

1. ORGANIZAÇÕES

A organização consiste no tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea. Hoje em dia não nos é possível imaginar a nossa vida quotidiana sem a presença das organizações. Desde que nascemos até à nossa morte, a maioria das actividades que realizamos acontecem num determinado contexto organizacional, quer seja, educação, lazer, trabalho, cuidados de saúde, actividade religiosa, politica, informação e até na morte, recorremos de uma forma ou de outra a algum tipo de organização para obtermos o que necessitamos. As organizações de acordo com Bilhim (2006), existem para realizar os seus objectivos, os quais a tentar concretizar por uma só pessoa, seriam inatingíveis.

O conceito de organização incorpora uma série de entidades sociais distintas, nomeadamente, hospitais, empresas, universidades, prisões, associações recreativas, militares, de segurança. Todas elas possuem determinados aspectos diferenciadores, apesar de possuírem também diversas características comuns que permitem classificá-las como organizações, distinguindo-as dessa forma de outras formas de organização social, como sejam, a família, a classe ou os grupos sociais ocasionais. Segundo Chambel e Currall (2008) de entre os aspectos diferenciadores podemos referir: o tamanho, o produto ou serviço prestado, o formato e os recursos privilegiados. Ainda segundo os mesmos autores, de entre as características comuns temos: a composição (indivíduos/grupos), a orientação (para objectivos), as funções diferenciadas, a coordenação racional intencionada e a continuidade através do tempo.

1.1. AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO

1.1.1 Os Indivíduos que participam na organização

A característica mais evidente que podemos assinalar numa organização, é o facto de esta ser composta por indivíduos cuja participação torna o seu funcionamento possível. Esta característica é fundamental, no sentido em que, o número de membros é importante para poder distinguir o conceito de organização do conceito de grupo, pois certas características organizacionais, tais como a divisão do trabalho, só aparecem quando o grupo atinge uma determinada dimensão. Dessa forma, quando o número de

indivíduos é tal que torna impossível funcionar conjuntamente apenas com base no contacto permanente, surge então a necessidade de criar regras formais, que vão regulamentar o comportamento dos indivíduos. É então nesta altura que, de acordo com Chambel e Curral (2008), podemos falar no aparecimento de uma organização.

Estes indivíduos que compõem as organizações, através das suas características pessoais, como a sua formação, a idade ou a motivação, influenciam os diferentes aspectos da organização. No entanto, esta influência conforme nota Chambel e Curral (2008), não é só condicionada pelo tipo de participação que cada individuo tem na organização, mas também pela participação que cada um destes mesmos indivíduos possuem noutras organizações, que eventualmente possam fazer parte, tais como, um clube desportivo ou recreativo, uma associação cultural. Podendo dessa forma, ao participar simultaneamente em diferentes organizações, e com distintos papéis em cada uma delas, influenciar a sua participação numa e noutra, conforme a organização que está no momento. Se existe a influência das características individuais no funcionamento das organizações, também o inverso é válido, ou seja, as características da organização também exercem influência nos indivíduos. Um exemplo disso, são as regras formais da organização, ao regulamentarem os comportamentos dos seus membros. No entanto, esta influência segundo Chambel e Curral (2008) depende por um lado, do tipo de participação que o indivíduo possui na organização e da participação que possui noutras, e por outro lado também, do tipo de organização.

A organização caracteriza-se por um conjunto de regras que constroem o comportamento dos seus membros (Chambel e Curral, 2008). Os estudos de Mayo, demonstraram que regulamentar é restringir, mas dada a natureza complexa do Homem, isso não significa determinar. Existe então sempre uma dimensão comportamental imprevisível, e que influencia de forma relevante o funcionamento das organizações. É também desde estes estudos que se considera como participantes na organização, não apenas os indivíduos vistos de forma isolada, mas enquanto pertencentes a grupos. Como referem Chambel e Curral (2008), desenvolve-se na organização entre um número restrito de indivíduos, relações preferências, com base nas interações comuns e partilha de interesses, normas e valores. Responsável pela formação de parte destes grupos, é a própria organização, particularmente quando divide funções por diferentes departamentos, ou quando especifica diferentes níveis hierárquicos. Contudo, em razão

da satisfação de necessidades que não estão contempladas nessas regras formais, os indivíduos desenvolvem grupos de natureza informal, que possuem os seus próprios canais de comunicação, de tomada de decisão e de autoridade.

1.1.2. Os objectivos da organização

O reconhecimento que uma organização é uma entidade social que possui objectivos específicos, possibilita de acordo com Chambel e Curral (2008), distingui-la de outras unidades sociais, como seja, a família, a classe social ou até mesmo o Estado que também possuem objectivos, mas mais gerais.

No entanto, este reconhecimento como referem os mesmos autores, implica alguma controvérsia no sentido de saber se é possível distinguir entre os objectivos da organização e os objectivos dos seus membros. Assim, se admitirmos que é possível distinguir, aceitamos a existência da organização para além dos membros que a constituem, ganhando dessa forma a realidade organizacional autonomia em relação aos seus membros, uma vez que na realidade, as organizações permanecem independentemente dos membros que nela vão entrando e saindo. Contudo, se pelo contrário não admitirmos a distinção entre objectivos individuais e organizacionais, nomeadamente se definirmos os objectivos da organização como os fins por si desejados, então, os membros da organização definem e valorizam esses objectivos. Especialmente os membros com poder de influenciar essa definição.

A este respeito Scott (1987), é de opinião que devemos evitar quer seja uma visão reducionista, ao considerar ambos os objectivos comuns, quer uma visão reificadora, que coloca os objectivos da organização para além dos seus participantes, reformulando a questão “A organização tem objectivos?”, para “Quem define os objectivos da organização?” e “Como são definidos esses objectivos?”.

Controvérsia à parte, é consensual o reconhecimento do esforço empreendido por qualquer organização para que os seus objectivos sejam assumidos por todos os seus membros, contribuindo com os seus empenhos e competências para a sua prossecução.

1.1.3. A estrutura

Outra característica diferenciadora da organização é a sua estrutura, ou seja, os meios usados pela mesma para atingir os seus objectivos. Da estrutura faz parte, por um lado, os meios usados para dividir o trabalho, nomeadamente, a diferenciação de funções e de autoridade e, por outro lado, os meios usados para coordenar o trabalho, isto é, os meios usados para estabelecer a coordenação entre as partes divididas, nomeadamente, os mecanismos de supervisão, a especificação de tarefas, as qualificações profissionais, as trocas de informação.

Existente também em todas as organizações, é a chamada estrutura formal, que consiste segundo Chambel e Curral (2008), na dimensão normativa ou prescritiva da estrutura organizacional, que constrange ou limita o comportamento dos membros da organização, mas não o determina. Esta não determinação permite discriminar outra dimensão estrutural, esta designada por informal, que se refere ao comportamento realmente exibido pelos indivíduos na organização. É então possível, “discriminar actividades, interacções e sentimentos que são exibidos com uma certa regularidade por um indivíduo ou grupo de indivíduos, que estão ou não de acordo com as actividades e interacções prescritas formalmente pela organização” (Chambel e Curral, 2008, p. 109). O que varia consoante a organização, é o grau de coincidência entre as duas componentes, formal e informal.

A componente formal estabelece um comportamento, que desse modo influencia o comportamento exibido pelos indivíduos na organização. Contudo, esta prescrição é sentida de modo distinto por esses mesmos indivíduos, que devido a isso acabam por exhibir um comportamento relativamente diferente do formalmente prescrito. No entanto, este desvio no comportamento tem de estar dentro de certos limites, pois se não estiver, a organização não aceitará e aplicará sanções na tentativa de corrigir o comportamento, tornando-o compatível com o prescrito, se pelo contrário esse desvio for aceite, poderá contribuir para uma reformulação da sua estrutura formal, integrando-o.

1.1.4. A tecnologia

Em todas as organizações ocorre um qualquer processo de transformação dos *inputs* em *outputs*. É este processo de transformação que se designa por tecnologia, e esta inclui, o equipamento mecânico e as máquinas, bem como os conhecimentos e competências dos membros. Em geral, da relação entre algumas dimensões da tecnologia, como a complexidade e a estrutura formal, considera-se que a complexidade tecnológica se relaciona com a complexidade estrutural ou a profissionalização; a incerteza tecnológica com baixos níveis de formalização e descentralização; a interdependência com elevada coordenação.

1.1.5. Permanência mutável

Apesar de não ser possível prever o tempo de existência de uma organização, podemos considerar que ela existe durante um determinado período. É essa continuidade que como refere Chambel e Curral (2008), é fundamental para que os membros contribuam com os seus esforços na obtenção dos objectivos organizacionais.

Os outros elementos que caracterizam a organização devido às suas características dão continuidade ao funcionamento organizacional, quanto aos membros da organização, também existe sempre algum grau de estabilidade, que advém da pouca probabilidade de uma saída em massa. Quando falamos de permanência e em relação aos objectivos, existe um elevado grau de permanência na sua definição, pois se assim não fosse, o padrão escolhido para obtenção desses objectivos estaria comprometido, como também estaria em última estância, a própria organização. A permanência no modelo escolhido, traduz-se então numa regularidade ao longo do tempo da estrutura, quer formal quer a informal, e de tecnologia.

No entanto, esta continuidade de acordo com Chambel e Curral (2008), tem que ser compreendida com a mutabilidade, pois a organização evolui ao longo do seu tempo de existência. Assim como, todas organizações estão inseridas num determinado meio social, político, cultural, económico e demográfico que está ele próprio em constante mutabilidade, o que obriga as organizações a uma adaptação constante das suas características a esse meio envolvente.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. O surgir do conceito e perspectivas de abordagem

A literatura sobre o clima organizacional refere numerosas investigações que têm sido realizadas sobre o clima, sendo este avaliado nos mais variados contextos (escolar, familiar, industrial, serviços, hospitalar), e relacionado com numerosas variáveis organizacionais (desempenho, produtividade, satisfação, eficácia, cultura), com o objectivo de tentar evidenciar a realidade, de forma a possibilitar aos responsáveis organizacionais uma aplicabilidade e intervenção de um modo eficaz não só no presente como também no futuro das suas organizações. Os resultados dessas investigações de acordo com Neves (2000), indicam que o clima influencia, quer a motivação e o comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional.

O conceito de clima quando aplicado às organizações alvitra um composto multidimensional de elementos, à semelhança do que acontece, no que se refere à expressão clima atmosférico, esta última também sugere um conjunto de elementos (humidade, temperatura, vento, pluviosidade, nebulosidade), os quais exercem relativa influência no modo como os indivíduos se comportam no seu dia a dia, da mesma forma que os elementos do clima organizacional influenciam os comportamentos na situação de trabalho.

Subjacente ao desenvolvimento do conceito, está então a crença da influência do clima organizacional quer na motivação e no comportamento dos indivíduos, quer consequentemente na produtividade organizacional. Na origem desta crença, segundo Neves (2000), estão noções intuitivas e analógicas (clima atmosférico, moral no trabalho) que estão presentes na vivência diária das pessoas, as quais transmitem a impressão que se tem de um ambiente organizacional, e a sua influência no desempenho individual e grupal. Estudos acerca do clima e da cultura organizacional demonstram diferenças cronológicas em matéria de origem e evolução. Sendo a investigação do clima muito anterior à da cultura, são também evidenciados nestes estudos diferentes ênfases e prioridades por parte dos investigadores (Neves, 2000, p. 22).

Segundo alguns autores, tais como Schneider (1985) e Neves (2000), a ideia de que grupos ou organizações possuem climas com influência ao nível da produtividade, é admitida desde os trabalhos laboratoriais de Kurt Lewin, isto, na sequência dos resultados alcançados nos seus estudos sobre estilos de liderança (autoritária, democrática e “laissez-faire”) e a sua relação com o desempenho e satisfação dos elementos do grupo de trabalho. Para autores como Argyris (1958), e Forehand e Gilmer (1964), Neves (2000), é nestes trabalhos que se encontra a origem do conceito.

Apesar da convergência em relação ao carácter multidimensional do conceito de clima, a literatura apresenta inúmeras divergências quanto às questões da natureza, das dimensões, do processo de medida, da etiologia e do nível de análise, originando dessa forma, uma confusão conceptual e, consequentemente, metodológica em seu torno Sítima (2002).

Neste sentido e numa tentativa para sistematizar os estudos existentes sobre o clima Neves (2000), identifica quatro perspectivas distintas, contudo, não mutuamente exclusivas: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial, perspectiva cultural.

- Perspectiva Organizacional – nesta, o clima é considerado como uma manifestação objectiva das características da organização, é exterior ao indivíduo e difere das próprias percepções, podendo ser avaliado através de percepções individuais ou por metodologias quantitativas, sendo relativamente estável no tempo, influencia o comportamento dos indivíduos na organização, em virtude da exposição dos indivíduos aos mesmos factores organizacionais estes têm percepções semelhantes. Os factores (dimensão, estrutura, tecnologia, etc), existem independentemente das percepções dos sujeitos, daí se considerar o clima mais como um atributo organizacional do que individual. Neste sentido o clima é definido conforme Neves (2000), como as características que distinguem uma organização de outra e que influenciam o comportamento das pessoas na organização, sendo influenciado por variáveis de contexto, estrutura e processo.
- Perspectiva Psicológica – o clima nesta perspectiva, é entendido como a forma que o indivíduo entende o seu ambiente de trabalho, reflectindo os valores e necessidades do sujeito que as percebe e assumindo-se como estável no tempo, não uniforme e quase sinónimo de opinião pessoal, como tal, podendo

ser diferente do percebido por outros. Considera-se ainda, nesta perspectiva, duas questões fundamentais, a primeira refere-se à relação entre clima e satisfação, sendo que alguns autores defendem a sobreposição de conceitos, mas a grande maioria, apesar de considerar a respectiva similitude assume a necessidade de os analisar de forma distinta. A segunda refere-se à possibilidade de obter um clima global da organização, apesar deste dever ser encarado numa perspectiva individual.

- Perspectiva Psicossocial – o clima é entendido como a interpretação da realidade organizacional que confere significado aos atributos organizacionais, à realidade subjectiva do sujeito que a percebe e à interacção entre os diversos membros da organização. Assim segundo Neves (2000), o clima consiste numa representação criada pela interacção dos indivíduos na organização, sendo portanto a base do clima o acordo partilhado pelos sujeitos, fruto da interacção existente entre eles. Neste sentido, Sítima (2002), é de opinião que a forma como os indivíduos percebem a organização é influenciada pela forma como eles sentem a organização, de acordo com o esquema perceptivo existente. Assim, o clima enfoca-se na percepção dos grupos e assume uma relativa estabilidade.
- Perspectiva Cultural – nesta perspectiva o clima é percebido como uma emanção da cultura, em virtude de ser esta que auxilia a definição do que é mais relevante para o indivíduo, condicionando dessa forma a respectiva percepção. Neste sentido, a respectiva análise deve ser suportada por uma análise cultural mais ampla, uma vez que se assiste à deslocação da ênfase psicológica da relação individual para a ênfase sociológica da relação grupal.

O clima poderá então ser definido, de acordo com Sítima (2002), como a atmosfera de trabalho baseado nas características da realidade externa, tal como percebe o observador, e tendo em consideração o esquema interpretativo do grupo onde está inserido.

Assumindo como características base do clima os seguintes pontos: primeiro que tem impacto na produtividade individual, do grupo e da organização, segundo que detém uma relativa estabilidade, decorrente de certa inércia e vocação de continuidade, terceiro que existem diferentes percepções do clima na organização, que originam micro

-climas e por fim, esta variação depende mais dos estilos de liderança do que das características funcionais. Desta forma, e ainda segundo Sítima (2002), a análise do clima organizacional deve considerar como principais determinantes as seguintes quatro questões, primeiro as características organizacionais sob a forma de medidas objectivas, em segundo, as características organizacionais percebidas, em terceiro, as representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais, e em quarto, as interacções pessoa -situação.

2.2. Fases da evolução do conceito de clima organizacional

Neves (2000), visando clarificar o conceito e utilizando o modelo do clima evolutivo, sistematizou a vasta literatura existente sobre o tema do clima em três fases.

A primeira fase designada por introdução e elaboração, ocorre quando o conceito é inventado, descoberto ou transferido de outro campo e em que a preocupação central é de legitimar o conceito. Cronologicamente, esta fase está situada entre os anos de 1939, com os trabalhos de Lewin, Lippitt e Whithe e o início da década de 70, ocupando assim um longo período de tempo, contudo, caracterizada por uma reduzida produção literária (apenas 10 trabalhos). Nesta fase o clima é abordado com o objectivo da sua aplicação prática, o que origina que sejam os problemas metodológicos a arrastar os conceptuais.

A segunda fase da evolução do conceito, designada de avaliação e desenvolvimento, é caracterizada pela revisão crítica da literatura, pelo aperfeiçoamento das técnicas de medida, pelo marcar da originalidade do conceito, e pelo surgir de variáveis moderadoras a explicar as incoerências entretanto reveladas. Esta fase cronologicamente começa em 1970 e vai até 1985, caracterizada ao contrário da anterior por uma grande abundância de literatura (29 trabalhos). É uma fase em que a preocupação central tem a ver com os problemas metodológicos, em virtude da referida incidência na aplicação prática do conceito.

A terceira fase, designada por consolidação, caracteriza-se por uma diminuição das controvérsias à volta do conceito e por exaustivas revisões de literatura, resultando no destacamento em relação a outras de uma ou duas formulações do conceito, que são

então definitivamente incluídas nos modelos teóricos. Cronologicamente esta fase, começou em 1985 vai até a actualidade (6 trabalhos). Nesta fase de evolução do conceito, “o tema do clima origina alguns artigos de ampla revisão, o que indicia a consolidação do conceito” (Ferreira, Neves e Caetano, 2002, p. 445).

2.3. Porquê avaliar o clima organizacional

Quando falamos em organizações inevitavelmente falamos em pessoas que as representam, que as vivificam e lhes dão personalidade própria. A maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, lidam com os clientes, varia em grandes dimensões, e essa variação depende, em grande parte das políticas e directrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas nas suas actividades.

De acordo com Chiavenato (1999), o factor humano tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas, por isso, a importância dada ao factor humano na actualidade. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

Assistia-se até há pouco tempo em muitas organizações, a uma visão que dava a maior importância para o trabalho e o lucro, deixando as pessoas em segundo plano. Esta tendência foi sendo gradualmente substituída, por uma cada vez maior importância às pessoas. Hoje na maioria das organizações, administra-se juntamente com os colaboradores e parceiros internos, as organizações estão a tomar consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à empresa. É uma nova visão das pessoas, não apenas como um recurso organizacional, um objecto servil, mas fundamentalmente como um sujeito activo e provocador de decisões, empreendedor de acções e criador da inovação dentro das organizações, e principalmente, um agente proactivo dotado de uma visão própria e inteligência.

Nesse sentido as avaliações sobre o clima são importantes para saber como as pessoas se sentem na organização. A partir do momento em que existe um diagnóstico do ambiente interno da empresa, é possível atacar efectivamente os principais focos dos

problemas, melhorando-os. Mas para além da identificação dos problemas reais da organização, o diagnóstico do clima, aponta também os pontos fortes da empresa.

Segundo Chambel e Curral (2008), existem vários factores que comprovam a importância da avaliação do clima organizacional, tais como: pode afectar positivamente ou negativamente o comportamento das pessoas, pode ser importante na capacidade da organização atrair e reter talentos, pode ser modificado, porque é um indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura, tais como as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa, pode indicar as origens de problemas, permitindo, dessa forma, uma intervenção correctiva, quanto ao surgimento de problemas potenciais, permite por fim uma acção proactiva evitando, assim, a ocorrência dos mesmos.

2.4. Os efeitos do clima organizacional

Um dos interesses mais relevantes nos estudos sobre o clima organizacional, consiste na relação que este tem com diferentes atitudes e comportamentos dos indivíduos numa organização. Como referem Chambel e Curral (2008), genericamente considera-se que o clima tem um papel intermediário entre as características da organização e os resultados individuais, como as atitudes, a motivação e o desempenho dos empregados. Isto porque “a percepção do contexto de trabalho, relacionada com o clima, evoca expectativas e valências, que têm uma influência directa na motivação, e desencadeia também sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a organização” (Chambel e Curral, 2008, p. 195). Por sua vez, e ainda segundo estes mesmos autores, as atitudes e a motivação estão relacionados com os comportamentos dos membros da organização, ou seja, com o seu desempenho, absentismo e turnover, na medida em que, uma elevada ou uma baixa motivação, vai reflectir-se num aumento ou numa diminuição destes factores.

Diversos autores, de acordo com Chambel e Curral (2008), desenvolveram investigação no sentido de analisar os efeitos do clima nas atitudes e comportamentos. É exemplo disso, os estudos de Kopelman (1990), sobre os efeitos do clima, concluindo que as práticas de gestão de recursos humanos tinham um efeito directo no clima, e este por

sua vez, influenciava a motivação, satisfação e o envolvimento dos indivíduos. Outro autor, Parker (2003), num estudo alargado em diferentes indústrias, chegou a conclusões semelhantes, verificando as relações fortes e directas do clima com as atitudes, motivação e envolvimento. Carr (2003), também verificou o impacto do clima no estado efectivo e cognitivo do indivíduo, os quais podiam iriam por sua vez influenciar os seus comportamentos.

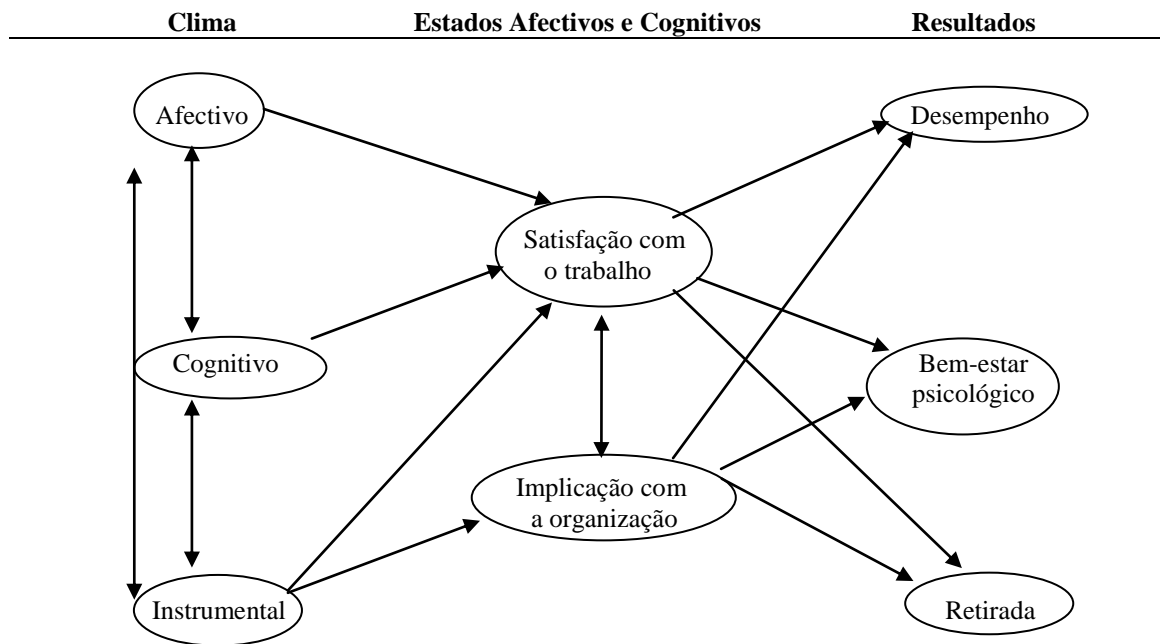


Figura 1 – Relação entre clima, atitudes e resultados.
(Chambel e Curral. 2008, p.196)

2.5. Diferenças e semelhanças entre os conceitos de clima e de cultura

A semelhança entre a cultura e o clima organizacional, é que ambas concentram a sua análise na forma como os participantes experimentam e dão significado às organizações, “procurando ambos compreender um fenómeno psicológico que radica no significado partilhado acerca de certos aspectos desse contexto organizacional, o qual influencia as atitudes e os comportamentos, quer dos indivíduos quer dos grupos” (Chambel e Curral 2008, p. 215).

Em termos de divergências entre os dois conceitos, estas surgem antes de mais, das diferenças ontológicas e nos fundamentos teóricos de ambos os conceitos, conforme destacou Denison (1996).

O clima é um conceito de raiz individual porque depende da percepção de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais, já a cultura radica no significado colectivo e partilhado da realidade organizacional. Outra das diferenças está no nível de análise, sendo o do clima o indivíduo, no entanto, relativamente a este aspecto Chambel e Curral (2008), afirmam que quando num mesmo contexto estas percepções individuais são partilhadas pelos diferentes indivíduos, podemos falar então em clima organizacional, assim, esta é assim uma variável que existe quer ao nível individual, quer ao nível organizacional. No caso da cultura, o nível de análise é apenas o organizacional.

Outros factores diferenciadores, referem-se às disciplinas de base, e aos métodos usados na investigação. Quanto ao primeiro, o clima, receberia maiores influências da psicologia social, em resultado do “ênfatar os processos de percepção e do conhecimento através dos quais os indivíduos apreendem a realidade organizacional e emitem respostas atitudinais e efectivas” (Neves, 2000, p. 52). A cultura, enfatizando os valores e ideologias partilhados e subjacentes às diversas formas de manifestações da cultura apoiar-se-ia mais na antropologia (Chambel e Curral, 2008). Quanto ao segundo, o clima apoia-se fundamentalmente nos métodos quantitativos, caracterizando-se por descrever fenómenos num determinado período de tempo e a partir de uma perspectiva externa, já a cultura, utiliza os métodos qualitativos, explicando os processos quer numa perspectiva externa como numa perspectiva interna. Contudo, alguns autores como, Rentsch (1990), Hofstede (1990), são de opinião que o método quantitativo pode ser aplicado no estudo da cultura, permitindo dessa forma comparar resultados entre organizações.

Outra componente da diferenciação dos conceitos, tem a ver com as fases do seu desenvolvimento, nomeadamente, em termos de produção literária. A primeira fase do clima, “foi caracterizada por pouca abundância de artigos, já a segunda fase de desenvolvimento deste conceito foi de maior abundância. Na cultura é exactamente ao contrário, a primeira fase é de grande abundância de artigos, e a segunda fase de pouca” (Neves, 2000, p. 51).

Alguns autores, conforme Chambel e Curral (2008), mesmo concordando com a diferença existente entre estes conceitos, salientam no entanto a sua complementaridade.

A cultura organizacional constitui o contexto que explica em parte por que razão as coisas acontecem na organização, sendo de natureza estável influenciada pela história e construída pelo colectivo. O clima aparece assim, nesse contexto, como um aspecto perceptível dessa cultura, assente nas políticas, práticas e procedimentos adoptados pela organização.

Tendo em conta esta complementaridade, e de acordo com Neves (2000), podemos considerá-los como integrados, ou seja, utilizando a comparação de Hofstede (1990), podemos entender o clima e a cultura organizacionais, como camadas sucessivas de uma mesma cebola, sendo as camadas mais periféricas as do clima e as mais profundas as da cultura, constituindo o significado o núcleo central a ambos os conceitos. No entanto, é necessário ter presente que esta integração não é sinónimo, de acordo com Neves (2000), de identificação pura e simples de ambos os conceitos. O clima funciona então como a camada mais periférica da cultura, ou seja, traduz o que acontece, sendo por essa razão mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais, traduzindo-se em reacções mais rápidas, no curto prazo e pouco profundas. A cultura é mais profunda e explica o porquê dos acontecimentos, por isso, é mais resistente à mudança e com efeitos de longo prazo.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. O surgir do conceito e fases da evolução

É sempre muito difícil determinar a data de nascimento de um campo de conhecimento, pois nenhum se constitui sem um referencial anterior, no qual apoia alguns dos seus pressupostos, conceitos, métodos e instrumentos de pesquisa e análise.

Um tema novo nunca é totalmente novo, uma vez que todo o conhecimento é construído colectivamente ao longo do tempo. Contudo, podemos identificar uma época que pela intensidade com que o tema é referido, quer a nível académico quer a nível profissional, marca um início. Para a cultura organizacional, esta época foi nos finais dos anos 70 inícios dos anos 80, quando surge um grande interesse pelo tema, “evidente na farta produção académica, e pela ampla cobertura de revistas dirigidas ao público empresarial, e mesmo nas dirigidas ao público em geral” (Ester, 2007, p. 2).

Foi, a revista *Business Week* que abriu caminho para a popularização do tema, quando em Outubro de 1980 publicou um artigo, *Corporate culture – the hard-to-chage values that spell sucess or failure*, que veria a ser rapidamente convertido em referência bibliográfica na literatura que viria a surgir. Na origem do interesse pelo tema, está o tomar de consciência por parte dos académicos e gestores, da importância dos factores culturais na gestão e a crença de que a cultura organizacional é um factor de diferenciação organizacional.

Diversos autores, tais como Ouchi (1982), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman Jr. (1982), Pascale e Athos (1981) e Kanter (1983), tiveram ampla divulgação. Todos estes autores tinham um traço comum, que foi o tratamento teórico-prático, com exemplos de empresas bem sucedidas. Eram citadas as características que poderiam ser consideradas as causas do sucesso dessas empresas, fazendo sempre referências entusiastas do modelo japonês. O nível de profundidade teórica variou entre uma competente análise de contexto até receitas mágicas transmissíveis de sucesso.

Tendo em atenção especificamente o livro de W. Ouchi (1982), ele traça um comparativo entre características culturais nas sociedades japonesas e norte-americana,

que resultou num forte movimento de turismo empresarial ao Japão, bem como na importação de técnicas tidas como responsáveis pelos excelentes desempenhos das empresas japonesas. Técnicas essas que iam muito além das aplicadas na área da produção, com a implementação de processos como o CCQ e o Kanban, mas na construção de um simbolismo organizacional, evidenciado nos hinos de empresas, ginásticas, bandeiras, slogans rituais colectivos de culto da organização, etc. Destaca-se no entanto como grande mérito do seu livro, o reforço da importância das culturas nacionais na gestão das empresas, que apesar de não ser teoria inovadora, uma vez que já Hofstede (1980), o abordara, serviu para reforçá-la, numa época em que já era evidente a preocupação com a convivência de culturas distintas, em virtude do processo de globalização das empresas e da criação de blocos económicos.

Voltando à retrospectiva da produção académica, de acordo com Freitas (2007), em 1976, o académico inglês C. Handy escreve o livro *Understanding organization*, no qual usa explicitamente o termo “cultura organizacional”, possivelmente pela primeira vez após Elliot e Watson Jr. Em 1979, A. Pettigrew publica o artigo “On studying organizational cultures”, que se tornou posteriormente numa referência. Anteriormente, ideias que representam construções simbólicas e culturais nas empresas, haviam sido tratadas academicamente por diversos autores, por termos como “ideologia”, “carácter”, “saga”, “significados”, “missão e socialização”. Em comum, o facto de todos estes autores nunca terem se referido especificamente à questão cultural ou mesmo a alguns dos seus elementos, mas todos eles contribuíram com ideias que podemos considerar precursoras dessa questão.

Esses mesmos autores, embora tenham sido importantes na construção das bases desta área, não são responsáveis pela massificação dos estudos culturais, sobre essa circunstância podemos identificar dois momentos-chave. Ainda que os livros de Peters e Waterman e de Deal e Kennedy tenham tido um grande impacto nos Estados Unidos, chegando a ser traduzidos em diversos idiomas, na opinião de Freitas (2007), foram os anos oitenta, nomeadamente, em 1983 e 1984 que marcaram em definitivo o nascimento deste campo nos E.U.A. A partir desse momento, sempre que o assunto fosse análise, mudança ou transformação organizacional, esse tema seria invocado.

Os anos de 1984 e 1985 ficaram marcados, pela publicação por revistas conceituadas no meio acadêmico internacional no campo dos estudos organizacionais, de números especiais dedicados à cultura organizacional, destacando-se o artigo¹ da autoria de E. Schein, que lhe valeu o reconhecimento como um dos principais teóricos dessa área. Assim como pela promoção de congressos e conferências internacionais organizado por Universidades, cuja temática era a cultura organizacional. Destacando-se 1985 pela publicação do livro de Schein, *Organizational Culture and Leadership*.

Segundo Ester (2007), numa época em que não se questionava grandemente a razão do interesse por este novo assunto, a explicação mais comum e com maior aceitação, era que se devia ao recente declínio da produtividade norte-americana e no sentido oposto pelo ganho de competitividade das empresas japonesas, onde se destacava as relacionadas com a indústria automóvel. Objecto de muitos estudos, este milagre japonês como muitas vezes é designado, foi explicado essencialmente pelos valores nacionais, tais como, a obediência, a subordinação do indivíduo ao grupo, à valorização do trabalho em equipa, ao respeito pelos mais velhos e à tradição, ao processo decisório participativo e à filosofia da empresa. Esta explicação de acordo com Ester (2007), é aceite parcialmente por alguns autores, entre eles Hofstede (1986), que defende no entanto uma abordagem mais holística da teoria das organizações, destacando os pontos fortes e fracos das organizações, considerando-as como uma instituição humana no seu conjunto.

Como já anteriormente foi dito, os estudos sobre a cultura organizacional “marcaram forte presença no correr dos anos oitenta, época em que definitivamente se constituiu como um campo de conhecimento dentro da administração” (Ester, 2007, p. 9). No entanto, estes estudos continuaram para além da década referida, atravessando os anos noventa, com ênfase na mudança cultural, originada pelas grandes reestruturações que abalaram o mundo de então, em que se considerava o passado obsoleto, assim como as ideias que sustentavam o modelo de gestão de então, isto quer nas empresas privadas quer nas novas empresas surgidas dos processos de privatização que decorreram nessa altura. A década de 2000 tem assistido à continuação das reestruturações agora através

de outras formas de sinergias, como os consórcios internacionais, as fusões, aquisições e parcerias. “Todas no entanto revalorizaram os estudos culturais” (Ester, 2007, p. 9).

Encarar as organizações como sistemas culturais tem segundo Chambel e Curral (2008) repercussões para a análise das organizações, isto porque, dirige a atenção para o significado simbólico da maioria dos acontecimentos da vivência organizacional, e ainda segundo os mesmos autores, mostra que a organização assenta sobre um sistema de significado comuns que dão sentido às acções organizacionais. Manifesta a existência de factores não económicos, tais como os valores, as crenças, os pressupostos fundamentais, e outros, que influenciam o desempenho humano e consequentemente a produtividade organizacional. Constatase, assim, segundo Neves (2000), que as organizações vão muito para além dos recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organograma. Elas são também uma estrutura de cariz humano e social, que como tal tem vida própria, cresce, se desenvolve e se adapta às exigências das envolventes externas, como das internas.

3.2. O conceito e perspectivas de abordagem

A cultura durante um longo período (1900-1950), caracterizou-se por uma concepção pluralista e sócio-cultural, tendo ocorrido uma divisão em duas principais correntes, designadamente, uma que considera a cultura como um conjunto de padrões culturais, e uma outra que considera a cultura como estrutura social. Mais recentemente, houve uma evolução no pensamento antropológico na forma como concebe a cultura, passando esta, a ser vista como “um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas e como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade” (Neves 2000), passando assim, a ênfase para a componente simbólica e cognitiva da cultura.

É desta evolução, ou seja, é com base no enquadramento teórico resultante, que se deve analisar as múltiplas teorizações e as diversificadas formas de operacionalização do conceito de cultura organizacional. Os estudos em torno da cultura organizacional, adoptaram dessa forma uma base de conceitos emprestada da antropologia cultural, na qual encontramos diversas correntes que privilegiam diferentes aspectos dessa questão

humana. É necessário pois, termos presente que o conceito de cultura não é universal e inequívoco. Assim, a opção por uma determinada base conceitual implicará a escolha de diferentes objectos de estudos, métodos, instrumentos de pesquisa e de análise.

Para termos uma ideia da amplitude da diversificação de posições dos investigadores nesta matéria, em 1952, segundo Freitas (2007), os antropólogos Kroeber e Kluckholm, identificaram cerca de 160 diferentes definições de cultura. Na cultura em contexto organizacional também se passa o mesmo, ou seja, existe múltiplas definições, que resultam de diferentes abordagens e perspectivas teóricas sobre o conceito. A este respeito em finais dos anos oitenta foram identificadas por Ott (1989), 73 definições. Ao longo dos últimos anos, e com o objectivo de facilitar a compreensão da grande produção teórica e empírica, têm surgido diversas tentativas para sistematizar a investigação sobre esta temática. Dos vários autores que sistematizaram os estudos sobre a cultura organizacional, Martin (1992) e Sackman (1991), devido à abrangência da literatura conseguida e das posições teóricas formuladas, merecem uma referência especial. Embora se possa questionar a validade da sua sistematização, Martin (1992) distinguiu três categorias: integração, diferenciação e fragmentação.

A perspectiva de integração, centra-se nas manifestações de cultura que sublinham o consenso que existe na organização, considerando que só o que é partilhado por todos os membros da organização é que é cultura, valorizando por isso a harmonia e homogeneidade proporcionada por esta partilha, uma vez que dessa forma, é aliviada a ansiedade que podia resultar da ignorância e incerteza. Normalmente, um líder carismático gerou um conjunto de crenças e valores, os quais são comunicados e divulgados através de histórias e mitos que são conhecidos de todos os membros dessa cultura. “ A cultura é vista como o “cimento social” que une todas as pessoas da organização” (Caetano, Neves e Ferreira, 2002).

A perspectiva da diferenciação pelo contrário, considera como essência da cultura a divergência, considerando como problemática a homogeneidade e o consenso, tão importantes na perspectiva anterior, centrando-se então nas manifestações culturais sobre as quais existem interpretações inconsistentes. Considera também que os consensos só podem ser encontrados ao nível dos subgrupos, os quais, aparecem independentes uns dos outros e podem viver em harmonia ou em conflito entre si. Os

membros que compõem uma organização, têm diferentes origens étnicas e sociais e desempenham diferentes papéis, que se reflectem distintamente no poder, autoridade e estatuto que lhe é associado, assim como, nas recompensas e obrigações que deles derivam. E são estas diferenças que de acordo com Chambel e Curral (2008), estabelecem distintos interesses e motivações por parte das pessoas, originando por isso, subgrupos que partilham valores e pressupostos. Contudo, esta partilha por subgrupos, provoca alguns conflitos de interesses na organização, no entanto, não significa isto que não haja harmonia.

A perspectiva de fragmentação, “considera a diferenciação num ponto extremo, porque estabelece o indivíduo como principal unidade de análise”. (Chambel e Curral 2008).

O consenso é algo de transitório e específico em cada situação ou para a resolução de cada problema, assim, num momento julgamos pertencer a uma subcultura para pouco tempo depois achar que já se pertence a uma outra subcultura. Desta forma, a vida organizacional é encarada como um fluxo de diferentes interpretações e confrontos, onde não existe padrões permanentes.

De acordo com Caetano, Neves e Ferreira, (2002), a regra geral é a ambiguidade, o paradoxo e a tensão. Nas organizações actuais a ambiguidade de valores, normas e pressupostos predomina, sendo a fragmentação inevitável, uma vez que os próprios subgrupos estão constantemente a sofrer alterações. As relações entre pessoas, conforme referem Chambel e Curral (2008), alteram-se para responder às constantes mudanças da envolvente externa, estas adoptam em cada momento diferentes valores e pressupostos, os quais lhes permitem proteger os seus próprios interesses. Estas perspectivas devem ser consideradas complementares, e para se compreender melhor as dinâmicas da cultura na sua totalidade, deverá utilizar-se as três concepções conjuntamente, obtendo dessa forma um resultado melhor. Das três a mais generalizada é a da integração (Martin 2002).

Outra tentativa de sistematização da literatura sobre a cultura em contexto organizacional é a de Sackmann (1991), que reúne as diferentes perspectivas à luz das principais influências de origem. Assim, identifica quatro abordagens: a culturalista ou holística, a funcionalista, a cognitiva e a construtivista.

A perspectiva culturalista ou holística, os estudos que se enquadram nesta perspectiva, têm como objectivo a identificação de princípios e leis gerais, que depois possam ser utilizados na explicação do funcionamento organizacional. A cultura é vista como um todo, incluindo os aspectos visíveis (artefactos e comportamentos) e os invisíveis (conhecimento e emoção), que se manifestam na padronização do pensar, do sentir e do agir, que por sua vez são adquiridos e transmitidos de forma simbólica. Assume-se por isso, como uma perspectiva evolutiva da cultura, onde a análise histórica é determinante na compreensão da mesma.

A perspectiva funcionalista, os estudos que se enquadram nesta perspectiva, destacam as manifestações visíveis da cultura e os significados que lhes estão subjacentes. A cultura neste caso é definida como “o modo de fazer as coisas”, dando o enfoque mais no significado atribuído aos símbolos (rituais, heróis, histórias, mitos) que à interacção social.

Perspectiva construtivista, os estudos que se enquadram nesta perspectiva, entendem que a essência da cultura é um mapa cognitivo partilhado através da interacção social, sendo a cultura entendida como um resultado de uma construção social da realidade através da interpretação que os sujeitos dão aos fenómenos organizacionais, procurando chegar aos axiomas e pressupostos fundamentais que os levam a agir. Neste contexto, termos semelhantes podem assumir significados distintos em diferentes situações, em função das diferentes prioridades interpretativas, adaptando os sujeitos aos diferentes mapas cognitivos em função dos diferentes problemas e contextos.

Perspectiva cognitiva, os estudos que se enquadram nesta perspectiva, destacam as ideias, valores, normas e as crenças como o centro de um fenómeno complexo e multifacetado designado por cultura. Esta perspectiva, defende que as pessoas usam para atribuir significado aos acontecimentos organizacionais, os modos de perceber e interpretar que adquiriram por interacção social. Assim, falar de cultura significa “referir-nos aos conteúdos de aprendizagem das pessoas e aos modelos de conhecer e de interpretar de que são possuidores” (Neves 2000), os quais estão subjacentes às tomadas de decisões.

Da análise da literatura sobre perspectiva cognitiva, encontramos vários graus de especificidade. Contudo, estes vários graus podem ser agrupados em dois grupos principais, e de acordo com Caetano, Neves e Ferreira (2002), um mais abstracto, cognitivo e relacionado com uma certa programação colectiva da mente. Nesta destaca-se o contributo de Hofstede (1991). O segundo grupo, e ainda de acordo com Caetano, Neves e Ferreira (2002), menos abstracto e mais operacional, encara a cultura como uma partilha de valores, normas, expectativas, crenças e pressupostos de base pelos elementos de um grupo. Nesta perspectiva destaca-se o contributo de Schein (1985).

Assim, as diferentes abordagens à cultura conduzem a diferentes interpretações sobre o respectivo conceito e forma de aplicação. Se, por um lado, a perspectiva culturalista tende a encarar a organização em si como cultura, assumindo assim uma visão mais evolutiva e estática, a perspectiva funcionalista considera que a organização não é, mas tem uma cultura, pelo que pode ser gerida e controlável como qualquer variável organizacional. Por outro lado, a perspectiva culturalista exige a aplicação do método etnográfico, que demora tempo e é dispendioso, pelo que na grande maioria dos casos, a investigação acaba por abordar apenas um aspecto específico da cultura (Neves, 2000). Em oposição a esta, a perspectiva funcionalista levanta ainda divergências metodológicas quanto à forma como são inferidos os significados a partir de símbolos.

3.3. Dimensões da cultura

Uma dimensão, como refere Caetano, Neves e Ferreira (2002), é um aspecto da cultura que pode ser medido e comparado com outras culturas. Como já foi referido anteriormente, a cultura organizacional é vista pelos diferentes autores de formas distintas, resultando desse facto também neste caso, em diferentes propostas de conteúdos para as dimensões. Alguns autores analisam-na a partir de níveis (Schein), outros optam por camadas (Hofstede), outros ainda por áreas (Thévenet). No entanto o objectivo é o mesmo, a facilitação do estudo da cultura, Todos pretendem dessa forma, observar o fenómeno da cultura organizacional e interpretá-la de acordo com o modelo escolhido.

De entre as diversas definições, assume-se, segundo Neves (2000) como a mais referida na literatura, a definição de Edgar Schein (1985), segundo a qual a cultura pode ser

dividida em três níveis: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos. Esta divisão de níveis identifica a forma como a cultura é analisada, assim, partindo do nível que representa a parte mais superficial e visível da cultura (artefactos), passando pelo segundo nível (valores partilhados), até ao nível mais profundo, o terceiro, que segundo o autor, constituem o núcleo fundamental da cultura, conferindo à mesma o seu profundo significado (pressupostos básicos).

O nível dos artefactos, é como vimos o mais superficial, e é constituído pelo ambiente físico do grupo, nomeadamente, a arquitectura do edifício, decoração, linguagem, a tecnologia usada, objectos, símbolos, procedimentos, mitos, rituais e cerimónias, maneira de vestir, e as emoções facilmente observáveis.

O nível dos valores partilhados, é uma camada intermédia, e é referente às crenças, filosofias e atitudes organizacionais, tais como as formas como o negócio é conduzido, cabendo aos líderes e fundadores a responsabilidade pelo seu estabelecimento, e que estão confirmadas como a melhor maneira de fazer as coisas. Pela sua natureza exigem uma maior consciência para os reconhecer.

O nível dos pressupostos básicos, é o mais profundo e invisível, corresponde às percepções, crenças e pensamentos inconscientes e dados por garantidos, são estes que guiam comportamentos e dizem ao grupo como perceber, pensar e sentir as coisas (Neves, 2000).

Hofstede por seu turno divide a cultura em camadas, comparando-as a uma casca de cebola. Para este autor, os símbolos, os heróis e os rituais constituem as camadas externas mais fáceis de se observar, enquanto os valores constituem o centro da cultura. Todas as camadas são permeadas pelas práticas organizacionais, que caracterizam a cultura da organização. Este autor, também defende que os diferentes grupos e categorias que as pessoas pertencem ao mesmo tempo, fazem com que elas carreguem de forma inevitável várias camadas de programação mental, que corresponde às diferentes camadas de cultura (Neves, 2000).

Comparando a divisão de cultura proposta pelos dois autores, verifica-se que ambos consideram a parte mais externa da cultura como sendo a mais fácil de se observar. No

entanto, enquanto para Hofstede, tal camada restringe-se aos aspectos simbólicos da organização, Schein, acrescenta a esse nível também os mitos e rituais, que fazem parte da realidade observável. Por sua vez, estes constituem em Hofstede, os elementos do nível intermédio.

Schein afirma que os valores são reflexo da cultura explícita, cuja estabilidade se torna importante para que a tradição cultural da organização seja elaborada e desenvolvida, verificando-se ainda que para este autor, as características culturais de uma organização são uma consequência dos processos de aprendizagem organizacional, Hofstede por seu lado considera que a cultura da organização é formada pela cultura dos membros dos seus grupos que possuem características próprias, de acordo com a sua origem social ou do país que pertencem (Neves, 2000). As referidas divisões de cultura, assumem-se como consensuais, encontrando-se porém maiores divergências no que diz respeito à identificação das dimensões que caracterizam o núcleo fundamental da cultura. A esse respeito Schein (1985), identifica sete dimensões como fundamentais: relação da organização com o meio, a natureza da realidade e da verdade, a natureza do espaço e do tempo, a natureza do ser humano, a natureza do relacionamento humano e homogeneidade versus diversidade.

Hofstede (1991), numa linha semelhante, propõe cinco dimensões: inovação, estabilidade, respeito pelas pessoas, orientação para os resultados, orientação para o detalhe, orientação para a equipa e agressividade. Já Deal e Kennedy (1988) propõem duas dimensões: grau de risco e a rapidez de resposta. Quinn e colaboradores (1985), propõem três dimensões: orientação organizacional (interno versus externo), estrutura (flexibilidade versus controle) e processos organizativos/resultados (meios versus fins). Harrison (1972) e Handy (1999), propõem duas dimensões: formalização e centralização.

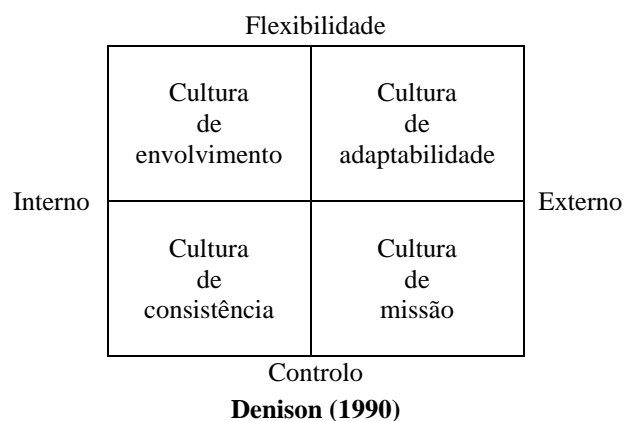
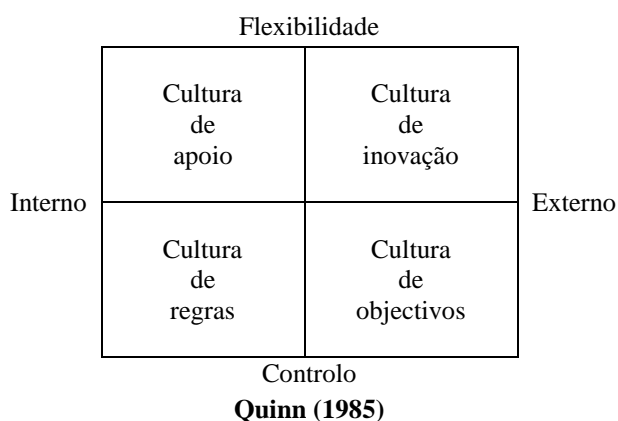
O maior problema com algumas destas dimensões, é conforme refere Neves (2000), que elas são apriorísticas em termos de definição, só fazendo sentido se enquadradas no modelo do próprio autor, necessitando, por essa razão de fundamentação empírica. Uma outra questão que se pode levantar como problemática, é o de saber quantas dimensões são mais apropriadas para caracterizar a cultura.

3.4. Modelos tipológicos de cultura organizacional

Quando classificamos algo tendo por base um conjunto de características semelhantes, contudo suficientemente distintos para se diferenciarem entre si, estamos atribuir uma tipologia. Quando aplicada à cultura em contexto organizacional, uma tipologia é segundo Neves (2000), um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a classificação tem a utilidade de possibilitar a generalizações de natureza teórica a partir de um conjunto de organizações, serve para ajudar a explicar as diferenças entre organizações, possibilitando também a avaliação do grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura, e por fim, é útil para definir estratégias de mudança em concordância com determinados requisitos. Desta forma para além da comparabilidade e generalização dos resultados, existem outros propósitos que justificam o uso das tipologias para conceptualizar a cultura organizacional. Sendo um deles a complexidade do conceito, tornando-se mais abrangente quando classificada, a outra tem a ver com as constantes incertezas da envolvente externa, rica em contrastes e paradoxos, a atribuição de uma tipologia permite delinear planos de intervenção monitorizáveis em termos de diagnóstico, intervenção e controlo.

Diversos autores propuseram modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias, de acordo com Caetano, Neves e Ferreira (2002), de entre as várias propostas as que maior destaque tiveram foram, as de Deal e Kennedy (1988), Harrison (1972), Handy (1978), De Witte e De Cock (1986), Hampden-Turner (1993), Denison (1990) e Quinn *et al* (1983, 1985).



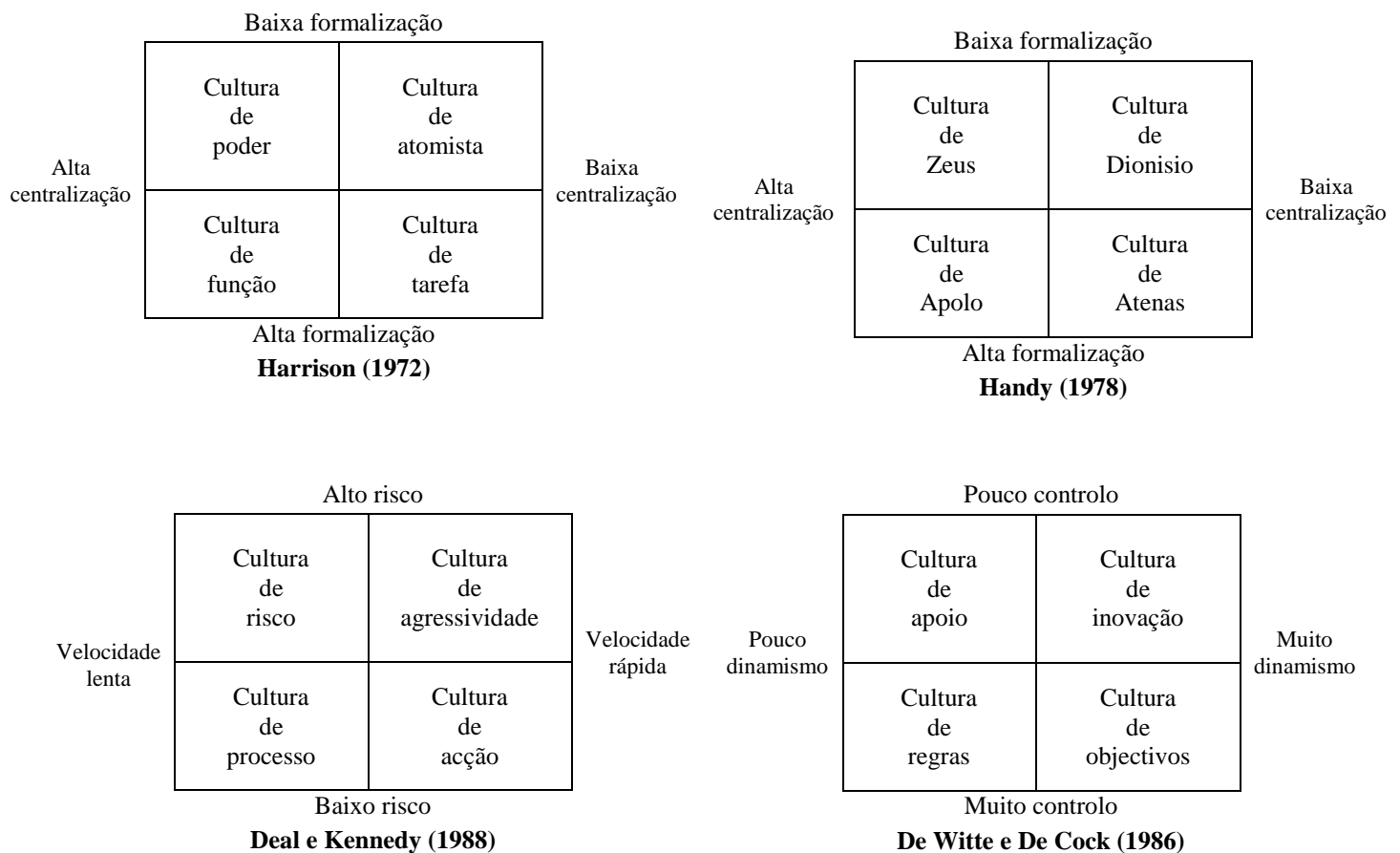


Figura 2 - Representação gráfica dos principais modelos tipológicos
(Ferreira, Neves e Caetano, 2002, p. 460)

No modelo de Deal e Kennedy, os autores constroem um modelo do tipo quadrante e na base de dimensões unipolares, em que as dimensões são a quantidade de risco que as organizações têm necessariamente que correr, que varia ao longo de um eixo, cujos pólos são baixo risco e alto risco, e a velocidade que se obtém informação resultante dos riscos corridos, a qual também varia ao longo de um eixo, cujos pólos são respectivamente, lentidão e rapidez. Os quadrantes resultantes são, uma cultura de risco, uma cultura de agressividade, uma cultura de processo e uma cultura de acção

O modelo de Harrison, também é do tipo quadrante e na base de dimensões unipolares, este autor definiu duas componentes da estrutura como variáveis, que são a formalização e a centralização, e configurou quatro áreas, relativas aos seguintes tipos: cultura de função, elevada centralização e formalização, cultura de tarefa, baixa centralização e elevada formalização, cultura de poder, elevada centralização e baixa

formalização, cultura de átomo, baixa centralização e formalização. O modelo de Handy, é igualmente do tipo quadrante e na base de dimensões unipolares, sendo um modelo em tudo semelhante ao de Harrison, deferindo apenas na atribuição aos quadrantes de nomes da mitologia grega.

O modelo de Quinn e colaboradores, é também um modelo de quadrante, diferindo no entanto em tudo o resto em relação aos anteriores modelos aqui abordados, por ser com base em dimensões bipolares, divergindo no número de dimensões, assim como nas designações atribuídas a cada um dos quadrantes. O modelo dos valores contrastantes, representa-se por dois eixos, um horizontal e outro vertical, distribuindo-se à sua volta três dimensões, e cuja combinação resultam quatro quadrantes.

A primeira dimensão contrastante, está representada no eixo horizontal em que as extremidades são orientação interna e orientação externa. A orientação interna valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, a orientação externa valoriza o desenvolvimento do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade.

A segunda dimensão contrastante, está representada no eixo vertical, em que as extremidades são a flexibilidade e o controle. Nesta dimensão, a estrutura organizativa que assenta no controle, valoriza a segurança e estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. No caso em que a estrutura organizativa assenta na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança.

A terceira dimensão “está representada por um eixo invisível mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante” (Caetano, Neves e Ferreira, 2002), sendo os modelos os seguintes: modelo dos objectivos racionais, o modelo do sistema aberto, o modelo das relações humanas e o modelo dos processos internos. Esta dimensão reflecte um contínuo de meios/fins, o que traduz o crescimento e aquisição de recurso através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em

oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

A justaposição das dimensões contrastantes, configuram uma estrutura de onde emergem quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, de inovação, de regras e de objectivos.

A cultura de apoio, insere-se no modelo teórico das relações humanas, e é caracterizado pelos vectores da orientação interna e da flexibilidade. Nesta, é partilhada a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo e do bem-estar das pessoas, tendo assim, como principal objectivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas. A liderança como refere Caetano, Neves e Ferreira, (2002), estimula a participação e apoia o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas, fomentando o trabalho em grupo. Como motivação, a participação, a confiança e o sentimento de pertença.

A cultura da inovação, insere-se no modelo dos sistemas abertos, e é caracterizado pelos vectores da orientação externa e da flexibilidade. Nesta, é partilhada a crença na importância e valor da criatividade, inovação, flexibilidade e da receptividade à mudança, mas centrando a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como motivação, o desafio e a iniciativa individual, diversificação de funções e a possibilidade de inovar. A liderança de acordo com Caetano, Neves e Ferreira, 2002, está legitimada na capacidade de correr riscos, e no fazer crescer a organização, assim como, de ter uma visão estratégica.

A cultura de objectivos, insere-se no modelo dos objectivos racionais, e é caracterizada pelos vectores da orientação externa e do controlo. Nesta, são os valores da produtividade, da eficiência, da maximização de resultados, que constituem a base dominante. Como motivação, a capacidade de competir e de alcançar os objectivos pré-determinados. A liderança segundo Caetano, Neves e Ferreira (2002), tende a ser orientada para a tarefa e alcance dos objectivos.

A cultura de regras, insere-se no modelo dos processos internos, e é caracterizada pelos vectores do controlo e da orientação interna. Nesta, a base das crenças assenta nos

valores da ordem, da hierarquia e dos sistemas de informação e do controle. Como motivação, a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento. A liderança, segundo Caetano, Neves e Ferreira (2002), tende a ser conservadora, pois pretende garantir o controle e assegurar a estabilidade e a segurança.

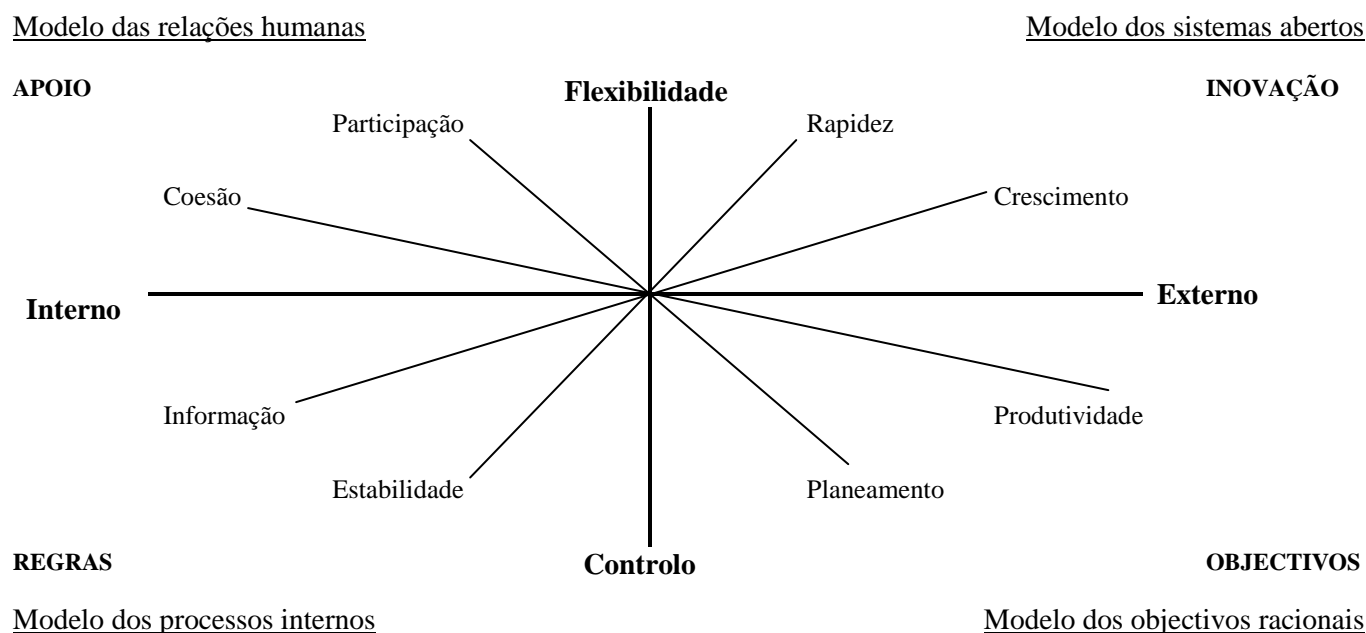


Figura 3 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores
(Ferreira, Neves e Caetano, 2002, p. 463)

3.5. Manifestações da cultura organizacional

Conforme Gomes (2000), os estudiosos da cultura organizacional sempre olharam para as manifestações de cultura com grande interesse, pois estes consideram as manifestações como uma forma de acesso privilegiado para o seu estudo e compreensão. Independentemente das divergências no que concerne “às terminologias, aos conceitos a que recorrem, ao modo como os definem e categorizam, e à utilização que deles fazem na descrição e análise da cultura organizacional” (Gomes 2000), que subsistem entre os diversos autores que dedicaram esforços de investigação sobre as manifestações de cultura, “une-os a importância que concedem aos processos e conteúdos simbólicos, bem como o papel que a estes atribuem na actividade de organizar e gerir” (Gomes 2000).

Os elementos que constituem a cultura organizacional, fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização, no que diz respeito ao que se considera importante e válido. As mensagens e comportamentos convenientes são recomendados e incentivados, o conteúdo é adaptado e espera-se que ele seja reproduzido entre os demais membros. Estes elementos segundo Freitas (2007), são adaptações dos conceitos antropológicos para o universo organizacional, ou seja, são formulações simplificadas e ajustadas à realidade dos indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional e não da sociedade em geral. Os com maior enfoque pela literatura da especialidade, são, os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as sagas e heróis, as histórias e ainda as normas.

Os valores, são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento no dia-a-dia organizacional, de acordo com Ester (2007), eles indicam quais as questões prioritárias, o tipo de informação relevante no processo de decisão, quais as categorias profissionais mais respeitadas, os cargos com maiores salários. Os valores podem ainda exercer o importante papel de comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da organização, nomeadamente, através dos slogans. Normalmente os valores são bastante comuns, como a importância do consumidor ou a qualidade dos seus produtos. Os valores são ainda, definidos para serem intemporais, no entanto, podendo incorporar as mudanças que possam ocorrer no contexto onde a organização está inserida. Os valores costumam ser reforçados por outros elementos culturais.

As crenças e pressupostos, são usados segundo Freitas (2007), para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização, e uma verdade não é questionada nem discutida. As crenças entre outras podem dizer respeito, à importância de ser o melhor, à inovação, à comunicação, aos detalhes da execução de uma determinada função, cabendo aos administradores reforçar estas crenças através do seu exemplo, evitando assim discrepâncias entre o discurso e a prática. Para Schein, os pressupostos são elementos principais da cultura, em consequência da sua influência no processo de tomada de decisão, pois, quando um grupo ou organização resolve algum problema, teve de alguma forma utilizar um determinado mapa cognitivo, que por ter tido sucesso, passa a ser considerado correcto e valido, sendo futuramente utilizado quando problemas semelhantes surjam. Ainda para o mesmo autor, este é sempre um processo em

constante formação, em virtude da constante aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como gerir as questões internas que estarão sempre a ocorrer. No entanto este processo evolutivo, não muda o já aprendido e que e que por essa razão se tornaram estáveis na organização, esses pressupostos ao estabilizarem muitos dos ambientes externos e internos, reduzem as angustias e a ansiedade do grupo perante a incerteza.

Ritos, rituais e cerimónias, tem a ver com transformação em rotinas de grande parte dos eventos organizacionais, assim, alguns acontecimentos podem ser investidos de importância ou de solenidade. Os rituais e os ritos são assim actividades planeadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, preenchendo várias funções, desde o comunicar a forma como as pessoas devem se comportar naquela organização, dramatizam os valores básicos, libertam tensões e ansiedades, que advém do lado criativo e lúdico que este elemento normalmente se reveste. Existem muitos tipos de rituais organizacionais, seja quando um novo elemento é recebido no grupo e passa por um determinado ritual de integração, ou quando acontece um ritual de reconhecimento, ou quando estamos perante uma negociação que no fundo não é mais do que um ritual de redução de conflitos. As cerimónias são também rituais, são no entanto mais exclusivas, elaboradas e têm um carácter mais solene.

As normas estão presentes em todas as organizações, quer de forma explícita quer de forma tácita. Elas referem-se aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maioria das situações e acontecimentos da organização. As normas devem ser seguidas por todos, inclusive pelo autor das mesmas. Ao conhecer o sistema normativo de uma organização, percebemos e conhecemos o seu funcionamento, e a dinâmica que foram consideradas previsíveis. As normas são o comportamento esperado, aceite e apoiado pelo grupo, isto, quer ele esteja explícito formalmente ou não. A norma é assim, o comportamento sancionado pelo grupo.

As sagas e os heróis são outros dos elementos da cultura organizacional, e as sagas são narrativas heróicas que louvam o caminho percorrido pela organização, com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e de que forma eles foram vencidos. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização, suscitando o orgulho em fazer parte de algo especial. Os heróis por seu turno são parte

integrante das sagas, tendo como função dar um rosto humano e atingível ao sucesso, fornecendo para além disso um modelo de comportamento, estabelecendo padrões de desempenho e simbolizando a organização para o exterior. Segundo Freitas (2007) eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacional.

As histórias são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado. Assim as histórias exercem um papel relevante na divulgação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos, elas reproduzem a aprendizagem por meio da experiência alheia, funcionando como mapas que auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas pelo grupo, inclusive, quais as exceções à regra, ou seja, quais as regras que podem ser violadas sem que isso represente causar grandes repercussões, enquanto outras são tidas como sagradas. Como são concretas e fornecem descrições quer de pessoas quer de lugares reais, são facilmente memorizadas.

3.6. As influências internas da cultura organizacional

A cultura organizacional é influenciada por diversos autores internos, nomeadamente, os fundadores e líderes, os recursos humanos e da estratégia. Destes autores “os que têm maior relevância no processo de desenvolvimento da cultura organizacional, são os fundadores e os líderes, que são fundamentais especialmente nos primeiros anos de vida de uma organização” (Ester, 2007, p. 47).

A maior ou menor relevância dos fundadores e dos líderes na construção da cultura da organização, varia de acordo com a corrente que defende ou não a unicidade cultural, aqueles que a defendem, consideram que os fundadores e os dirigentes são os responsáveis pela sua definição, são eles que terão sempre a exclusividade sobre a criação, o desenvolvimento e a manutenção da cultura na organização.

Para aqueles que pelo contrário defendem a multiplicidade cultural, releva a importância dos fundadores na fase inicial da organização, mas deferindo da corrente anterior quando defende que são os grupos diversos da organização a quem se deve a construção quotidiana da cultura, ainda que em linha com as definições que provêm da direcção.

Independentemente da maior ou menor importância de acordo com o estágio da organização, atribuída aos fundadores e líderes, é unânime o reconhecimento do seu papel na construção da cultura de uma organização. Schein sobre este tema, e de acordo com Ester (2007), defende que uma cultura se forma pelas definições dos fundadores e dos líderes, destacando no entanto que ela se desenvolve progressivamente através do envolvimento e da aprendizagem dos grupos e indivíduos.

Um outro grupo com influência na construção da cultura organizacional é o departamento de gestão de recursos humanos, a sua influência advém do facto de ser o departamento que gere os recursos humanos, exercendo funções estratégicas, que promovem a aceitação, a consolidação, a manutenção e a mudança cultural. Contudo este departamento tem vindo ao longo do tempo a perder alguma da sua influência, devido às imensas alterações que abalaram o universo organizacional, e que atingiu especialmente o sector dos recursos humanos, o impacto destas alterações na cultura organizacional foram inevitáveis. O seu novo papel agora mais diluído nas diversas subunidades, tornou impossível voltar a ser a guardiã da cultura da organização.

O terceiro elemento de influência na cultura de uma organização é a estratégia, o que nos leva de volta à discussão sobre se a cultura é algo que pode ser moldada, conduzida, controlada e principalmente mudada pela direcção da organização, ou se pelo contrário é algo que não pode ser manipulado, e como tal, mudada. Os defensores da primeira partem do pressuposto da unicidade cultural, é algo que a organização tem, os partidários da segunda pelo contrário, partem do pressuposto da multiplicidade cultural, é algo que a organização é. O que torna a questão da mudança um factor crucial na discussão estratégica. Para Freitas (2007), a importância dos aspectos culturais nos processos de mudança organizacional é inegável. “A cultura, se aliada, pode facilitar a transformação organizacional, sem maiores danos, rumo a novos valores, mas também pode ser um travão forte se a mudança for simplesmente imposta pela cúpula ou se ela for operada sem o conhecimento e cumplicidade dos diversos grupos organizacionais” (Freitas 2007).

3.6. Uma ou várias culturas?

A questão da unicidade ou não da cultura organizacional tem estado presente na maioria dos estudos, por vezes de forma implícita outras de forma explícita, e também ela divide os investigadores, entre os que defendem a existência de uma única cultura na organização e os que defendem a existência de várias culturas, designadas por alguns como subculturas.

Falar de cultura organizacional pressupõe de acordo com Gomes (2000), que as organizações podem desenvolver uma cultura distinta do contexto mais amplo que constitui a sua envolvente, partido do mesmo pressuposto podemos supor que no interior das organizações se desenvolvem culturas diferenciadas. É deste pressuposto que decorre a possibilidade de falar de uma ou de várias culturas no seio de uma organização. Segundo Gomes (2000) o próprio termo “cultura organizacional” é suficientemente ambíguo para comportar essa dupla possibilidade, remetendo num caso para o estudo da cultura nas organizações, enfocando a análise nos grupos que compõem a organização e no outro remetendo para o estudo da cultura das organizações, dando neste caso enfoque para a própria organização, no contexto das suas relações com o meio envolvente.

Quando consideramos que uma organização tem uma multiplicidade de culturas, o nível de análise deixa de ser a organização para ser uma qualquer categoria ou grupo que a compõe, por esta razão, nesta situação quando falamos de cultura organizacional, estamos a falar na verdade é da cultura de grupos ou outra categoria pertencente à organização, é conforme Gomes (2000) a cultura nas organizações e não a cultura das organizações. Daí se utilizar o termo subculturas ou de culturas organizacionais. Por posição oposta, quando falamos de cultura organizacional no singular, o nível de análise incide sobre a organização, relacionando-a no contexto das relações com a sua envolvente. Neste caso é na cultura das organizações que centra o seu interesse.

Segundo defende Gomes (2000), a própria noção de organização apenas emerge num contexto das relações inter-organizacionais. Ainda segundo o mesmo autor, a investigação sobre cultura organizacional deverá centrar-se na organização e não cingir-se ao nível do grupo ou no indivíduo, ao lhe acrescentar o nível organizacional,

articulando dessa forma o intra e o inter-organizacional. É neste nível que o autor considera “que a cultura e identidade da organização se tornam inteligíveis” (Gomes, 2000).

3.7. Cultura nacional e cultura organizacional

Alguns autores, segundo Chambel e Curral (2008), consideram que a cultura nacional de um país é um factor com influência relevante na génese e evolução da cultura ao nível organizacional. De entre os diversos autores, Hofstede (1980; 1997) destaca-se como um autor pioneiro desta perspectiva, defendendo que a compreensão da cultura de uma organização deveria passar pela análise do contexto cultural onde a organização se inseria. Considerando ainda e segundo Duarte (2000), que é a nível nacional que faz sentido falar de cultura, sendo a cultura em contexto organizacional, como uma subcultura derivada da primeira.

Os estudos conduzidos por Hofstede, concluíram que a cultura nacional influenciava a cultura da organização, sendo “um factor determinante da diversificação dos comportamentos dos membros da organização” (Duarte 2000). De igual forma, existindo também influência dos valores e crenças transmitidas pelos fundadores e que foram desenvolvidos no decorrer da historia da organização, assim como das condições económicas e industriais da envolvente externa da organização.

Outros autores realizaram estudos, concluindo que a viabilidade das empresas está associada à adaptação que estas fizeram à especificidade cultural das sociedades em que estão inseridas. “Na organização do trabalho não é possível fazer abstracção da cultura de que as pessoas são portadoras” (Sainsaulieu 1987). Contudo, conclui-se também destes estudos que faz sentido falar de cultura organizacional, uma vez, que a organização não funciona como um mero receptor da cultura nacional, ela pode ser de acordo com Duarte (2000), também um meio portador de cultura, ou um local de aprendizagem, e até mesmo pode ser a origem duma cultura. Convém no entanto salientar, que também estas teorias não são pacíficas, estes autores foram confrontados com diversas outras perspectivas em sentido contrário, fazendo contrapondo, existe diversos autores que defendem, nomeadamente, que não é possível distinguir a cultura nacional da cultura organizacional, e como tal, não faz sentido falar desta última.

II PARTE – ESTUDO DE CASO

1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização em estudo é uma Entidade Pública Empresarial desde Agosto de 2004, tendo sido criada pelo Decreto Legislativo Regional nº 27/2004/M, transformando dessa forma um Instituto Público em uma Entidade Pública Empresarial (E.P.E.). Esta E.P.E. mantém a personalidade jurídica, a autonomia administrativa e financeira e património próprio, do Instituto Público que lhe antecede. Compete ao Governo Regional da Madeira definir os objectivos gerais a prosseguir por esta organização, e o enquadramento no qual se deve desenvolver a respectiva actividade, de modo a assegurar a sua harmonização com as políticas globais e sectoriais que venham a ser definidas. Esta organização exerce as suas actividades sob a tutela do Secretário Regional do Plano e Finanças.

Ao nível dos recursos humanos, aos funcionários aplica-se dois tipos de vínculos, os não afectos à administração pública aplica-se o regime jurídico do contrato individual de trabalho, bem como o regime geral da segurança social, e aos funcionários afectos à administração pública, exercem as suas funções em regime de comissão de serviço ou de requisição, conservando no entanto todos os direitos inerentes ao quadro de origem (transitaram para o quadro de supranumerários da Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Naturais).

A organização é composta por 112 funcionários, distribuídos em termos de estrutura (Organigrama), por um Gabinete Jurídico, oito Direcções de Serviço, e dezoito Divisões, todos respondendo perante o Conselho de Administração. Em termos de categorias profissionais estes funcionários estão distribuídos da seguinte forma: vinte e um Dirigentes, vinte Técnicos Superiores, dois Técnicos, catorze Técnicos Profissionais, trinta e um Administrativos, dezassete Auxiliares, e sete Operários.

2. METODOLOGIA

As organizações, como vimos anteriormente, possuem uma enorme complexidade resultante da sua diversidade de contextos e domínios. Para o desenvolvimento de um qualquer tipo de diagnóstico organizacional, é preciso ter em linha de conta essa realidade e adequar a opção metodológica para se proceder a uma correcta abordagem

na recolha de informação necessária à análise e ao diagnóstico da organização. Segundo Ferreira e Martinez (2008), trata-se no fundo de escolher a melhor forma de validar ou não uma hipótese, assim, a escolha de um determinado método é crucial para o seu sucesso.

2.1. Processo de investigação

Continuam a existir posições divergentes entre os investigadores sobre qual a melhor forma de avaliar a cultura organizacional. Segundo Neves (2001) alguns autores enfatizam mais o lado cognitivo da cultura, preconizando como mais válidos os métodos de medida qualitativos (observação, entrevistas, análise documental, etc). Outros, centrando-se nos aspectos comportamentais da cultura, defendem a legitimidade dos métodos quantitativos (questionários e análises estatísticas), que segundo Cameron e Quinn (1999), são os mais adequados para a comparação de culturas entre diversas organizações.

Os métodos quantitativos e os métodos qualitativos apresentam naturalmente características diversas, sendo que estas diferenças, são fundamentalmente no que respeita ao processo de recolha de dados e ao modo como os dados são analisados. Qualquer um dos métodos referidos, apresentam vantagens e desvantagens, pelo que se sugere um cruzamento de metodologias para dessa forma, melhor captar toda a realidade organizacional (Ferreira e Martinez, 2008, p. 50).

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, recorrendo ao inquérito por questionário para recolha de dados. Inicialmente era nossa intenção realizar entrevistas de profundidade aos inquiridos, que tendo respondido ao questionário, se mostrassem receptivos a ser entrevistados, contudo, por razões de ordem temporal e principalmente, pela pouca ou nenhuma receptividade por parte dos inquiridos para serem entrevistados, tal revelou-se impraticável. Consideramos ainda que a metodologia quantitativa se apresenta como a mais adequada face aos objectivos do, designadamente, encontrar relações entre variáveis, estando esta metodologia associada à observação de fenómenos e à formulação e testes de hipóteses explicativas.

Para a recolha de dados, a nossa opção recaiu pelo questionário, mesmo tendo em conta as limitações habitualmente apontadas a este instrumento. Sem pretender enumerar exaustivamente as suas desvantagens, e de acordo com Ferreira (2005), podemos resumi-las a dificuldades em termos de concepção, a ausência de garantia da compreensão do sentido das questões, e o problema associado à taxa de retorno. A ausência do investigador pode ainda possibilitar a deturpação da informação no sentido da desejabilidade social ou organizacional, que consiste em dar uma resposta de acordo com o que é social ou organizacionalmente aceitável, e um outro fenómeno, designado por aquiescência, que se verifica quando as pessoas tendem a concordar com uma frase ou item, independentemente do seu conteúdo (Ferreira e Martinez, 2008, p. 54). Como vantagens, tem o facto de poder abarcar grandes amostras de pessoas, reflectindo-se no acesso a uma grande quantidade de informação, a facilidade de administração e o facto de serem pouco dispendiosos, são outras das vantagens apontadas (Ferreira e Martinez, 2008, p. 54).

Tendo presentes as desvantagens e vantagens do questionário, e atendendo à natureza e ao tipo de informação que se pretendia obter no estudo, encontrar relações entre variáveis e o teste de hipóteses explicativas de determinados fenómenos, e estando o estudo direccionado para a realização de comparações entre grupos de inquiridos, esta estratégia metodológica pareceu a mais adequada para reunir a informação necessária.

2.1.1. O questionário FOCUS: First Organizational Culture Unified Search

Para a obtenção dos dados sobre o clima e a cultura organizacional, utilizamos o questionário FOCUS (First Organizational Climate and Culture Unified Survey), este é um instrumento baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn e al. (1983) e no modelo do clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986).

Segundo Neves (2000), este questionário teve a sua génese a partir de um simpósio realizado na Universidade Católica de Leuven, e teve por objectivo desenvolver e estandardizar em diferentes países um instrumento de avaliação da cultura e do clima organizacional. Desenvolvido por uma equipa internacional de investigadores organizacionais, a representação portuguesa nesta equipa está a cargo dos professores Jorge Correia Jesuino e José Gonçalves das Neves.

Ainda de acordo com o mesmo autor, os quesitos, apesar de pouco específicos, possibilitam no entanto uma ampla e aprofundada interpretação dos resultados, isto devido à sua grande base teórica, subjacente aos modelos inspiradores (Relações Humanas, Sistémicas, Burocráticas e gestão por objectivos). Este autor em Neves (2000) diz ainda que a este modelo, está subjacente o pressuposto segundo o qual, o que origina os diferentes perfis do clima e da cultura não são os valores diferentes, mas sim a ênfase no conjunto limitado de valores subjacentes às teorias organizacionais que fundamentam este modelo. Dessa forma, os quesitos que compõem o questionário FOCUS, referem-se a princípios gerais da teoria organizacional, e não a estilos de liderança, estrutura ou gestão de recursos humanos vigentes numa organização.

Este questionário é constituído por três partes, uma descritiva, a primeira, faz a mensuração do clima, e é constituída por 40 quesitos que referenciam aspectos da vida das organizações, tanto na vertente interna como na externa, outra parte a segunda, avaliativa, destina-se a mensurar a cultura, sendo constituída por 35 quesitos que referenciam normas, valores e pressupostos básicos, igualmente relacionados com as vertentes interna e externa da organização, existe ainda uma terceira parte, designada por informações adicionais, que permite obter dados que irão caracterizar o grupo alvo do estudo, relacionando-os com algumas variáveis demográficas. Cada uma das partes é composta por quesitos distribuídos pelas quatro orientações do modelo dos valores contrastantes de Quinn, e são avaliados numa escala unidimensional tipo Likert, com uma amplitude de resposta entre seis posições qualitativas.

Em termos de validação, de acordo com Neves e Jesuino (1994), o questionário FOCUS mede as quatro orientações da cultura organizacional preconizadas pelo modelo dos valores contrastantes. A este respeito de acordo com Ferreira e Martinez (2008), quando estandardizados, os questionários oferecem boas qualidades psicométricas (nomeadamente em termos de fidelidade e validade).

2.1.2. O modelo dos Valores Contrastantes

O modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores assenta em três dimensões contrastantes Flexibilidade/Controle; Orientação Interna/Orientação Externa e a orientação Meios/Fins.

A primeira dimensão está relacionada com estrutura organizativa, para o pólo do controlo temos os valores de segurança e da estabilidade assentes na autoridade formal e na coordenação interpessoal. Do lado da flexibilidade temos os valores da inovação e adaptação assentes numa estrutura orgânica que encoraja a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. Segundo Neves e Jesuino (1994), esta dimensão traduz os dois pólos contrastantes que podem orientar a estrutura da organização, para a abertura e mudança ou para a estabilidade e autoridade.

Segundo Neves (2000), a segunda dimensão, Orientação Interna/ Orientação Externa, valoriza o bem-estar e desenvolvimento individual numa estrutura de trabalho e num ambiente interno estável, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, da competitividade da organização, da aquisição de recursos e da produtividade.

A terceira dimensão, Meios/Fins, centra-se no equilíbrio contrastante entre objectivos da organização e os meios para os alcançar, entre os quais entram normalmente em conflito. Segundo Neves (2000), esta dimensão traduz o dilema permanente que está subjacente aos diversos modelos organizativos, crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta em oposição à estabilidade através da inovação e rapidez de resposta em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e comunicação.

A interacção dos eixos Flexibilidade/Controle e Orientação Interna/Orientação externa, traduz a configuração gráfica do modelo (figura) no qual surge uma estrutura conceptual de quatro quadrantes de cultura organizacional, Apoio, Inovação, Regras e objectivos que reflectem as quatro dimensões/orientações contrastantes e as quais têm subjacentes diferentes teorias/modelos organizacionais, nomeadamente a teoria das relações humanas, a teoria dos sistemas abertos, a teoria dos processos internos e a teoria dos objectivos racionais.

Segundo Neves (2000), quando agrupados em pares (inovação e regras; apoio e objectivos), cada agrupamento é igualmente contrastante, o crescimento e a aquisição de recursos que uma orientação de inovação procura alcançar é contrariada por uma orientação de estabilidade e segurança característica de uma orientação de regras, de

igual modo, a valorização e desenvolvimento dos recursos humanos que uma orientação de apoio procura alcançar, pode conflitar com a produtividade e a eficiência que uma orientação de objectivos visa atingir. De acordo com Arcanjo (2003), podemos pois perceber a “existência de tensões, paradoxos e conflitos inerentes aos sistemas organizativos e humanos, contribuindo para definir a sua verdadeira natureza, que é de permanente dilema” (p. 190).

2.1.3. O Estudo de Caso

Para um maior aprofundamento do estudo, a nossa opção recaiu na estratégia do Estudo de Caso, que segundo Chambel e Curral (2008), é o modo mais comum de realizar uma investigação qualitativa, sendo bastante utilizada em pesquisas na área das ciências sociais.

Segundo Yin (2003), é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o como e o porquê de um acontecimento, quando se pretende encontrar interações entre factores relevantes que são próprios dessa entidade, ou quando o objectivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede de forma global e profunda, ou seja, esta estratégia é especialmente indicada quando procuramos compreender, explorar ou mesmo descrever acontecimentos e contextos complexos. Ainda de acordo com Yin (2003), a escolha deste modo de investigação é adequado para o estudo de acontecimentos contemporâneos, os quais para serem compreendidos têm que ser inseridos num contexto de vida real, e onde os comportamentos relevantes dos seus participantes não podem ser manipulados pelo investigador. Características que presidem a uma investigação qualitativa (Chambel e Curral, 2008, p. 39).

Yin (2003), afirma que o estudo de caso é uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um projecto, etc. Dessa forma, é uma investigação particularista que estuda deliberadamente uma situação específica, que supõe ser única em muitos aspectos, pelo que o investigador vai procurar descobrir nela, o que há de mais essencial e característico. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender aquele caso específico.

2.2. Definição de objectivos

Proceder a um diagnóstico do clima e da cultura organizacional, para determinar que tipo de clima e de cultura organizacional é percebido pelos colaboradores da Investimentos Organizacionais da Madeira E.P.E., na sua prática profissional.

2.3. Formulação de hipóteses

O tipo de clima e de cultura percebido pelos colaboradores da IHM, E.P.E., apresenta como orientação dominante, o factor regras - cultura burocrática.

O tipo de clima e de cultura percebido pelos colaboradores da IHM, E.P.E., apresenta como orientação dominante, o factor apoio.

O tipo de clima e de cultura percebido pelos colaboradores da IHM, E.P.E., apresenta como orientação menos dominante, o factor objectivos.

O tipo de clima e de cultura percebido pelos colaboradores da IHM, E.P.E., apresenta como orientação menos dominante, o factor inovação.

Existam subculturas na organização, em função da antiguidade e da categoria profissional.

2.4. Amostra

A população do estudo foi constituída pela quase totalidade dos colaboradores da IHM, E.P.E., tendo sido excluídos por nossa opção, apenas os 10 colaboradores pertencentes à categoria profissional de Operários, em virtude da dificuldade de aplicação dos questionários, que resulta da dispersão no terreno destes colaboradores e da previsível dificuldade de compreensão por parte destes, das questões colocadas no mesmo. Desta forma, dos 112 indivíduos que são a totalidade de efectivos desta empresa, foram distribuídos 102 questionários. Tendo sido obtida uma taxa de respostas de 66%.

Achamos que as principais razões para uma taxa de 34% de não respostas, deve-se a condicionalismos de diversa ordem, especialmente, o receio demonstrado na questão do anonimato, este transversal a todas as categorias profissionais, mas também não menos importante a dificuldade de compreensão e a extensão do questionário, facto notório em especial nas categorias profissionais mais baixas em termos de habilitações.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

	(N = 67)	%
SEXO		
Masculino	26	38.8
Feminino	41	61.2
IDADE		
De 26 a 30 anos	7	10.4
De 31 a 35 anos	10	14.9
De 36 a 40 anos	15	22.4
De 41 a 45 anos	16	23.9
De 46 a 50 anos	5	7.5
De 51 a 55 anos	9	13.4
De 56 a 60 anos	5	7.5
HABILITAÇÕES		
Até ao 9º ano	20	29.9
Até ao 12º ano	21	31.3
Licenciatura	26	38.8
CARREIRA		
Dirigente	12	17.9
Técnico Superior	13	19.4
Técnico	1	1.5
Técnico Profissional	10	14.9
Administrativo	20	29.9
Auxiliar Administrativo	11	16.4
ANTIGUIDADE		
De 1 a 5 anos	11	16.4
De 6 a 10 anos	13	19.4
De 11 a 15 anos	18	26.9
De 16 a 20 anos	13	19.4
De 21 a 25 anos	9	13.4
De 26 a 30 anos	3	4.5

Tabela 1 – Caracterização da amostra.

Pode-se observar na Figura um, a caracterização dos 67 participantes no estudo de acordo com as variáveis, sexo, idade, habilitações, carreira e antiguidade na organização.

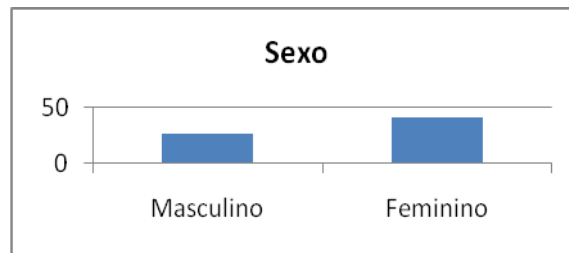


Gráfico 1 – Distribuição da amostra por Sexo.

Como se pode ver na figura dois, a maioria dos indivíduos da amostra são do sexo feminino, representando 61.2 % do total. Esta maior representação de mulheres é expectável em virtude de nos grupos profissionais com maior representação no estudo, nomeadamente, os administrativos, predominar o sexo feminino, que também é maioritário no cômputo geral da organização.

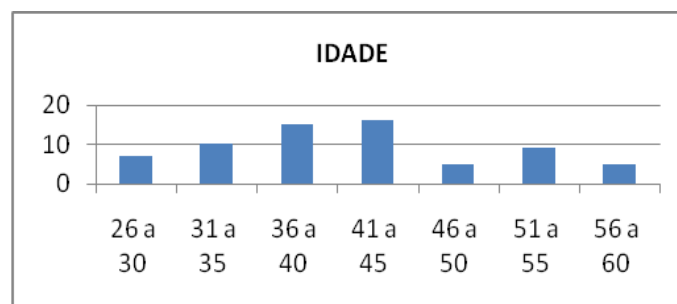


Gráfico 2 - Distribuição da amostra por Idade.

Quanto à distribuição da amostra em termos de idade, o grupo com maior representatividade é dos indivíduos com idades entre os 41 e os 45 anos, que representa 23,9 % da amostra, existindo no entanto, um outro grupo de indivíduos com idades entre os 36 e os 40, que representam 22,4 % do total da amostra. Ambos os grupos no seu conjunto têm um peso de 43,3 % no total do estudo. A restante distribuição por grupos de idades é relativamente equitativa.

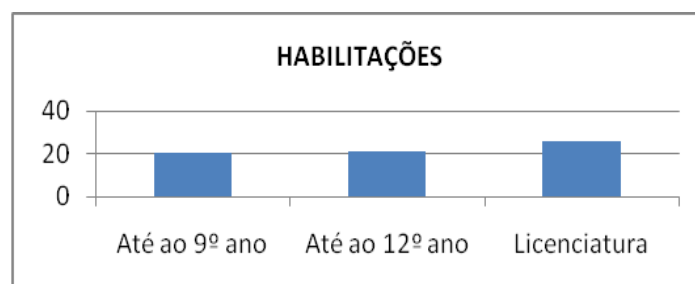


Gráfico 3 - Distribuição da amostra por Habilitações

Observando a figura quatro, é visível que os licenciados representam o maior grupo da amostra com um peso de 38,8% do total, estando os restantes indivíduos distribuídos

praticamente com a mesma percentagem, entre aqueles que têm até ao 9º ano e por aqueles que têm como habilitações até ao 12º ano.

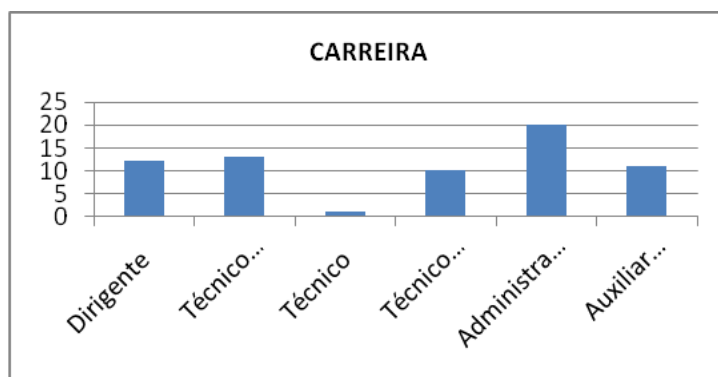


Gráfico 4 – Distribuição da amostra por Carreira profissional.

A figura cinco, diz respeito à distribuição da amostra pelas carreiras profissionais a que pertencem os indivíduos alvo deste estudo. É notório um peso maior dos administrativos com 29,9% do total, logo seguido dos técnicos superiores com 19,4% desse total, e os dirigentes com 17,9%. No entanto, é necessário ter alguma atenção nesta análise, caso se pretenda correlacionar com as habilitações, uma vez que é possível existir licenciados em carreiras que não a de técnico superior, e haver não licenciados nos dirigentes. Isto acontece em virtude de que um chefe de secção, apesar de pertencer de raiz à carreira administrativa, estando em funções de chefia, é para todos os efeitos incluído nos dirigentes.

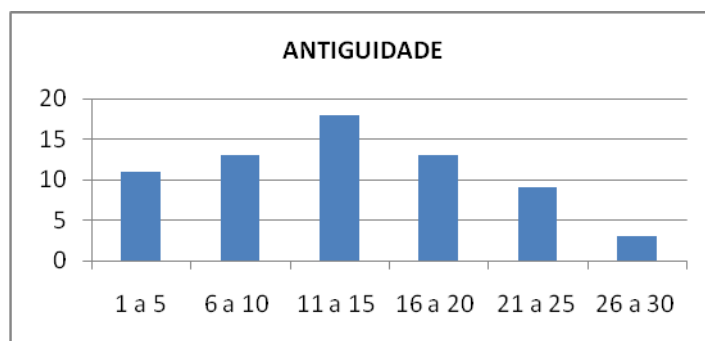


Gráfico 5 - Distribuição da amostra por Antiguidade

Pela observação da figura seis, é evidente que a maioria dos indivíduos participantes neste estudo, trabalham nesta organização entre os 11 e os 15 anos, representando 26,9% do total. No extremo oposto está os indivíduos com uma antiguidade de 26 a 30 anos, tendo estes apenas um peso de 4,5% do total, os restantes indivíduos estão distribuídos de forma relativamente equitativa pelos diversos intervalos de antiguidade.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo por base o estudo efectuado por Neves (2000), em que este testou a hipótese teórica da ideia amalgamada dos conceitos de clima e de cultura, tendo para o efeito efectuado a análise conjunta das partes descritiva e avaliativa do questionário Focus, “juntando ambas as partes do questionário, obtiveram-se soluções factoriais bastante aceitáveis, quer do ponto de vista estatístico, quer interpretativo, o que de algum modo confirma a possibilidade teórica da ideia amalgamada de ambos os conceitos” (Neves 2000, p.188). Partimos deste pressuposto, e analisamos o presente trabalho, considerando ambas as partes do questionário Focus, “amalgamadas”, ou seja, como se de um só questionário se tratasse.

Em termos metodológicos, com o objectivo de se fazer uma análise de agrupamentos de variáveis, procedeu-se à análise ACP (Análise das Componentes Principais), no intuito de se identificar as variáveis que estão correlacionadas entre si e agrupá-las em componentes principais, conseguindo-se assim, detectar redundância de informação, reduzindo dessa forma a complexidade da análise dos dados. A aplicação desta técnica é feita através de um procedimento designado por CATPCA (Categorical Principal Components Analysis).

Após a aplicação desta técnica, procedeu-se à eliminação das variáveis que tinham uma component loadings inferior a 0.5, agrupando as restantes variáveis, estas com valores superiores a 0.5, por afinidades, resultando daqui 3 agrupamentos. De seguida, escolhemos uma variável representante de cada uma das dimensões que resultaram do CATPCA, às quais se juntou algumas das variáveis que tinham sido eliminadas anteriormente pela aplicação do já referido teste.

A este conjunto de variáveis, procedeu-se a uma análise de clusters, no intuito de se criar grupos aos quais está associado um determinado perfil de comportamento. Para tal, procedeu-se primeiro à aplicação do teste designado por TwoStep cluster, com o único objectivo de determinar o número ideal de clusters, e uma vez obtido esse número ideal, que no presente trabalho foi de 3, foi a estes aplicado o teste designado por K-Mean, para se determinar o valor dos centróides do cluster.

Na análise aos resultados, torna-se evidente a existência de três subculturas nesta organização, o que vai de encontro à hipótese formulada por nós no início deste estudo, onde colocamos essa possibilidade. Contudo, mesmo se comprovando a existência destas subculturas, não se comprovou, ao contrário do que julgávamos, que a antiguidade fosse um factor relevante para a sua constituição, ao passo que, e neste caso conforme prevíamos, a categoria profissional parece ser um elemento fundamental para a existência dessas mesmas subculturas, apoiando em parte a confirmação da hipótese.

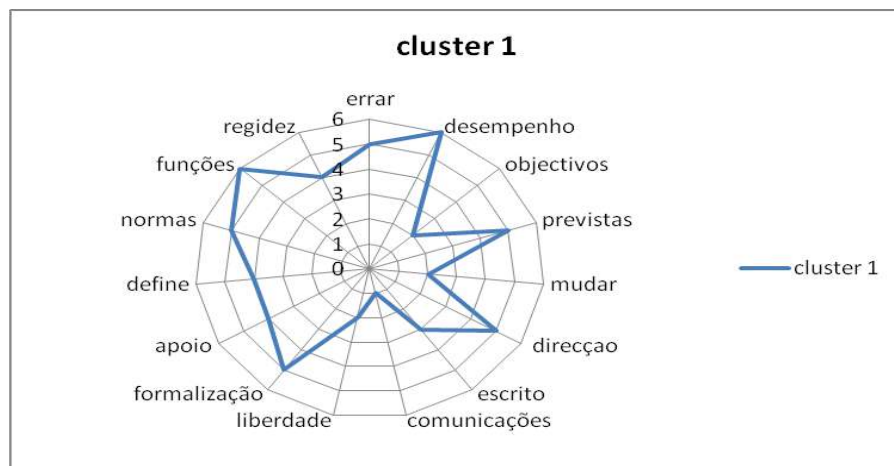


Gráfico 6 – Initial Cluster Centers do cluster um.

TwoStep Cluster Number = 1

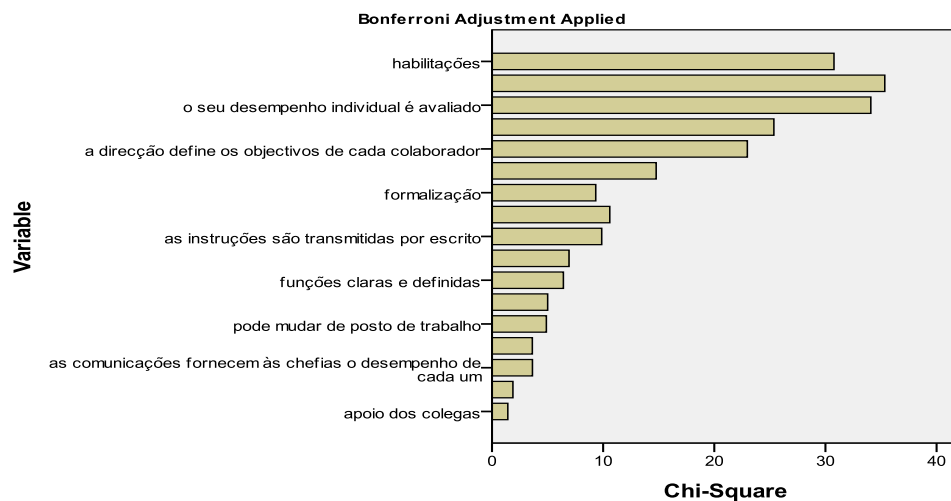


Gráfico 7 – Perfil do cluster um.

No perfil representado pelo cluster um, o factor habilitações, parece ser o elemento crucial para a sua constituição, o que é significativo em virtude de esta ser uma empresa

pública, onde as habilitações estão intrinsecamente ligadas às categorias profissionais a que pertence cada colaborador. Tendo em conta os factores valorizados, estamos perante categorias profissionais mais baixas na hierarquia das profissões da administração pública, nomeadamente, os administrativos e os auxiliares administrativos. Estas são categorias profissionais com grande formalização quer na forma como executam as tarefas quer na forma como recebem as instruções. As suas funções estão perfeitamente regulamentadas e definidas, existindo no entanto grandes possibilidades de rotação pelos diversos postos de trabalho, em virtude da pouca especialização exigida para as diversas funções que estes profissionais podem desempenhar.

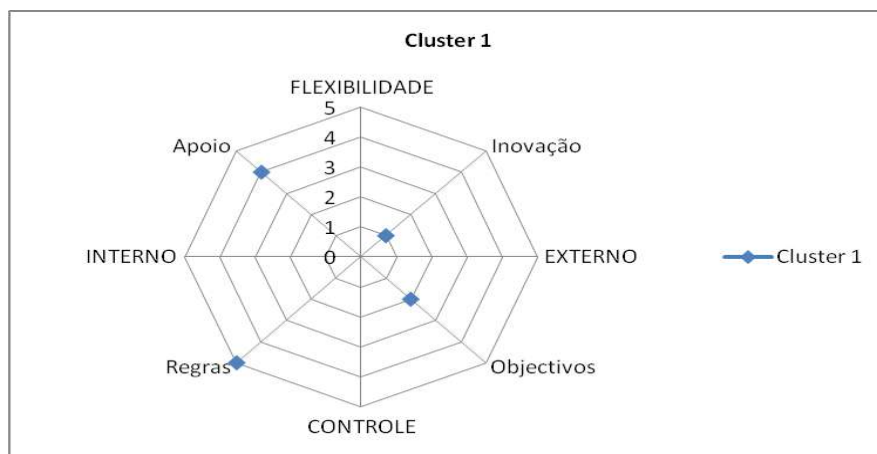


Gráfico 8 – Tipo de cultura percebido no cluster um.

Tendo em conta as características deste cluster, este caracteriza-se por uma percepção da cultura do tipo Regras. Sendo assim, uma cultura orientada para o controle e para o interno, valorizando-se o valor da hierarquia, com preocupação dirigida à estabilidade e à continuidade. Constituindo factor de motivação, a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento padronizadas.

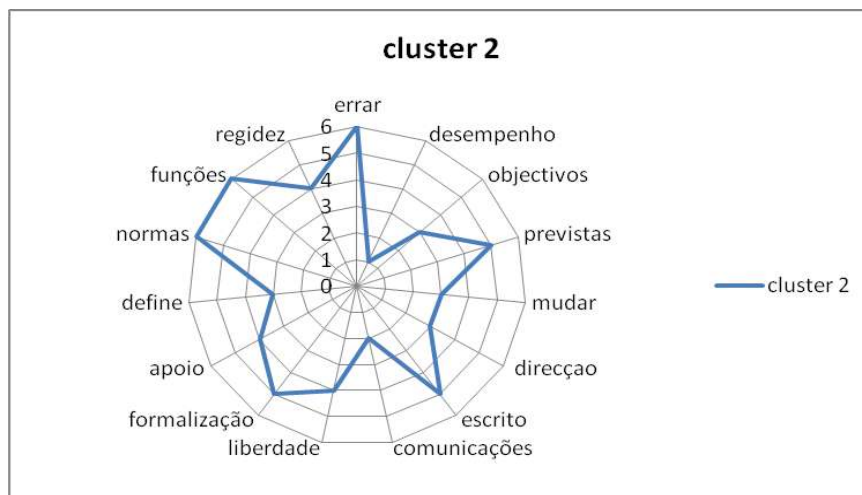


Gráfico 9 – Initial Cluster Centers do cluster dois.

TwoStep Cluster Number = 2

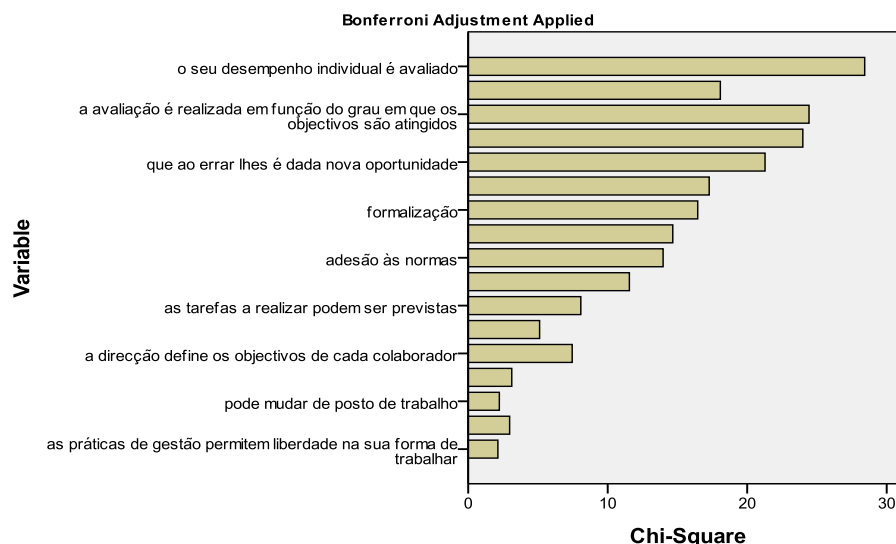


Gráfico 10 – Perfil do cluster dois.

Da análise ao cluster dois, e tendo em conta o perfil apresentado, em que os factores avaliação e formalização são tidos como elementos com grande relevância, parece-nos estarmos perante um grupo profissional de certa forma semelhante aos identificados no cluster um, no entanto, neste perfil são nitidas algumas particularidades que por si só acabam por diferenciá-la do cluster anterior. O facto de estes terem alguma liberdade na forma de trabalhar, assim como, a forma como lhes é transmitida as instruções, indicia estarmos perante uma categoria com menor controle hierarquico do que as do perfil um, mas ainda assim sujeitos a uma grande formalização, típica da administração pública, o que nos parece indicar que se trata dos técnicos profissionais. Este grupo profissional

composto por diversas especializações, tem em comum deter um curso profissional, o que os distingue dos profissionais do cluster um, que apenas necessitam ter uma determinada escolaridade mínima. Talvez devido ao facto destes profissionais estarem em grande parte integrados em áreas técnicas, com as especificidades que daí advém, as suas tarefas são mais previsíveis, e a tolerância ao erro por parte dos superiores hierárquicos é maior.

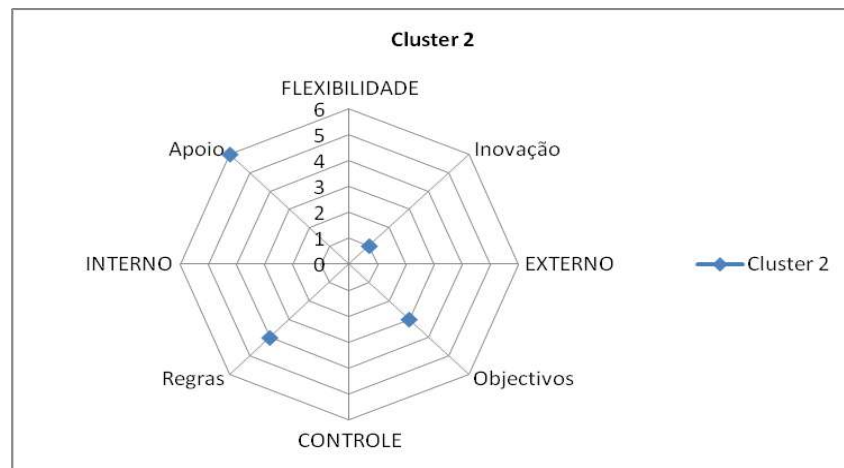


Gráfico 11 - tipo de cultura percebido no cluster dois.

Este cluster caracteriza-se por uma percepção da cultura do tipo Apoio, sendo assim uma cultura orientada para a flexibilidade e para o interno. Este tipo de cultura tem como principal objectivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas. Predomina valores como a abertura, a confiança, o envolvimento, o relacionamento humano a nível pessoal e social.

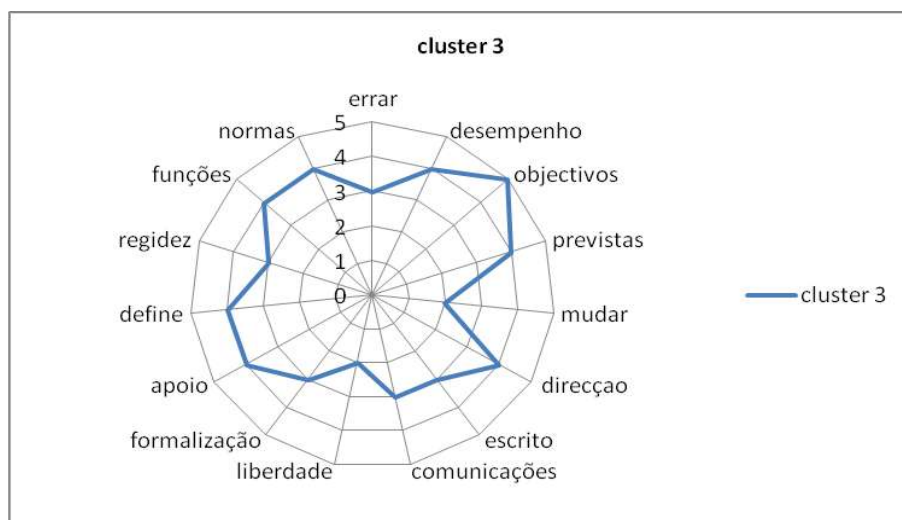


Gráfico 12 – Initial Cluster Centers do cluster três.

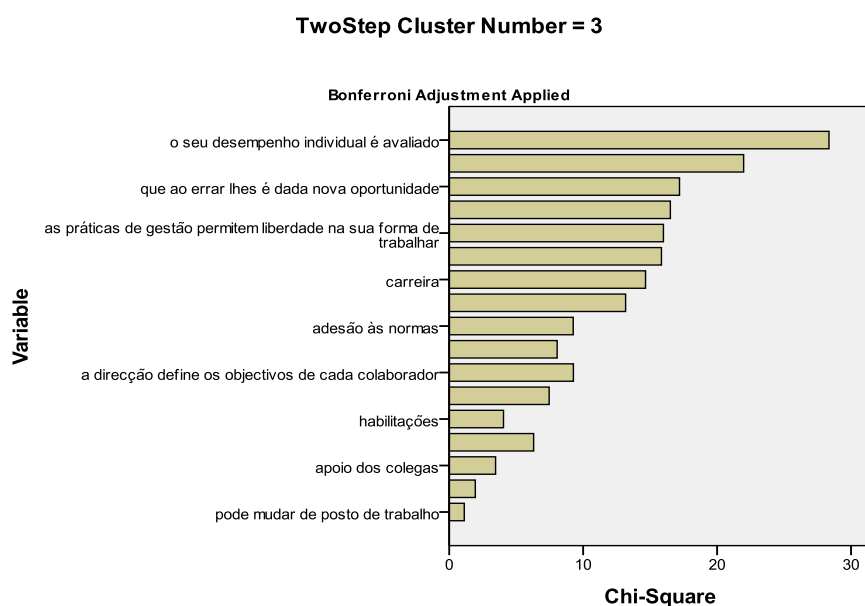


Gráfico 13 – Perfil do cluster três.

No terceiro cluster, parece-nos evidente que estamos perante um perfil de colaboradores que pertencem a categorias profissionais hierarquicamente superiores, tais como, os dirigentes e mesmo os técnicos superiores, isto porque na administração pública, estes grupos profissionais, especialmente os dirigentes, gozam de uma grande liberdade de execução das suas tarefas, ou seja, estes de maneira geral sentem menos intensamente o controlo hierárquico, quando não são eles próprios os chefes, o que lhes permite agir com maior autonomia comparativamente com outras categorias profissionais. O factor carreira é o elemento aglutinador neste cluster, que apesar de tudo e à semelhança dos anteriores, também o seu desempenho é avaliado, mas a grande aceitação dada perante o erro, parece confirmar estarmos perante carreiras hierarquicamente superiores.

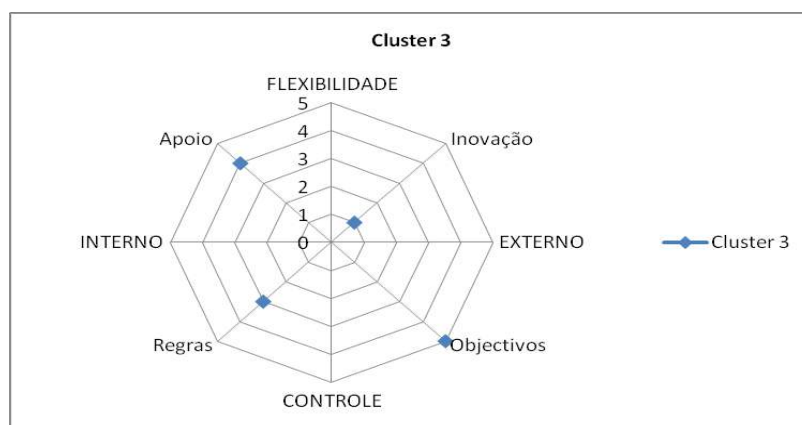


Gráfico 14 - Tipo de cultura percebido no cluster três.

O cluster três é caracterizado pela percepção da cultura do tipo Objectivos. Sendo assim, uma cultura orientada para o controle e para o externo, com enfoque na produtividade, na eficácia e no desempenho. O factor motivacional está na capacidade de competir e de alcançar objectivos predeterminados.

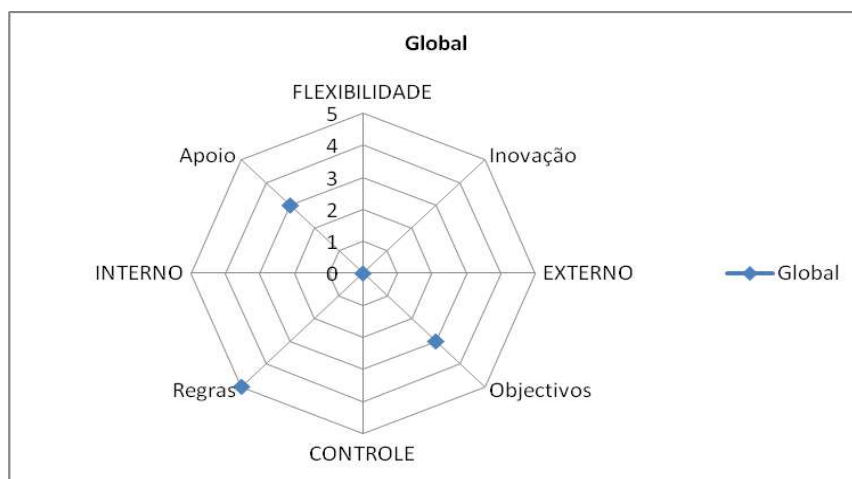


Gráfico 15 – Percepção da cultura na organização.

A análise global aos resultados, permite identificar que o tipo de cultura percebida predominantemente pelos colaboradores desta organização, é a cultura do tipo regras - cultura burocrática, e que a cultura do tipo inovação, é a menos dominante. Comprovando-se assim, ambas as hipóteses de base deste trabalho.

Estes resultados, vão de encontro a outros estudos efectuados neste campo, nomeadamente, Neves (2000), que identificou nas organizações públicas, modelos balanceados para o controlo e para o interno, predominando a cultura do tipo regras. Estes mesmos estudos indicaram também que no sector da administração pública as percepções de cultura são maioritariamente, pouco intensas em todas as orientações, e com uma acentuação ainda mais baixa na orientação inovação.

O presente trabalho encontra algum paralelismo nestes estudos, no sentido em que também aqui se enfatiza os pólos interno e controle do modelo, predominando igualmente a orientação regras, e sendo a orientação inovação, aquela com menor intensidade. No entanto o nosso estudo, encontrou uma alta intensidade em uma das orientações, regras, e uma intensidade intermédia em outras duas, apoio e objectivos, o

que difere do estudo apontado, que como já referimos anteriormente, caracterizaram-se por baixa intensidade em todas as quatro orientações, e uma ainda mais baixa intensidade na orientação inovação, neste último, convergindo com os nossos resultados.

CONCLUSÕES

A importância de uma identidade cultural, e a influência que a cultura organizacional tem no comportamento das pessoas é hoje segundo Neves (2000), amplamente reconhecido. Quando uma organização necessita fazer mudanças, e pretende que essas mudanças resultem numa alteração de cultura, é necessário considerar nesse processo as práticas de gestão de recursos humanos, pois, só alterando comportamentos se muda culturas.

Os resultados obtidos neste estudo, demonstram a presença de toda uma prática altamente formalizada, prescritiva, ritualizada, burocrática, e a questão que se põe é, se a gestão pretende manter esta cultura predominantemente de regras, ou se pelo contrário pretende uma mudança, quer seja para um outro tipo de cultura, quer seja no sentido de equilibrar o modelo de forma, a que todas as orientações estejam contrabalançadas, isto é, de maneira a que nenhuma orientação se saliente em demasia em relação às demais.

Parece-nos que esta ultima possibilidade se afigura a mais adequada, em virtude que de acordo com Neves (2000), as organizações não são caracterizadas apenas por um dos quatro tipos de cultura já referidos, mas sim pela tensão contrastante dos valores implícitos às quatro orientações do modelo. Salienta ainda o mesmo autor, que o balanceamento dos valores culturais entre os quatro quadrantes, sugerem que nenhuma orientação é melhor que a outra, e que se um deles é mais saliente, a gestão deverá preocupar-se em desenvolver os quadrantes menos enfatizados equilibrando dessa forma o modelo.

Assim e tendo isso em atenção, é nossa opinião que as futuras práticas de gestão de recursos humanos nesta organização, deverão ter em conta o desequilíbrio existente no modelo, e tomar medidas no intuito de o equilibrar.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Araujo, J. F. F. E. (2002). *Gestão pública em Portugal: Mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto.

Bilhim, João Abreu de Faria (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (5ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João Abreu de Faria (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Breen, Rosanna L.. A practical guide to focus-group research. **Journal of Geography in Higher Education** (online). Vol. 30, n.º 3, (2006), pp. 463-475. (consultado a 7 Junho 2010). Disponível em [www: http://dx.doi.org/10.1080/03098260600927575](http://dx.doi.org/10.1080/03098260600927575).

Câmara, Pedro B. Da, Guerra, Paulo Balreira & Rodrigues, Joaquim Vicente (1998). *Humanator – recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Chambel, Maria José & Curral, Luis A. (1999). A homogeneidade cultural e a configuração estrutural da organização. *Revista Psicologia*, 1, pp. 217-236.

Chambel, M. J. & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Administração dos novos tempos* (2ª Edição). Rio de Janeiro: edições Campus.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (9ª Edição). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (9ª Edição). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Recursos humanos* (7ª Edição). Edição Compacta. São Paulo: Atlas.

Carmo, Hermano & Ferreira, Manuela Malheiro (1998). *Metodologia da investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

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

Eco, Umberto (2007). *Como se faz uma tese* (13ª Edição). Lisboa: Editorial Presença.

Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, Jose & Caetano, António (2002). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.

Freitas, Maria Ester de (1991). *Cultura organizacional – formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGrawhill.

Freire, João (2002). *Sociologia do trabalho: Uma introdução*. Lisboa: Edições Afrontamento.

Ferreira, Isidoro Aristides & Martinez, Luís Frutuoso (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.

Frada, J. J. C. (2001). *Guia prático para elaboração e apresentação de trabalhos científicos* (11ª Edição). Lisboa: Cosmos.

Flávia, Kashale (2009). Pesquisando a motivação: A pesquisa de clima organizacional (online). **Instituto MVC**. (consultado em 28 Novembro 2009), Disponível em [www: http://www.institutomvc.com.br/clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/clima.htm).

Ferreira, Maria Manuela Frederica - **Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão**. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, 2005. Tese de doutoramento.

Gomes, Duarte (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.

Garnett, James L., Marlowe, Justin; Pandey & Sanjay K.- Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture? impact on public organizational performance. **Public Administration Review**. March/April (2008), 68, pp. 266-282.

Gray, H. Judy, Densten - Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. **International Journal of Organizational Behaviour**. Vol. 9 (2006), pp. 594-603.

Hofstede, Geert (1997). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Edições Sílabo.

Hofstede, Geert; Nevejen, Bram; Ohayv, Denise Daval & Sanders, Geert - Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. Wilson Social Sciences Abstracts. (1990), pp. 286-316.

Lopes, A. & Reto, L. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.

Lima, Súi M. Barcelos & Albano, Adriana Gaffrée - Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI-URCAMP**, nº10 (2002), V. 6, Agosto, pp. 33-40.

Luz, Ricardo (1996). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Avillez, Madalena - Gestão e cultura organizacional: Entrevista com Dan Denison. **Revista Dirigir**. nº 19 (1991), pp. 29-32.

Mendes, Pedro - Política de pessoal e cultura organizacional. **Revista Dirigir**. nº 19. (1991), pp. 18-23.

Minnis, Donna L., Holsman, Roberte H., Grice, Lisa & Payton, R. Ben - **Focus groups as a human dimensions research tool: Three illustrations of their use** (online). London: Human Dimensions of Wildlife, 1997. (consultado em 7 Junho de 2010). Disponível em www: <http://dx.doi.org/10.1080/10871209709359107>.

Machado, Denise del Prá Netto & Carvalho, Carlos Eduardo - **Cultural typologies and organizational environment: A conceptual analysis** (online). São Paulo : Latin American Business Review, (2008). Consultado em 7 Junho 2010. Disponível em www: <http://dx.doi.org/10.1080/10978520802189047>.

Mamatoglu, Nihal - **Effects on organizational context (culture and climate) from implementing a 360-degree feedback system: The case of Arcelik** (online). European Journal of Work and Organizational Psychology, (2008). Consultado em 14 Julho 2009. Disponível em www: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320802281694>.

Mamede, Rosana C. P. - A importância da cultura organizacional. **Revista Administração**. nº 1 (2004), V. 1, pp. 68-71.

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

Neves, J. G. & Jesuino, J. C. - Cultura organizacional: Estudo empírico com base nos modelos dos valores contrastantes. **Psicologia IX**. nº 3 (1994), pp. 224-247.

Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.

Pereira, A. & Poupá, C. (2006). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o word* (3ª Edição). Lisboa: Sílabo.

Pires, Maria Amélia dos Anjos - Clima e cultura organizacional: Evidências de um diagnóstico organizacional do serviço de enfermagem de um hospital. **Revista Pensar Enfermagem**. nº 2 (1999), pp. 170-174.

Pires, José Sousa & Barbosa, Kátia. - História do conceito de cultura organizacional. **Revista RAP**. nº 40 (2006), Janeiro/Fevereiro, pp. 58-75.

Parker, Martin (2000). *Organizational culture and identity*. London: SAGE Publications.

Pheysey Diana C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.

Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). *Análise de dados para ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª Edição). Lisboa: Editora Sílabo.

Pereira, Alexandre (2008). *SPSS guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Palacios-Puente, Kátia & Freitas, Isa. - Clima organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. **Revista O&S**. nº 38 (2006), V. 13, Julho/Setembro, pp. 35-52.

Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. San-Francisco – Oxford: Jessey-Bass Published.

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rocha, A. O. (2001). *Gestão pública e modernização administrativa*. Lisboa: INA.

Rocha, J. A. Oliveira (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.

Rebolo, Teresa; Gomes, Duarte & Cardoso, Leonor - Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações. **Psychologia**. nº 27 (2001), pp. 69-89.

Ribeiro, Olivério de Paiva - Cultura organizacional. **Revista Educação, Ciência e Tecnologia**. (2006), pp. 169-174.

Schein, E. (1985). *Organisational culture and leadership*. S. Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice-Hall.

Schneider, B. - Organizational climate: Na essay. **Personnel Psychology**. nº 28 (1975), pp. 447- 479.

Segundo, José - **A importância de se avaliar o clima organizacional** (online). 2008. (consultado em 28 Novembro 2009). Disponível em [www: http://www.josesecondo.hpg.ig.br/clima.htm](http://www.josesecondo.hpg.ig.br/clima.htm).

Sítima, Luis Miguel de Oliveira. **A mudança estratégica e impacto ao nível da cultura e clima organizacional (o caso da GALP energia)**. Lisboa: ISCTE, 2002. Dissertação de Mestrado.

Sena, Paulo Jorge Rodrigues. **Avaliação empírica da cultura, satisfação no trabalho e compromisso organizacional numa cadeia de health clubs**. Porto: Universidade do Porto, 2000. Dissertação de Mestrado.

Toffler, A. & Heide (1995). *Criando uma nova civilização*. Rio de Janeiro: Record.

Van Muijen, Jaap J. - Organizational culture: The focus questionnaire (online). London: Publisher Psychology press, **European Journal of Work and Organizational Psychology**. V. 8, nº 4 (1999), pp. 551-568. (consultado em 7 Junho 2010). Disponível em www: <http://dx.doi.org/10.1080/1135943299398168>.

Vieira, Shirley P. & Vieira, Rufina G. - A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista Divulgação Técnico-Ciêntifica do ICPG**. V. 1, nº 4 (2004), Janeiro/Março, pp. 106-115.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3º Edição). Thousands Oaks: Sage.

Zago, Cristina Cultura - organizacional: Dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Revista Inf. & Soc.**, V. 15, nº 2 (2005), Julho/Dezembro, pp. 63-93.

ANEXOS

FORMULÁRIO DE QUESTIONÁRIO FOCUS

INQUÉRITO

O presente questionário é **ANÓNIMO** e os dados recolhidos são **CONFIDENCIAIS**.

Tem como único objectivo a recolha de dados, para diagnóstico do Clima e da Cultura Organizacional, e a sua relação de influência com os níveis de satisfação e motivação. Este questionário está inserido num estudo académico, no âmbito de um Mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho.

É importante que responda de forma sincera, não esquecendo que não existe respostas correctas ou erradas, apenas a sua opinião.

Este Inquérito é composto por **TRÊS** partes:

- A primeira identifica os inqueridos
- A segunda caracteriza o Clima Organizacional
- A terceira caracteriza a Cultura Organizacional

Obrigado pela sua colaboração

1 º PARTE

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

1. Sexo

Masculino

☐

Feminino

☐

2. Idade

Menos de 20 anos

☐

De 21 a 25 anos

☐

De 26 a 30 anos

☐

De 31 a 35 anos

☐

De 36 a 40 anos

☐

De 41 a 45 anos

☐

De 46 a 50 anos

☐

De 51 a 55 anos

☐

De 56 a 60 anos

☐

Mais de 61 anos

☐

3. Habilitações Literárias

Até ao 9º ano

☐

Ate ao 12º ano

☐

Bacharelato

☐

Licenciatura

☐

Mestrado/Doutoramento

☐

4. Qual a sua carreira

Dirigente

☐

Técnico Superior

☐

Técnico

☐

Técnico Profissional

☐

Administrativo

☐

Auxiliar

☐

Outra

☐

5. Antiguidade

Menos de 1 ano

☐

De 1 a 5 anos

☐

De 6 a 10 anos

☐

De 11 a 15 anos

☐

De 16 a 20 anos

☐

De 20 a 25 anos

☐

De 25 a 30 anos

☐

Mais de 30 anos

☐

2 º PARTE

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

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

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

Quantas pessoas...

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

Com que frequência...

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

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

3 º PARTE

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

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

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

