressões avaliativas individuais quanto à perceção e interpretação de tais condições.

Pode então concluir-se que, pese embora todas as correntes e abordagens acima identificadas, o conceito de clima ainda não foi totalmente definido e que o mesmo se vem adaptando historicamente às diversas teorias organizacionais e conceções que os estudos científicos têm dado em relação aos aspetos do comportamento humano nas organizações.

Não restam contudo dúvidas de que o clima organizacional exerce um efeito muito significativo sobre o desenvolvimento organizacional e sua evolução.

Refira-se que as tendências apontam para futuros conceitos que, deverão cada vez mais, evidenciar as perceções, os sentimentos e as opiniões dos colaboradores, tendo em conta que o caminho é o da valorização dos colaboradores da organização, como seres humanos dignos da sua condição humana.

O estudo do clima fornece assim indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização; e, caracterizando-se por ser relativamente maleável, admitindo ações de intervenção para melhoria das condições do ambiente de trabalho.

Todavia, a mera investigação da qualidade do clima não constitui, só por si, uma ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional devendo a gestão do clima organizacional assumir um caráter sistémico e contínuo.

De acordo com Brunet 2002, a gestão do clima organizacional e a respetiva implementação de ações de melhoria, constituem-se em tarefas bastante complexas.

1.2 - Modelos de Clima

A análise do clima organizacional é portanto e sem sombra de dúvida uma ferramenta objetiva e isenta que permitirá identificar pontos fortes e pontos fracos na Gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as eventuais sugestões apreendidas dos resultados, representam valiosos instrumentos para a criação de um Plano de Ação tendo em vista a melhoria continua.

Então que variáveis/dimensões devem ser usadas num estudo de Clima Organizacional?

Variados e inúmeros são os modelos das diferentes dimensões dos estudos de clima. O clima organizacional tem inspirado muitas descrições e operacionalizações. No entanto poucas têm sido as medidas validadas consistentemente (Moos 1974 e Patterson e AL 2005).

Numa primeira abordagem, apresentam-se resumidamente, os principais modelos de análise de clima.

Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Um dos primeiros modelos referenciados é o modelo de Litwin e Stringer que reporta ao ano de 1968, aplicado em empresas Norte Americanas.

Este modelo foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, pelo que permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, revelando

diferentes climas organizacionais em empresas que praticavam diferentes políticas na gestão dos seus recursos humanos.

As dimensões analisadas por estes autores incluíram: Estrutura, Responsabilidade e Autonomia, Desafio, Recompensa, Relacionamento, Cooperação, Conflito, Identidade e Padrões.

Este modelo foi utilizado na pesquisa realizada por Litwin, em 1971, para avaliar a influência do clima organizacional e os estilos de liderança na motivação e comportamento dos indivíduos no trabalho.

Modelo de Campbell (1970)

Nos anos 70 verifica-se a tendência para se caracterizar o clima através de um número limitado de dimensões, sendo que Campbell et al (1970), agregaram várias escalas em apenas quatro dimensões: Autonomia Individual, Grau de Estrutura, Recompensa e Consideração / Calor, sendo esta última, a inovação relativamente ao modelo anterior.

Modelo de Moos (1974)

O "The Social Climate Scales Work", datado de 1974, internacionalmente usado por investigadores da Psicologia Social e do Comportamento Organizacional constitui um instrumento bastante utilizado em ambientes laborais, Fátima Lobo e Dâmaso Rodriguez Fernandez, (2001). A escala de clima social no Trabalho (Moos et al 1974), é composta por 90 itens subdivididos em dez subescalas: Implicação, Coesão, Apoio, Autonomia, Organização, Pressão, Clareza, Controlo, Inovação e Comodidade.

Comparativamente ao primeiro modelo, esta escala integra duas dimensões comuns: a Autonomia e a Organização.

A escala «The Social Climate Scales Work», apresenta-se de fácil aplicação em termos individuais e coletivos, constituindo-se num instrumento bastante usado em ambientes laborais.

Este modelo foi aplicado em Portugal, por Fátima Lobo e Dâmaso Fernandez, num estudo que abrangeu Pequenas e Médias Empresas da área industrial, no Norte de Pais, nomeadamente nos distritos de Viana do Castelo e Braga, a cerca de 224 indivíduos, tendo os resultados sido satisfatórios, em termos de validação e uso da escala em Portugal.

Modelo de Sbragia (1983)

Sbragia (1983), num estudo empírico sobre o clima organizacional numa empresa brasileira de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, autonomia, conflitos e identidade, já incluídos no primeiro modelo, acrescem as seguintes dimensões: Tensão, Participação, Supervisão, Consideração Humana, Prestígio, Tolerância, Clareza, Justiça, Condições de Progresso, Apoio Logístico, Reconhecimento e Controle.

Modelo de Levering (1984)

Levering (1984), pretendia inicialmente verificar a existência de relação entre satisfação dos colaboradores e o desempenho económico e financeiro da organização. Após entrevistar colaboradores de diversas organizações americanas, o autor concluiu ser um excelente lugar para se trabalhar aquele onde o indivíduo gosta dos colegas de trabalho, confia na organização e tem orgulho no que faz. O modelo que foi proposto por Levering (1984) acrescenta as dimensões: Credibilidade, Imparcialidade, Respeito, Orgulho e Camaradagem. De acordo com Levering (1998), é preciso ter algo mais, e este algo mais consiste em proporcionar às pessoas um ambiente de trabalho de confiança, em que a credibilidade, o respeito e a justiça estimulem e motivem as pessoas a produzir mais e melhor.

Modelo Great Place to Work Institute

O modelo utilizado pelo Great Place to Work Institute (GPTW), baseado no Modelo de Levering, não se propõe a avaliar o clima, mas sim a estabelecer um conjunto de fatores que permitem a comparação do grau de satisfação dos empregados em diversas organizações empresariais. O questionário do GPTW, baseado no modelo de Levering, a seguir apresentado, avalia 13 dimensões, das quais 5 são coincidentes com o primeiro modelo: Autonomia, Desafio, Recompensa, Relações Interpessoais e Cooperação, acrescentando ainda as dimensões: Liderança, Clareza, Participação, Reconhecimento, Orgulho, Imparcialidade, Progresso e Comunicação.

Modelo de Kolb (1986)

O modelo de Kolb, surgiu nos Estados Unidos, após estudos da sua equipa sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia aplicada às organizações. O modelo de Kolb (KOLB et al., 1986) utiliza uma escala de sete indicadores. Além da Responsabilidade, Padrões e Recompensas,

já vistos anteriormente, acrescentou ainda as seguintes dimensões: Conformismo, Clareza Organizacional, Apoio e Liderança.

Modelo de Kozlowski (1989)

O modelo proposto por Kozlowski, propõe 11 dimensões, das quais 4 são coincidentes com o primeiro modelo, designadamente: Estrutura, Responsabilidade, Relacionamento, Cooperação, acrescentando ainda as dimensões: Entendimento do Trabalho, Apropriação, Comportamento das Chefias, Participação, Suporte, Gestão Consciente e Comunicação.

Modelo de Patterson (2005)

Uma exceção notável é a COM, "Competing Value Model " (de Patterson, 2005), que representa uma medida global de clima organizacional, com base numa aplicação a 6869 empregados de várias organizações de manufatura no Reino Unido.

A COM representa um instrumento de medida assente numa sólida base teórica, revela-se consistente e pode ser aplicado a indivíduos de todos os níveis hierárquicos, cumprindo os seguintes critérios:

i. é construído sobre um modelo teórico;
ii. demonstra validade (mede o que se pretende medir);
iii. demonstra fiabilidade (medição estável ao longo do tempo);
iv. é global.

Esta medida baseia-se no modelo de Quinn que organiza numa estrutura de quatro quadrantes os vários critérios organizacionais que se pretendem avaliar, gerados a partir dos seguintes paradoxos:

- **Flexibilidade versus controlo**
- **Orientação interna versus orientação externa**

São assim analisadas as tensões existentes num ambiente organizacional, conseguindo-se desta forma interpretar uma grande variedade de fenómenos organizacionais.

Em esquema o modelo representa-se por dois eixos:

O **horizontal** – orientação interna (ênfase nos recursos humanos); orientação externa (ênfase no crescimento);

O **vertical** - flexibilidade, importância da iniciativa, da rapidez, controlo, hierarquia.

que se distribuem em três dimensões, a saber:

A dimensão contrastante **FLEXIBILIDADE /CONTROLO**

FLEXIBILIDADE – caso em que a estrutura organizativa assenta na flexibilidade, valoriza-se a inovação, a adaptação, a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual e o desejo de mudança.

CONTROLO - na situação das estruturas organizativas assentes no controlo onde se valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo uma visão mecanicista burocrática, com base na autoridade formal e coordenação impessoal.

Segundo Neves (1996), *uma organização que enfatize o controlo, valoriza a segurança e estabilidade assumindo por isso uma forma de organização altamente burocrática. Ao invés uma organização que enfatize a flexibilidade valoriza a inovação, a adaptação assumindo por isso uma estrutura informal que encoraja a comunicação horizontal, a iniciativa individual e o desejo de mudança.*

A dimensão contrastante **ORIENTAÇÃO INTERNA / ORIENTAÇÃO EXTERNA**

ORIENTAÇÃO INTERNA – valoriza o bem estar, o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente;

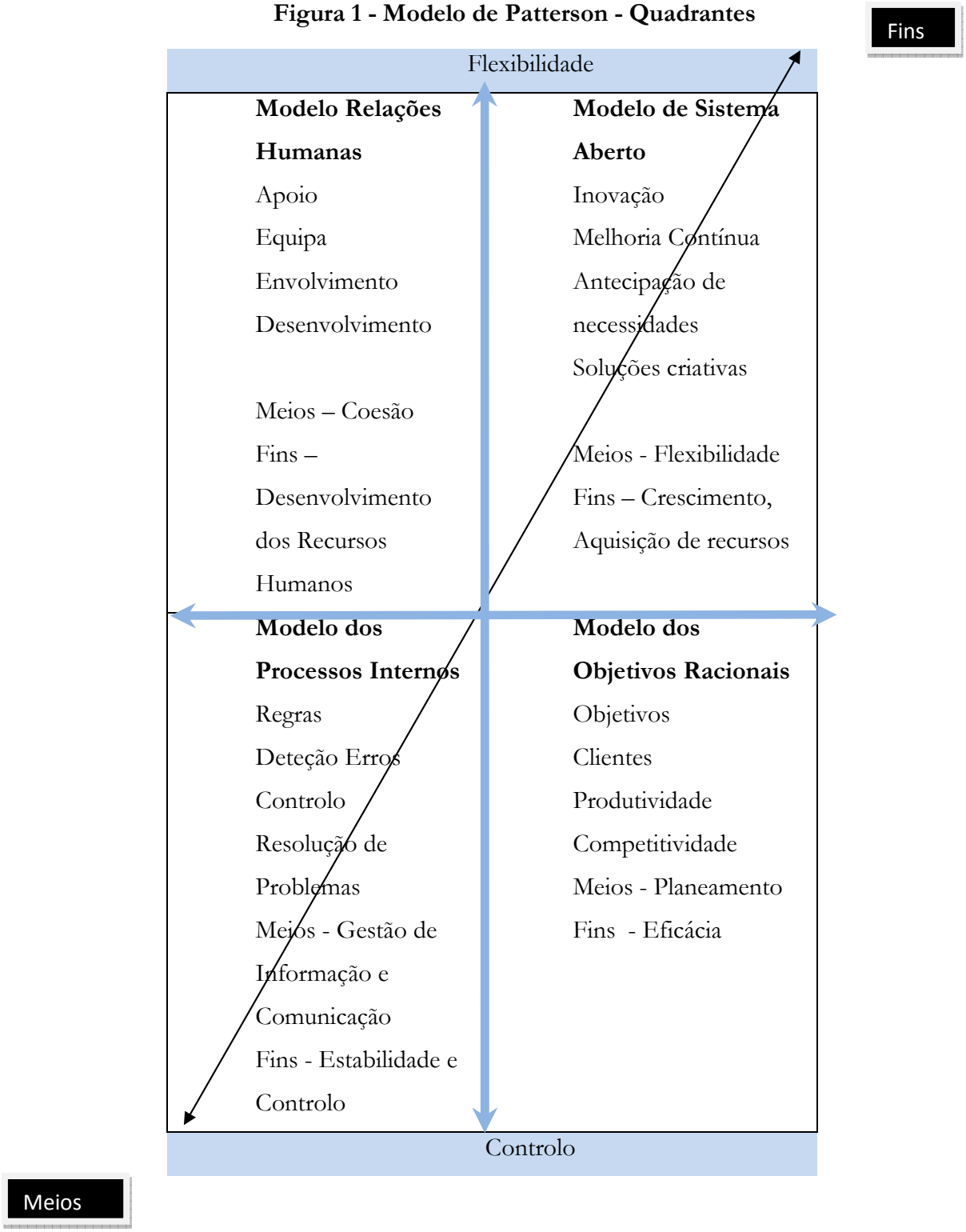
ORIENTAÇÃO EXTERNA – onde se salienta a competitividade, a aquisição de recursos e a produtividade.

A dimensão contrastante orientação interna/orientação externa, traduz uma valorização do bem estar e do desenvolvimento individual em oposição à valorização do ambiente externo, da competição e da produtividade, (Neves 1996).

A dimensão contrastante **MEIOS / FINS**

Esta dimensão traduz o crescimento através da inovação e rapidez de resposta, com a aplicação dos sistemas de informação e comunicação e forte ênfase nos resultados.
Segundo (Neves 1996), a terceira dimensão traduz o dilema subjacente aos diversos modelos organizativos: crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta em oposição à estabilidade e controlo.
Apresenta-se em esquema a estrutura dos 4 quadrantes:

Figura 1 - Modelo de Patterson - Quadrantes



Cada quadrante reflete um domínio de resultados validado e os respetivos ideais de gestão que se podem atingir com os resultados. Coexistem valores antagónicos dentro das organizações e a forma como estas conseguem integrar diferentes conjuntos de valores refletidos nos objetivos a atingir e nos meios empregues para os alcançar.

Segundo vários autores os quatro quadrantes do Modelo abrangem a maior parte das formas organizacionais desenvolvidas pelas ciências administrativas.

Um ponto forte deste modelo é o facto de derivar de quatro das principais escolas da teoria organizacional integradas na gestão e na psicologia organizacional da atualidade, que se apresentam de seguida:

Relações Humanas: Incrementa o bem estar, o crescimento e o maior comprometimento dos colaboradores da organização;

Processos Internos: Preocupação Taylorista, formalização e controlo interno, visando utilização eficiente dos recursos;

Sistemas Abertos: Capacidade de adaptação da organização à envolvente, inovando em resposta às exigências do mercado;

Objetivos Racionais: Ênfase na maximização da produtividade e concretização dos objetivos;

Segundo Patterson, o modelo não sugere que determinada organização se deva integrar num quadrante, mas consoante os objetivos da organização, devem indiciar-se os graus de importância que deverão ser atribuídos a cada domínio.

Analisando o trabalho de Patterson (2005), identificam-se os conjuntos de dimensões distribuídas pelos quatro quadrantes, acima indicados, a saber:

Tabela 2 - Dimensões do Modelo de Patterson

1 – Dimensões de clima do quadrante "Modelo das Relações Humanas"	
Bem Estar do colaborador	Grau com que a organização valoriza e se preocupa com os seus colaboradores
Autonomia	Criação de trabalhos que permitam aos colaboradores da organização algum grau de liberdade na forma como os concretizam
Participação	Nível de participação dos colaboradores na tomada de decisões
Comunicação	A informação é partilhada por toda a organização
Formação	Desenvolvimento das competências dos colaboradores
Integração	Nível de cooperação entre os departamentos e direções
Apoio da supervisão	Grau de acompanhamento nomeadamente no que concerne ao apoio e compreensão das hierarquias

2 – Dimensões de clima do quadrante "Modelo dos Processos Internos"	
Formalização	Preocupação e respeito com procedimentos e regras da organização
Tradição	Formas pré estabelecidas de executar as tarefas
3 – Dimensões de clima do quadrante "Modelo de sistema aberto"	
Flexibilidade	Orientação para a mudança
Inovação	Grau de abertura a novas ideias
Foco no exterior	Resposta da organização ao mercado e aos clientes
Reflexibilidade	Forma como a organização revê e reflete sobre a estratégia em resposta às alterações do ambiente que a rodeia
4 – Dimensões de clima do quadrante "Modelo dos Objetivos Racionais"	
Clareza	Definição clara de objetivos
Esforço	Definição do esforço solicitado aos colaboradores no cumprimento dos objetivos
Eficiência	Ênfase na eficiência e produtividade dos colaboradores
Qualidade	Grau de importância da Qualidade
Pressão	Grau de pressão a que os colaboradores se sentem sujeitos no desempenho das suas funções
Avaliação do Desempenho	Avaliação e compensação pelo desempenho.

Segundo Neves (1996), o *modelo teórico dos valores constratantes é bastante rico, pois integra na mesma estrutura várias perspetivas teóricas sobre o funcionamento das organizações, perspetiva o funcionamento organizacional na base de valores contrastantes, integrando na sua explicação os dilemas de gestão e os paradoxos de decisão, e, por fim permite evidenciar o caráter evolutivo e dinâmico inerente aos aspetos culturais da vida de uma organização. A sua estrutura bidimensional e bipolar permite a constituição de uma tipologia do clima e de cultura, na base da qual se podem diferenciar tipos de perfis de clima e de cultura.*

Modelos de Autores Brasileiros

Modelo de Luz (1995)

Luz (1995), propõe um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional, sendo este constituído por dezoito dimensões, a saber: O trabalho em si, Integração interdepartamental, Salário, Supervisão, Comunicação, Progresso profissional,

Relacionamento interpessoal, Estabilidade no emprego, Processo decisório, Benefícios, Condições físicas de trabalho, Relacionamento empresa/sindicato/colaboradores, Disciplina, Participação, Pagamento, Segurança, Objetivos organizacionais e Orientação para resultados.

Modelo de Coda (1997)

Coda elaborou um estudo sobre os principais fatores que influenciam o clima organizacional, trabalhando em cinco organizações brasileiras de grande dimensão, do setor público e privado, ao longo de dois anos, tendo identificado a presença de dez dimensões comuns: Liderança, Compensação, Maturidade empresarial, Colaboração entre áreas funcionais, Valorização profissional, Identificação com a empresa, Processo de comunicação, Sentido do trabalho, Política global de recursos humanos e Acesso.

Modelo de Rizatti (1995)

Modelo criado na dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti (1995), especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado no seu doutoramento em 2002, quando fez um estudo mais amplo envolvendo todas as universidades federais da Região Sul do Brasil.

As dimensões coincidentes com o primeiro modelo são a Estrutura, Recompensa, Relacionamento e Cooperação tendo acrescido: Coesão, Liderança, Comunicação, Orgulho e Oportunidades de Crescimento.

Modelo de Bispo (2006)

Bispo (2006), criou um novo modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a empresas de natureza pública ou privada, tendo este sido aplicado em duas grandes empresas públicas brasileiras.

Bispo considera dois tipos de fatores a avaliar: os internos e os externos. Os fatores externos, não tendo origem na empresa, influenciam o comportamento dos colaboradores de uma organização. Contudo, mesmo que a organização não possa atuar diretamente sobre estes fatores poderá, pelo menos, influenciar sobre os seus efeitos nos seus colaboradores.

O modelo de Bispo é então composto por: Ambiente de trabalho, Assistência aos colaboradores, Burocracia, Cultura organizacional, Estrutura organizacional, Nível

sociocultural, Incentivos profissionais, Remuneração, Segurança profissional, Transporte casa/trabalho e Vida profissional, como fatores internos.

Os fatores externos considerados neste modelo incluem: Convivência, Família, Férias e lazer, Investimentos e despesas familiares, Política e Economia, Saúde, Segurança Pública, Situação Financeira, Equipa de Futebol e Vida Social.

1.3 - Comparação dos Modelos

Analisando os vários modelos e propostas apresentadas, observa-se que existe uma grande variação entre o número de fatores que compõem cada modelo, não havendo portanto uma concordância sobre as variáveis que deverão ser adotadas para avaliar o clima.

Todavia, existem alguns fatores que são comuns à maioria dos modelos, relacionados com as seguintes dimensões: recompensas, responsabilidade e autonomia, clareza organizacional, liderança, progresso profissional, reconhecimento, comunicação, participação, sentimento de identidade e orgulho. Visando a análise conjunta dos modelos atrás referidos, foi elaborado o mapa comparativo constante do Anexo I.

Observa-se também que alguns fatores são comuns a diversos modelos, porém são utilizadas nomenclaturas diferentes que, no entanto, possuem o mesmo sentido.

Observa-se que o modelo Sbragia e o modelo utilizado no Great Place to Work Institute são os mais abrangentes, por cobrirem a maioria dos aspetos relacionados com o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

2 – MODELO PARQUE EXPO

2.1 - O Modelo Proposto

Uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito, Luz (2001).

O tipo de questionários usado e a especificidade de cada situação são apontados como responsáveis pela impossibilidade de generalizar a estrutura fatorial dos questionários de clima, produzindo-se, como consequência, uma considerável diversidade de dimensões. (Neves, 2000).

Analisando o mapa comparativo constante do Anexo I, conclui-se que o modelo do GPTW integra dimensões comuns à maioria dos modelos estudados. Verifica-se assim que este modelo apresenta maior abrangência quando comparado com os restantes. No entanto, o modelo de Patterson apresenta dimensões únicas, não estudadas nos outros modelos apresentados e que devem fazer parte deste estudo.

Deverá ainda considerar-se a tabela de frequências inscrita no Anexo II, onde se verifica a frequências das várias dimensões existentes em cada modelo, salientando-se a Liderança, a Recompensa como as dimensões mais avaliadas no conjunto dos modelos estudados.

Face ao exposto, optou-se por utilizar como modelo de base o modelo do GPTW, tendo em conta, por uma lado, tratar-se de uma ferramenta testada mundialmente e por outro, ser aplicada anualmente à realidade Portuguesa. As dimensões a estudar, são 13 de acordo com: Liderança, Responsabilidade e Autonomia, Recompensa e Benefícios, Relacionamento, Orgulho, Clareza, Comunicação, Progresso, Participação, Reconhecimento, Desafio, Imparcialidade e Cooperação.

Não obstante, as dimensões Liderança, Responsabilidade e Autonomia, Clareza, Comunicação e Participação serem também comuns ao modelo de Patterson, considera-se também igualmente importante o acréscimo existente neste modelo no que concerne às dimensões: Flexibilidade, Bem Estar, Avaliação e Formação.

Assim e para o caso da Parque EXPO o questionário a aplicar deverá abranger as dimensões que resultam da integração dos dois modelos anteriormente referidos, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 3 - Comparação de Modelos - GPTW, Patterson, Parque EXPO

	GPTW	Patterson	Modelo Parque EXPO
Liderança			
Responsabilidade e Autonomia			
Recompensa e Benefícios			
Relacionamento			
Orgulho			
Clareza			
Comunicação			
Progresso			
Participação			
Reconhecimento			
Desafio			
Imparcialidade			
Cooperação			
Flexibilidade			
Bem Estar			
Avaliação			
Formação			

O modelo proposto para a Parque EXPO integra assim dimensões comuns aos dois modelos atrás referidos, com exceção das dimensões Responsabilidade e Autonomia e Participação. Não obstante a importância da avaliação das referidas dimensões, considera-se que as mesmas são integráveis na análise da dimensão Avaliação, também selecionada para o modelo final. As dimensões comuns aos dois modelos, aqui consideradas, são: Liderança, Clareza e Comunicação. Selecionaram-se ainda as dimensões Recompensa e Benefícios, Relacionamento e Orgulho do modelo do GPTW e Bem Estar, Avaliação e Formação do modelo de Patterson.

Dimensões do Modelo Parque EXPO

Liderança

A forma de gerir Recursos Humanos pode ser caracterizada por vários estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, entre outros. Contudo, tais estilos são meramente circunstanciais, uma vez que não existe um padrão a ser seguido, variando de acordo com a personalidade do indivíduo ou com a circunstância.

Assim, independentemente do estilo de liderança adotado pela chefia, o ato de liderar produz no subordinado um impacto que afeta o seu comportamento e consequentemente a sua motivação para o trabalho. Segundo Chiavenato (2002), Liderança é o processo de

conduzir um grupo de pessoas, é a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma para os objetivos do grupo ou da organização.

De acordo com Aquino (1996), diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes climas organizacionais. O exercício da autoridade foi suficiente enquanto a época foi de estabilidade mas para ambientes de constante transformação é obrigatória a Liderança.

Tendo em conta a evolução do mundo atual onde as teorias, as regras, as normas e os regulamentos estão em constante alteração, torna-se necessária uma rápida adaptação à realidade. Segundo Kotter (2000), *o ambiente cada vez mais competitivo que enfrentamos requer mais liderança (…) mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza (…) liderar, por sua vez, é lidar com a mudança.*

Para Davis & Newstrom (1998), a liderança é o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na concretização dos objetivos.

Segundo Bennis (1996), as principais características de um líder atual são: visão sistémica, paixão, integridade, sinceridade, maturidade, curiosidade e audácia.

São sobejamente conhecidos vários estilos de liderança e embora não exista ainda consenso a respeito desta matéria e das inúmeras variáveis que nela intervêm, todos os autores concordam num ponto central, a importância da liderança para o desenvolvimento e para a sobrevivência das organizações.

A liderança tem influência, direta ou indireta, sobre uma grande parte dos fatores determinantes do clima organizacional, sendo por isso fundamental avaliar a sua interferência na performance dos recursos humanos da organização.

Neste contexto, pretende-se neste estudo avaliar como os colaboradores da Parque EXPO "veêm" o seu chefe, em termos de estabelecimento de objetivos, organização do trabalho e apoio na resolução de problemas.

Recompensa e Benefícios

Segundo Daft (1997), uma forma de reconhecimento é a recompensa. O objetivo principal da recompensa é o de reforçar a motivação dos colaboradores. Barnard (1968), postula que os indivíduos contribuem com seu esforço pessoal nas organizações em função dos incentivos que podem receber.

Um fator que se discute muito nas organizações atuais refere-se ao nível salarial e restantes fatores de remuneração. Pode então referir-se que, se o salário não é um fator de

motivação, funciona antes como um fator de insatisfação quando não entendido como justo ou adequado.

Relativamente aos benefícios, estes podem considerar-se como um suplemento do rendimento dos colaboradores, que facilita e contribui para o aumento da motivação e produtividade no trabalho.

A teoria de troca social salienta a possibilidade de que os benefícios podem promover a participação e a iniciativa dos colaboradores que podem sentir-se obrigados a mostrar esforço "extra" em troca de benefícios "extras".

Pretende-se assim, aferir a perceção dos colaboradores da Parque EXPO em relação às recompensas tanto materiais como imateriais, à equidade entre as mesmas recompensas, bem como aferir a importância da existência de um Plano de Benefícios Extra.

Relacionamento

Um bom relacionamento, quer entre os colaboradores das várias equipas quer entre os colaboradores das várias áreas da empresa, constitui, sem dúvida, a base para a criação de valor acrescentado no desenvolvimento de uma organização.

Para Chiavenato (1999), o relacionamento constitui uma reciprocidade, por vezes influenciadora, que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício dos seus papéis: calorosas e amistosas, ou desconfiadas ameaçadoras e sentimentais.

Deve assim avaliar-se a forma como ocorrem as interações entre as pessoas dentro da organização, ou seja, verificar o grau de relacionamento que prevalece entre os colaboradores, entre estes e as suas chefias e com a própria empresa, verificando se existe um ambiente de confiança, apoio, harmonia, respeito e consideração entre os membros da empresa.

Estas bases, influenciam de um modo geral todo o contexto organizacional, como por exemplo na elaboração dos layouts, na determinação dos espaços e nos relacionamentos interpessoais: quem irá / deverá trabalhar com quem.

Os relacionamentos ajudam as pessoas a contactar com outras que podem ajudá-las a completar as suas tarefas. Nos relacionamentos duráveis existem interações frequentes, proporcionando incentivos para que os colaboradores se ajudem mutuamente.

Será assim importante avaliar como se reveem os colaboradores da Parque EXPO, no âmbito do relacionamento entre colegas de equipa e colegas das restantes áreas da empresa.

Orgulho

Morgan (1996), enfatiza que a imagem institucional é consequência da combinação de um adjacente, razoavelmente abrangente e relevante, de perceções e sentimentos de identidade acerca de distintos fatores e elementos que compõem uma organização.

A dimensão Orgulho deverá dar conhecimento das opiniões dos colaboradores quanto aos valores institucionais, ética da empresa e identificação do sentimento de identidade, pertença e orgulho em relação à empresa e ao contributo da mesma perante a sociedade.

O Orgulho está ainda relacionado com o prestígio obtido pelos colaboradores relativamente à sua imagem na envolvente externa, por pertencerem à organização. O Orgulho institucional, garante uma vantagem de desempenho no longo prazo.

Pretende-se com esta dimensão medir o grau de identificação profissional dos colaboradores com a empresa, o nível de orgulho em relação à empresa e o sucesso profissional.

Clareza

É fundamental estabelecer uma missão organizacional para que todos os colaboradores tenham clareza dos propósitos e dos objetivos da empresa, quer no curto quer no longo prazo. A primeira atitude, talvez a mais importante, que um gestor deve tomar é conferir poder às pessoas, dizendo-lhe o que têm de fazer.

Quando os colaboradores não têm uma noção clara das suas responsabilidades e dos objetivos da empresa gera-se confusão. As dúvidas criam desperdício de tempo e de energia.

A definição de objetivos claros, curtos e mensuráveis ajudam a orientar todos os colaboradores na mesma direção. Contudo, estes objetivos terão de ser traduzidos em metas de avaliação mensuráveis como se analisará na rubrica de gestão de desempenho.

Segundo Tracy (1994), as responsabilidades da função devem ser transmitidas com clareza aos colaboradores.

A Clareza está ligada com o conhecimento das tarefas, dos planos e das expetativas diárias.

Pretende-se, nesta dimensão, aferir o grau de conhecimento dos colaboradores quanto aos assuntos que lhes estão diretamente relacionados e o grau de clareza com que a organização os informa.

Comunicação

A Comunicação pode ser definida como a forma como os indivíduos se relacionam com os outros através de ideias, factos, pensamentos e valores. Assim, as organizações devem investir nos processos de comunicação, gerando contínuos processos visando a melhoria da eficácia do relacionamento interpessoal.

Drucker (1992), defende que sessenta por cento de todos os problemas organizacionais resultam da ineficiência do processo de comunicação.

Segundo Chiavenato (1999), é pelo processo de comunicação que o sistema coperativo se torna dinâmico, facilita a tomada de decisão e reflete o clima dentro da empresa.

Caso o sistema de comunicação seja eficiente, as questões de delegação resultam, com mais frequência, nos diferentes níveis da organização.

A dimensão Comunicação tem como finalidade identificar a perceção dos colaboradores no que respeita ao processo de comunicação existente na organização. Assim, devem englobar-se questões associadas à forma como os colaboradores percebem a divulgação das políticas da empresa, a transparência e rapidez do processo de divulgação da informação, a eficiência dos meios utilizados, além da comunicação existente entre os gestores e as respetivas equipas.

Quando os colaboradores mencionam que pretendem uma melhor comunicação, não se referem a uma melhor comunicação por si só, querem saber o que se está a passar e fazer parte dos projetos da empresa.

Os colaboradores terão elevados níveis de produtividade se se sentirem envolvidos no resultado final, daí a importância de avaliar a opinião dos colaboradores quanto a esta dimensão.

Bem Estar

A dimensão Bem Estar avalia as condições físicas, tais como instalações, equipamentos e máquinas, necessárias à execução das tarefas diárias.

Afere-se assim o nível de apoio que a empresa proporciona aos seus colaboradores no que concerne às condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho, medindo-se ainda o grau com que a organização facilita a execução das tarefas num ambiente agradável.

Lafollete (1975, cit. Neves 2000), disponibilizou estudos sobre as condições do ambiente de trabalho referindo a importância destes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois por meio do conhecimento das aspirações, desejos e

necessidades dos colaboradores, podem ser tomadas medidas para que a organização possa alcançar os seus objetivos institucionais, bem como atender às expetativas de seus colaboradores.

Avaliação

A Avaliação de Desempenho, enquanto sistema formal e sistemático da apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como uma componente de gestão dos recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada no início deste século (Lathan e Wexley, 1981).

Assim, a Avaliação de Desempenho ocupa uma posição de destaque entre os diversos sistemas de Gestão de Recursos Humanos, já que apresenta um impacto muito significativo na produtividade, quer direta (processo de controlo do desempenho) quer indiretamente no que concerne à seleção, formação, promoção, remuneração, etc.

Existindo um sistema de Avaliação de Desempenho na Parque EXPO, pretende-se aferir a perceção dos colaboradores quer em relação à importância do sistema, quer em relação à eficácia do mesmo.

Formação

O Livro branco sobre Educação e Formação - Ensinar e Aprender Rumo à Sociedade Cognitiva (1995), refere que, cada vez mais, a posição de cada indivíduo perante a sociedade será determinada pelos conhecimentos que este tiver sabido adquirir. A sociedade do futuro será, pois, uma sociedade que saberá investir na inteligência, uma sociedade onde se ensina e se aprende.

O desenvolvimento organizacional está diretamente associado ao desenvolvimento dos Recursos Humanos. Desta forma, a Formação nas empresas deve ser encarada como um investimento que a médio e longo prazo será gerador de resultados. Neste sentido, a formação afirma-se como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos que deverá estar diretamente enquadrada na estratégia da empresa.

O processo de formação deverá englobar não só a aquisição de conhecimentos, mas também a reciclagem ou atualização de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos com relevância para o desempenho da função.

O principal objetivo da formação é o de maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, o que consequentemente gera mais valias para a organização. Segundo J-m Peretti (1998), uma Política de Formação deve responder a um duplo objetivo:

- Permitir a adaptação dos colaboradores às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico.
- Permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Chiavenato (1994), o clima depende de entre outros aspetos, da escolha da equipa, da formação da equipa e da participação pessoal.

A Formação é portanto um esforço de toda a organização que não pode ser considerada uma despesa, mas sim um investimento de alto retorno para a organização.

Segundo Aquino (1980), o desenvolvimento visa combater a obsolescência do quadro de pessoal e estimular no colaborador o desejo de assumir maiores responsabilidades.

A Formação dos colaboradores recém admitidos é também considerada de fundamental importância para que estes colaboradores se possam conhecer, trocar experiências, obtenham as noções da estrutura organizacional e da ênfase dada ao trabalho de equipa.

Segundo diversos autores, ambientes que promovam o incentivo e a aprendizagem dos colaboradores terão como consequência maior criatividade e trocas de experiências enriquecedoras para os participantes e para as organizações.

Com a análise da dimensão Formação pretende-se aferir a perceção dos colaboradores no que respeita ao Programa de Acolhimento proporcionado aos colaboradores recém admitidos, bem como relativamente às ações de formação e eventos ministrados.

Satisfação

Segundo Rizatti (2002), a satisfação pessoal constitui o grau em que os colaboradores estão felizes com a sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização.

Pretende-se assim, analisar através do diagnóstico de clima, o grau de satisfação dos colaboradores da Parque EXPO.

Baseado no modelo acima exposto, importa assim compreender as relações entre a variável dependente (Satisfação) e as dimensões do modelo através da formulação das seguintes condições:

- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Avaliação**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Bem Estar**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Recompensa** e **Benefícios**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Clareza**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Comunicação**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Orgulho**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Liderança**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Reconhecimento**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Formação.**

2.2 - Procedimentos Metodológicos

O objetivo deste trabalho é o de analisar a relação entre a satisfação dos colaboradores da Parque EXPO com as dimensões integrantes do modelo atrás exposto, identificadas a partir da revisão da literatura.

Tendo em conta o objetivo deste estudo, optou-se por um método quantitativo, o instrumento de recolha de informação mais utilizado para a avaliação do clima, a aplicação de um questionário escrito.

O questionário, sendo um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo, é muito utilizado pela sua praticidade além de apresentar baixos custos de aplicação. Apresentam-se um conjunto de enunciados, que descrevem práticas ou procedimentos organizacionais, solicitando-se aos colaboradores a sua opinião, a medida do seu acordo ou desacordo.

O questionário a aplicar será constituído apenas por questões fechadas. Podendo este instrumento ser eletrónico ou impresso, considerou-se a utilização de um questionário impresso, o mais indicado, devido à maior aceitação por parte dos colaboradores, que tendem a acreditar que o questionário eletrónico possa identificar os participantes, podendo portanto pôr em causa questões de sigilo.

Com a aplicação de um questionário pretendem medir-se opiniões do público-alvo, e tal só é possível através da utilização de escalas. Optou-se, neste trabalho, pela utilização de uma escala de Likert de 6 pontos. Os colaboradores expressam as suas opiniões através da maior concordância com o conteúdo das frases da esquerda para a direita, conforme exemplificado no esquema seguinte:

Discordo Totalmente	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*Concordo Totalmente*
Nada Importante	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*Muito Importante*

Usou-se número par nas opções de resposta, para que os colaboradores, em caso de dúvida, não respondam sempre as opções intermédias.

Validação do Instrumento

Após a elaboração do questionário importa validar o instrumento.

Assim, numa primeira fase recorreu-se a um painel de três peritos. Solicitou-se a 3 especialistas de Recursos Humanos que, por cada conjunto de questões, identificassem a dimensão correspondente. Na maioria das situações, a identificação efetuada pelos peritos correspondeu às dimensões inicialmente identificadas, tendo-se efetuado ajustes pontuais.

Seguidamente, efetuou-se uma sessão de apresentação aberta a todos os colaboradores interessados, onde foram expostos os objetivos do estudo, a metodologia a aplicar e a forma de caracterização da amostra, revelando-se que o instrumento pretendia concretizar a construção de uma ferramenta essencial na Gestão dos Recursos Humanos da Parque EXPO.

Apresentou-se ainda um resumo dos principais modelos de avaliação de clima, nomeadamente no que concerne às dimensões integradas em cada modelo. Divulgou-se assim o modelo a aplicar na Parque EXPO, resultante da revisão bibliográfica anteriormente referida e da adequação das referidas dimensões à realidade da Empresa. Revelou-se a escala e os níveis de caracterização da amostra. Nesta sessão, reuniram-se inúmeros contributos, nomeadamente nos níveis de caracterização da amostra, onde ocorreram alterações e adaptações, conforme proposta dos colaboradores, presentes nesta sessão.

Por fim realizou-se um pré teste, onde se pretendeu aferir se os conteúdos abordados seriam corretamente interpretados, correspondendo à verificação da adequação do questionário quanto à forma, conteúdo e interpretação das questões.

Neste âmbito, o questionário foi aplicado a 15 colaboradores, escolhidos por sorteio, provenientes de todas as áreas e integrando as diferentes categorias da empresa. Após o preenchimento do questionário pelos colaboradores, e por sugestão dos mesmos, foram ainda efetuadas modificações em algumas questões.

Os colaboradores que participaram na fase de pré teste não fizeram parte da população inquirida. Contudo, apenas foram obtidas 10 respostas nesta fase, por ausência de 5 colaboradores afetos a projetos a decorrer fora de Lisboa. Os 5 colaboradores referidos, que não responderam ao pré teste, foram posteriormente incluídos na amostra final.

Recolha de Informação

O questionário foi distribuído, em papel, a todos os colaboradores da Empresa, com exceção dos colaboradores que tinham participado na fase de pré-teste. Entregou-se simultaneamente um envelope que seria remetido ao Gabinete de Recursos Humanos para garantir a confidencialidade do processo.

Foram rececionadas, no Gabinete de Recursos Humanos, 124 respostas, o que configura uma taxa de adesão de, aproximadamente 75%.

Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por todos os colaboradores da Parque EXPO, com exceção dos colaboradores que participarem na fase de pré teste (165).

Com o objetivo de otimização do tratamento estatístico dos resultados, optou-se pela seguinte caracterização da amostra:

Tabela 4 - Caracterização da Amostra

Sexo	Feminino Masculino
Idade	Até 35 anos De 36 a 44 anos Mais de 45 anos
Habilitações	Inferior Ensino Secundário Ensino Secundário Ensino Superior
Área de Formação	Engenharia/Arquitetura /Urbanismo Gestão /Direito Outros
Área Funcional	Conceção e Gestão de Projetos BackOffice/Staff de Administração Outros
Antiguidade	Até 2 anos Entre 3 e 5 anos Entre 6 e 10 anos Mais de 10 anos
Nível Hierárquico	Nível I (Técnicos Sénior, Técnicos Coordenador e Diretores) Nível II (Técnicos, Técnicos Júnior, Assistentes Administrativos e Secretárias)

De forma global, a amostra evidencia critérios que, pretende-se, permitirão classificar os dados para efeitos de análise e interpretação.

2.3 - Caracterização da Parque EXPO

O presente trabalho foi realizado na sociedade Parque EXPO 98, S.A. empresa que foi legalmente criada em março de 1993 para conceber, executar, construir, explorar e desmantelar a Exposição Mundial de Lisboa (EXPO '98), bem como para intervir no reordenamento urbano na zona oriental de Lisboa

Após a EXPO' 98 e a sua transição para o Parque das Nações, a Parque EXPO 98 adaptou o seu objeto social a novas áreas de negócios:

- Intervenção em projetos de ordenamento do território e urbanísticos, como a reabilitação urbana e a recuperação de patrimónios arquitetónicos, sem qualquer limitação geográfica.

A Parque EXPO é hoje uma empresa com competências em ordenamento e requalificação urbana e ambiental únicas no país, apresentando uma marca exclusiva na criação de territórios sustentáveis, reabilitados e socialmente coesos. Sempre com uma reafirmada perspetiva pública, esta empresa tem por missão provocar a mutação do território e promover a qualidade de vida urbana e a competitividade das cidades.

O "Parque das Nações", projeto notável que se tornou um case study internacional de regeneração e revitalização urbana, dotou a empresa de um know how técnico e gestional que jamais poderia ser perdido o que, consequentemente, levou o Estado Português a eleger a Parque EXPO para a elaboração dos Planos Estratégicos do Programa Polis e para a sua gestão em muitas das cidades onde foi implementado.

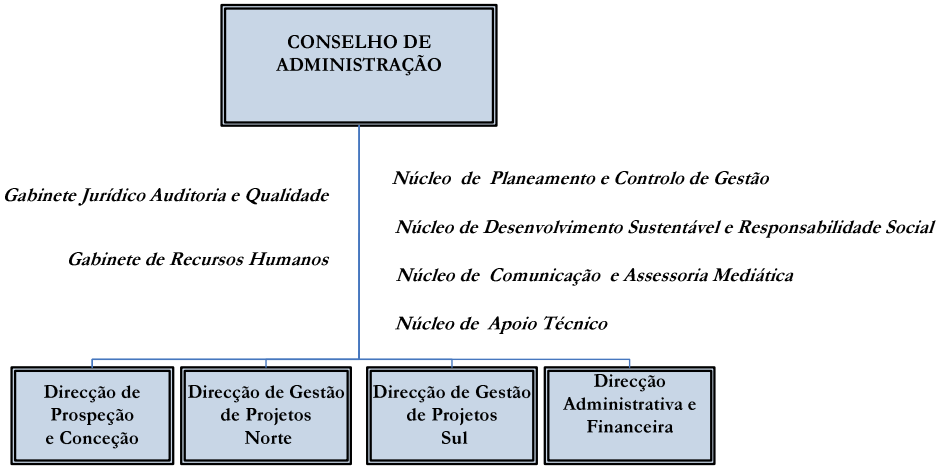
Neste contexto, a Missão da Parque EXPO consiste na promoção da qualidade da vida urbana e da competitividade do território.

No cumprimento da sua missão, a empresa projeta e executa projetos de renovação urbana e ambiental, incidindo sobre as principais características ambientais, socioculturais e económicas dos territórios, numa perspetiva integrada, com vista a permitir-lhe atingir o desenvolvimento sustentável.

A Parque EXPO tem vindo a orientar a sua ação no sentido de consolidar a sua presença no mercado internacional, na área da reabilitação urbana e ordenamento do território. Das atividades realizadas a nível internacional, destaca-se o desenvolvimento dos trabalhos de elaboração do Plano Diretor de Ordenamento e Urbanização da Cidade de Alger, na Argélia, a conceção do Masterplan para o Parque de Ciência e Tecnologia de Maluana, em Moçambique, a elaboração do Plano Estratégico de Taparura, na Tunísia e a apresentação de propostas de prestação de serviços para a conceção de intervenções na Argélia, no Egito, em Angola, Moçambique e Cabo Verde.

Estrutura da Parque EXPO

Figura 2 - Organigrama da Parque EXPO



Direção de Prospeção e Conceção

A Direção de Prospeção e Conceção assegura as atividades de angariação de novos projetos em território nacional e internacional, de acordo com a estratégia da Empresa, promovendo ações de prospeção de projetos e programas e realizando a conceção de intervenções integradas de requalificação e valorização ambiental e de revitalização, reabilitação e regeneração do território, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável.

Direção de Gestão de Projetos Norte e Sul

Na Direção de Gestão de Projetos assegura-se a liderança, operacionalização e gestão dos programas e projetos de âmbito Nacional e Internacional.

Direção Administrativa e Financeira

A Direção Administrativa e Financeira assegura a Gestão Financeira e Contabilística da Empresa, bem como a manutenção e desenvolvimento de Sistemas de Informação e Logística.

Os Recursos Humanos da Parque EXPO

A Parque EXPO apresenta em julho de 2010, um efetivo de 175 colaboradores, sendo cerca de 51% do sexo masculino. Em termos de distribuição geográfica os colaboradores da Parque EXPO encontram-se sediados em Portugal e no Estrangeiro.

Em Portugal, a área de atuação da Parque EXPO abrange diversos distritos, nomeadamente Aveiro, Lisboa, Porto, Faro, Setúbal, Viana e Beja.

Considerando as intervenções internacionais, as equipas da Parque EXPO estão sediadas na Argélia, Angola, Cabo Verde e Marrocos. A média etária dos colaboradores da Parque EXPO é de 42 anos.

3 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

3.1 - Apresentação de Resultados

Relativamente aos resultados, por rubrica de caracterização da amostra, em comparação com a totalidade da população, apresenta-se a tabela seguinte:

Tabela 5 - Perfil das respostas versus população

		Nº Respostas	Nº Total de colaboradores	% de Respostas
Sexo	Masculino	59	89	**66%**
	Feminino	60	86	**70%**
	SR	5		
Área Funcional	Conceção e Gestão Projetos	89	122	**73%**
	Backoffice, Staff admin	18	42	**43%**
	Outros	10	11	**91%**
	SR	7		
Nível	Nível 1	55	90	**61%**
	Nível 2	61	85	**72%**
	SR	8		
Antiguidade	Até 2 anos	30	62	**48%**
	Entre 3-5 anos	17	19	**89%**
	Entre 6-10 anos	33	36	**92%**
	Mais de 10 anos	38	58	**66%**
	SR	6		
Idade	Até 35 anos	41	52	**79%**
	36-44 anos	46	63	**73%**
	Mais de 45 anos	31	60	**52%**
	SR	6		
Área de Formação	Eng., Arquitetura Urbanismo	64	76	**84%**
	Gestão, Direito	19	23	**83%**
	Outros	30	76	**39%**
	SR	11		
Habilitações Literárias	Inferior Ensino Secundário	2	9	**22%**
	Ensino Secundário	16	31	**52%**
	Ensino Superior	101	135	**75%**
	SR	5		

Da análise da tabela anterior, pode constatar-se que em todas as rubricas existiram colaboradores que não apresentaram qualquer resposta. Tal facto justificar-se-á através da garantia de anonimato, sendo eventualmente possível, em situações pontuais, e com o preenchimento de todas as rubricas, a identificação do colaborador. Importa ainda salientar que a maior taxa de adesão corresponde a colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior, nomeadamente das áreas de engenharia, arquitetura e urbanismo.

Verifica-se ainda o maior envolvimento dos colaboradores mais jovens, bem como aqueles cuja permanência na empresa decorre entre os 6 e os 10 anos de antiguidade.

3.2 - Análise da fidelidade do questionário

Para analisar a fidelidade do questionário, adotou-se o método de consistência interna, através da determinação do coeficiente de Alpha de Cronbach. Este índice, estima quão

uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Segundo Davis (1964), os valores aceitáveis do Alpha de Cronbach são: superiores a 0,75 para previsões de grupos e superiores a 0,5 para previsões individuais.

Conforme se pode verificar na tabela seguinte, os valores do Alpha de Cronbach para as dimensões em estudo, encontram-se acima de 0,7, à exceção da Clareza e da Formação, que apesar de apresentarem valores inferiores, revelam ainda grandezas muito aceitáveis.

Os resultados apresentados estão em linha com uma elevada consistência interna das dimensões: Liderança, Recompensa e Benefícios, Comunicação, Bem Estar, Relacionamento, Orgulho e Avaliação.

Tabela 6 - Alfa de Crohnbach

Dimensão	Itens	Alfa de Crohnbach
Liderança	P15,P18,P20,P25,P26,P28,P29, P35,P36,P40,P46,P47	0,91
Recompensa e Benefícios	P3,P4,P27,P45,P49,P50,P51,P 52,P53,P54,P55,P56,P57,P58,P 59,P60	0,87
Comunicação	P10,P11,P22,P61,P62,P63,P64, P65,P66	0,83
Bem Estar	P2,P5,P6,P7,P9,P21,P48	0,76
Relacionamento	P24,P34	0,76
Orgulho	P38,P43,P44	0,75
Avaliação	P3,P12	0,73
Clareza	P13,P16,P23	0,63
Formação	P14,P17,P19,P30,P31,P32,P37	0,63

3.3 - Análise Correlacional

Baseado no modelo proposto para a Parque EXPO, importa compreender as relações entre a variável dependente (Satisfação) e as dimensões do modelo:

- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Avaliação**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Bem Estar**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Recompensa** e **Benefícios**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Clareza**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Comunicação**;

- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Orgulho**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Liderança**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Relacionamento**;
- Verificar as características da relação existente entre a variável Satisfação e a dimensão **Formação**.

Neste contexto, usa-se de seguida a análise correlacional com o intuito de verificar associações estatisticamente significativas entre as variáveis, através do coeficiente de correlação R de Pearson. Este coeficiente varia entre -1 e 1. O sinal positivo corresponde a uma correlação positiva entre duas variáveis. Considera-se ainda uma correlação significativa quando sig < 0,05.

Tabela 7 - Análise Correlacional

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pearson Correlation	**1**	Sinto-me Globalmente Satisfeito	1,000									
	2	Avaliação	,440	1,000								
	3	Bemestar	,507	,349	1,000							
	4	Clareza	,519	,496	,423	1,000						
	5	Orgulho	,682	,326	,380	,514	1,000					
	6	Liderança	,685	,642	,557	,692	,606	1,000				
	7	Relacionamento	,395	,277	,377	,523	,432	,503	1,000			
	8	Formação	,542	,453	,433	,481	,453	,574	,337	1,000		
	9	Comunicação	,589	,434	,435	,582	,535	,644	,403	,658	1,000	
	10	Recompensa e Benefícios	,382	,320	,080	,409	,344	,429	,207	,342	,509	1,000
Sig. (1-tailed)	**1**	Sinto-me Globalmente Satisfeito	.									
	2	Avaliação	,000									
	3	Bemestar	,000	,000	.							
	4	Clareza	,000	,000	,000							
	5	Orgulho	,000	,000	,000	,000	.					
	6	Liderança	,000	,000	,000	,000	,000					
	7	Relacionamento	,000	,001	,000	,000	,000	,000	.			
	8	Formação	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	9	Comunicação	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	10	Recompensa e Benefícios	,000	,000	,191	,000	,000	,000	,011	,000	,000	.

N- 122

A análise da tabela anterior permite constatar que todas as correlações são positivas, entre a satisfação dos colaboradores e as dimensões estudadas, apresentando um sig de .000, logo com correlação significativa.

Analisando as correlações entre a Satisfação e as dimensões estudadas, importa relevar:

- A satisfação dos colaboradores da Parque EXPO está fortemente correlacionada com as dimensões Liderança e Orgulho (r = .685, r= .682);
- Num segundo nível encontram-se correlações, muito positivas, com as dimensões Comunicação, Formação, Clareza e Bem Estar (r=.589, r=.542, r=.519,r=.507);
- A relação da satisfação com as dimensões Avaliação, Relacionamento e Recompensa e Benefícios, apresenta ainda resultados positivos (r= .440, r=.395, r=382).

Desta forma, confirmam-se as hipóteses atrás descritas de que a satisfação dos colaboradores da Parque EXPO está relacionada positiva e significativamente com as dimensões estudadas, o que nos confirma a estrutura correlacional do modelo base aplicado. O desfecho desta análise corresponde assim aos resultados esperados, tendo em conta que o Modelo aplicado na Parque EXPO, resulta da integração de dois modelos altamente testados e aplicados em todo o mundo.

Relativamente à correlação existente entre as dimensões do modelo, constata-se que também apresentam elevado significado, com exceção da relação entre Benefícios e Bem Estar., que embora positiva, apresenta valores de sig de 0,191.

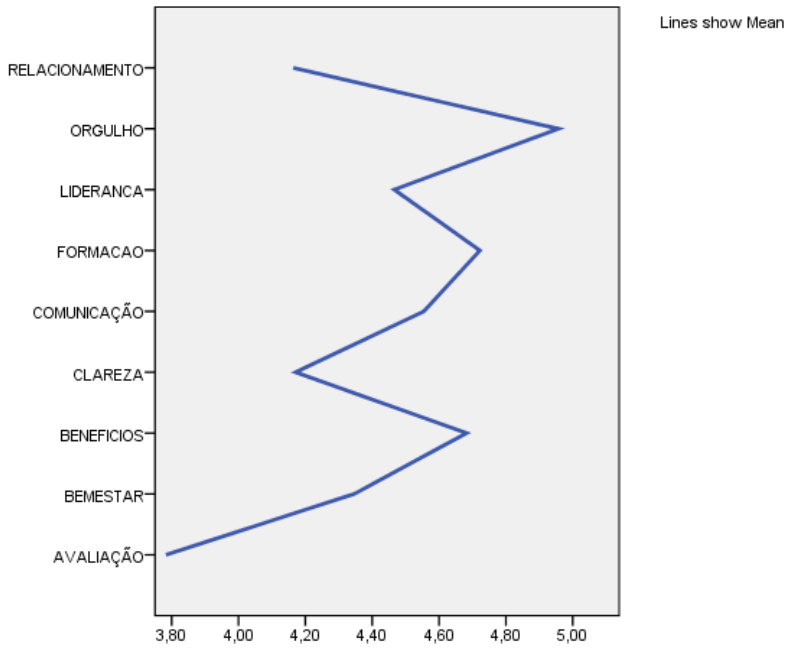
3.4 - Análise Descritiva das Dimensões - Itens do Modelo

Apresenta-se seguidamente a descrição e análise dos resultados através da estatística descritiva (Mínimo. Máximo, Média e Desvio Padrão). Na análise dos dados foi utilizado o SPSS 17.0. Seguidamente e através da comparação de médias entre grupos, recorrendo ao teste F, identificaram-se ainda as diferenças significativas das médias das respostas, relativamente às rubricas da caracterização da amostra, que se resumem sempre que consideradas pertinentes.

Tabela 8 - Estatística Descritiva das Dimensões

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Orgulho	3,00	6,00	4,96	,77
Formação	3,00	5,86	4,73	,60
Recompensa e Benefícios	1,50	5,80	4,66	,74
Comunicação	1,89	5,78	4,55	,72
Liderança	1,58	6,00	4,45	,84
Bemestar	1,86	6,00	4,34	,78
Clareza	1,67	6,00	4,17	,82
Relacionamento	1,50	6,00	4,16	1,00
Avaliação	1,00	6,00	3,76	1,12

Figura 3 - Gráfico da Média das Dimensões



Orgulho

Constata-se pois que a dimensão que apresenta uma média mais elevada é o Orgulho (4,96). Este resultado, garante uma verdadeira vantagem de desempenho, no longo prazo. Os colaboradores da Parque EXPO identificam-se com os valores e a ética da empresa, revelando sentimentos de identidade e pertença.

Nesta dimensão e através da comparação de médias entre grupos, recorrendo ao teste F, e conforme demonstrado na tabela seguinte, identificaram-se diferenças significativas nas médias da rubrica idade.

Tabela 9 - Diferenças significativas – Orgulho / Idade

Idade

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Orgulho	Between Groups	7,618	2	3,809	7,394	,001
	Within Groups	58,724	114	,515		
	Total	66,342	116			

Apuradas as diferenças, constata-se que os colaboradores com idade superior a 45 anos revelam maior orgulho que os colaboradores mais jovens, situação que facilmente se justifica com a participação da maioria destes colaboradores na Exposição Mundial de Lisboa, evento que marcou profundamente, não só os colaboradores como a cultura da organização.

Tabela 10 - Média da Dimensão Orgulho / Idade

		Orgulho Mean
Idade	Mais de 45 anos	5,37
	36-44 anos	4,89
	Até 35 anos	4,72

Formação

A segunda média mais elevada é a que respeita à dimensão Formação (4,73). Também este resultado era esperado atendendo a que a formação é parte integrante da Política de Recursos Humanos da Parque EXPO. Esta Política tem como principal objetivo a constante atualização profissional por parte de todos os colaboradores, bem como a aprendizagem de novos processos de trabalho, por forma a permitir a melhoria contínua da qualidade do trabalho e a aquisição das competências necessárias para exercer tarefas mais qualificadas e exigentes.

As necessidades de formação são identificadas pelas hierarquias, durante o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores. Da análise destas necessidades, resulta o Plano Global de Formação abrangendo as ações de caráter transversal, as ações enquadradas no âmbito do conhecimento dos princípios e da atividade da empresa e a formação em novas tecnologias e novas disposições legais. Acresce ainda ao Plano de

Formação, o programa de Bolsas de Estudo onde se podem candidatar todos os colaboradores que pretendem adquirir ou reforçar competências nas respetivas áreas de desempenho profissional. Este Programa visa proporcionar atribuição de comparticipação financeira de suporte à inscrição e/ou frequência de cursos de valorização académica/profissional. Consideram-se cursos de valorização académica/profissional aqueles que são promovidas por instituições oficiais ou instituições particulares com reconhecimento oficial e que visam a atribuição de habilitação/grau académico e/ou a atribuição e/ou desenvolvimento de competências profissionais. Os processos de candidatura são analisados por um júri interno, através de matriz a constituir para o efeito de acordo com critérios precisamente definidos, designadamente, a avaliação de desempenho do colaborador, o parecer do administrador com o pelouro dos Recursos Humanos, o horário e duração do curso, o grau académico obtido, o montante da comparticipação requerida, o interesse da formação para a empresa e o interesse individual do curso face às funções desempenhadas.

Acresce ao atrás exposto a frequência de ações de formação específica de cada área, designadamente participação em seminários, congressos e conferências. De salientar que o impacto que as diferentes ações de formação têm no desempenho dos colaboradores é avaliado internamente, através da utilização do indicador "Impacto da Formação". O acompanhamento do desempenho deste indicador encontra-se integrado no sistema de gestão da qualidade da Parque EXPO. Os resultados alcançados neste indicador têm sido muito positivos, o que reforça a média apurada nesta dimensão.

Relativamente às rubricas de caracterização da amostra, foram identificadas diferenças significativas das médias das respostas da rubrica antiguidade, conforme tabela seguinte:

Tabela 11 - Diferenças significativas – Formação / Antiguidade

Antiguidade

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	**Between Groups**	3,272	3	1,091	3,251	,024
	Within Groups	38,246	114	,335		
	Total	41,519	117			

Apuradas as diferenças, constata-se que os colaboradores cuja antiguidade se encontra entre os 6 e os 10 anos, são os que se encontram mais satisfeitos com a formação proporcionada pela Parque EXPO.

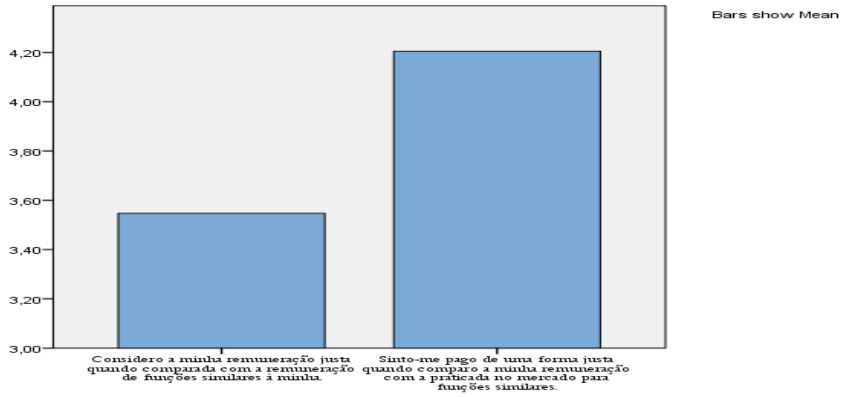
Tabela 12 - Média da Dimensão Formação / Antiguidade

		Formação Mean
Antiguidade	Entre 6-10 anos	4,92
	Até 2 anos	4,88
	Mais de 10 anos	4,57
	Entre 3-5 anos	4,56

Recompensa e Benefícios

A média da dimensão Recompensa e Benefícios é de 4,66. No que diz respeito à Recompensa, saliente-se os dados do gráfico seguinte. Percebe-se assim que não existe na Parque EXPO uma insatisfação direta com a remuneração, nomeadamente na comparação com a remuneração praticada no mercado, mas pode inferir-se uma insatisfação com a equidade salarial interna.

Figura 4 - Média das respostas aos itens P4 e P5



No que concerne aos Benefícios, a Parque EXPO disponibiliza um conjunto de regalias ao nível da segurança, saúde e bem estar, conforme reportado na figura 5.

A Parque EXPO oferece a todos os seus colaboradores um serviço integrado de saúde, quer no âmbito de medicina no trabalho, quer de medicina preventiva. Este serviço, permite atuar na prevenção, educação, aconselhamento e controlo do risco de doenças. A empresa dispõe ainda de posto médico próprio, onde se realizam as consultas médicas semanais, e mantém com a Administração Regional de Saúde um protocolo que lhe permite oferecer aos colaboradores um sistema de acompanhamento médico devidamente homologado. A todos os colaboradores efetivos do Grupo Parque EXPO é também

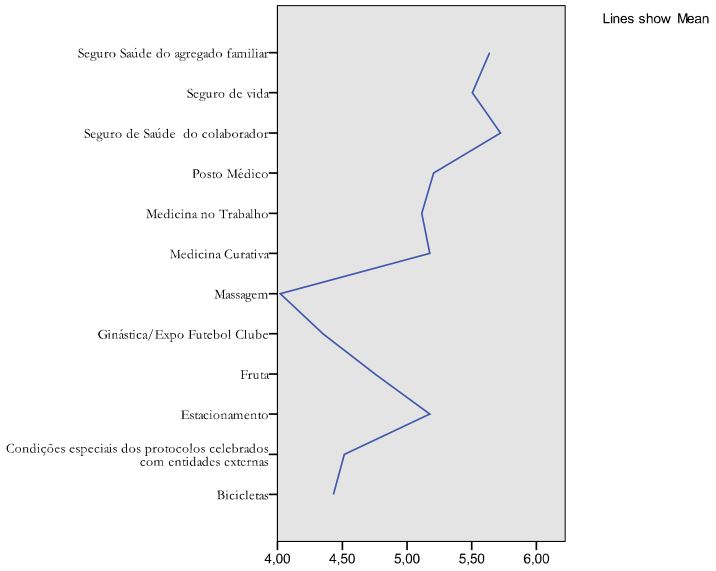
garantido um seguro de saúde que abrange, além do próprio colaborador, o respetivo agregado familiar e um seguro de vida.

Procurando ainda contribuir para uma melhor qualidade de vida e saúde, a Parque EXPO oferece um conjunto de benefícios adicionais, tais como: programa gratuito de massagens, bicicletas, fruta fresca à segunda feira e ginástica à hora de almoço.

Conforme Chiavenato (1998), *Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.*

Considerando que a atribuição de benefícios constitui um suplemento do rendimento dos colaboradores que pretende contribuir para o aumento da motivação e produtividade no trabalho, importa referir que os benefícios mais valorizados pelos colaboradores da Parque EXPO são os que estão direta ou indiretamente relacionados com a Saúde, Seguros e Medicina Preventiva, conforme se pode verificar no gráfico seguinte:

Figura 5 - Médias por dimensão



Relativamente às rubricas de caracterização da amostra, foram encontradas diferenças significativas nas médias das rubricas Área de Formação e Área Funcional, de acordo com:

Tabela 13 - Diferenças significativas – Recompensa e Benefícios / Formação

Área de Formação		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Recompensa e Benefícios	Between Groups	3,955	2	1,977	3,883	,023
	Within Groups	56,008	110	,509		
	Total	59,963	112			

Tabela 14 - Diferenças significativas – Recompensa e Benefícios / Área Funcional

Área Funcional		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Recompensa e Benefícios	Between Groups	3,535	2	1,768	3,264	,042
	Within Groups	61,738	114	,542		
	Total	65,274	116			

Analisando os resultados, verifica-se que os colaboradores com formação em Engenharia e Arquitetura, embora apresentem um resultado médio muito representativo (4,51), são os que se encontram menos satisfeitos com a dimensão Remuneração e Benefícios.

Tabela 15 - Média da Dimensão Recompensa e Benefícios /Formação

		Recompensa e Benefícios Mean
Área Formação	Outros	4,92
	Gestão, Direito	4,84
	Engenharia, Arquitetura, Urbanismo	4,51

Coerentemente com a constatação anterior, os colaboradores das áreas de Conceção e Gestão de Projetos, colaboradores maioritariamente com formação em Engenharia e Arquitetura, são os que apresentam uma média inferior na dimensão Remuneração e Benefícios.

Tabela 16 - Média da Dimensão Recompensa e Benefícios /Área Funcional

		Recompensa e Benefícios Mean
Àrea Funcional	Outros	4,96
	Backoffice , Staff Administração	4,95
	Conceção e Gestão de projetos	4,55

Comunicação

A média da dimensão Comunicação é de 4,55.

A Comunicação é de fundamental importância para que exista um funcionamento coeso, integrado e consistente no seio da organização. As falhas na comunicação podem ter graves consequências. Muitos autores consideram que as falhas de comunicação são o fator de maior conflito interpessoal.

Curioso se se efetuar a comparação com a expressão do autor Jorge Marques: *algumas áreas de insatisfação já se tornaram clássicas nos inquéritos de clima, nomeadamente a comunicação interna, o reconhecimento e as recompensas que produzem sempre resultados abaixo da linha de água.*

Efetivamente e após revisão bibliográfica, verifica-se que na maioria dos estudos, as áreas de comunicação e recompensas são as que apresentam resultados menos favoráveis. No caso da Parque EXPO, a média desta dimensão encontra-se ainda acima da média global (4.42), revelando algum nível de satisfação com a Comunicação.

A Política de Comunicação da Parque EXPO privilegia o delineamento de estratégias e canais de relacionamento sistemático com os colaboradores, por forma a captar a sua atenção, criando acontecimentos e pretextos, sugerindo ângulos de abordagem que interessem e motivem estes ativos da empresa. A Intranet da empresa, desenvolvida internamente, apresenta um conjunto de informações e de funcionalidades do agrado de todos. Existem sites departamentais, registo e arquivo de documentação, workflows de trabalho, portal do colaborador, etc, que permitem a simplificação e agilização do quotidiano dos colaboradores.

Apresenta-se na tabela seguinte a valorização que os colaboradores da Parque EXPO atribuem à dimensão comunicação, por item.

Tabela 17 - Média dos itens da dimensão Comunicação

Itens	Média
Intranet	5,50
Portal do Colaborador	5,11
News in (Revista eletrónica)	4,94
Sessões Expo Lounge (Sessões quinzenais de divulgação de projetos e acontecimentos)	4,75
Código de ética e conduta	4,67
Relatório de Responsabilidade Social	4,53
Temos facilidade em contactar e dialogar com a Administração.	4,08
A minha chefia mantêm-me informado(a) sobre os assuntos e as alterações mais importantes da Parque EXPO.	3,91
A Informação é largamente partilhada.	3,65

Nesta dimensão não se identificaram-se diferenças significativas nas médias das rubricas da amostra.

Liderança

A dimensão Liderança apresenta uma média de 4,45, também acima da média global, o que leva a concluir que os colaboradores estão satisfeitos com a Liderança da Parque EXPO.

Tabela 18 - Média dos itens da dimensão Liderança

Itens	Média
Sou responsabilizado(a) pelo trabalho que desenvolvo.	4,97
Toda a gente é bem tratada, independentemente da idade, sexo ou religião.	4,77
A minha chefia delega em mim as responsabilidades que posso e devo exercer.	4,74
A minha chefia têm uma visão clara dos objetivos da empresa e dos meios para os atingir.	4,70
A minha chefia ouve-me nas decisões que afetam a minha atividade ou o meu ambiente de trabalho.	4,55
Há inovação e aceitação de novas ideias.	4,29
Estou devidamente informado(a) sobre os objetivos e estratégia da Parque EXPO e da minha área.	4,29
O bom desempenho traduz-se em mais oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional do colaborador.	4,28
A minha chefia atribui e coordena as minhas tarefas de forma eficaz	4,28
Os colaboradores são encorajados a desenvolver as suas competências.	4,15
Os objetivos propostos são realistas e desafiantes.	4,10

Através da análise da tabela anterior, pode referir-se que, na opinião dos colaboradores da Parque EXPO, a Liderança desta empresa responsabiliza os colaboradores pelo trabalho desenvolvido, delegando tarefas, conhecendo os objetivos globais da empresa, bem como quais os meios necessários para os atingir.

Confirma-se ainda o reconhecimento de critérios de imparcialidade quer em termos de sexo, religião ou idade. De referir que os pontos menos fortes desta dimensão estão relacionados com o desenvolvimento dos colaboradores ao nível do desafio e dos objetivos propostos. Relativamente às rubricas de caracterização, da amostra não foram encontradas diferenças significativas nas médias das respostas.

Bem Estar

A dimensão Bem Estar apresenta uma média de 4,34.

A análise dos dados relativos ao Bem Estar revela também resultados muito positivos, apresentando um ponto menos forte: a temperatura.

Tabela 19 - Média dos itens da dimensão Bem Estar

Itens	Média
Sinto-me globalmente satisfeito por trabalhar na Parque EXPO	4,77
A Parque EXPO está comprometida em reduzir o seu impacto ambiental.	4,64
Limpeza	4,45
Mobiliário	4,35
Recebo os equipamentos e recursos necessários para a realização do meu trabalho.	4,29
Espaço disponível	4,02
Temperatura	3,88

O sistema de aquecimento e arrefecimento do edifício Expo 98 é controlado através de um sistema "inteligente", desenhado para postos de trabalho dispostos em Open Space. No entanto, ao longo do tempo e com a adequação de alguns postos de trabalho, foram criados gabinetes que condicionaram a manutenção da temperatura ambiente.

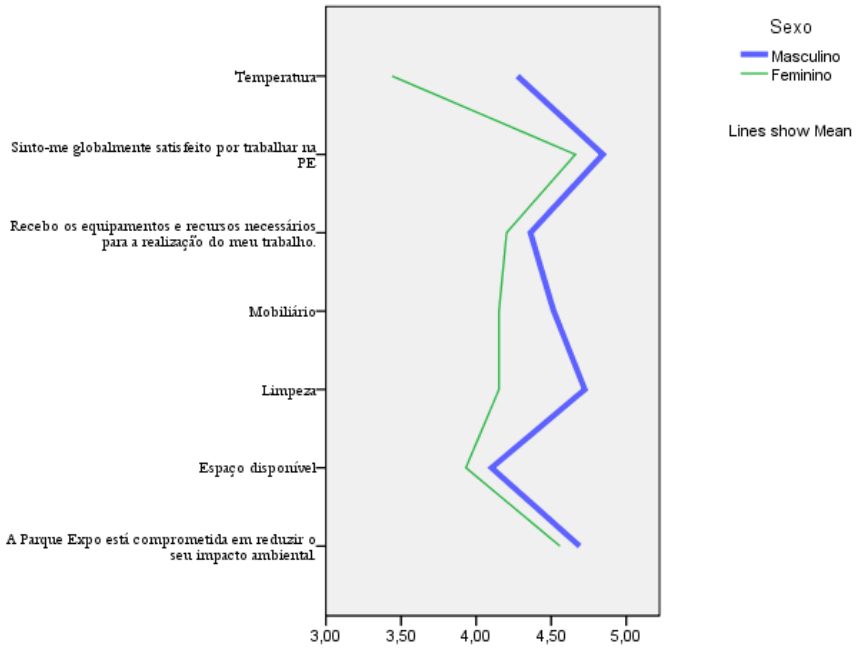
Nesta dimensão, identificaram-se diferenças significativas nas médias da rubrica sexo.

Tabela 20 - Diferenças significativas – Bem Estar / Sexo

Sexo		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bem Estar	Between Groups	2,990	1	2,990	4,974	,028
	Within Groups	70,347	117	,601		
	Total	73,338	118			

Pode assim concluir-se que o sexo feminino revela critérios de maior exigência quanto à totalidade dos itens da dimensão Bem Estar:

Figura 6 - Gráfico de Médias dos itens da dimensão Bem Estar



Clareza

A dimensão clareza, apresenta também um resultado global positivo, 4,17.

Tabela 21 - Média dos itens da dimensão Clareza

Itens	Média
Estou devidamente informado(a) sobre os objetivos e estratégia da Parque EXPO e da minha área.	4,29
Tenho uma noção clara da forma como funcionam todas as áreas que têm relações diretas com a minha.	4,15
As comunicações produzidas na Parque EXPO são completas e atempadas.	4,07

Os valores revelados nesta dimensão revelam o conhecimento dos colaboradores, quer quanto aos assuntos que lhes estão diretamente relacionados, quer no que respeita aos assuntos das outras áreas da empresa.

Relativamente às rubricas de caracterização, da amostra não foram encontradas diferenças significativas nas médias das respostas.

Relacionamento

A dimensão Relacionamento apresenta uma média de 4,16.

Moscovich (1997), argumenta que as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se de forma recíproca e circular, caracterizando-se assim um ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada uma destas características reflete-se ao nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores da organização.

Tabela 22 - Média dos itens da dimensão Relacionamento

Itens	Média
Existe um bom relacionamento entre os colaboradores da minha área e das restantes áreas da empresa.	4,47
Todas as áreas da Parque EXPO cooperam tendo em vista atingir os objetivos da empresa.	3,87

Os resultados revelam que existe um bom relacionamento entre os colaboradores. Não obstante, verifica-se alguma insatisfação no que respeita à cooperação entre as áreas da empresa. Não foram encontradas diferenças significativas nas médias das respostas da dimensão Relacionamento.

Avaliação

A dimensão Avaliação apresentou uma média de 3,76, reveladora de algum grau de insatisfação. Sendo efetivamente o ponto menos forte das dimensões estudadas e embora

não tenha apresentado diferenças significativas nas médias das rubricas de caracterização da amostra, apresenta-se na tabela seguinte um estudo mais pormenorizado das respostas dos colaboradores:

Tabela 23 - Média dos itens da dimensão Avaliação

		Os colaboradores da Parque EXPO recebem feedback sobre o seu desempenho.	A minha avaliação de desempenho foi útil para identificar ações que permitiram melhorar o meu desempenho.
		Média	
Habilitações Literárias	Inferior a 12º ano	4,50	5,00
	Ensino Secundário	4,00	3,92
	Ensino Superior	3,69	3,76
Área Funcional	Conceção e Gestão de projetos	3,66	3,79
	Backoffice, Staff Administração	4,11	4,00
	Outros	3,60	3,80
Área Formação	Engenharia, Arquitetura, Urbanismo	3,66	3,90
	Gestão, Direito	3,79	4,16
	Outros	3,83	3,59
Nível	Nível 1	3,60	3,53
	Nível 2	3,85	4,04
Sexo	Masculino	3,84	3,85
	Feminino	3,66	3,79
Idade	Até 35 anos	3,78	3,90
	36-44 anos	3,48	3,58
	Mais de 45 anos	4,10	4,14
Antiguidade	Até 2 anos	3,96	4,32
	Entre 3-5 anos	3,35	3,47
	Entre 6-10 anos	3,75	3,82
	Mais de 10 anos	3,71	3,69

Percebe-se assim que o nível de insatisfação é mais elevado nos colaboradores detentores de Ensino Superior. As respostas dos colaboradores do Nível 1 (Diretores e Técnicos Séniores), apresentam uma média inferior aos colaboradores do Nível 2 (Técnicos e Administrativos). À semelhança de outras situações, também na dimensão Avaliação, o sexo feminino apresenta uma média inferior ao sexo masculino.

O Sistema de Gestão de Desempenho da Parque EXPO pretende ser um instrumento de gestão que oriente todos os colaboradores para a partilha dos objetivos da Empresa, promovendo um sistema de comunicação interativo e constituindo igualmente, um estímulo ao crescimento profissional. Em suma, espera-se que de cada aplicação do Sistema resulte claro para cada colaborador em que medida está sintonizado com as orientações empresariais, que sejam reforçados os comportamentos que se pretende desenvolver e identificados os que são de evitar.

Neste contexto, torna-se crucial a criação e implementação de medidas corretivas ao atual sistema, situação que será referida no Âmbito do Plano de Ação resultante da aplicação deste diagnóstico.

3.5 - Regressão Linear

A regressão linear múltipla, com seleção de variáveis através dos métodos Enter e Backward (pout=0,1), e utilizando o método dos mínimos quadrados como método de estimação, foi utilizada para obter um modelo parcimonioso que permitisse explicar a importância das dimensões: Liderança, Recompensa e Benefícios, Comunicação, Bem Estar, Relacionamento, Orgulho, Avaliação, Clareza e Formação na satisfação de colaboradores da Parque EXPO, variável endógena considerada.

Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da homogeneidade e o da independência dos erros. O primeiro pressuposto foi validado graficamente e a estatística Durbin-Watson (d=1,88) permite concluir pela independência dos resíduos do modelo e por isso pela ausência de autocorrelação.

Considerou-se para todos os testes de hipóteses realizados uma probabilidade de erro tipo I (alpha) de 0,05. Foram excluídas do modelo as variáveis que, numa análise inicial, foram identificadas como não sendo estatisticamente significativas, nomeadamente: Recompensa e Benefícios, Comunicação, Relacionamento, Avaliação e Clareza.

A regressão permitiu identificar as seguintes variáveis como preditores significativos da maximização dos resultados da satisfação dos colaboradores da Parque EXPO: Bemestar, Orgulho, Liderança e Formação.

Tabela 24 - Regressão Linear

Dimensão	**Beta**	
Orgulho	,389	
Liderança	,295	
Formação	,138	
Bem Estar	,134	
Variação explicada (R^2_a)		.611
F (4,117)		45,923

Este modelo é altamente significativo (F (4,117) = 45,923 e p value < 0.001) explica uma boa proporção da variabilidade da satisfação dos colaboradores da Parque EXPO (R^2a=.611).

Os resultados sugerem que os colaboradores da Parque atribuem uma importância muito relevante à dimensão Orgulho (beta=0,319; p-value=0,000). Outro eixo que se revelou

muito significativo foi a Liderança (beta=0,295; p-value=0,001). Relativamente às dimensões Formação e Bem Estar, cujo p value é de 0,05, encontram-se na fronteira do que se pode considerar variáveis estatisticamente significativas.

4 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

4.1 - Plano de ação de Melhorias

Foi efetuada uma sessão de apresentação dos resultados do diagnóstico de Clima, aberta a todos os colaboradores. Nesta sessão, foram apresentados e discutidos os resultados atrás expostos, visando a elaboração de um Plano de Ação de Melhorias.

Diante das dimensões estudadas que influenciam direta ou indiretamente os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da Parque EXPO, constatou-se que o clima da empresa é globalmente muito positivo, salientando-se como pontos fortes, o Orgulho sentido pelos colaboradores da Parque EXPO, a Política de Formação implementada, a Clareza da Comunicação e os canais de Comunicação existentes, bem como a Liderança.

Efetuou-se seguidamente o mapeamento dos pontos menos fortes visando a concretização de um Plano de Ação que integrou, quer soluções de curto prazo, quer o planeamento da implementação de medidas organizacionais de longo prazo.

Apresentam-se assim os pontos menos fortes identificados no diagnóstico de clima, bem como as medidas corretivas de curto e longo prazo propostas.

i)No que concerne à dimensão Recompensa, foi identificada uma insatisfação dos colaboradores no que respeita à justiça da sua remuneração quando comparada com a remuneração praticada em funções similares.

Uma perspetiva que tem vindo a ser explorada para explicação das pontuações das áreas da linha de água é a que se baseia nos processos de comparação social. Segundo Homans (1961), baseado na teoria da troca foi criada uma abordagem baseada em dois princípios:

Uma analogia entre a perceção das relações sociais e as transações económicas sendo o comportamento inter pessoal analisado em termos das contribuições dos indivíduos para a empresa, os seus investimentos e os resultados que obtêm dessa contribuição, os seus lucros.

Neste contexto, Adams (1965) desenvolveu a teoria da equidade baseando-se esta numa análise entre o resultado de comparações ganhos/investimentos do próprio e os ganhos investimentos de um outro relevante:

Ganhos do próprio	Ganhos do outro
Investimentos do próprio	Investimentos do outro

Quando o resultado desta comparação não é equitativo, é percebida uma sensação de injustiça, criando um estado de insatisfação. Assim, as pessoas tendem a procurar anular ou reduzir esta injustiça através do aumento ou da diminuição dos seus investimentos.A comparação social integra a perceção da equidade intra e inter organizacional. Ao nível intra organizacional considera-se a comparação com outras pessoas do departamento, com outras pessoas de funções similares. Não obstante, a insatisfação dos colaboradores, importa salientar que qualquer comparação é subjetiva nomeadamente na interpretação do conceito de justiça da remuneração. Contudo, sugere-se como medida corretiva desta situação, uma análise detalhada, por função, dos níveis salariais praticados na Parque EXPO.

ii) Na dimensão Liderança identificou-se alguma insatisfação com os desafios propostos aos colaboradores, percebendo-se que a atribuição de maiores responsabilidades funcionará como fator de estímulo e motivação. Constata-se ainda que a solução deste ponto menos forte, está diretamente relacionado com a otimização do atual sistema de Gestão de Desempenho, onde deverão ser discutidos e negociados os objetivos anuais de cada colaborador. Assim, este ponto será incluído no âmbito das soluções propostas para a otimização do sistema de Gestão de Desempenho.

iii) No que concerne à dimensão Bem Estar, saliente-se o descontentamento dos colaboradores com a temperatura do edifício. Neste contexto, a proposta de solução consiste na realização de uma auditoria ao Edifício que integre um estudo térmico detalhado, visando a aplicação de medidas corretivas que resolvam definitivamente as queixas dos colaboradores.

iv) Relativamente ao Relacionamento verificou-se alguma dificuldade na cooperação entre as áreas da empresa. Desta forma, foi sugerida a participação de todos os colaboradores na reunião anual da empresa, visando a interação, partilha e conhecimento adequado de todas as atividades das várias direções.

v) A dimensão Avaliação foi a que efetivamente sugeriu um maior grau de preocupação.

O Sistema de Gestão de Desempenho da Parque EXPO tem como principais objetivos:

- Harmonizar, na medida do possível, os objetivos individuais com os empresariais;
- Melhorar a comunicação entre as chefias e os colaboradores;
- Assegurar um "Balanço Periódico da Atividade" que proporcione adequado feedback ao colaborador;
- Proporcionar um diálogo aprofundado sobre o modo de funcionamento mais ajustado à consecução dos objetivos individuais e de equipa;
- Permitir a definição de metas de melhoria, de preferência acordadas entre chefia e colaborador;
- Identificar necessidades de formação, associadas a lacunas de competências ou a desenvolvimento de potencial;
- Reunir elementos de informação factual que contribuam para a fundamentação de decisões no domínio da retribuição.

A média apresentada revela uma clara insatisfação com o sistema de Gestão de Desempenho, tendo este tema sido objeto de discussão com todos os colaboradores presentes na sessão de apresentação dos resultados. Apurou-se pois, que o nível de insatisfação está mais relacionado com os outputs do sistema, do que com a estrutura do próprio sistema. De salientar ainda que, em 2010, o processo de avaliação de desempenho foi objeto de informatização, proporcionando uma maior agilidade e eficiência entre avaliadores e avaliados.

Resumindo apresentam-se os pontos fracos identificados na sessão de apresentação de resultados:

- Deficiente definição de objetivos nomeadamente no que concerne às métricas de avaliação;
- Atraso na elaboração de avaliações ao nível das Direções, o que condiciona e atrasa as restantes avaliações dos colaboradores;
- Deficiente feedback ao longo do ano;
- Elevado grau de mobilidade dos colaboradores que resulta por vezes na dificuldade de avaliação, por parte dos vários avaliadores;
- Inexistência de gestão de recompensas, diretamente relacionadas com o sistema;
- Ausência de identificação do potencial dos colaboradores por forma a efetuar uma efetiva gestão de carreira.

Assim, e como Plano de Ação de Melhorias para os pontos menos fortes, apresentam-se as seguintes medidas corretivas:

- Formação de avaliadores, e avaliados na definição de objetivos e na criação de métricas adequadas.
- Responsabilização das hierarquias pelo cumprimento dos prazos de avaliação – em 2011 será efetuado reporte mensal à Comissão Executiva, das avaliações em atraso;
- Criação de um momento de avaliação intercalar, passando assim a existir avaliações semestrais;
- Criação de um Sistema de Gestão de Carreiras e Recompensas diretamente relacionado com os resultados obtidos na aplicação do Sistema de Gestão de Desempenho. Este sistema deverá abranger não só as recompensas de caráter monetário, salários e benefícios, mas também recompensas baseadas no reconhecimento da contribuição dos colaboradores, oportunidades de promoção, oportunidades de desenvolvimento e maior envolvimento nos processos de decisão.

Pretende-se desta forma a otimização do atual sistema, tendo em vista o acréscimo gradual de melhorias, nomeadamente a implementação, em 2013, de um sistema de avaliação de desempenho a 180º.

4.2 - Conclusões

É oportuno relembrar que o objetivo deste estudo foi o de desenvolver e validar um instrumento de investigação e diagnóstico de clima organizacional, identificando um conjunto de dimensões de clima, com base em estudos teóricos, capazes de sustentar uma correta avaliação do clima organizacional da Parque EXPO.

Relativamente à aplicabilidade do modelo, foram confirmados os princípios da revisão bibliográfica, tendo as dimensões propostas sido confirmadas na generalidade, afirmando-se, deste modo, a consistência do modelo adotado e a sua eficiente aplicabilidade para a amostra estudada.

Os princípios da revisão bibliográfica originaram a construção de um modelo adaptado à realidade da Parque EXPO, resultante da integração de dois modelos de clima mundialmente testados: o modelo de Patterson e o modelo do Great Place to Work Institute. As dimensões seleccionadas para o modelo da Parque EXPO foram: Liderança, Clareza e Comunicação, comuns aos dois modelos supra referidos, as dimensões

Benefícios, Relacionamento e Orgulho do modelo Great Place to Work Institute e as dimensões Bem Estar, Avaliação e Formação do modelo de Patterson.

A aplicação deste modelo permitiu avaliar com bastante realismo o clima organizacional da Parque EXPO, identificando ainda os pontos menos fortes, as críticas e sugestões dos colaboradores, o que permitiu encontrar caminhos viáveis para a sua solução.

Da análise desenvolvida, destaca-se que os colaboradores da Parque EXPO desenvolvem um clima muito favorável, apresentando resultados globais bastante positivos, salientando-se as médias apresentadas nas dimensões: Orgulho, Formação e Recompensa e Benefícios, onde as respostas dos colaboradores da Parque EXPO revelam elevada satisfação.

Acredita-se ainda que a forte adesão a este projeto esteve diretamente relacionada com a participação ativa de todos os colaboradores interessados, tendo estes sido envolvidos no desenho e metodologia do diagnóstico, possibilitando assim o compromisso de todos na construção de uma ferramenta essencial da Gestão dos Recursos Humanos da Parque EXPO.

Constatou-se que existem correlações muito significativas entre a satisfação dos colaboradores e todas as dimensões estudadas, confirmando-se assim as hipóteses inicialmente formuladas.

Conclui-se ainda, por meio desta pesquisa, que as dimensões Orgulho Liderança, Bem Estar e Formação explicam mais de 60% da satisfação dos colaboradores da Parque EXPO.

Conforme referido na revisão bibliográfica, através dos resultados obtidos, com a aplicação do diagnóstico, que pretendem demonstrar a realidade "sentida" pelos colaboradores da Parque EXPO, tornou-se possível que os pontos menos fortes fossem alvo de minimização e que os pontos fortes sejam fortalecidos, incrementando melhorias e consolidando o desenvolvimento de inovações capazes de favorecer tanto o colaborador como a empresa.

Os dados obtidos permitiram assim a reavaliação de diversos aspetos organizacionais, resultando num Plano de Ação de Melhorias definidas para o curto e longo prazo. A maior preocupação centrou-se no sistema de Gestão de Desempenho, em relação ao qual foram delineadas estratégias graduais de atuação e otimização.

O diagnóstico de clima organizacional representa um modo constante de obter e de fornecer feedback, orientando a participação dos colaboradores nos processos de decisão. Resulta assim, a proposta da realização de um diagnóstico bianual visando, por um lado, a monitorização das medidas corretivas anteriores e por outro, a proatividade da gestão antecipando e solucionando problemas relativos aos colaboradores e ao ambiente de

trabalho, prevenindo situações críticas que podem influenciar negativamente o fluxo normal de atividade das empresas.

5 – BIBLIOGRAFIA

Aquino, C. P. 1979. ***Administração de recursos humanos: uma introdução***. São Paulo: Atlas.

Ascha, S. 2008. Organizational Climate and Employee Health**.** ***The Icfai Journal of 64 Organizational Behavior***, II (1).

Balducci, D.; Kanaane, R. 2007. The relevance of staff management at the organizational atmosphere of an engineering company. São Paulo, ***Boletim Academia Paulista de Psicologia,*** 2.

Barnard, C. I. 1968. ***The functions of the executive***. Londres: Havard University Press.

Barranqueiro, S. P. C. 2009. ***O impacto da cultura organizacional na inovação: um estudo em Pme´s Portuguesas.*** Tese de mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Bedani, M. 2006. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. ***Psicologia para América Latina***, 7.

Bennis, W. G. 1996. ***A formação do líder. Tradução de Marcelo Levy***. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C.; Coda, R. 1997. ***Psicodinâmica a vida organizacional***. São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. A. 2005. ***Teoria Organizacional Estrutura e Pessoas***. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bispo, C. A. 2006. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. São Paulo: ***Produção***, 16 (2).

Bolzan, L. M. et. al. Análise do Clima Organizacional da Superautos e Identificação de Oportunidades. Disponível em http:// www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/ resultado/ trabalhosPDF/ 861.pdf. Consultado em maio de 2010.

Bouckenooghe, D.; Broeck, G. 2009. Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. ***The Journal of Psychology***, 143 (6).

Bowditch, J.; Buono, A. 1977. ***Elementos de comportamento organizacional***. São Paulo: Thomson Pioneira.

Brunet, L. 1992. ***Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, As organizações escolares em análise***. Lisboa: Dom Quixote.

Caetano, A. 1990. ***Avaliação de desempenho, metáforas, conceitos e práticas***. Lisboa: RH Editora.

Calado, M.; Sousa E. 1993. Clima organizacional e suas significações: Literatura revisitada. ***Análise Psicológica***, 2 (XI).

Câmara, P. et al. 1997. ***Novo humanator recursos humanos e sucesso empresarial***. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Câmara, P. et al. 2001. ***Gestão de talentos, 14 olhares sobre as pessoas***. Cascais: Editora Pergaminho Lda.

Cameron, K.; Quinn, R. 2006. ***Diagnosing and changing Organizational Culture***. San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell, J. P. et al. 1970. ***Mangerial Behavior, performance and effectiveness***. NY: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. 2002. ***Recursos Humanos***. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. 2003. ***Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações***. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.

Clercq, D.; Rius, I. B. 2007. Organizational Commitment in Mexican Smalland Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial. ***Orientation Journal of Small Business Management***, 45 (4).

Clima organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições do ensino superior. Disponível em: http:// www.aedb.br/ seget/artigos06 / 745_Artigo%20Clima%20organizacional.pdf. Consultado em abril de 2010.

Coelho, C. 2000. Clima organizacional e stress numa empresa familiar: Universidade Federal Fluminense. Disponível em: http: //www.ti.usc.es/ lugo- xiii- hispano - lusas/pdf/02_RRHH/18_maia.pdf. Consultado em maio de 2010.

Congresso Português de Sociologia. 1993. Estruturas sociais e de desenvolvimento: atas, Lisboa: Editorial Fragmentos, 1.

Covey, S. 2002. ***Liderança baseada em princípios***. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.

Crespo, M.; Wechsler, S. Clima criativo: um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais. Universidade de S. Francisco. Departamento de Psicologia.

Disponível em http://www. palermo.edu/cienciassociales /publicaciones/pdf/Psico1/ 1%20PSICO%20005.pdf. Consultado em abril de 2010.

Cruz, T. 2008. ***Cultura e clima organizacional.*** Tese de mestrado. Cabo Verde.

D'Amato, A.; Burke, M. J. 2008. Psychological and organizational climate research: Contrasting perspetives and research traditions. ***European Journal Of Work And Organizational Psychology***, 17 (1).

Daft, R. L. 1997. **Management.** Fl: Harcourt Brace.

Davis, K.; Newstrom, J. 1998. ***Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica***. São Paulo: Pioneira.

Dawson, J.; Romá, V.; West, A. D. 2007. Organizational climate and climate strength in UK hospitals. ***European journal of work and organizational psychology***, 17 (1).

Denison, D.; Mishra, A. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. ***Organization Science***, 6.

Dickson, M. W.; Resick, C. J.; Hanges P. J. 2006. When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. ***Journal of Applied Psychology***, 91(2).

Dinis, M. J. 2000. Espaços de trabalho e perceção do clima organizacional: da psicologia ambiental ao comportamento organizacional. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Disponível em: http://www.palermo.edu /cienciassociales/ publicaciones /pdf / Psico1 / 1 %20PSICO % 20005.pdf. Consultado em Abril de 2010.

Drucker, P. 1995. ***Administração em tempos de grandes mudanças***. São Paulo: Pioneira.

Egea, L. 2004. ***La retribución y la carrera profesional: teoria e práctica***. Navarra: Ediciones Universidade de Navarra, S.A. Pamplona.

Ekvall, G. 1986. El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoria e investigaciones. ***Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones***, 4.

Elc, I. M.; Alpkan, L. 2009. The Impact of Perceived Oganizational Ethical Climate on Work Satisfaction. ***Journal of Business Ethics***, 84.

Encarnação, M. 2006. ***Análise de clima organizacional e satisfação do cliente***. Tese de mestrado. Vitória.

Felício, M. J. et al. 2007. Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. ***Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão***, 6 (3).

Ferreira, J. M. C.; Neves, J.; Caetano, A. 2001. ***Manual de psicosociologia das organizações***. Lisboa: McGraw- Hill.

Figueiredo, N. M. 1999. ***Paradigmas modernos da Ciência da Informação***. São Paulo Polis, APB.

Fleury, M. T.; Sampaio, J. R. 2002. ***As pessoas na organização***. São Paulo: Editora Gente.

Forehand, G.; Gilmer, A. 1964. Environmental variation in studies of organizational **Psychological Bulletin**, 62 (6).

Furnham, A. 1991. A New Multi-Dimensional and International Instrument to Audit Employee Perceptions. ***International Journal of Commerce and Management***, 1.

Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. ***Academy of management Review***, 10.

Golembiewski, R. G. 2001. **Handbook of organizational Behavior**. New York: Marcel Dekker. Inc.

Gomes, A. 2007. ***Clima Organizacional e Desempenho***. Tese de mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Gomes, D. 2000. ***Cultura organizacional comunicação e identidade***. Coimbra: Quarteto Editora.

Gomes, D. et al. 2000. ***Organizações em transição***. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Gomes, F. 2002. Clima organizacional um estudo em empresa de telecomunicações. ***Revista de Administração de Empresas***, 42 (2).

Gonçalves, J. 1997. Os novos desafios da empresa do futuro. ***ERA – Revista de Administração de Empresas***, 37 (3).

Harrison, J. S. 2005. ***Administração estratégica de recursos e relacionamentos***. Porto Alegre: Bookmann Artmed.

Howe, J. G. 1977. Group Climate – An exploratory analysis of construct validity. ***Organisational Behaviour & Human Performance***, 19.

James, L. et al. 2008. Organizational and psycological climate: A review of theory and research. ***European Journal of work and organizational psychology***, 17 (1).

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

James. L. R.; Jones, A. P. 1974. Organizational climate: A review of theory and research. ***Psychological Bulletin***, 81.

Junior, I.; Araújo, B.; Neto, S. 2009. A inteligência emocional como instrumento de influência no clima organizacional. ***Revista cadernos de administração***, 1(3).

Katz, D.; Kahn, R. 1987. ***Psicologia social das organizações***. São Paulo: Atlas.

Keller, E.; Aguiar, M. A. Análise Crítica Teórica da Evolução do Conceito de Clima Organizacional. ***Terra e Cultura***, 39. Disponível em http :// web.unifil.br /docs /revista_eletronica / terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-9.pdf. Consultado em Maio 2010.

Kotter, J. P. 2000. ***Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia***. São Paulo: Campus.

Kozlowski, S. W.; Hults, B. M. 1987. An exploration of climates for technical updating and performance. ***Personnel Psychology***, 40.

Laner, A. S.; Júnior, J. B. 2009. ***Repensando as organizações da Formação à Participação***. Santa Catarina: Fundação.

Lemos, D. M. 2007. ***Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de clima***. Tese de mestrado, FUCAPE, Vitória.

Levering, R. 1997. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins**. Rio de Janeiro.

Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. 1939. Pattersof aggressive behavior in experimentally created social climates. ***Journal of Social Psychology***, 10.

Lima, M. L.; Castro, P.; Garrido, M. 2003. ***Temas e debates em Psicologia Social***. Lisboa: Livros Horizonte.

Lima, S.; Albano, A. 2002. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na conceção de diversos autores. ***Revista CCEI- URCAMP***, 6 (10).

Litwin, G. H. e Stringer, R. A. 1966. The influence of organizational climate on human motivacion. Cambridge. Havard University Press.

Lobo, F.; Fernandez, D. R. 2000. Clima organizacional na administração central e local. ***Revista de Administração e Políticas Públicas***, 1(2).

Lobo, F.; Fernandez, D. R. 2001. Escala de clima social no trabalho: Validação em organizações portuguesas. ***Economia e Sociologia***, 71.

Luthans, F. et al. 2008. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. ***Journal of Organizational Behavior***, 29.

Luz, R. 1995. ***Clima Organizacional***. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mahal, P. k. 2009. Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. ***The IUP Journal of Management Research***, III, 10.

Maroco, J. 2003. ***Análise estatística com utilização de SPSS***. Lisboa: Sílabo.

Martins, M. C. 2004. Construção e validação de uma escala de clima organizacional RPOT - ***Revista Psicologia Organização e Trabalho***, 4 (1).

Martins, M.; Ferreira, E. 2007. Pesquisa de clima organizacional; um indicador da responsabilidade social. XXVII Encontro Nacional de Engenharia da Produção.

Maximiano, A. 2004. ***A Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital***. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. 2004. ***Introdução à Administração***. São Paulo: Atlas.

Mayo, E. 2003. ***Human Problems Of An Industrial Civilization.*** Taylor & Francis Ltd.

Moos, R. H. 1974. Family environment scale. Palo Alto, CA. ***Consulting Psychologist Press.***

Morgan, G. 1996. ***Imagens da organização***. São Paulo: Atlas.

Nakata, L. E. 2000. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brazil. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, 6.

Nascimento, J. L.; Lopes, A.; Salgueiro, M. F. 2008. Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. Lisboa, ***Comportamento Organizacional e Gestão***, 2008, 14 (1).

Neves, D. S. 2007. Clima organizacional. Tese de mestrado. Universidade Candido Mendes. Pós graduação "Lato Sensu" projeto a voz do mestre. Niterói.

Neves, J. G. 1996. Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no centro de outros países. Dissertação de doutouramento. Lisboa.

Patterson, M. et al. 2005. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. ***Journal of Organizational Behavior***, 26.

Patterson, M.; Warr, P.; West, M. 2004. Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 77.

Payne, R. L.; Fineman, S.; Wall, T. D. 1974. Organizational climate and job satisfaction: a conceptual synthesis. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 16 (1).

Payne, R. L.; Mansfield, R. 1973. Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. ***Administrative Science Quarterly***, 18(3).

Payne, R. L.; Pugh, S. 1976. ***Organizational structure and organization climate***. Handbook of industrial and organizational psychology Chicago Rand Mcnally**.**

Pelz, D. C.; Andrews, F. M. 1966. ***Scientists in organizations: productive climates for research and development.*** New York: John Willey and Sons.

Pereira, A. 2008. ***Coaching em Portugal teoria e prática.*** Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Peretti, J.-m. 1998. ***Recursos humanos***. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pires da Cruz, I. M. T. 2008. Cultura e Clima Organizacional – Estudo de caso na ENAPOR. Tese de Mestrado. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

Powell, G. N.; Butterfield, D. A. 1978. The Case for Subsystem Climates in Organizations ***Academy of Management Review***, 3 (1).

Procopiuck, M. et al. 2009. Avaliação do clima organizacional: desenvolvimento de subescalas dimensionais e de uma escala global. ***Revista eletrónica de gestão organizacional***, 7 (2).

Puente-Palácios, K. 1995. Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. ***Revista da Administração***, 30 (3).

Puente-Palácios, K. 2002. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima Organizacional. ***Revista de Administração***, 37 (3).

Puente-Palácios, K.; Almeida I. A. 2006. Clima Organizacional: uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. ***Organizações & Sociedade***, 13 (38).

Quintas, S. 2000. ***Human.com Password para empresas com rosto.*** Cascais: Editora Pergaminho Lda.

Relatório de sustentabilidade da Parque EXPO, 98, S.A. 2010.

Resultados agregados 2010. ***Observatório Nacional de Recursos Humanos***. Hotel Trip Oriente, 2.

Sbragia, R. 2004. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa**. Tese de mestrado, Universidade de São Paulo.

Schein, E. 1992. ***Organizational Culture and Leadership***. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. 1999. ***The corporate culture survival guide***. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. 1974. Organizational climates: an essay. ***Personnel Psychology***, 28.

Schneider, B.; Hall, D. T. 1972. Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic Diocesan Priests. **Journal of Applied Psychology**, 56.

Schneider, B.; Reichers, A. E. 1983. On the etiology of climates. ***Personnel Psychology***, 36(1).

Silva, N. T. 2003. Clima Organizacional: Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação de clima de uma instituição do ensino superior. Tese de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Solnet, D.; Paulsen. 2006. Service Climate, Employee Identification, and Customers Outcomes in Hotel Property Rebrandings. ***Journal of Hospitality & Leisure Marketing***, 13(3/4).

Sousa, E. L. P. 1978. ***Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam***. Porto Alegre: Edgar.

Sousa, E. L. P. 1980. Perceção de clima conforme escalão hierárquico. ***Revista de Administração de Empresas***, 22 (1).

Srivastav, A. K. 2006. Organizational Climate as a Dependent Variable. ***Journal of Management Research***, 6 (3).

Strack, R. et al. 2010. ***Creating People Advantage 2010: How companies can adapt their RH Practices for volatile times***. *BCG* The Boston Consultin Group- WFPMA.

Tagliocolo, C. et al. Clima organizacional: Um estudo sobre as quatro dimensões de análise, FIRB- Faculdades Integradas Rui Barbosa. Disponível em http:// www.aedb.br/seget /artigos07/ 439_SEGeT%20-%20 Clima % 20Organizacional.pdf. Consultado em agosto de 2010.

Tracy, D. 1994. ***10 Passos para o Empowerment***. Campus. Rio de Janeiro.

Vala, J. et al. 1994. ***Psicologia social das organizações, estudos em empresas portuguesas***. Oeiras: Celta Editora.

Vásquez, M. S. 1996. ***El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención***. Barcelona: EUB, SL.

Werbel, J. D.; Henriques, P. L. 2009. Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspetives. ***Journal of Managerial Psychology***, 24 (8).

Wexley, K. N.; Latham, G. 1981. ***Developing and training human resources in organizations***. Glenview, IL: Scott, Foresman.

X Congresso Internacional Galego Português de Psicopedagogia. 2009. Contexto académico no ensino superior: construção e validação de uma "escala de clima académico": atas. Braga: Universidade do Minho.

Yin, R. 2001. ***Estudo de caso Planeamento e Métodos***. Porto Alegre: Bookman.

6 – ANEXOS

I - Quadro Comparação das Dimensões dos Modelos de Clima.

II – Tabela de Frequências das Dimensões dos Modelos de Clima.

III- Questionário.