

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

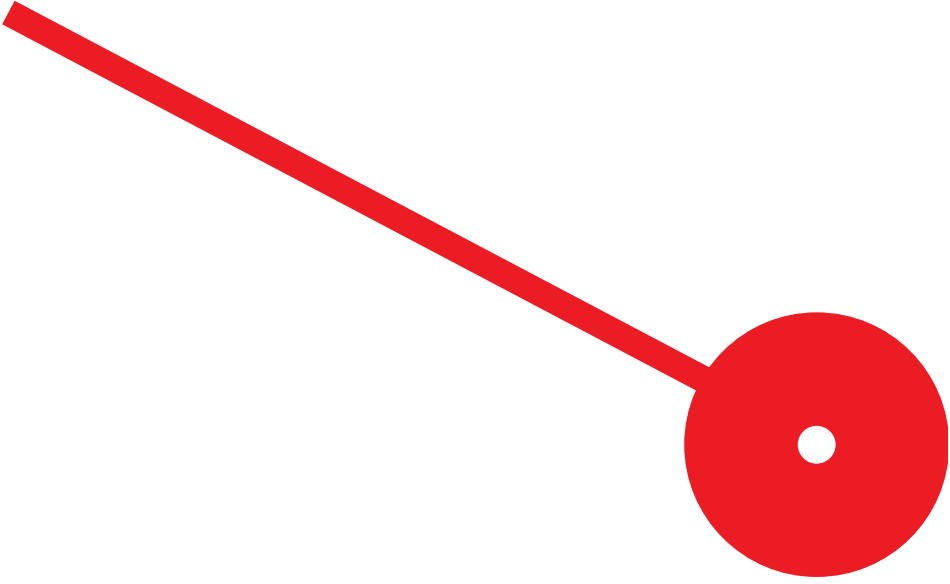
MESTRADO
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Estudo do Clima Organizacional na North Metal S.A.

Ana Cristina Moreira Oliveira

10/2021

Nome. Ana Cristina Moreira Oliveira
Estudo do Clima Organizacional na North Metal
S.A.
10/2021

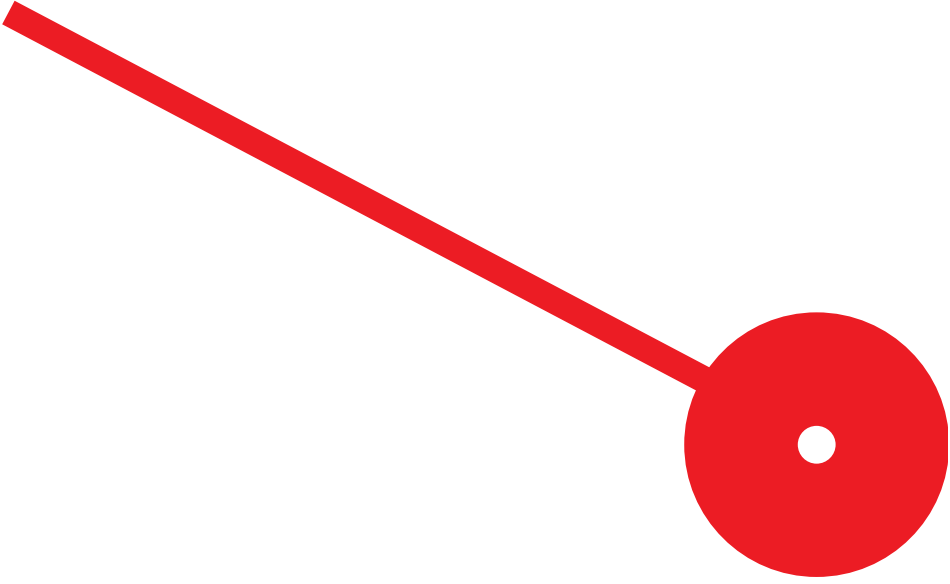




Estudo do Clima Organizacional na North Metal S.A.

Ana Cristina Moreira Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins.



Dedicatória

Ao Telmo e à minha mãe

Agradecimentos

Esta será provavelmente a parte mais difícil de escrever. São tantas as pessoas a que tenho que agradecer que não chegaria um livro para o fazer. Então escolhi 7 pessoas que neste ano foram as que mais me marcaram.

Aos administradores da North que me permitiram fazer parte deste estudo na organização e que todos os dias me ajudam a ser uma profissional melhor.

À minha orientadora Dora Cristina Moreira Martins, uma caixa de pandora que parece que usa uma armadura para não demonstrar o quão sensível ela o é. Parece que afinal a vida nos mostrou que temos mais em comum do que propriamente só o nome.

Telmo, não existe palavras suficiente para te descrever amor da minha vida. Não chegará uma vida para te agradecer tudo o que tens feito por mim e o quão bom é partilhar esta vida contigo.

Leopoldina, minha mãe guerreira. Não existe nenhum obstáculo na vida que tu não consigas superar. Serás sempre uma força da natureza com a qual aprendi o verdadeiro significado de amor incondicional.

À minha equipa, Mariana e Gil. Eles são a prova que “Tudo é muito mais que a soma das partes” e “Juntos somos mais fortes”.

Não posso deixar de agradecer a todos os que me deram apoio, me insentivaram e me ajudaram de uma forma ou outra e que não identifiquei anteriormente.

Resumo:

O presente estudo incide sobre o clima organizacional na organização North Metal S.A. e tem como objetivo principal perceber qual é a classificação do clima organizacional existente na organização e quais as dimensões que devem ser alvo de intervenção. Este estudo foi realizado numa organização que preferiu não revelar a sua identidade e deste modo, criou-se a North Metal para garantir o anonimato da empresa em questão.

O presente estudo inclui uma revisão da literatura sobre os conceitos abordados, a caracterização da empresa, a abordagem metodológica, a discussão de resultados e por fim, a conclusão.

Trata-se de um *estudo de caso único* exploratório e descritivo. No sentido de obter resposta aos objetivos, elaborou-se um guião de entrevista fechada onde foram abordadas as seguintes dimensões: Ambiente de trabalho; Equipamentos e Meios de Proteção; Segurança e Saúde no Trabalho; Eficácia da Liderança; Comunicação; Compensação e Benefícios; Integridade e Ética; Trabalho em Equipa; Satisfação no Trabalho; Desenvolvimento de Carreira e Formação; Qualidade; Clientes; Satisfação Global; North como empresa para trabalhar; e Benchemarketing. Foram realizadas entrevistas com o total de 92 questões.

Neste estudo participaram 61 trabalhadores da referida empresa.

Relativamente aos resultados apurados, observou-se que a organização North Metal possui um bom clima organizacional de acordo com a literatura.

No que diz respeito às dimensões mais e menos pontuadas, observa-se que existe uma perceção menos positiva na variável *compensação e benefícios* seguida da variável *desenvolvimento de carreira e formação*. No entanto, foram evidenciadas perceções acentuadamente positivas nas variáveis *satisfação global*, *trabalho em equipa* e *satisfação no trabalho*.

Palavras chave: Clima Organizacional; Satisfação Organizacional; Estudo de Caso; Gestão de Recursos Humanos, North

Abstract:

This study focuses on the organizational climate in the organization North Metal S.A. and has as its main objective to understand what is the classification of the existing organizational climate in the organization and which dimensions should be targeted for intervention. This study was conducted in an organization that preferred not to reveal its identity, and thus North Metal was created to ensure the anonymity of the company in question.

This study includes a literature review of the concepts addressed, the characterization of the company, the methodological approach, the discussion of results and, finally, the conclusion.

This is a *single case exploratory* and descriptive study. In order to obtain answers to the objectives, a closed interview script was developed where the following dimensions were addressed: Work Environment; Equipment and Means of Protection; Occupational Health and Safety; Leadership Effectiveness; Communication; Compensation and Benefits; Integrity and Ethics; Teamwork; Job Satisfaction; Career Development and Training; Quality; Clients; Overall Satisfaction; North as a company to work for; and Benchmarking. They were conducted with a total of 92 questions.

Sixty-one workers from this company participated in this study.

In relation to the results obtained, it was observed that the North Metal organization has a good organizational climate in accordance with the literature.

With regard to the most and least scored dimensions, it was observed that there is a less positive perception in the variable *compensation and benefits* followed by the variable *career development and training*. However, markedly positive perceptions were evidenced in the variables *overall satisfaction, teamwork and job satisfaction*.

Key words: Organizational Climate; Organizational Satisfaction; Case Study; Human Resource Management, North

Índice

Introdução	14
Capítulo I – Revisão da Literatura	17
1.1 Clima Organizacional.....	18
1.2 Tipos de Clima Organizacional.....	19
1.3 Classificação do Clima.....	21
1.4 Modelos de Diagnostico do Clima Organizacional.....	22
1.5 A Satisfação Laboral	25
1.6 Cima Organizacional e Satisfação Laboral	26
1.7 Questões e Objetivos de estudo.....	27
Capítulo II – Metodologia de Investigação	29
2.1 Opção Metodológica	30
2.2 Técnicas e Fonte de Recolha de Informação.....	30
2.2.1 Entrevista	31
2.3 Caracterização dos participantes	32
2.4 Caracterização da Empresa	34
2.4.1 Visão	34
2.4.2 Missão	34
2.4.3 Valores	34
CAPÍTULO III – Apresentação e discussão dos resultados	35
3.1 Ambiente de Trabalho	36
3.2 Equipamentos e Meios de Proteção	37
3.3 Segurança e Saúde no Trabalho	38
3.4 Eficácia da Liderança	39
3.5 Comunicação.....	40

3.6	Compensação e Benefícios.....	41
3.7	Integridade e Ética.....	42
3.8	Trabalho em Equipe	42
3.9	Satisfação no Trabalho	44
3.10	Desenvolvimento de Carreira e Formação	45
3.11	Qualidade	46
3.12	Clientes.....	47
3.13	Satisfação Global.....	47
3.14	North como local de trabalho	48
3.15	Benchmarking	49
3.16	Análise de resultados.....	50
	Capítulo V – Conclusão.....	53
	Referências bibliográficas.....	56
	Apêndices.....	61
	Apêndice I – Guião de entrevista.....	62
	Anexos.....	66
	Anexo I – Tabela síntese de modelos de clima organizacional	1

Índice de Figuras

Figura 1 Ambiente de trabalho	36
Figura 2 Equipamentos e Meios de Proteção	37
Figura 3 Segurança e Saúde no trabalho.	38
Figura 4 Eficácia de liderança	39
Figura 5 Comunicação.....	40
Figura 6 Compensação e benefícios	41
Figura 7 Integridade e ética	42
Figura 8 Trabalho em equipa.....	43
Figura 9 Satisfação no trabalho	44
Figura 10 Desenvolvimento de carreira e formação.....	45
Figura 11 Qualidade	46
Figura 12 Clientes.....	47
Figura 13 Satisfação global	48
Figura 14 North como local de trabalho.....	49
Figura 15 Benchmarking	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 Classificação do CO	21
Tabela 2 Distribuição dos participantes por Departamento.....	33
Tabela 3 Caracterização dos participantes.....	33

Lista de abreviaturas

North – North Metal S.A.

CO – Clima Organizacional

RH – Recursos Humanos

O Clima Organizacional corresponde ao ambiente humano em que as pessoas de uma organização realizam as suas atividades de trabalho onde a qualidade deste ambiente tem efeitos sobre o comportamento das pessoas que ali desempenham funções.

Como resultado, a pertinência do tema decorre da importância que o Clima Organizacional tem para qualquer organização, e neste caso especial para a North, uma vez que consideramos que são aspetos que contribuem para o bem-estar dos colaboradores e para o aumento da produtividade e do lucro da empresa. A North Metal representa uma empresa real que preferiu não revelar a sua identidade e, deste modo, criou-se a North Metal para garantir o anonimato da empresa.

Com base no instrumento adotado com o objetivo de identificar o tipo de Clima, é possível efetuar uma análise, com o objetivo de contribuir para uma melhoria da qualidade desse ambiente e para um aumento da produtividade. Desta forma a Administração da empresa poderá agir de forma proativa desenvolvendo medidas internas e modo a precaver situações futuras indesejadas.

As questões de partida que serviram por base a este estudo foram: Qual é a classificação do clima organizacional e quais as dimensões que devem ser alvo de intervenção. A partir destas questões definiu-se o objetivo geral e os específicos.

O objetivo geral deste estudo visa, Identificar o tipo de clima organizacional que caracteriza a North. Como objetivos específicos definiu-se a identificação das dimensões com resultados menos favoráveis e identificar possíveis ações de melhoria.

Ao nível da metodologia de investigação foi, de acordo com a classificação de Yin (2003) baseado num estudo de caso único porque analisa o Clima organizacional apenas numa organização, holístico no sentido de estuda de uma forma muito abrangente. Também é de natureza exploratório no sentido de dar a possibilidade de desenvolver outro estudo tendo o atual como ponto de partida e descritivo devido à descrição detalhada dos factos.

Como instrumento foi desenvolvido um guião de entrevista de questões fechadas e aplicada a todos os trabalhadores da North. No momento da entrevista foi explicado o objetivo e a importância da pesquisa de forma a suscitar o interesse e fornecer informação sobre a garantia da confidencialidade dos dados fornecidos pelos inquiridos.

A entrevista é composta por 3 questões iniciais para caracterizar os participantes do estudo e seguida de 92 questões divididas em 14 dimensões alvo.

A estrutura deste trabalho envolve quatro partes distintas:

1. Revisão da Literatura - através da qual se procura caracterizar o conceito de Clima Organizacional, caracterizar os tipos de Clima. Passa também pela classificação do clima bem como os modelos de diagnóstico do Clima Organizacional. E ainda, abordar a satisfação laboral bem como relacionar a satisfação com o Clima Organizacional.

2. Metodologia de investigação - Nesta parte é definida a opção metodológica, a técnica e a fonte de recolha de informação bem como, a caracterização dos participantes e da organização.

3. Apresentação e Discussão de Resultados - Nesta parte são descritos, analisados e discutidos os resultados obtidos, de acordo com os objetivos previamente delineados.

Por último, apresenta-se a Conclusão, associada a sugestões de melhoria do Clima Organizacional, na empresa.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Clima Organizacional

Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, o clima é o “conjunto de condições e fenómenos atmosféricos que caracterizam o estado médio do tempo numa região em determinado período”. Para além da sua definição geral, o conceito de clima organizacional foi estudado por vários autores sendo que os que mais se destacaram foram Litwin e Stringer em 1968. Estes definiram este conceito como: “os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo informal, dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa organização” (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007a, p.664). Por sua vez, Chambel e Curral (2008, citados por Cascais, 2010) caracterizam o clima organizacional como um conjunto das percepções que os trabalhadores de uma empresa têm, em relação às práticas e às políticas e procedimentos da organização.

Segundo Chiavenato (2008), o clima são as percepções e as impressões que os profissionais têm do seu ambiente de trabalho. O autor (Chiavenato, 2008) reforça a importância do clima na influência do comportamento dos profissionais, uma vez que irá afetar a forma como eles se relacionam no ambiente de trabalho. Desta forma, podemos afirmar que o clima organizacional é o ambiente psicológico e social onde os colaboradores exercem funções diariamente e pode ser afetado por vários fatores, sejam eles internos como a relação que este tem com os colegas, sejam fatores externos como os clientes, fornecedores, e outros que possam criar barreiras bem como os seus comportamentos que levam a que exista um bom desempenho organizacional (Dias, 2013; Chaves & Guimarães, 2012).

O clima organizacional tem vindo a ser um dos elementos mais estudados no contexto das organizações, pois compõe um dos elementos mais importantes na área do comportamento organizacional. Segundo Luz (2009), o clima dentro da organização é um indicador de satisfação material e afetiva dos trabalhadores e tem implicações diretas com a produtividade e a motivação para realizar o trabalho. Martins (2008a) reforça esta ideia, referindo que o clima organizacional envolve a qualidade de vida do trabalhador que, por sua vez, envolve o seu desempenho funcional que pode ser decisivo na escolha entre permanecer ou não na organização.

Embora o clima seja algo abstrato é visível todos os dias, o que tem levado a uma maior preocupação por parte da Administração das empresas em estudar o tema (Moreira, 2008; Xavier, 2006). Procuram sobretudo estudar o clima organizacional para identificar causas para determinados problemas que encontram na atividade laboral. Estas, apostam neste tipo de estudos uma vez que, um bom clima dentro da organização gera uma relação *win-win*, tanto para o colaborador, para a organização e até mesmo para os clientes (Moreira, 2008). Esta relação acaba por gerar benefícios psicológicos nos colaboradores que consequentemente geram benefícios financeiros e que, por sua vez, se traduzem na satisfação dos trabalhadores e na satisfação dos clientes (Martins, 2017; Xavier, 2006). A existência de um clima organizacional (CO) menos positivo, tende a gerar insatisfação para os trabalhadores, o que resulta numa influência negativa na satisfação dos clientes e tem implicações a nível de custos na rotatividade de colaboradores e absentismo (Bispo, 2006).

Deste modo, podemos afirmar que o CO é um indicador de eficácia organizacional que é passível de ser medido, pois como referem Bergamini & Coda (1997), o CO de uma empresa é um instrumento pelo qual podemos avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização.

1.2 Tipos de Clima Organizacional

Podemos considerar que existem três os tipos de clima organizacional, isto é, (1) o psicológico, (2) o coletivo e (3) o agregado. Chambel e Curren (2008) e Rousseau (1988 cit. in Mañas et al., 1999) referem que o clima designa-se por clima psicológico, quando o objeto de análise “passa a ser um fenómeno individual porque depende da perceção de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais” (Chambel & Curren, 2008, pág. 190). No contexto organizacional, o clima psicológico está associado às perceções do indivíduo, ou seja, “quando num mesmo contexto estas perceções são partilhadas por um conjunto de indivíduos acerca do contexto organizacional, obtendo esse conjunto através de técnicas estatísticas de análise de agrupamentos, a análise de clusters” (Chambel & Curren, 2008, pág. 190).

González-Romá e Peiró (1999), fizeram uma revisão do conceito de CO e decidiram refazer os três tipos de clima conforme o seu grau de abrangência classificando os tipos da seguinte forma:

- ❖ O Clima Psicológico – diz respeito essencialmente às percepções individuais que cada um tem acerca do seu trabalho. Sendo estas de natureza psicológica e abstrata, apenas reflete o modo de como os indivíduos organizam as experiências à sua volta (Mañas et al., 1999).
- ❖ O Clima Coletivo – direcionado para grupos de indivíduos que detém percepções ambientais semelhantes. Estes estão agrupados em “clusters”, normalmente designados por climas coletivos. Estes grupos ajudam a desenvolver ferramentas mais precisas e explicativas que permitem que as intervenções sejam mais ajustadas possíveis à sua realidade (Mañas et al., 1999). Joyce e Socam (1984, cit. in Mañas et al., 1999)
- ❖ O Clima Agregado – inclui o organizacional, e é visto como a soma de todas as assimilações realizadas pelos indivíduos que pertencem à mesma organização social. Deste modo, podemos considerar que é um conjunto de climas psicológicos e coletivos similares. Tem como princípio de que todas as pessoas pertencentes à mesma organização social estão expostas a determinados acontecimentos e processos comuns que levam a uma interação com os outros e com a situação que as pessoas partilham as percepções do ambiente de trabalho (Mañas et al., 1999).

Neves (2000, citado por Teixeira, 2010) considera que o clima organizacional poderá ser abordado através de quatro perspectivas nomeadamente:

- ❖ Perspetiva Organizacional ou Estrutural – O CO reflete uma manifestação objetiva das características da organização, é um fator exterior ao indivíduo;
- ❖ Perspetiva Psicológica ou Percetiva – A criação do CO está introduzida no indivíduo, existindo a ênfase nos comportamentos psicológicos do indivíduo;
- ❖ Perspetiva Psicossocial ou Integracionista – O pilar do CO surge da interação entre os indivíduos num mesmo contexto organizacional;
- ❖ Perspetiva Cultural - A cultura da organização é a base para a formação do CO.

1.3 Classificação do Clima

O clima organizacional, apesar de ser algo intangível é passível de ser verificado no dia a dia nas organizações. Teixeira (2010) refere ser possível classificar o CO em termos de favorável, mediano e desfavorável para as organizações (Tabela 1).

Desfavorável	Mediano	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de Talentos	Baixa de retenção de Talentos	Alta retenção de Talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Alta adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alto absentismo	Médio absentismo	Baixo absentismo
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento na formação	Médio aproveitamento na formação	Maior aproveitamento na formação
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Tabela 1 Classificação do CO

Fonte: Construído a partir de Bispo (2006, p.259 e Teixeira, (2010)

Para Teixeira (2010), alguns dos elementos que levaram a possibilitar um CO favorável dentro da organização são, por exemplo, a liderança, a equidade, os desafios, a cultura, o ambiente, o reconhecimento, a formação, o trabalho de equipa e a gestão de carreira. Pelo contrário, nas empresas onde exista maioritariamente um CO desfavorável, existe uma elevada taxa de rotatividade de colaboradores, inclusive, alguns colaboradores preferem ocultar que pertenceram à mesma (Luz, 2012).

Por sua vez, o CO razoável retrata os colaboradores que não estão totalmente satisfeitos, mas também não o contrariam, deixando-se ficar “conformados” com o clima existente (Luz, 2012).

1.4 Modelos de Diagnóstico do Clima Organizacional

Os estudos de clima organizacional começaram nos Estados Unidos da América com Ferehand e Gilmer (1964) com o objetivo de estudo o comportamento organizacional ao qual lhe chamaram Comportamentalismo (Rizzatti, 2002).

Posteriormente, Litwin e Stringer (1968) realizaram estudos em três organizações tendo por base o Comportamentalismo usando o questionário OCQ, “Organizational Climate Questionnaire”. De uma forma geral, podemos considerar que existem três grandes modelos que são passíveis de ser aplicados nas organizações de forma genérica nomeadamente: o modelo de Litwin e Stringer (1968); o modelo de Kolb (1986); e o modelo de Sbragia (1983), sintetizados por Bispo (2006). Existem, também, outros modelos com elevado grau de importância como o de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003).

O modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968) tem por base as necessidades de McClelland (1961). É considerado um estudo que mede o CO em nove dimensões:

- ❖ Estrutura – envolve a apreensão dos procedimentos que os trabalhadores suportam na realização do trabalho: regras, normas, procedimentos e outras limitações;
- ❖ Responsabilidade – remete para a convicção de autonomia, liberdade no desempenho e decisões relacionadas com as suas tarefas, sem supervisão controlada;

- ❖ Desafio – envolve a percepção de arriscar perante os desafios e os riscos existentes, para alcançar os objetivos propostos;
- ❖ Recompensa – inclui a convicção de equidade, justiça salarial e reconhecimento por uma boa prestação no trabalho. Atribuição de benefícios;
- ❖ Relacionamento – remete para o bom relacionamento interpessoal e hierárquico; cooperação, cumplicidade, espírito de equipa e camaradagem;
- ❖ Cooperação – pressupõe espírito de interajuda, companheirismo, apoio mútuo;
- ❖ Conflito – envolve a percepção de que os membros da organização admitem opiniões antagónicas, pretendendo solucionar os problemas com que se deparam;
- ❖ Identidade e Padrões – pressupõe o grau em que é dada ênfase a normas e processos pela organização

O modelo criado por Kolb (1968) baseia-se, também, nas necessidades de McClelland (1961) e tenta afirmar que existe uma ligação entre as dimensões do modelo e os estratos da motivação. Para isso, associou a variável conformismo à necessidade de poder, a responsabilidade à realização, os padrões associados à realização, as recompensas à afiliação, a clareza organizacional à realização, o calor e apoio à afiliação e a liderança ao poder (Gomes, 2002). Este modelo utiliza uma estrutura que abrange apenas sete dimensões, sendo que as dimensões responsabilidade, Padrões e Recompensas são comuns ao modelo de Litwin e Stringer (1968). Introduce quatro novas dimensões, concretamente:

- ❖ Conformismo – percepção das limitações impostas pela organização, através da burocracia, regras, políticas que regem o modo como o indivíduo deve comportar-se, anulando a sua vontade própria.;
- ❖ Clareza Organizacional – transmissão de que o grupo e as técnicas de trabalho estão articulados com objetivos e metas claramente definidas;
- ❖ Calor e Apoio – relações positivas, onde está patente a valorização da amizade, o apoio mútuo e a confiança nos outros;
- ❖ Liderança – apetência dos colaboradores para aceitar a liderança e direção de elementos com determinadas qualificações e competências.

Por sua vez, o modelo de Sbragia (1983), é um modelo mais abrangente com o objetivo de perceber o clima nas instituições, identificar as deficiências existentes na

organização e determinar como o desempenho organizacional pode ser melhorado através de uma melhor relação entre as metas individuais e coletivas. As dimensões por este utilizadas são as seguintes: Conformidade, Estrutura, Recompensas, Cooperação, Padrões, Conflitos e Identidade, Estado de Tensão, Ênfase na Participação, Proximidade da Supervisão, Consideração Humana, Autonomia, Prestígio, Tolerância, Clareza, Justiça, Condições de Progressão, Apoio Logístico, Reconhecimento e Controle. Este modelo utiliza vinte fatores/indicadores. Além de Conformidade, Estrutura, Recompensas, Cooperação, Padrões, Conflitos e Identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- ❖ Estado de Tensão – descreve de que maneira as ações das pessoas são dominadas pela lógica e racionalidade e não pelas emoções;
- ❖ Ênfase na Participação – escreve o quanto as pessoas são envolvidas nas decisões;
- ❖ Proximidade da Supervisão – descreve o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho;
- ❖ Consideração Humana – descreve de que maneira as pessoas são tratadas dignamente;
- ❖ Autonomia – descreve a quantidade de vezes que as suas decisões são verificadas;
- ❖ Prestígio – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem de detém por fazem parte da organização;
- ❖ Tolerância – descreve o grau que os erros das pessoas são tratados antes de uma punição;
- ❖ Clareza – descreve o quanto a organização informa (de forma transparente) o modo e condições de progressão;
- ❖ Justiça – descreve o grau predominante dos critérios de decisão;
- ❖ Condições de Progressão – descreve a modo de como a organização promove os seus membros para oportunidades de progressão de carreira;
- ❖ Apoio Logístico – descreve o quanto a organização fornece às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- ❖ Reconhecimento – descreve o quanto a organização valoriza um desempenho;
- ❖ Controle – descreve o a forma que a organização utiliza os dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas.

Analisando os três modelos anteriormente referenciados sobre o CO, pode afirmar que os aspetos maioritariamente identificados são a autonomia e as recompensas. Contudo, pode-se considerar que qualquer um destes modelos pode ser utilizado, desde que como resultado da sua implementação se verifique uma melhoria do clima organizacional (Teixeira, 2010).

Para além dos três estudos apresentados anteriormente, podemos constatar que foram desenvolvidos muitos mais ao longo do tempo e adaptados a várias realidades. Deste modo, foi desenvolvido um resumo destes modelos que pode ser consultado em anexo (Anexo I). Cardoso, 2015, 21-22) uma análise a estes modelos “permite perceber que existe uma grande variedade de fatores de avaliação apontados pelos autores, não existindo igualmente consonância na escolha de um número ideal. Também é perceptível que a diversidade de dimensões apontadas se deve, na realidade, ao facto de terem recebido designações diferentes pelos seus autores, mas cuja aceção é a mesma, podendo ser agrupadas e sintetizadas. Algumas dimensões acompanham a maioria dos modelos e são tidas como nucleares no âmbito deste trabalho: estrutura, responsabilidade, recompensas e benefícios, relacionamento, cooperação, orgulho, apoio, clareza, participação, carreira, liderança, reconhecimento e comunicação”.

1.5 A Satisfação Laboral

Segundo Vala, Lima & Caetano (1994) a satisfação no trabalho começou a acumular o interesse dos autores, investigadores e gestores desde que se reconheceu a importância do fator humano nas empresas. Desde então, a satisfação tem sido percecionada como uma variável muito importante porque é relacionada ao mesmo tempo com a produtividade da empresa e a realização pessoal dos trabalhadores. Um dos motivos para tal é a consequência desta satisfação que afeta não só o próprio trabalhador como também os seus colegas de trabalho, a chefia e a própria organização como um todo. Por isso, devemos analisar a satisfação com uma visão mais abrangente, alinhada com a cultura organizacional e com o negócio (Martins, 2019).

Considerando Cunha et al., (2007, p. 181), podemos concluir que existem três componentes-base para a satisfação laboral, nomeadamente “o indivíduo, o trabalho e a

interação indivíduo/trabalho”. Na perspectiva destes autores (Cunha et al., 2007) é possível concluir que existem três variáveis determinantes:

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

Outro aspeto que está interligado com a satisfação profissional é a gestão de conflitos organizacionais. Quando se verifica um ambiente de conflito contínuo, pode ser gravemente desmotivador para a maioria dos trabalhadores, desenvolvendo sentimentos de insatisfação profissional, ambiente de trabalho desfavorável, pouco produtivo e maus resultados organizacionais. Desta forma, conclui-se que os fatores integrantes na satisfação profissional são imensos e variam consoante o ambiente, as condições de trabalho e a avaliação pessoal do trabalhador, não se podendo apontar um único fator (Martins, 2005). Pode afirmar, ainda, que a satisfação no trabalho é a soma da avaliação que cada trabalhador faz sobre o grau de expectativas profissionais e da realização pessoal dentro da organização. Isto é, a perceção ou o sentimento que cada individuo tem sobre aquilo que recebe (dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, amizade dos colegas, autonomia no trabalho, oportunidades de formação, aquisição de competências e reconhecimento) e se é justo ou pelo menos vai de acordo com as expectativas (Martins, 2021; Martins 2019; Costa Santos, 2011).

1.6 Cima Organizacional e Satisfação Laboral

Estudos realizados em várias áreas de atividade (e.g. Neves, 2010, Franco, 2011; Melo, 2004), concluíram que a perceção dos trabalhadores é muito influenciada por aspetos não só ligados ao ambiente e condições de trabalho, mas também à possibilidade de crescimento profissional, à própria imagem da empresa no mercado, à comunicação interna da mesma e ao relacionamento interpessoal. Cada um destes aspetos influencia, de forma positiva ou negativa, a perceção de cada trabalhador.

A comunicação interna assegura que os trabalhadores estão sempre informados no que toca a decisões da empresa, tal como a seus valores e crenças. Esta é fundamental, não só para a transmissão de informações, mas também se evitam erros entre as diferentes áreas organizacionais. Constituindo um elemento determinante da perceção dos trabalhadores quanto ao CO ela revela impacto na Satisfação Laboral (Paulino & Bezerra, 2005).

Para Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que simboliza a atitude humana, que gera o trabalho em grupo, firmeza e participação das pessoas. Ainda o mesmo autor (Chiavenato, 2010) descreve que os trabalhadores não alcançam os seus objetivos isoladamente, mas sim por meio de interações, e que nesse processo é essencial um relacionamento interpessoal positivo, o qual fazendo parte do CO vai influenciar a satisfação laboral.

Segundo Kunsch (2003), a imagem organizacional pode ser considerada como um aspeto subjetivo da existência real, por outras palavras, cada individuo interpreta de maneira diferente as informações emitidas pela organização, tendo em vista a experiência de cada um e essa imagem é suscetível de favorecer ou não a identificação com a própria empresa, gerando assim, mais ou menos satisfação laboral. Em suma, os trabalhadores mais satisfeitos são mais produtivos, proativos e criativos para a organização, visto que, conservar um bom ambiente no trabalho é fulcral para que os trabalhadores tenham um melhor desempenho e estejam seguros (Pereira,2005).

1.7 Questões e Objetivos de estudo

A partir da revisão de literatura foram elaboradas as seguintes questões de estudo, embora também norteados pela intenção clara de intervir sobre um contexto organizacional específico, a empresa North:

- a) Qual é a classificação do clima organizacional existente na organização;
- b) Quais as dimensões que devem ser alvo de intervenção.

Para responder a estas questões foram elaborados os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Identificar o tipo de clima organizacional que caracteriza a empresa North.

Objetivos específicos:

- Identificar as dimensões com resultados menos favoráveis e;
- Identificar possíveis ações de melhoria.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo vão ser apresentados os aspetos metodológicos adotados através dos quais se pretende justificar o método, o instrumento de recolha e as fontes de informação para desenvolver o estudo. Será, também, apresentada a organização objeto de estudo assim como a caracterização dos participantes neste trabalho.

2.1 Opção Metodológica

Quando a finalidade pretendida é a compreensão aprofundada sobre um fenómeno, situação ou atividade (seja de grupo ou individual) utiliza-se o estudo de caso (Diefenbach, 2009; Yin, 2003). Como o objetivo é perceber que tipo de clima organizacional caracteriza a empresa North, usamos um tipo de estudo de caso que permita estudar apenas uma realidade.

Existe vários tipos de estudos de caso que são passíveis de realizar. Estes estudos podem ser (1) únicos ou múltiplos, consoante o número de casos estudados; (2) holísticos ou imbricados, consoante a forma em que o(s) caso(s) é (são) analisado(s), numa perspetiva abrangente ou por componentes; (3) exploratórios, descritivos e explicativos, consoante o tipo de questão e objetivos de investigação (Yin, 2003).

Nesta investigação, optamos pelo (1) estudo de caso único uma vez que só temos uma organização envolvida no estudo, (2) holístico porque estuda o CO de uma forma integral e (3) exploratório e descritivo, porque é do interesse, tanto da investigadora como para a organização que aceitou participar no estudo, compreender o impacto do CO. Podemos considerar estarmos perante um estudo de natureza (1) exploratória, pois, a partir dos dados obtidos, será possível desenvolver outros estudos que venham a tornar mais claros alguns elementos, insuficientemente aprofundados e (2) descritiva, uma vez que representa a descrição completa de um fenómeno inserido no seu contexto.

2.2 Técnicas e Fonte de Recolha de Informação

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

Uma das características dos estudos de caso permite ter é a possibilidade de obter informação a partir de múltiplas fontes de dados. Desta forma, cabe ao investigador decidir em que formato vai recolher os dados, a estrutura e os meios tecnológicos que pretende utilizar (Vázquez & Angulo, 2003).

Os instrumentos que podem ser usados são o diário, o questionário, as fontes documentais, a entrevista (individual ou grupo) e outros registos e comunicações que permitam obter a informação.

Neste estudo foram privilegiadas técnicas de recolha de dados qualitativas, de forma a ser possível ter acesso à complexidade da situação que se pretendeu estudar, sendo a entrevista a técnica de recolha de informação central.

2.2.1 Entrevista

Segundo Foddy (1996), a utilização de entrevistas abertas ou fechadas para uma mesma pergunta dá origem a respostas que diferem. O formato que conduz a resultados mais válidos não é óbvio. A pergunta aberta permite que os inquiridos se expressem, através das suas próprias palavras, e não sugerem respostas, ao passo que as perguntas fechadas produzem respostas mais facilmente analisáveis, com menor variabilidade e comparáveis entre si.

O grau de estruturação das entrevistas é variável. “A entrevista estruturada (...) é a que requer o máximo de controlo sobre o conteúdo, o desenvolvimento, a análise e a interpretação da medida” (Fortin, 2003: 246), recorrendo-se normalmente a questões fechadas.

Por outro lado, “a entrevista não estruturada (...) é aquela em que a formulação e a sequência das questões não são predeterminadas, mas deixadas à discricção do entrevistador” (Fortim, 2003: 246) podendo, no entanto, ser parcialmente estruturada ou totalmente não estruturada. Segundo Bogdan e Biklen (1994), algumas entrevistas podem ser semi-abertas e guiar-se por tópicos e questões gerais. Mesmo nos casos de utilização de um guião, a entrevista permite ao sujeito moldar o conteúdo.

Neste estudo foi utilizada a entrevista estruturada que é elaborada mediante um questionário totalmente estruturado, ou seja, as perguntas são previamente formuladas e existe uma preocupação em não desviar do que pretende ser perguntado. O principal

motivo deste cuidado é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças deverão refletir diferenças entre os respondentes e não a diferença nas perguntas (Lakatos, 1996).

Para responder ao objetivo de estudo, todos os colaboradores foram contactados via e-mail. Este email incluía um link de acesso que permitia a visualização do guião da entrevista online que seria realizada entre os dias 4 e 20 de maio do presente ano (2021).

No email enviado, constava, ainda, a informação sobre o tema, o objetivo do estudo e a garantia de confidencialidade e anonimato no tratamento da informação, solicitando desse modo a sua participação no estudo. No final, foi feito um agradecimento pela participação no mesmo por parte da Administração e foram fornecidos os contactos da consultora responsável pela recolha dos dados. Gibson e Brown (2009) consideram que os princípios éticos têm como principal objetivo proteger os participantes do estudo, mas também o investigador, mantendo uma postura profissional e íntegra. Todos os participantes declararam no início da entrevista estarem disponíveis para responder e também terem a liberdade para desistir a qualquer momento, estando assim, salvaguardo o consentimento informado de todos os participantes no estudo.

A entrevista é composta por 92 perguntas divididas em catorze dimensões, nomeadamente: (1) Ambiente de trabalho, (2) Equipamentos e meios de produção; (3) Segurança e Saúde no trabalho; (4) Eficácia da liderança; (5) Comunicação; (6) Compensação e benefícios; (7) Integridade e Ética; (8) Trabalho em equipa; (9) Satisfação no trabalho; (10) Desenvolvimento de carreira e formação; (11) Qualidade; (12) Clientes; (13) Satisfação Global; e (14) North como local para se trabalhar. As respostas fornecidas serão de acordo com a opinião de cada colaborador, segundo a escala de concordância proposta no guião de entrevista (apêndice I).

2.3 Caracterização dos participantes

Os participantes deste estudo foram seleccionados tendo em conta a técnica de amostragem teórica definida como “(...) o processo de recolha de dados para gerar teoria. O investigador recolhe, codifica, e analisa conjuntamente os seus dados e decide que dados recolher a seguir de modo a desenvolver a teoria à medida que esta vai emergindo”

(Glaser & Strauss, 1967, p.45). Esta técnica descreve o processo da seleção dos participantes tendo em conta a sua relevância para o estudo com base nas características dos participantes, com as suas opiniões, papéis ou experiências (Gibson& Brown, 2009).

Este estudo é composto por um universo de sessenta e cinco colaboradores, sendo que, participaram neste estudo sessenta e um colaboradores, tendo sido o critério de escolha dos participantes ser colaborador da empresa North. Todos os participantes estão distribuídos por seis departamentos da North conforme mostra a seguinte tabela (tabela 2).

Departamento	Colaboradores
Administração	2
Pós-Venda	6
Comercial e Marketing	10
Logística	7
Organizacional e Financeiro	4
Produção	32
Total de participantes	61

Tabela 2 Distribuição dos participantes por Departamento

No que respeita aos dados sócio demográficos dos participantes (tabela 3), a maioria é do género masculino (85%) e têm vínculo com a North há menos de 1 ano (65%), sendo que a maioria desempenha funções operacionais na fábrica (55%).

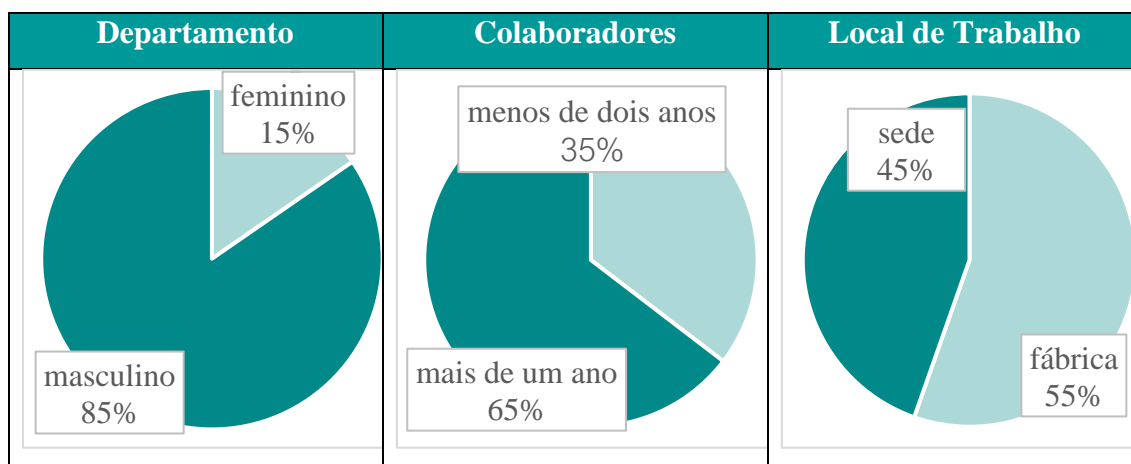


Tabela 3 Caracterização dos participantes

2.4 Caracterização da Empresa

A empresa North Metal S.A. é uma empresa com mais de 60 anos de história, que inicialmente era de caráter comercial, importadora e distribuidora de produtos/máquinas e está sediada na região norte de Portugal.

Em 2010, começaram a dar os primeiros passos no desenvolvimento de produtos e máquinas que levaram à criação da linha de produção. Com 2 anos como fabricantes, entraram no mercado internacional com fornecimentos de equipamentos para Espanha e França.

São uma empresa certificada na norma de gestão da qualidade ISO 9001 e com várias certificações que garantem a qualidade dos seus produtos.

2.4.1 Visão

"Ser uma empresa de eleição, através de uma forte aposta na excelência dos serviços, na formação dos recursos humanos e colaboração com parceiros, clientes e fornecedores."

2.4.2 Missão

" Ser o parceiro de referência no fornecimento de equipamentos e serviços na área da metalomecânica, garantindo a satisfação dos nossos clientes, superando as suas expectativas, promovendo a melhoria contínua."

2.4.3 Valores

- 1- Conduzir a atividade com: Integridade, Serenidade e Transparência;
- 2- Valorizar as Pessoas: como forma de valorizar a empresa, apostando na formação, evolução e motivação dos recursos humanos
- 3- Alcançar resultados e encontrar soluções com Responsabilidade, Determinação e Profissionalismo assegurando a satisfação dos requisitos aplicáveis e a melhoria contínua dos processos desenvolvidos
- 4- Promover a Competência e Excelência na nossa atuação, conquistando e fidelizando clientes, garantindo a sua satisfação e superando as suas expectativas

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho é um dos fatores relevantes para avaliar o clima organizacional. Foi considerada a qualidade do ambiente de trabalho em 10 dimensões, tanto no ambiente de fábrica como na sede da empresa (figura 1 Ambiente de trabalho)



Figura 1 Ambiente de trabalho

Após análise do gráfico, podemos perceber que a qualidade do ambiente na fábrica é diferente do da sede, sendo que, os fatores que mais requerem atenção são a temperatura, o ruído e o helpdesk. A capacidade de resolução de problemas apresenta uma avaliação mediana, bem como no que toca à limpeza do espaço e na resolução de problemas. Não obstante, o ambiente de trabalho apresenta valores de satisfação elevados, mas com alguns fatores a serem mais penalizados.

3.2 Equipamentos e Meios de Proteção

No que respeita aos Equipamentos e meios de proteção, apenas foram consideradas as respostas dos participantes ligados à fábrica (32 participantes), uma vez que uma grande parte das questões não são aplicáveis aos colaboradores da sede.

Os equipamentos e meios de produção são avaliados de forma positiva na generalidade, inclusive, com alguns fatores a obterem avaliações manifestamente elevadas, como por exemplo, aspetos relativos aos equipamentos de proteção e ao estado de conservação destes (figura 2).

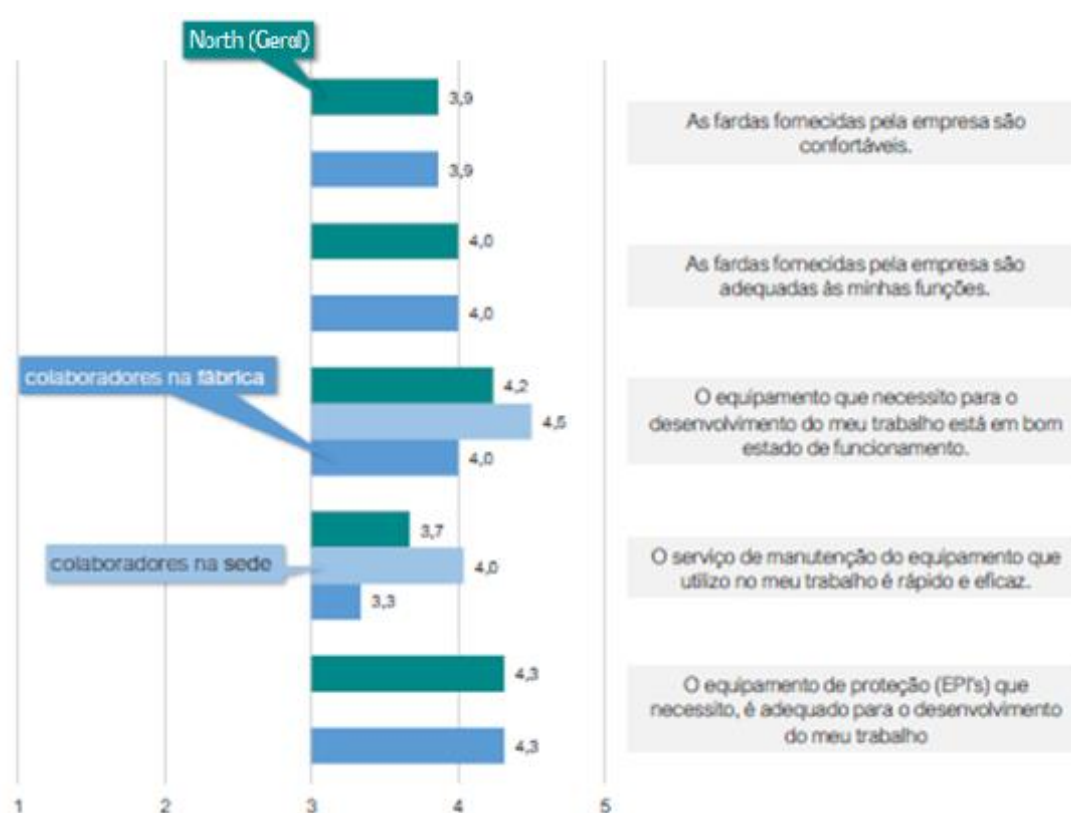


Figura 2 Equipamentos e Meios de Proteção

É de salientar, a avaliação entre o estado de funcionamento dos equipamentos e o serviço de manutenção destes, tendo em conta que, os colaboradores estão satisfeitos, no entanto, acham que a manutenção deveria ser mais rápida e eficaz.

Eu destaco os aspetos só avaliados na fábrica e aqueles que foram só avaliados na sede e os que envolvem ambos. Por exemplo. No que respeita ao serviço de manutenção de equipamentos, os colaboradores da sede são os que referem ter, em média, um serviço

mais rápido e eficaz, o que traduz uma boa satisfação (4,0 numa escala que que o 0 é nada satisfeito e o 5 é muito satisfeito) conforme podemos observar na figura 2. É de salientar, a avaliação entre o estado de funcionamento dos equipamentos e o serviço de manutenção destes, tendo em conta que, os colaboradores estão satisfeitos, no entanto, acham que a manutenção deveria ser mais rápida e eficaz.

3.3 Segurança e Saúde no Trabalho

A Segurança e Saúde no trabalho é uma dimensão que se tem tornado, cada vez mais, uma preocupação, cujas alterações causam implicações e mudanças na natureza da organização do trabalho. É necessário contribuir e fomentar a valorização da saúde e a prevenção dos riscos para o desenvolvimento de locais de trabalho mais saudáveis e seguros (figura 3).

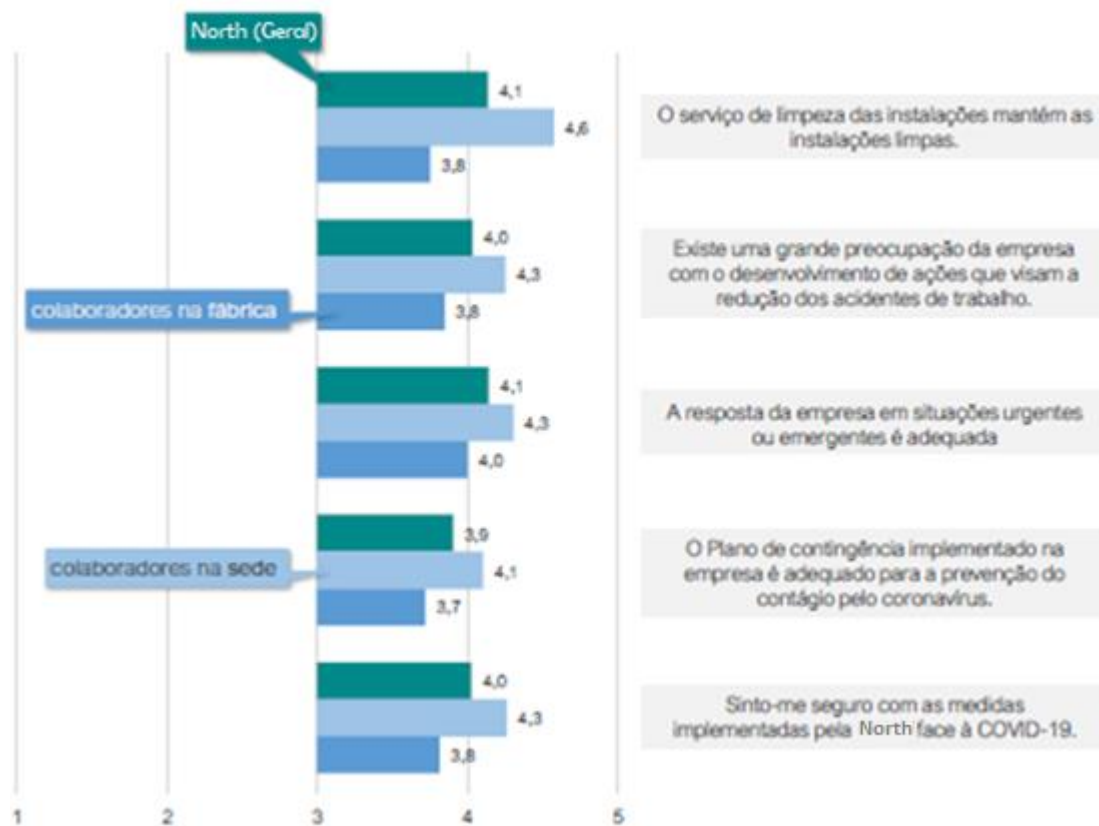


Figura 3 Segurança e Saúde no trabalho.

No fator de Segurança e Saúde no Trabalho foram avaliados 5 subfactores (figura 3). No geral, este fator apresenta níveis de satisfação positivos homogéneos, condizentes com

uma política coerente, mas que apresenta espaço para melhorias, nomeadamente, no que diz respeito às situações de emergência e contingenciais.

3.4 Eficácia da Liderança

A eficácia da liderança constitui uma das dimensões no estudo do clima organizacional, uma vez que o líder tem um papel determinante na satisfação do colaborador. Este é uma peça chave no que toca, não só à gestão do trabalho, mas também à forma como este conduz a sua relativamente ao seu estilo de liderança (figura 4).

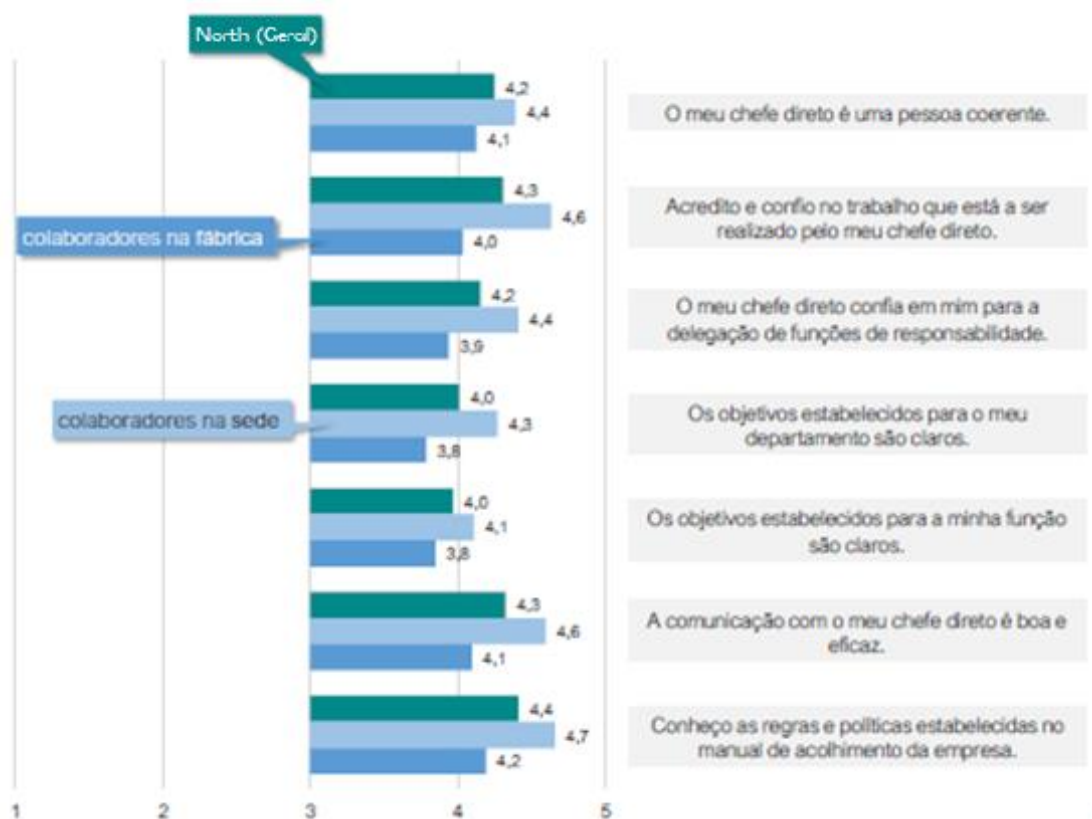


Figura 4 Eficácia de liderança

De uma forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com a liderança da empresa (eficácia da liderança), sendo esta dimensão, uma das que obteve por parte dos inquiridos pontuação mais elevada.

Verificam-se bons níveis de confiança e entendimento com a equipa de liderança, com todos os fatores a apresentarem avaliações iguais ou superiores a 4, numa escala de 0 a 5 pontos.

3.5 Comunicação

Nas organizações, é importante que profissionais estejam satisfeitos com o ambiente de trabalho para se envolverem e se comprometerem. A comunicação é uma das variáveis que mais afeta o comportamento das pessoas e o clima organizacional. Desta forma, a comunicação torna-se uma ferramenta estratégica para a consolidação de um bom clima organizacional (figura 5).

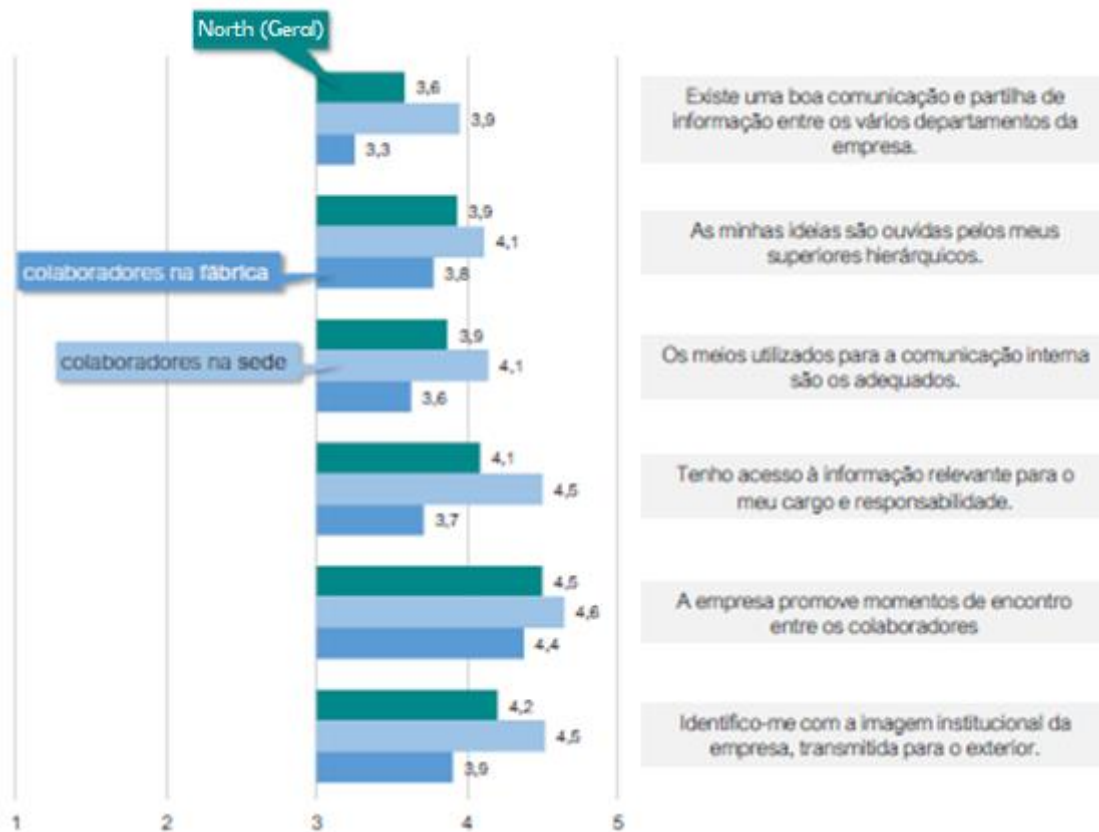


Figura 5 Comunicação

Como único aspeto menos positivo, verifica-se a comunicação interdepartamental, que apresenta uma avaliação global de 3,6 e que apenas atinge 3,3 na fábrica.

A dimensão da comunicação e partilha de informação apresentam resultados medianamente positivos. Podemos evidenciar que a fábrica apresenta valores modestos no acesso à informação relevante à sua função, o que dá espaço para uma melhoria, bem como os meios de comunicação utilizados, são passíveis de melhorias.

O nível de satisfação mais elevado no fator comunicação está relacionado com as atividades e encontros institucionais realizados ao longo do ano com resultados a oscilar entre 4,4 e 4,6 pontos.

3.6 Compensação e Benefícios

O sistema de compensação influencia diretamente a satisfação profissional dos colaboradores, pelo que é importante perceber o que estes valorizam. Este sistema de compensações e benefícios tem a função de orientar o desempenho individual para o cumprimento dos objetivos organizacionais através do salário e outros benefícios (figura 6).

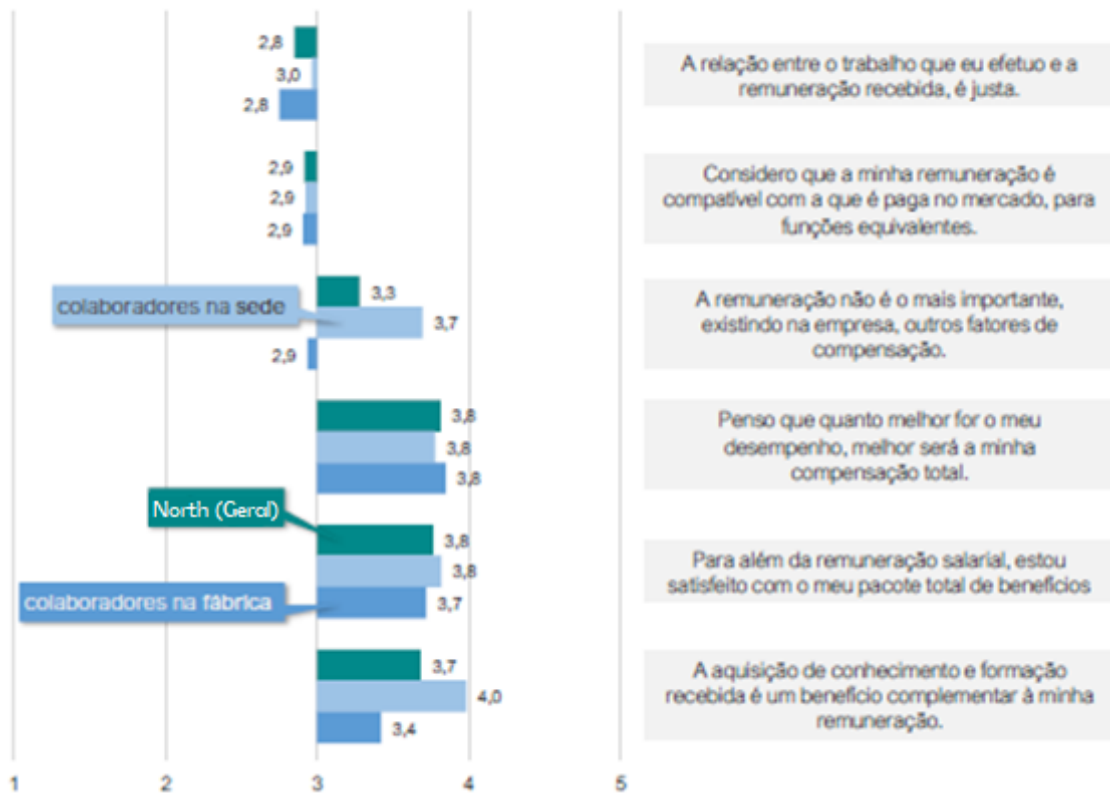


Figura 6 Compensação e benefícios

O fator compensação e benefícios é o que de todo o estudo, apresenta o nível mais baixo de satisfação entre todas as dimensões do clima organizacional, e sem grandes distinções entre a sede e a fábrica. Os valores oscilam entre 2,8 e 4,0 nos diferentes sub-fatores.

O aspeto menos positivo é a remuneração recebida. No entanto, verificamos que no pacote total de benefícios, existe uma avaliação bastante positiva, o que nos leva a concluir que, apesar de uma suposta baixa remuneração, os colaboradores acabam por ter outras regalias atrativas que equilibram o fator remuneração.

3.7 Integridade e Ética

As empresas que estão preocupadas com a ética traduzem as suas preocupações em práticas efetivas com o objetivo de ter inclusão, sucesso e satisfação para os seus colaboradores (figura 7).

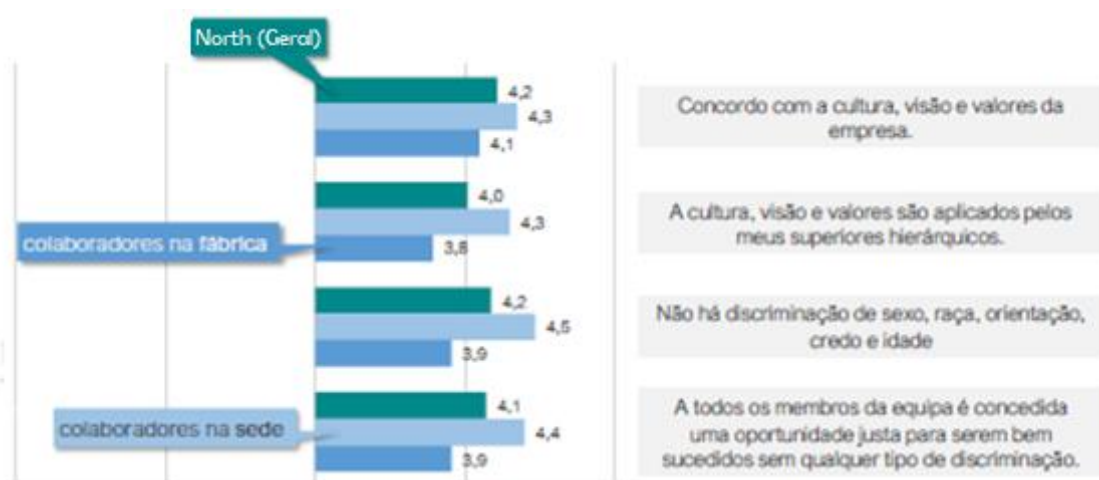


Figura 7 Integridade e ética

Esta dimensão de uma forma geral apresenta níveis elevados de satisfação, com avaliações elevadas em todos os critérios, mas com a fábrica a apresentar valores mais baixos (de forma ligeira, mas sistemática) face à sede.

3.8 Trabalho em Equipa

O trabalho de equipa é essencialmente a colaboração, como um processo de relação formal entre trabalhadores, potenciador da satisfação e motivação (figura 8).

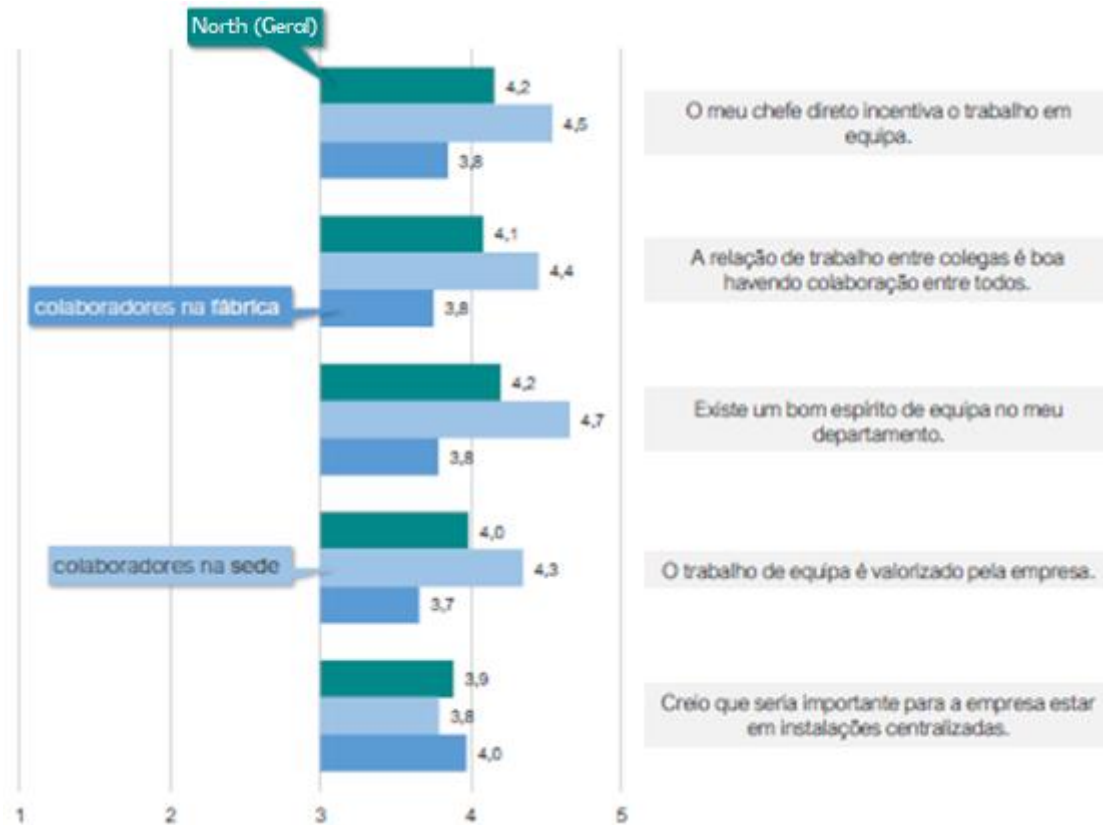


Figura 8 Trabalho em equipa

Verifica-se uma grande diferença ao nível da perceção das boas práticas de trabalho em equipa entre a fábrica e a sede, com esta última a apresentar elevados níveis de satisfação de incentivo, colaboração e espírito de equipa interdepartamental.

A dimensão do trabalho em equipa, apresenta níveis de satisfação elevados, com a grande maioria dos fatores analisados a apresentarem avaliações superiores a 4 pontos.

Podemos, no entanto, chamar a atenção para a nota ligeiramente mais baixa relativamente à valorização que a empresa faz do trabalho em equipa que surge como a nota mais baixa na dimensão do trabalho em equipa.

De salientar algumas avaliações muito elevadas por parte dos colaboradores na sede: espírito de equipa dentro dos departamentos e ser um local agradável para trabalhar (ambos com 4,7) e o relacionamento com os colegas (4,6).

Por outro lado, a perceção de que a empresa valoriza esse trabalho em equipa apresenta valores de concordância que, não obstante serem medianamente elevados, são inferiores às médias dos demais fatores.

3.9 Satisfação no Trabalho

O clima organizacional tem como base as percepções das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho enquanto a satisfação retrata as vivências que o colaborador experiêcia no contexto de trabalho na organização (figura 9).

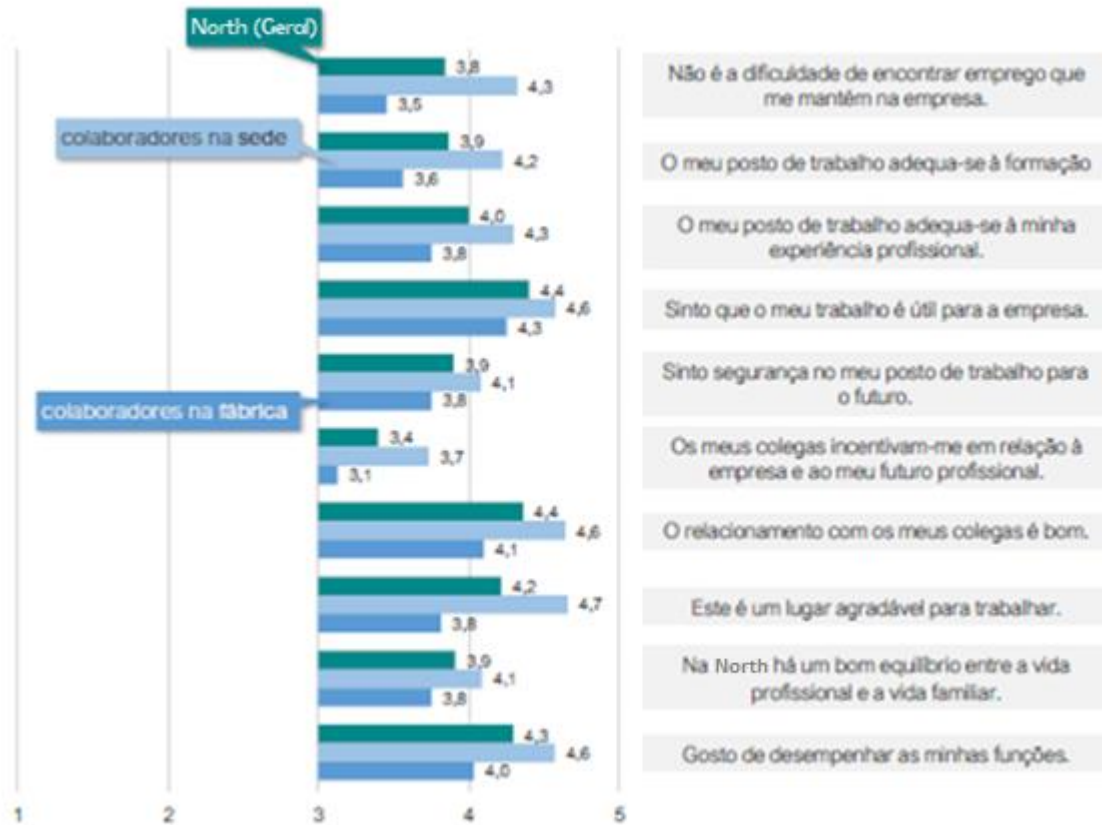


Figura 9 Satisfação no trabalho

Com esta dimensão podemos observar um conjunto de fatores de difícil análise por poderem conter algumas aparentes contradições. Em primeiro lugar, a grande diferença entre a sede e a fábrica, que apresentam alguns resultados não concordantes às questões sobre a motivação para permanecer na empresa, adequação à formação e incentivo no local de trabalho. Por outro lado, os valores são elevados no que toca ao relacionamento com os colegas e o gosto no desempenho da função.

3.10 Desenvolvimento de Carreira e Formação

O desenvolvimento de carreira corresponde a um processo de aprendizagem contínua, conduzido pelo indivíduo e/ou pela organização, com uma vertente relacional e orientado para a superação de desafios de trabalho (figura 10).

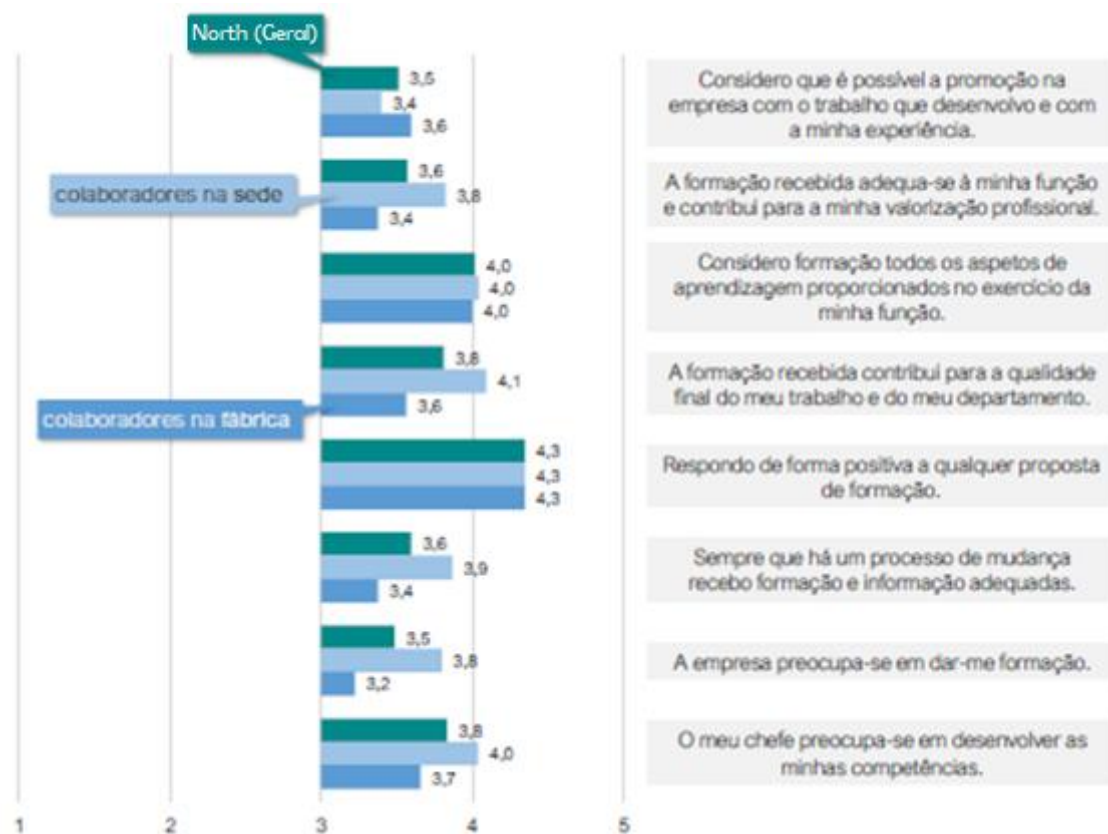


Figura 10 Desenvolvimento de carreira e formação

O desenvolvimento de carreira e formação apresenta-se como uma das dimensões onde se verificam os níveis mais baixos de satisfação, com muito fatores em níveis inferiores a 4. Igualmente, é uma dimensão com forte esbatimento das diferenças entre fábrica e sede.

Podemos salientar dois aspetos avaliados de forma apenas satisfatória e que correspondem aos dois aspetos distintos desta dimensão: desenvolvimento de carreira e formação adequada à função.

Por outro lado, e de forma mais positiva, podemos observar a abertura dos colaboradores às ações de formação, quer pela disponibilidade, quer pela aprendizagem.

3.11 Qualidade

Atualmente, a problemática da qualidade afeta as organizações a todos os níveis e procura o envolvimento de todos os seus colaboradores. Enquanto para um bem ou produto, a qualidade reflete-se na sua conformidade com requisitos pré-estabelecidos que satisfazem as expectativas dos clientes, a perceção de qualidade dum serviço é muito mais distinta e abrangente (figura 11).



Figura 11 Qualidade

No que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços da empresa, observamos que os colaboradores identificam alguns aspetos como fragilidades, nomeadamente: a cooperação entre os departamentos (3,3) e o cumprir das expectativas dos clientes são avaliadas de forma apenas satisfatória (3,4), com a fábrica a apresentar avaliações mais críticas destes aspetos.

3.12 Clientes

A prestação do mesmo serviço é distinta para cada cliente, uma vez que cada cliente é único e tem as suas próprias necessidades, preferências e expectativas. Cabe às organizações acompanhar essas alterações e ir ao encontro do esperado, ou superá-lo (figura 12).

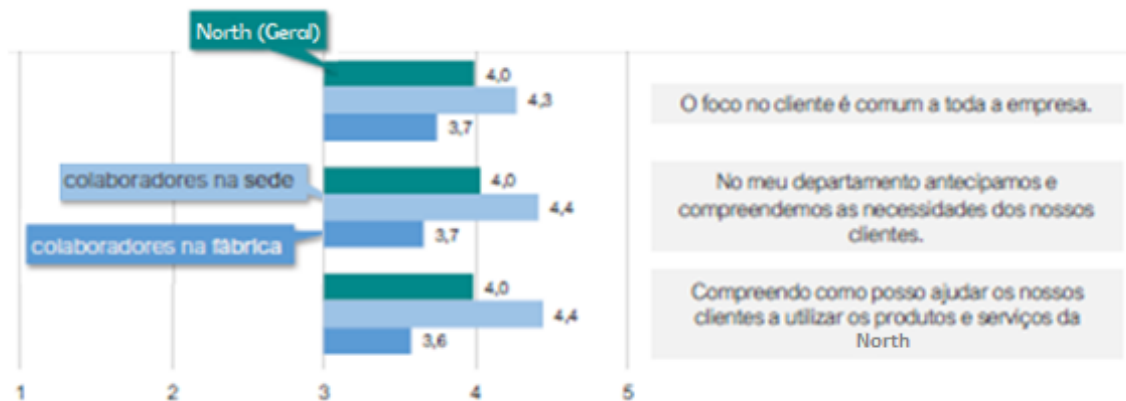


Figura 12 Clientes

O foco no cliente e na qualidade são percebidas como estando presentes, (sem apresentarem avaliações marcadamente positivas) sendo menor na fábrica. A cultura focada no cliente apresenta resultados mais baixos, havendo espaço para uma melhoria.

3.13 Satisfação Global

Relativamente à satisfação global com a North, os colaboradores manifestam elevados níveis de satisfação com os aspetos englobantes da realização profissional e do entrosamento e, em particular, com os aspetos de reputação e de condução. De salientar que, para os seus colaboradores, a empresa tem de ser mais clara se quer apostar na valorização das pessoas (Figura 13).

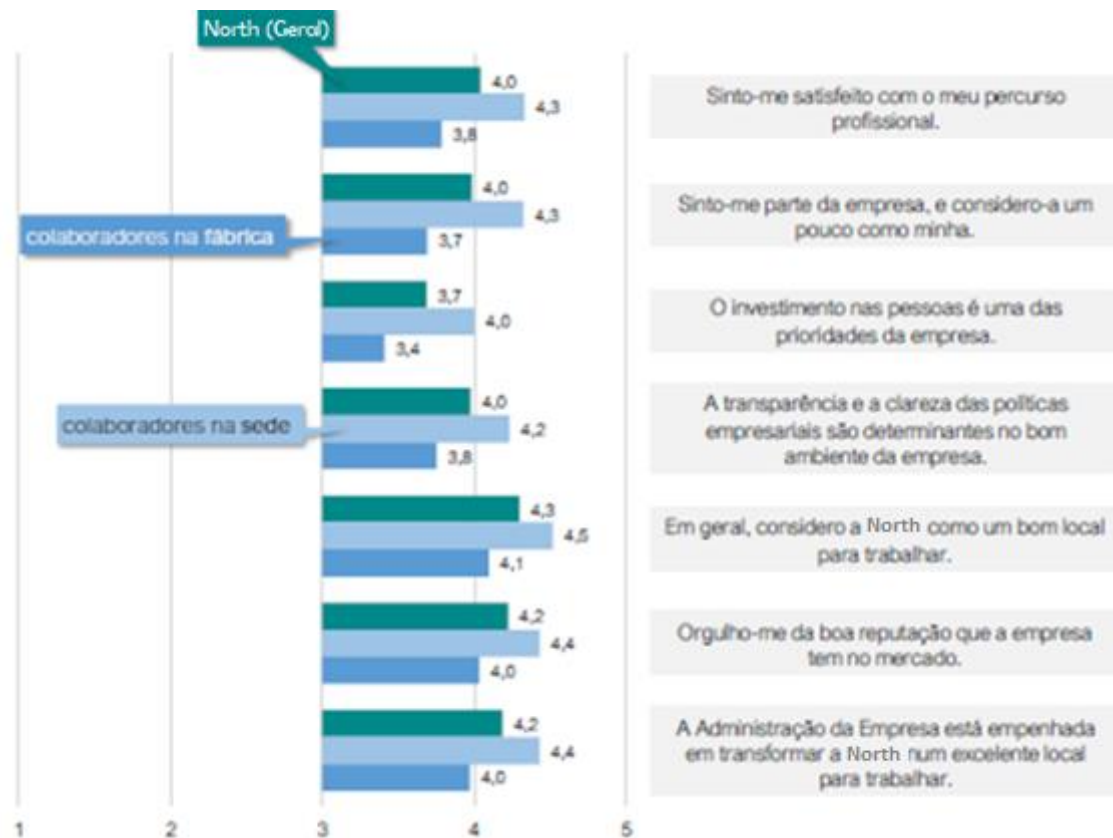


Figura 13 Satisfação global

Relativamente à satisfação global com a North, os colaboradores manifestam elevados níveis de satisfação com os aspetos englobantes da realização profissional e do entrosamento e, em particular, com os aspetos de reputação e de condução. De salientar que, para os seus colaboradores, a empresa tem de ser mais clara que quer apostar nas pessoas.

3.14 North como local de trabalho

Na dimensão North temos fatores consensuais e de congratulação nomeadamente na credibilidade e confiança na administração e na concordância de que hoje estão melhores do que ontem, mas deixando um alerta, de que uma cultura comum na empresa é algo a ser melhorado (figura 14).



Figura 14 North como local de trabalho

De forma geral, e para a grande maioria dos seus colaboradores, é um bom local para trabalhar: 4,3 de nota.

3.15 Benchmarking

Benchmarking, em português, significa ponto de referência. É um processo de pesquisa entre empresas do mesmo setor para analisar como seus produtos, processos e serviços estão desempenhando em relação aos concorrentes (figura 15).

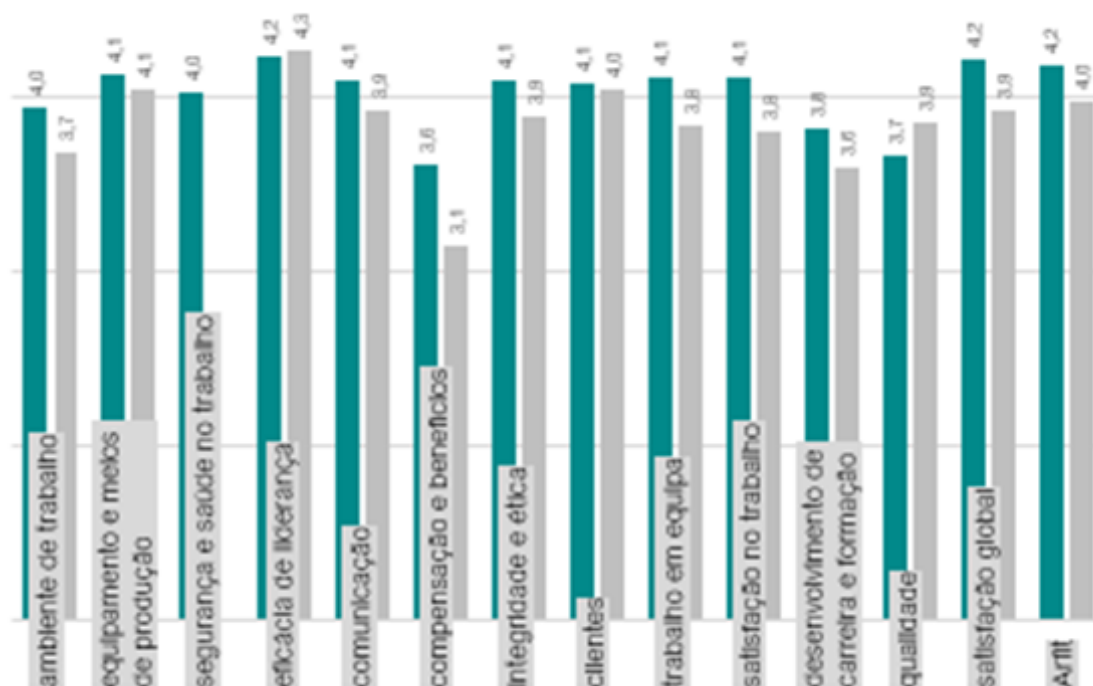


Figura 15 Benchmarking

A análise comparativa entre os valores de satisfação revela que a North apresenta resultados positivos comparativos na maioria das dimensões analisadas, com especial destaque para a compensação e benefícios, para o trabalho em equipa e, em menor escala, para o ambiente de trabalho, para a satisfação no trabalho e para a satisfação global (todas com pelo menos 3 décimas superiores ao mix).

Por outro lado, apenas a eficácia de liderança e, principalmente, a qualidade, apresentam-se em níveis inferiores ao mix para 2019/20.

3.16 Análise de resultados

Inicialmente, durante a revisão da literatura foram levantadas questões de qual seria o clima organizacional da North e quais as dimensões que devem ser alvo de intervenção. Para isso foram definidos o objetivo deste estudo sendo identificar o tipo de clima organizacional da North bem como, identificar as dimensões com resultados menos favoráveis e identificar possíveis ações de melhoria.

Para responder à primeira questão e objetivo, segundo Teixeira (2010) podemos classificar o clima organizacional em favorável e tendo por base o balanço total das dimensões, podemos considerar que a organização detém um CO favorável.

A segunda questão fica diretamente ligada às dimensões que tiveram pontuação menores como a compensação e benefícios, a qualidade e o desenvolvimento de carreira e formação. Estas dimensões não estão com resultados negativos, a nível de ponderação estão na escala positiva, contudo, são as que apresentam valores mais baixos comparativamente às restantes. Estas dimensões são a resposta ao segundo objetivo específicos e que serão alvo de ações de melhoria.

De forma a responder ao objetivo, podemos afirmar que o clima organizacional na estrutura da North é inequivocamente positivo, com forte envolvimento por parte dos colaboradores, com bons níveis de confiança na estrutura, cultura e ethos da empresa e com crença no projeto, tal como ele é levado pela administração. Estes resultados estão alinhados com a literatura (Teixeira 2010) que refere que o elevado envolvimento com o negócio e uma alta credibilidade na empresa/funcionário são indicadores de um CO favorável.

Adicionalmente, apresenta colaboradores com bons níveis de satisfação e realização profissional e que consideram a North um bom local para trabalhar. Os seus colaboradores acreditam que o seu trabalho é útil para a empresa, mantêm boas relações com os seus colegas e crença nos seus chefes diretos. Estes resultados confirmam os resultados obtidos por Luz (2009) que refere que CO é indicador de satisfação e motivação tendo Martins (2008) reforçado que este indicador pode ter influência entre a permanência ou na organização. Um dos indicadores de um CO favorável, referido por Teixeira (2010) é o baixo turnover e a alta credibilidade mútua na empresa bem como a alta retenção de talento. Estes resultados evidenciam estarmos perante uma organização reconhecida como um bom local para se trabalhar dado o clima organizacional fortalecer as relações entre as pessoas, com uma cultura (ver alguns sub-fatores da figura 13)

Como que a validar este cenário, a North apresenta valores gerais comparativos superiores ao mix disponível (figura 15), especialmente nos sub-fatores compensação e benefícios, trabalho em equipa, satisfação no trabalho e satisfação global, tal como a literatura tem vindo a demonstrar que ao gerar benefícios e benefícios financeiros traduzem na

satisfação dos trabalhadores e clientes que refletem numa vantagem competitiva (Xavier 2006).

A North deve atuar sobre alguns aspetos nomeadamente de carácter estrutural (instalações, no que diz respeito ao ruído e temperatura) e outros de carácter funcional (definir a sua política de formação com o envolvimento das equipas) e, por outro lado, compreender e analisar em conjunto com a equipa de chefia as questões de recursos (não são ilimitados).

Não permitir o desenvolvimento do risco latente de ter uma empresa a crescer e desenvolver-se em duas velocidades, com duas culturas (fábrica Vs. sede).

O Clima Organizacional espelha a personalidade da organização num determinado momento, sendo ele percebido pelas pessoas que trabalham numa organização. Com efeito, o CO reflete a satisfação, o descontentamento, os interesses, os comportamentos e os comprometimentos de quem trabalha na empresa, cujos resultados positivos ou negativos são refletidos no contexto organizacional.

Este estudo teve como objetivo principal perceber o tipo de clima organizacional da North bem como, identificar ações de melhoria.

É um estudo de natureza aplicada, uma vez que, se pretende que os dados obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, relativamente às variáveis em análise no sentido de estabelecer uma base de comparação para situações futuras.

Carateriza-se como um estudo de caso único, holístico, exploratório e descritivo.

Como instrumentos de avaliação foram utilizadas entrevistas individuais a todos os colaboradores da North. A entrevista que avalia o Clima Organizacional foi devidamente adaptada para este estudo.

Da análise dos dados apurados constatámos que a dimensão do Clima que obteve valores menos positivos foi a compensação e benefícios, no entanto, também a formação e o desenvolvimento de carreira foram das menos pontuadas, sendo estas as áreas prioritárias de intervenção.

As dimensões que refletem um Clima Organizacional positivo são: equipamentos e meios de produção, a eficácia de liderança, a satisfação global e a North como local de trabalho.

Deste modo, podemos afirmar que a North é portadora de um bom Clima Organizacional, visto que, não apresenta resultados inferiores a 3,6 pontos, nas dimensões, numa escala de 1 a 5. É de salientar que a North face ao mix de mercado, encontra-se acima deste. No entanto, os resultados permitem que a North possa desenhar um plano de ação que permita melhorar todos as dimensões, especialmente as que obtiveram resultados menos positivos (indicar todos os que tiveram menos de 4 pontos).

Limitações do Estudo

O tempo e o tipo de instrumento utilizado foram fatores limitadores deste estudo. A entrevista de questões fechadas constitui uma limitação, este tipo de instrumento só pode conter uma parte da realidade relacionada com os objetivos do estudo. Com efeito, ele só contém a possível parte da realidade que está traduzida no conteúdo das dimensões de análise e do conteúdo dos itens, e essa realidade é naturalmente muito mais complexa do que aquilo que pode caber em qualquer entrevista.

Por outro lado, o facto de ser um estudo pontual é por si limitativo, porque decorre num espaço de tempo que é limitado, sujeito a vicissitudes que um estudo de natureza longitudinal permitiria ultrapassar.

Como proposta de trabalhos futuro e tendo em consideração que a avaliação do Clima Organizacional ser limitada pela circunstância temporal, será conveniente proceder a nova avaliação, após se adotarem medidas para a sua melhoria num espaço não inferior a um ano após a implementação para aferir da eficácia das medidas desenvolvidas.

Considera-se importante conhecer se existe ou não insatisfação por parte dos trabalhadores, mas não menos relevante é ter conhecimento de fatores causais de forma a efetuar ações preventivas e interventivas no sentido de as corrigir, beneficiando assim os trabalhadores, mas também a organização.

Tendo este trabalho incidido sobre os fatores causais, consideramos ter atingido o principal objetivo de investigação, permitindo dar continuidade a um trabalho que não se esgota no diagnóstico agora concluído.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergamini, C. W. & Coda, R. (1998) *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.

Bispo, F. C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *SCIELO*, V. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. Acesso em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-1320060002000057&script=sci_abstract&tlng=pt

Camacho, C. (2017). *Cultura e Clima Organizacional numa empresa de atividades de consultoria em informática*. Setubal: Politécnico de Setubal

Cardoso, J. (2015). *Desenvolvimento e validação de um modelo de diagnóstico de clima organizacional: o caso lusoponte*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Lisboa School of Economics & Management.

Chambel, M. & Cural, L. (2008). *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte

Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à Teoria das organizações*. São Paulo: Manole. Acesso em: <https://quincytae.firebaseio.com/bs231/inicio-teoria-das-organizaes-portuguese-edition-by-idalberto-chiavenato-b013t1zy2a.pdf>

Costa Santos, F. M. F. (2011). *A Satisfação Profissional e o Engagement nos Profissionais de Saúde do ACES Oeste Sul, ISCTE, Lisboa*, Tese de Mestrado. Acesso em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4175/1/Tese%20ACES.pdf>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007a). *Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software?* In M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. C. Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed., págs. 633-667). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. (2007b). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

DIAS, R. (2013). *Cultura Organizacional, construção, consolidação e mudanças*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em: https://www.researchgate.net/publication/307857596_Cultura_organizacional_construcao_consolidacao_e_mudanca

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/clima> [consultado em 05-06-2021].

Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.

Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). Loures: Lusociência.

Franco, A. A., Marchió, L., & Furtado, W. (2011). Fatores Determinantes da Motivação sobre o Desempenho: um Estudo de Caso em uma Empresa no Setor Funerário. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 1-14. Brasil: VIII SEGeT. Recuperado el 05 de junho de 2016, de <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/52614580.pdf>

Gibson, W. & Brown, A. (2009). *Working with Qualitative Data*. London: Sage.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, Aldine Transaction.

Gomes, F. (2002). Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações. ERA – Revista de Administração de Empresas, Brasil, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 42 (2), 95–103. Acesso em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009

Gomes, F. (2002). Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações. ERA – Revista de Administração de Empresas, Brasil, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 42 (2), 95–103. Acesso em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009

González-Romá, V. & Peiró, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. In J.M. Peiró e P. Ripoll (coord.). *Revista de psicología General y Aplicada*, 52 (1-2), 269-285. Acesso em: https://www.academia.edu/23464439/Clima_en_las_organizaciones_laborales_y_en_lo

González-Romá, V. & Peiró, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. In J.M. Peiró e P. Ripoll (coord.). *Revista de psicología General y Aplicada*, 52 (1-2), 269-285. Acesso em: https://www.academia.edu/23464439/Clima_en_las_organizaciones_laborales_y_en_los Equipos_de_trabajo

Hill, M.M. & Hill, A.B. (1998). A construção de um Questionário. Lisboa: DINÂMIA. Acesso em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf

Hill, M.M. & Hill, A.B. (1998). A construção de um Questionário. Lisboa: DINÂMIA. Acesso em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf

Kunsch, M. M. K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus. Acesso em: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/download/4/2>

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational climate. Boston, MA: Harvard University Press. Acesso em: <https://hill-1ed54.firebaseio.com/as100/motivation-and-organizational-climate-by-george-h-litwin-robert-a-stringer-jr-087584071x.pdf>

Luz, R. (2009). Gestão do Clima Organizacional. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality mark. Acesso em: <https://www.livrebooks.com.br/>

Mañas, M. A., González-Romá, V. & Peiró, J.M. (1999). El clima de los equipos de trabajo: Determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería e Instituto de Estudios Almerienses

Marconi, M. D. A. & Lakatos, E. M. (1996). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Martins, D. (2005). Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: O caso do distrito de Aveiro. [Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social], Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/100476>

Martins, D. & Cruz, R. M. (2019). Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica (Coord.). Lisboa: Editora RH, Páginas 316, ISBN 978-972-8871-68-0 (<https://www.editorarh.pt/pt/livro/104/gesto-do-talento-em-organizaes-da-pennsula-ibrica>)

Martins, D.; Gomes, J. & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: be human with smart technology (pp. 243-285). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) MBA para Gestores e Engenheiros. Lisboa: Edições Sílabo, ISBN 978-989-561-007-5. (<http://www.silabo.pt/livros.asp?num=648>)

Martins, D.; Oliveira, A. & Silva, S. (2021). Knowledge Management through Competencies: An Exploratory Study in the Automotive Industry Sector (pp. 554-562). In Proceedings of 22nd European Conference on Knowledge Management, 02-03 September, Coventry University – United Kindon. Book version ISBN: 978-1-914587-06-1; Book Version ISSN: 2048-8963. Doi: 10.34190/EKM.21.033

Martins, D. & Silva, S. (2017). “Tendencies on Reward Practices and Employees’ Satisfaction Level: Evidence from Portuguese Companies”. Proceedings of the 29th International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN: 978-0-9860419-7-6, 3-4 May 2017, Vienna, Austria, p. 3140-3150. EID: 2-s2.0-85029763588, WOSUID: WOS:000410252702064, Indexação: Web of Science, Scopus.

Martins, M.C.F. (2008) Clima organizacional. In M. SIQUEIRA (org.), Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre, Artmed, p. 29-40. Acesso em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>

Mason, J. (2002). Qualitative Researching [PDF]. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=SqbmAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ptPT#v=onepage&q=interpretivist&f=false>

Mello, M. S. (2004). A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente no Desempenho Humano no Trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium. Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Qualidade e Produtividade). Florianópolis, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado el 19 de janeiro de 2016, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88130224500.pdf?sequence=1>

Moreira, E. G. (2008). Clima organizacional. Curitiba: IESDE Brasil S.A..

Ogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.

- Paulino, A. & Bezerra, R. (2005). A Importância do Clima Organizacional: um estudo de Caso com os colaboradores da empresa. CASSI/RN. Revista da FARN, Natal, 4 (1/2), 3–48. Acesso em: <http://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/105>
- Pereira, J. P. (2005). A Satisfação no Trabalho: uma aplicação ao Sector Hoteleiro da Ilha de São Miguel. (Tese de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade dos Açores).
- Reis, F. L. (2014). Motivação. In V. P. Silva, & F. L. Reis, Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações (1ª ed., págs. 77-99). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rousseau, D. (1985). The construction of climate in organizational research. In Cooper, C. & Robertson, I. (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (vol. 3). New York: Wiley. Acesso em: <https://psycnet.apa.org/record/1988-98026-005>
- Teixeira, S. (2010). Clima Organizacional na Inter Partner Assistance. Projeto Organizacional Aplicado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal
- Vala, J., Monteiro, M., Lima, L. & Caetano, A. (1994). Processos psicossociológicos nas organizações: estudos em empresas portuguesas. Lisboa: Celta
- Vásquez, R. R., & Angulo, R. F. (2003). Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Yin, R. (1993). Applications of case study research. Califórnia: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman
- XAVIER, R. (2006). Gestão de Pessoas na prática. São Paulo: Gente.

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de entrevista

Guião de entrevista - Satisfação de Colaboradores 2021

Caros colegas,

Começo por sublinhar a importância de aceitar o convite à participação na entrevista para a determinação da Satisfação de Colaboradores 2021. Esta entrevista está a ser organizada e implementada pela Ana Oliveira em conjunto com uma entidade de consultoria externa à empresa. É uma oportunidade que temos para manifestar o nosso grau de satisfação em relação à empresa e ao nosso percurso profissional. Todas as respostas são absolutamente confidenciais. Decorridas as entrevistas, será feita uma apresentação integral dos resultados obtidos a todos os colaboradores, e estes serão discutidos em grupo para que todos nos responsabilizemos pelas áreas que pretendemos ver melhoradas. Obrigada.

GÉNERO - Qual o seu sexo?

1. Feminino
2. Masculino

ANTIGUIDADE - Há quantos anos trabalha na North?

1. Menos de um ano
2. Entre um e cinco anos
3. Entre cinco e dez anos
4. Mais de dez anos

DEPARTAMENTO - Qual o seu departamento?

1. Produção
2. Pós-Venda
3. Organizacional e Financeiro
4. Comercial e Marketing
5. Administração
6. Outro

GRAU DE CONCORDÂNCIA – Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações

<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Não se aplica
--------------------------	---------------------	--------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------------	--------------------------	---------------

AMBIENTE DE TRABALHO

- 1 - O meu local de trabalho é cómodo e agradável.
- 2 - A luz no meu local de trabalho é suficiente.
- 3 - As condições de temperatura são as adequadas.
- 4 - Os níveis de ruído no meu local de trabalho são aceitáveis.
- 5 - A orientação do meu ecrã é boa, não havendo reflexos de luz.
- 6 - As instalações estão limpas e arrumadas.
- 7 - Qualquer situação anómala que interfira com o desempenho do meu trabalho é rapidamente solucionada.
- 8 - A resposta do helpdesk (informática) é rápida e eficaz perante qualquer incidência.
- 9 - A resposta dos Recursos Humanos é rápida e eficaz perante qualquer questão colocada.
- 10 - Disponho de meios adequados para o desenvolvimento do meu trabalho (computador, telefone, internet, mail, etc.).
- A1 - Em termos gerais, a minha satisfação com o meu local de trabalho é...

EQUIPAMENTO e MEIOS DE PRODUÇÃO

- 11 - As fardas fornecidas pela empresa são confortáveis.
- 12 - As fardas fornecidas pela empresa são adequadas às minhas funções.
- 13 - O equipamento que necessito para o desenvolvimento do meu trabalho está em bom estado de funcionamento.
- 14 - O serviço de manutenção do equipamento que utilizo no meu trabalho é rápido e eficaz.

15 – O equipamento de proteção (EPI's) que necessito, é adequado para o desenvolvimento do meu trabalho
B1 - Em termos gerais, a minha satisfação com o equipamento e os meios de produção é...

SEGURANÇA e SAÚDE NO TRABALHO

16 – O serviço de limpeza das instalações mantém as instalações limpas.

17 – Existe uma grande preocupação da empresa com o desenvolvimento de ações que visam a redução dos acidentes de trabalho.

18 – A resposta da empresa em situações urgentes ou emergentes é adequada (acidentes de trabalho, situações de saúde pública, ações profiláticas, etc.).

19 - O Plano de contingência implementado na empresa é adequado para a prevenção do contágio pelo coronavírus.

20 – Sinto-me seguro com as medidas implementadas pela NORTH face à COVID-19.

C1 - Em termos gerais, a minha satisfação com a segurança e saúde no trabalho é...

EFICÁCIA DE LIDERANÇA

21 - O meu chefe direto é uma pessoa coerente.

22 - Acredito e confio no trabalho que está a ser realizado pelo meu chefe direto.

23 - O meu chefe direto confia em mim para a delegação de funções de responsabilidade.

24 - Os objetivos estabelecidos para o meu departamento são claros.

25 - Os objetivos estabelecidos para a minha função são claros.

26 - Tenho todos os recursos para gerir eficazmente a equipa pela qual sou responsável.

27 - Sinto que a equipa pela qual sou responsável é eficaz e está devidamente motivada.

31 - A comunicação com o meu chefe direto é boa e eficaz.

32 - Conheço as regras e políticas estabelecidas no manual de acolhimento da empresa.

D1 - Em termos gerais, a minha satisfação com a eficácia de liderança é...

COMUNICAÇÃO

32 - Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre os vários departamentos da empresa.

33 - As minhas ideias são ouvidas pelos meus superiores hierárquicos.

34 - Os meios utilizados para a comunicação interna são os adequados (as newsletters e as reuniões periódicas).

35 - Tenho acesso à informação relevante para o meu cargo e responsabilidade.

36 - A empresa promove momentos de encontro entre os colaboradores (jantares, almoços, encontros periódicos, etc.).

37 - Identifico-me com a imagem institucional da empresa, transmitida para o exterior.

E1 - Em termos gerais, a minha satisfação com a comunicação na empresa é...

COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS

38 - A relação entre o trabalho que eu efetuo e a remuneração recebida, é justa.

39 - Considero que a minha remuneração é compatível com a que é paga no mercado, para funções equivalentes.

40 - A remuneração não é o mais importante, existindo na empresa, outros fatores de compensação.

41 - Penso que quanto melhor for o meu desempenho, melhor será a minha compensação total.

42 - Para além da remuneração salarial, estou satisfeito com o meu pacote total de benefícios (seguros, aniversários etc.).

F1 - Em termos gerais, a minha satisfação em relação à compensação e benefícios que a North atualmente proporciona é...

INTEGRIDADE E ÉTICA

44 - Concordo com a cultura, visão e valores da empresa.

45 - A cultura, visão e valores são aplicados pelos meus superiores hierárquicos.

46 - Não há discriminação de sexo, raça, orientação, credo e idade (oportunidades dentro da empresa e vencimentos em funções similares).

47 - A todos os membros da equipa é concedida uma oportunidade justa para serem bem-sucedidos sem qualquer tipo de discriminação.

G1 - Em termos gerais, a minha satisfação com a integridade e ética empresarial na North é...

TRABALHO EM EQUIPA

- 48 - O meu chefe direto incentiva o trabalho em equipa.
- 49 - A relação de trabalho entre colegas é boa havendo colaboração entre todos.
- 50 - Existe um bom espírito de equipa no meu departamento.
- 51 - O trabalho de equipa é valorizado pela empresa.
- 52 - Creio ser importante para fomentar o trabalho em equipa que a empresa funcione em instalações centralizadas.
- H1 - Em termos gerais, a minha satisfação com o trabalho em equipa na North é...

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

- 53 - Não é a dificuldade de encontrar emprego que me mantém na empresa.
- 54 - O meu posto de trabalho adequa-se à formação (escolar / académica / especializada) que tenho.
- 55 - O meu posto de trabalho adequa-se à minha experiência profissional.
- 56 - Sinto que o meu trabalho é útil para a empresa.
- 57 - Sinto segurança no meu posto de trabalho para o futuro.
- 58 - Os meus colegas incentivam-me em relação à empresa e ao meu futuro profissional.
- 59 - O relacionamento com os meus colegas é bom.
- 60 - Este é um lugar agradável para trabalhar.
- 61 - Na NORTH há um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.
- 62 - Gosto de desempenhar as minhas funções.
- I1 - Em termos gerais, a minha satisfação no trabalho é...

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E FORMAÇÃO

- 63 - Considero que é possível a promoção na empresa com o trabalho que desenvolvo e com a minha experiência.
- 64 - A formação recebida adequa-se à minha função e contribui para a minha valorização profissional.
- 65 - Considero formação todos os aspetos de aprendizagem proporcionados no exercício da minha função.
- 66 - A formação recebida contribui para a qualidade final do meu trabalho e do meu departamento.
- 67 - Respondo de forma positiva a qualquer proposta de formação.
- 68 - Sempre que há um processo de mudança recebo formação e informação adequadas.
- 69 - A empresa preocupa-se em dar-me formação.
- 70 - O meu chefe preocupa-se em desenvolver as minhas competências.
- J1 - Em termos gerais, a minha satisfação com o desenvolvimento de carreira e formação na North é...

QUALIDADE

Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações

- 71 - O meu departamento mantém os níveis de qualidade do trabalho superiores ao esperado.
- 72 - No meu departamento dá-se mais ênfase à qualidade do trabalho do que à quantidade.
- 73 - Existe uma estreita cooperação entre os vários departamentos com o objetivo de melhorar a qualidade.
- 74 - Acredito que os objetivos do meu departamento estão estabelecidos de forma a atingirmos a máxima qualidade.
- 75 - O compromisso que a Administração da empresa tem com a qualidade é visível no dia a dia.
- 76 - A qualidade é uma das principais prioridades da North
- 77 - A qualidade dos produtos e serviços da North satisfaz ou excede de uma forma consistente as expectativas dos nossos clientes.
- K1 - Em termos gerais, a minha satisfação em relação à qualidade é...

CLIENTES

- 78 - O foco no cliente é comum a toda a empresa.
- 79 - No meu departamento antecipamos e compreendemos as necessidades dos nossos clientes.
- 80 - Compreendo como posso ajudar os nossos clientes a utilizar os produtos e serviços da North
- L1 - Em termos gerais, a minha satisfação com a atenção dada ao cliente na North é...

SATISFAÇÃO GLOBAL

- 81 - Sinto-me satisfeito com o meu percurso profissional.
- 82 - Sinto-me parte da empresa, e considero-a um pouco como minha.
- 83 - O investimento nas pessoas é uma das prioridades da empresa.
- 84 - A transparência e a clareza das políticas empresariais são determinantes no bom ambiente da empresa.

85 - Em geral, considero a NORTH como um bom local para trabalhar.

86 - Orgulho-me da boa reputação que a empresa tem no mercado.

87 - A Administração da Empresa está empenhada em transformar a NORTH num excelente local para trabalhar.

M1 - Em termos gerais, a minha satisfação global com a North é...

NORTH COMO LOCAL DE TRABALHO

88 - Acredito e confio no trabalho que está a ser desempenhado pela Administração da Empresa.

89 - Penso que hoje somos uma empresa melhor do que éramos há um ano atrás.

90 - Hoje estamos mais focados no mercado do que estávamos há um ano atrás.

91 - A NORTH é uma empresa do nosso tempo e com preocupações ambientais.

92 - Existe uma cultura comum partilhada por toda a Empresa.

N1 - Em termos gerais, a minha satisfação com a North é...

Anexo I – Tabela síntese de modelos de clima organizacional

DIMENSÃO	Litwin e Stinger	Campbell	Moos	Kolb	Sbragia	Levering	Kozlowski e Doherty	Ribeiro	Luz	Ekvall	Furnham e Goodstein	GPTW	Rizzatti	Laros e Puente- Palacios	Patterson	Bispo	Sopow	Hafer e Gresham	Coda	TOTAL
	1968	1970	1974	1978	1983	1984	1989	1990	1995	1996	1997	2001	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2014	
Estrutura / Regras	•	•			•		•		•				•		•	•		•		9
Responsabilidade / Autonomia	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•	•		•			•		13
Desafio / Risco	•									•		•								3
Recompensas / Benefícios	•	•		•	•			•	•		•	•	•		•			•	•	12
Relacionamento	•				•	•			•		•	•	•	•		•				9
Cooperação	•			•	•		•	•			•	•	•			•	•	•	•	12
Conflitos	•				•					•	•						•	•		6
Identidade / Orgulho	•				•	•		•				•	•			•		•	•	9
Padrões	•			•	•															3
Consideração / Apoio		•	•		•		•						•		•	•				7
Implicação			•				•													2
Coesão / Integração			•												•					2
Clareza			•	•	•		•	•	•		•	•	•		•	•				11
Organização			•																	1
Pressão			•				•								•					3
Comodidade / Bem estar			•						•						•					3
Participação					•		•		•			•	•		•					6
Justiça					•	•							•							3
Carreira / Progresso					•			•	•		•	•	•						•	7
Liderança				•	•			•	•			•	•		•	•			•	9
Conformismo				•	•															2
Reconhecimento					•							•	•			•	•		•	6
Estado de tensão					•										•					2
Tolerância					•															1
Prestígio					•								•							2
Apoio logístico					•			•					•	•						4
Forma de controle			•		•															2
Comprometimento											•		•	•						3
Carga de trabalho													•	•	•					3

