

Clima e Cultura Organizacionais na Academia da Força Aérea



Fonte: Academia da Força Aérea (2021)

Autor: Sandro Avelino Toste Paim

Aspirante Aluno do Mestrado Integrado em Aeronáutica Militar na especialidade de
Piloto Aviador
Academia da Força Aérea, Sintra

Orientadora: Tenente-coronel Cristina Paula de Almeida Fachada
Instituto Universitário Militar, Pedrouços

Coorientadora: Capitão Ana Patrícia Gomes
Academia da Força Aérea, Sintra

Resumo

Entender o comportamento das pessoas nas organizações, torna possível analisar variáveis de interesse para os decisores organizacionais – como sejam o clima e a cultura –, sobre as quais um parco conhecimento tende a traduzir-se na limitação da capacidade de compreender e/ou intervir no sentido de otimizar situações que impactam diretamente sobre os resultados organizacionais.

Esta investigação teve, então, por objetivo estudar o clima e cultura organizacionais dos alunos do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) e do Estágio Técnico Militar (ETM) ministrados pela Academia da Força Aérea (AFA), por forma a averiguar a existência de diferenças e a identificar *tipologias* dominantes.

Para tal, foi analisada uma amostra de 244 alunos (90% da população), com recurso aos instrumentos *Organizational Climate Measure* (OCM) e *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), baseados no modelo dos valores contrastantes.

Dos resultados discutidos, concluiu-se que existem diferenças significativas entre o CMAM e ETM nos modelos de relações humanas e de cultura hierárquica, e entre o 1.º ano e os restantes anos do CMAM em praticamente todos modelos estudados (sendo exceção o dos processos internos). Concluiu-se, igualmente, que, à parte do o 1.º ano, apenas não existem diferenças em relação ao modelo de processos internos. As evidências encontradas permitiram, ainda, constatar que o clima e a cultura dominantes caracterizam-se pelos modelos de processos internos (cultura hierárquica) e objetivos racionais (cultura de mercado), sendo a AFA caracterizada por traços culturais identitários de uma organização militar orientada para a tarefa, para a exigência e para a ênfase em ganhar.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Cultura Militar; Modelo dos Valores Contrastantes.

1. Introdução

A organização, na sociedade contemporânea, é o tipo de formação social predominante, por tornar possível a concretização de objetivos apenas passíveis de serem atingidos através da colaboração de esforços (Bilhim, 2006). Neste seguimento, os intervenientes da organização interagem e influenciam-se mutuamente, processo ao qual se dá o nome de relações sociais (Barnard, 1938, cit. por Chiavenato, 2004).

O comportamento humano, para além de ditado *ab initio* por características pessoais, entre outras variáveis, é também moldado pelo ambiente no qual o ser humano interage em contexto do local de trabalho, e por um conjunto alargado de características da organização (Berberoglu, 2018), tais como o Clima e a Cultura Organizacionais, que apesar de se tratarem de conceitos distintos, comungam o facto de se constituírem como facilitadores da compreensão de fenómenos psicológicos com semelhanças entre si e de serem úteis quando empregues de forma interligada, quer do ponto de vista conceptual, quer prático permitindo compreender a forma como os colaboradores experienciam a totalidade do seu ambiente de trabalho (Schneider & Barbera, 2014).

A presente investigação, ancorada no tema – *Clima e Cultura Organizacionais na Academia da Força Aérea* – justifica, assim, a sua pertinência:

- Teórica, face à preponderância que os construtos Clima e Cultura Organizacionais assumem na literatura da ciência organizacional, especificamente como indicadores do comportamento organizacional;

- Prática, no facto do seu estudo constituir-se como um conhecimento valioso para o decisor organizacional – neste caso particular, a AFA – que pretenda (re)equacionar e/ou (re)definir aspetos da sua política organizacional nesta matéria.

Adicionalmente, revela-se inovadora na medida em que se propõe a analisar, por um lado, e pela primeira vez, o Clima Organizacional na AFA, e, por outro, a “revisitar” uma investigação realizada em 2018 por Lopes, Fachada e Farinha, concernente à Cultura Organizacional na AFA. Inovadora, também, porque permite uma análise conjunta de duas variáveis percebidas como cruciais para a descrição e análise organizacional (Machado & Davim, 2018).

Esta dissertação tem como objeto de estudo o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional na AFA, e encontra-se delimitada (Santos & Lima, 2019):

- Temporalmente, à atualidade (23 de dezembro de 2021, data limite de resposta aos questionários).

- Espacialmente, aos alunos a efetuar os seus estudos na AFA.

- De conteúdo, ao Clima e Cultura Organizacionais.

Neste seguimento, este estudo será norteado pela seguinte questão de investigação:

Como é que se caracteriza o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional na Academia da Força Aérea?

Adicionalmente, tem como objetivo geral, *Analisar o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional experienciados pelos alunos da AFA*, operacionalizado nos seguintes objetivos específicos: analisar o Clima e a Cultura Organizacionais dos alunos na AFA; identificar diferenças de Clima e de Cultura Organizacionais entre as diferentes tipologias de formação ministradas na AFA e, ao nível do CMAM, entre os diferentes anos e especialidades; aferir a relação entre Clima e Cultura Organizacionais; e identificar as sua tipologias dominantes na AFA.

2. Revisão da Literatura

2.1 Clima Organizacional

Apesar do clima ser o conceito mais estudado no contexto social das organizações (Schneider et al., 2017), a definição de Clima Organizacional apresenta múltiplas interpretações na literatura, entre elas têm-se, por exemplo, as que o referem como um “resultado” da percepção. Em concreto, Schneider e Reichers (1983), que o definiram como o conjunto de percepções partilhadas em relações às políticas organizacionais, as práticas e aos procedimentos que uma organização espera, apoia e recompensa, sendo assim, um “fenómeno” de percepção e não uma característica objetiva de uma dada organização.

Percebido como relativamente duradouro, o Clima Organizacional caracteriza-se (Moran & Volkwein, 1992): pelas percepções coletivas dos membros de uma organização sobre esta por ser produzido pela interação dos membros; por servir de base para a interpretação de uma dada situação organizacional; por refletir os valores normativos prevaletentes; e por servir como fonte de influência para a formação de comportamentos.

Neste enquadramento, Moran e Volkwein (1992) propuseram quatro abordagens ao Clima Organizacional: estrutural, percetiva/psicológica, interativa e cultural.

Segundo Schneider (1975), a literatura de Clima Organizacional ramifica-se em clima global e climas específicos: tendo o clima global por objetivo estudar o ambiente no local de trabalho de uma forma global (Kuenzi & Schminke, 2009), quantificando todas as variáveis situacionais a fim de prever todos os efeitos no ambiente organizacional ao nível dos grupos e dos indivíduos (Litwin & Stringer, 1968); os climas específicos focam-se em aspetos específicos da organização (Schneider, 1975), sendo que esta especialização do estudo dos climas nas organizações levou à fragmentação na literatura de Clima Organizacional, uma vez que os climas foram-se “compartimentalizando”, deixando de haver um Clima Organizacional para começarem a existir diversos climas específicos (Kuenzi & Schminke, 2009).

2.2 Cultura Organizacional

Conceptualmente, Powell et al. (2021) identificaram na literatura 54 definições de Cultura Organizacional, entre as quais figura a de Schneider et al. (2017) que a definiram como os valores partilhados e os pressupostos básicos que levam à explicação do porquê de as organizações fazerem o que fazem e focarem-se no que focam, e a de outros autores que a perceberam como um conjunto de artefactos, valores e assunções que emergem da interação entre os membros de uma organização (Keyton, 2011), resultantes de uma criação local pelos indivíduos, e capazes, por outro lado, de criar efeitos particulares nas pessoas (Parker, 2000).

Para Parker (2000) a cultura e a organização são conceitos isomórficos e indissociáveis que se aprofundam um ao outro, sendo que as organizações não têm uma cultura, mas são, isso sim, uma cultura (Smircich, 1983). Adicionalmente, quando algo é “cultural” isso implica que não só é partilhado, mas que é também estável (a chamada “estabilidade estrutural”), definindo o grupo e sobrevivendo na organização, mesmo quando se verifica a saída de alguns dos seus membros (Schein, 2010).

Segundo Schein (2016), a cultura pode ser analisada à luz de três níveis – que correspondem ao grau a que os fenómenos culturais são visíveis quer para o observador quer para o participante, abrangendo desde a tangibilidade das manifestações observáveis, até às assunções e pressupostos enraizados na natureza das organizações –, designadamente: artefactos, valores e crenças, e pressupostos básicos.

2.3 Modelo dos valores contrastantes

O modelo dos valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) engloba quatro submodelos/quadrantes que contrastam entre si em relação ao foco, à estrutura e ao horizonte temporal.

A primeira dimensão (eixo do x) está relacionada com o *Foco*, que, do ponto de vista (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983):

- Interno, associa-se ao bem-estar e desenvolvimento dos indivíduos na organização, sendo a organização um sistema social em que os participantes têm sentimentos, gostos e requerem consideração, informação apropriada e estabilidade;
- Externo, relaciona-se com o bem-estar e desenvolvimento da organização por si só, sendo a organização uma ferramenta com o objetivo último de completar as suas tarefas e adquirir recursos, dando ênfase à competitividade.

A segunda dimensão (eixo do y) está relacionada com a estrutura da organização, enfatizando o *controlo* (o primado na autoridade, estrutura, coordenação e estabilidade) ou, pelo contrário, a *flexibilidade* (realçando a diversidade, mudança, iniciativa individual e adaptabilidade organizacional) (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983).

Este modelo associado ao estudo do Clima Organizacional assume quatro submodelos/quadrantes (Patterson et al., 2004): Relações Humanas, Processos Internos, Sistemas Abertos e Objetivos Racionais; quando aplicado à Cultura Organizacional assume quatro tipos de cultura (Cameron & Quinn, 1999): Cultura de Clã, Cultura Adocrática, Cultura Hierárquica e Cultura de Mercado.

2.5 Hipóteses de investigação

Na AFA são ministradas duas tipologias de curso associadas à formação dos futuros oficiais dos quadros permanentes (QP) da Força Aérea (FA): o Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) (AFA, 2015) e o Estágio Técnico Militar (ETM) (Aviso n.º 3243/2021, de 23 de fevereiro).

O facto de, para além das duas tipologias terem tempos de formação diferentes, os alunos ETM, *a priori*, apresentarem uma heterogeneidade maior dado que a sua experiência anterior de “contacto com a” e de “trabalho na” FA (exceto psicólogos, médicos e juristas) os leva a apresentarem, aquando do seu ingresso na AFA, percepções muito próprias e algo solidificadas da vivência e formação militar, decorrente de serem oriundos de diferentes categorias bem como locais de colocação, somada ao facto de maiores diferenças de idade num grupo terem um impacto negativo na identificação organizacional do mesmo (Innocenti et al., 2013), justifica levantar-se a hipótese seguinte:

H1: Existem diferenças de Clima Organizacional entre os alunos do CMAM e do ETM.

Apesar do CMAM e do ETM estarem a ser formados num espaço comum (a AFA), onde os alunos estão sujeitos a semelhantes vivências, a diferente duração dos cursos e as idiossincrasias prévias ao seu ingresso na AFA (como seja, o facto da maioria dos alunos de ETM já deter, a montante, alguma formação de âmbito militar, a par de experiência afim) – à luz do predito por Hofstede (1991), de que os indivíduos ao integrarem nova organização, levam para o coletivo a sua cultura, e por Parker (2000), de que organização e cultura são conceitos indissociáveis –, justifica-se levantar a seguinte hipótese:

H2: Existem diferenças de Cultura Organizacional entre os alunos do CMAM e do ETM.

Conforme referiram Guzzo et al. (2014), o Clima Organizacional caracteriza-se por múltiplos climas (“microclimas”), que diferem entre os subgrupos dentro da organização, subgrupos estes que, no caso do CMAM, podem repercutir-se nos diferentes anos. Neste enquadramento deduz o levantamento da seguinte hipótese:

H3: Existem diferenças de Clima Organizacional entre os alunos dos diferentes anos do CMAM.

Por seu lado, ao nível da Cultura Organizacional, a hipótese abaixo, justifica-se levantar considerando o advogado por:

- Schein (2016), de que nas organizações que atingem grandes dimensões desenvolvem subculturas próprias derivadas da cultura predominante, que, no caso da AFA, poderá ser transponível para a eventual existência de culturas próprias a cada um dos anos;

- Hofstede (1991), relativamente ao facto de as organizações poderem ser culturalmente divisíveis de acordo com os diferentes níveis hierárquicos dos seus membros e com as funções que desempenham, que, no caso da AFA, poderá refletir-se no facto dos diferentes anos académicos, a par do seu distinto desempenho de funções no funcionamento académico-militar da estrutura de alunos, poderem estar situados em diferentes estádios de aculturação à Instituição;

- Reichers (1987), de que o contexto da instrução ministrada fornece aos membros sinais que permitem depreender características da Cultura Organizacional, que, no caso da AFA, poderá repercutir-se em diferentes aceções de cultura, fruto de diferentes currícula programáticos, docentes e metodologias de formação.

H4: Existem diferenças de Cultura Organizacional entre os alunos dos diferentes anos do CMAM.

Centrando nas premissas de Saraiva e Almeida (2017), que enfatizaram que o clima decorre naturalmente da cultura (i. e., a Cultura Organizacional expressa-se através do Clima Organizacional), de Fontes (2011), em que o clima afigura-se como componente superficial da cultura, e de Keyton (2011) para quem, tal como suprarreferido, o clima é uma manifestação da cultura, levanta-se a seguinte hipótese:

H: Existe relação entre o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional da AFA.

3. Metodologia

Metodologicamente, o presente estudo assenta num raciocínio dedutivo, por partir do geral para o particular (Santos & Lima, 2019, p. 19), associado a uma estratégia de investigação quantitativa e a um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

3.1 Método

Integraram a fase de pré-teste sete potenciais participantes previamente selecionados, de diferentes anos e especialidades, e integraram a fase de teste 233 alunos do CMAM e 11 alunos do ETM.

O inquérito por questionário, em *Google Forms*, foi endereçado a cada potencial respondente, e constitui-se por três partes. A primeira parte referente à recolha dos dados sociodemográficos dos participantes e as duas restantes orientadas, respetivamente, para o estudo: do Clima Organizacional, através da aplicação de uma versão adaptada pelo autor do *Organizational Climate Measure* (OCM) (Medida de Clima Organizacional) de Patterson et al. (2004) composta por 52 itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de 4 pontos (1 = Discordo totalmente e 4 = Concordo totalmente), e agrupados em onze dimensões, por sua vez integradas em três modelos (Relações Humanas, Processos Internos e Objetivos Racionais); e da Cultura Organizacional, por intermédio de uma versão traduzida e validada para o contexto português por Machado (2002) do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional) de Cameron e Quinn (1999), usado por Lopes et al. (2018) composta por 26 itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente), agrupáveis nos quatro tipos de cultura estudados (Cultura de Clã, Cultura Hierárquica, Cultura Adocrática e Cultura de Mercado).

O tratamento dos dados recolhidos foi feito com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 28.0) e *Jeffreys's Amazing Statistics Program* (JASP 0.16.0.0).

4. Resultados

Neste capítulo demonstram-se os resultados obtidos através da análise dos dados.

4.1 Análise psicométrica dos instrumentos

A análise de fiabilidade foi feita com recurso ao Alfa de *Cronbach*, com valor compreendido entre zero e um (Sampieri et al., 2013). Obtiveram-se Alfa classificados por M. Hill & A. Hill (2002) como: excelente no Modelo de Relações Humanas; bons nos modelos de Objetivos Racionais, Cultura de Clã e Cultura Adocrática; razoável na Cultura de Mercado; fraco na Cultura Hierárquica; e inaceitável no modelo dos Processos Internos, porém o valor é aceitável por ter $\alpha > 0.5$, dimensão inferior a dez e os valores correlação item-total serem positivos (Pallant, 2020).

Para estudar a adequabilidade dos dados da análise fatorial exploratória (AFE) obtiveram-se valores de KMO classificados como excelentes (Marôco, 2014), e os de teste de esfericidade de *Barlett* permitiram inferir correlações significativas entre variáveis. Da análise fatorial confirmatória, obteve-se índices de bondade de ajustamento adequados, designadamente: índices de ajuste comparativo (CFI) e índices de *Tucker-Lewis* (TLI) classificados como bons em todos os modelos; valores de raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA) classificados como desejáveis nos modelos de Relações Humanas e Cultura de Clã, e como bons nos restantes; e valores de raiz quadrada média residual padronizada (SRMR) classificados como desejáveis em todos os modelos (Tabachnick & Fidell, 2019).

4.2 Análise de sensibilidade

Da análise de sensibilidade das escalas, feita com recurso ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* conforme Marôco (2014), concluiu-se que a distribuição é não-normal. Dadas as

conclusões do teste, procedeu-se ao cálculo dos índices de achatamento e curtose dos fatores. Considerando a amostra como sendo de média dimensão ($5 < n < 300$), não foi rejeitada a hipótese nula uma vez que os *z-values* de assimetria e curtose encontrados são inferiores a $|3.29|$ (Kim, 2013). Concluiu-se então que as distribuições são razoavelmente equiparáveis à distribuição normal para $n = 244$.

4.3 Análise descritiva

Após a análise de sensibilidade procedeu-se à análise descritiva das variáveis em que se conclui que os modelos de Processos Internos e Objetivos Racionais apresentam – numa escala de 1 a 4 – as médias mais elevadas e parecidas ($\bar{X} = 2.966$; $\bar{X} = 2.952$) entre os fatores de Clima Organizacional, e, da variável Cultura Organizacional (avaliada numa escala de 1 a 5), os modelos de Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica apresentam médias semelhantes e comparativamente elevadas ($\bar{X} = 3.558$; $\bar{X} = 3.548$) (Tabela 1).

Tabela 1 – Análise descritiva dos modelos de Clima e Cultura Organizacionais

	Modelo	Média	Desvio-padrão
Clima Organizacional	Relações Humanas	2.370	0.531
	Processos Internos	2.966	0.410
	Objetivos Racionais	2.952	0.513
Cultura Organizacional	Clã	3.354	0.848
	Adocrática	2.975	0.848
	Hierárquica	3.548	0.644
	Mercado	3.558	0.766

Das 11 dimensões de Clima Organizacional estudadas, as que apresentem maiores médias em cada modelo são, respetivamente, as dimensões: integração ($\bar{X} = 2.914$), formalização ($\bar{X} = 3.398$) e qualidade ($\bar{X} = 3.186$).

4.4 Análise de diferenças de médias

Através da utilização do teste *Mann-Whitney*, dada a diferença de dimensões das subamostras, foram registadas como significativas as diferenças de médias entre CMAM e ETM nos modelos das Relações Humanas ($\bar{X} = 2.352$; $\bar{X} = 2.748$; $p < 0.05$), devido à maior perceção de apoio da supervisão ($\bar{X} = 2.334$; $\bar{X} = 2.946$; $p < 0.01$) por parte do ETM; e no modelo de Cultura Hierárquica ($\bar{X} = 3.528$; $\bar{X} = 3.964$; $p < 0.05$).

Da análise intraCMAM quanto ao Clima Organizacional, com o uso de testes *One-Way ANOVA*, foram encontradas diferenças significativas de médias nos modelos de Relações Humanas ($p < 0.001$) e Objetivos Racionais ($p < 0.001$).

O teste *post-hoc Games-Howell*, utilizado por haver heterocedasticidade, revelou existirem no modelo das Relações Humanas diferenças entre o 1.º ano CMAM ($\bar{X} = 3.131$) e todos os restantes anos ($\bar{X} = 2.158$; $p < 0.001$); e, no modelo dos Objetivos Racionais, para além de entre o 1.º ano CMAM ($\bar{X} = 3.661$) e todos os outros alunos ($\bar{X} = 2.709$; $p < 0.001$), entre os alunos dos 4.º ($\bar{X} = 2.702$; $p < 0.05$), 5.º ($\bar{X} = 2.516$; $p < 0.01$) e 6.º ($\bar{X} = 2.557$; $p < 0.01$) anos em comparação com os do 2.º ano ($\bar{X} = 2.945$). O resultado do teste *Mann-Whitney* aplicado às dimensões do modelo de Objetivos Racionais, justifica a diferença por o 2.º ano ter perceções de esforço ($\bar{X} = 3.065$; $p < 0.001$) e qualidade ($\bar{X} = 3.223$; $p < 0.001$) superiores às dos 4.º, 5.º e 6.º anos ($\bar{X} = 2.627$; $\bar{X} = 2.817$).

Utilizou-se o teste *t-Student* para estudar a diferença de médias dos fatores de Clima Organizacional entre alunos internos e alunos semi-internos, nos anos em que os alunos semi-internos frequentam uma Instituição de Ensino Superior Público (IESP), tendo-se notado apenas diferenças significativas ($p < 0.05$) no modelo das Relações Humanas entre internos ($\bar{X} = 2.034$) e semi-internos ($\bar{X} = 2.207$), devido aos alunos semi-internos terem melhores percepções das dimensões autonomia ($\bar{X} = 1.419$; $\bar{X} = 1.695$; $p < 0.01$) e participação ($\bar{X} = 1.628$; $\bar{X} = 1.879$; $p < 0.01$). Nos 1.º, 2.º e 3.º anos não foram notadas diferenças entre agrupamentos de especialidades.

Quanto à variável Cultura Organizacional, da utilização de testes *One-Way ANOVA* aplicados à subamostra CMAM, demonstrou-se haver diferenças nos modelos de Cultura de Clã ($p < 0.001$), Adocrática ($p < 0.001$), Hierárquica ($p < 0.001$) e de Mercado ($p < 0.001$). Os testes *post-hoc HSD Tukey*, utilizados dada a homogeneidade das variâncias, permitem esclarecer existirem diferenças de médias significativas nos modelos: Cultura de Clã, entre o 1.º ano ($\bar{X} = 4.424$) e todos os outros alunos ($\bar{X} = 3.033$; $p < 0.01$), e entre o 2.º ano ($\bar{X} = 3.338$) e os 4.º ($\bar{X} = 2.808$; $p < 0.01$) e 6.º anos ($\bar{X} = 2.702$; $p < 0.05$); Cultura Adocrática, entre o 1.º ano ($\bar{X} = 4.034$) e todos os outros alunos ($\bar{X} = 2.644$; $p < 0.01$), o 6.º ano ($\bar{X} = 2.114$) e os 2.º ($\bar{X} = 2.865$; $p < 0.01$) e 3.º anos ($\bar{X} = 2.844$; $p < 0.05$); Cultura Hierárquica, entre o 1.º ano ($\bar{X} = 4.246$) e todos os outros alunos ($\bar{X} = 3.320$; $p < 0.001$); Cultura de Mercado, entre 1.º ano ($\bar{X} = 4.142$) e todos os anos, exceto o 7.º ano ($\bar{X} = 3.353$; $p < 0.05$).

Utilizou-se o teste *t-Student* para estudar a diferença de médias dos fatores de Cultura Organizacional entre alunos internos e alunos semi-internos, nos anos em que os alunos semi-internos frequentam uma Instituição de Ensino Superior Público (IESP), tendo-se notado apenas diferenças significativas ($p < 0.05$) no modelo de Cultura Hierárquica entre internos ($\bar{X} = 3.067$) e semi-internos ($\bar{X} = 3.370$). Nos 2.º e 3.º anos não foram notadas diferenças entre agrupamentos de especialidades. Porém, no 1.º ano notaram-se diferenças significativas entre PILAV e restantes especialidades, nos modelos de Cultura Adocrática ($\bar{X} = 3.794$; $\bar{X} = 4.185$; $p < 0.05$) e de Mercado ($\bar{X} = 3.868$; $\bar{X} = 4.315$; $p < 0.05$).

Aos anos de graduação em cadete aluno foram aplicados testes *One-Way ANOVA*, dos quais se verifica que para cada ano estudado não existem diferenças de médias significativas entre especialidades ($p\text{-values} > 0.05$).

Por fim, com recurso às correlações de *Pearson*, percebeu-se existir correlações fortes e estatisticamente significativas entre o modelo das Relações Humanas e a Cultura de Clã ($p = 0.731$); e entre modelo dos Objetivos Racionais e a Cultura de Mercado ($p = 0.531$). Adicionalmente, conclui-se ainda a existência de correlação forte e significativa entre o Clima e a Cultura Organizacionais ($p = 0.752$).

5. Discussão dos resultados

Quanto às hipóteses do estudo, a evidência empírica encontrada permite confirmar as cinco hipóteses colocadas, três de forma *completa* (H3 a H5) e duas de forma *parcial* (H1 e H2).

Teste da H1: *Existem diferenças de Clima Organizacional entre os alunos do CMAM e do ETM.*

A confirmação parcial da H1, deve-se ao facto de apenas terem sido encontradas diferenças significativas entre os alunos do CMAM (com exceção do 1.º ano) e os alunos do ETM relativamente ao modelo das Relações Humanas. A percepção de elevado apoio sentida pelo ETM, poderá justificar-se pelo facto de, à data da resposta ao questionário, o seu ingresso na AFA ser ainda recente, o que se traduz numa ainda precoce fase de aprendizagem da forma (apropriada) de ser, de estar e de pensar por parte do novo membro da organização (Rousseau, 1990; Schein, 1990), que requer mais apoio por parte de quem está na organização há mais

tempo (Schein, 2010), assumindo a chefia um papel preponderante porque: a liderança é um dos principais antecedentes do clima (Ehrhart & Schneider, 2016, p. 5); os líderes têm de fornecer direção e propósito (Martin & McCausland, 2002, p. 429, cit. por Pierce, 2010); os líderes ao ajudarem os liderados, assumem a função de líder cuidador, que se enquadra com o modelo das Relações Humanas (Cameron et al., 2006, p. 79).

Teste da H2: *Existem diferenças de Cultura Organizacional entre os alunos do CMAM e do ETM.*

A confirmação parcial da H2, prende-se com o facto de apenas se terem registado diferenças significativas de médias na Cultura Hierárquica, com o ETM a apresentar valores superiores ao CMAM. Apesar de Lopes et al. (2018) terem encontrado médias de Cultura Hierárquica do ETM ligeiramente inferiores às do CMAM, tal não permite argumentar que seria expectável que os resultados atuais fossem semelhantes, uma vez que o grupo de indivíduos que compõe o ETM nos dois estudos é diferente e diferentes grupos podem desenvolver subculturas diferentes, mais fortes ou fracas que outras (Ehrhart & Schneider, 2016, p. 10). Porém, os resultados coincidem com os de Breslin (2000, p. 16), que encontrou maiores médias de percepção de cultura de disciplina, autoridade e uniformização em militares de maior graduação na categoria de oficiais.

Teste da H3: *Existem diferenças de Clima Organizacional entre os alunos dos diferentes anos do CMAM.*

A confirmação da H3, associa-se à presença de médias significativamente diferentes entre o 1.º ano e os restantes anos do CMAM em relação aos modelos das Relações Humanas e dos Objetivos Racionais. Quanto ao modelo dos Objetivos Racionais, esta ocorrência associa-se ao facto do 1.º ano, por estar numa fase inicial, ser o que mais recebe *feedback* do seu desempenho por parte das chefias, o que se reflete numa melhor percepção da qualidade do trabalho e do esforço realizado. O 1.º ano evidencia médias superiores às média dos alunos CMAM em todas as dimensões estudadas, exceto a dimensão tradição, que é significativamente inferior à média dos alunos CMAM mais antigos. Uma *inferioridade* eventualmente associada ao facto de ainda não terem tido o tempo e o número de experiências organizacionais suficientes que lhes permita a conhecer a forma como as coisas são feitas na organização (Schein, 2010).

Adicionalmente, o facto de o 1.º ano apresentar valores elevados em todos os quadrantes de clima que foram estudados, é algo que ecoa o já antes constatado por Lopes et al. (2018), e que está igualmente alinhado com o predito por Schneider (2000) de que o clima causa cultura. Diferenças significativas de médias foram igualmente notadas entre o 2.º ano e os 4.º, 5.º e 6.º anos, traduzidas na maior percepção de esforço e qualidade por parte do 2.º ano. Uma situação possivelmente associada à proximidade temporal com a sua fase de enquadramento militar, caracterizada pelo elevado grau de exigência e intensidade da formação, que, segundo Redmond et al. (2015), requer resiliência (esforço). Por outro lado, os alunos semi-internos que estudam em IESP demonstram valores médios superiores aos alunos PILAV dos mesmos anos, no tocante ao modelo das Relações Humanas, o que, da análise realizada às dimensões, poderá associar-se ao facto dos alunos semi-internos, dos 4.º ao 7.º anos, experienciarem uma maior percepção de autonomia e de participação. Duas características frequentemente associadas ao contexto de universidade civil (Feng, 2018, p. 34; Sokol et al., 2015, p. 285).

Teste da H4: *Existem diferenças de Cultura Organizacional entre os alunos dos diferentes anos do CMAM.*

A confirmação da H4, justifica-se pela diferença apresentada pelo 1.º ano em relação a todos os modelos de Cultura Organizacional comparativamente com os restantes anos do CMAM, ao apresentar valores substancialmente elevados. Não obstante a cada ano corresponder uma subcultura, que pode tomar uma versão intensificada da Cultura Organizacional (Martin & Siehl,

1983), a tendência do 1.º ano para apresentar transversalmente maiores médias do que os restantes alunos e a propensão do seu decréscimo e estabilização ao longo dos anos seguintes, já fora notada pelo estudo de Lopes et al. (2018). Um gradiente temporal de modificação cultural muito possivelmente associado ao observado por Schein (2000), relativamente ao facto de poderem haver subgrupos dentro da organização que mostram diferenças numa dada cultura, por não terem tido ainda suficientes experiências partilhadas que levam à adoção de pressupostos comuns.

Para além das diferenças entre o 1.º ano e os restantes, observaram-se igualmente diferenças para a Cultura de Clã entre o 2.º ano e os 4.º e 6.º anos. Um valor elevado do 2.º ano que, por um lado e como expectável, é inferior ao do 1.º ano, mas que, por outro lado, é compreensível que seja superior ao de alunos mais antigos visto o 2.º ano estar no início da curva de decréscimo já notada por Lopes et al. (2018) e pelo presente estudo. No entanto, dada a circunstância formativa em que os alunos do 2.º ano se encontravam à data do inquérito, com o prolongamento da sua fase de aculturação mais intensa a abranger parte do seu segundo ano de curso tal poderá ser suficientemente forte para o 2.º ano apresentar valores mais aproximados aos do 1.º ano. Por outro lado ainda, o contacto muito próximo que o atual 2.º ano teve com o atual 5.º ano ao longo do ano anterior ao presente estudo –, repercutido, p.ex., num maior número de vivências partilhadas e assimilação de indícios culturais (Denisson, 1996) entre estes, à data, 2.º e 5.º anos, – poderá ser uma das razões para os 4.º e 6.º anos apresentarem diferenças de Cultura de Clã com o 2.º ano, mas o 5.º ano não.

Relativamente à Cultura Adocrática, observaram-se diferenças significativas entre o 1.º ano e os restantes anos, tendo, no entanto, o 6.º ano apresentado médias inferiores às dos 2.º e 3.º anos, consubstanciando-se numa subcultura de carácter adocrático mais fraca (Ehrhart & Schneider, 2016; Schein, 2016). A constatação de não haverem médias significativamente elevadas neste tipo de cultura em nenhum ano do CMAM, com exceção do 1.º ano, é desejável, porque sinónimo da inexistência de disparidade entre subculturas numa vertente que não seja estratégica para a organização (Cameron et al., 2006).

No tocante à Cultura Hierárquica, as diferenças observadas foram entre o 1.º ano e os restantes anos do CMAM, com os primeiros a demonstrarem maiores médias. Uma situação expectável porque estes alunos, encontrando-se ainda numa fase muito embrionária da sua adaptação à AFA, são confrontados, de forma exaustiva, com uma cultura militar muito baseada na estrutura, no modelo de trabalho e nas regras (Redmont et al., 2015), que são, no fundo, um conjunto de características associadas à Cultura Hierárquica (Cameron & Quinn, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Adicionalmente, as elevadas médias desta cultura no seu todo (i.e. de forma transversal à generalidade dos anos, por comparação com os outros tipos de cultura), estão muito possivelmente associadas ao facto dos alunos perceberem a organização como um estabelecimento castrense de ensino superior eficaz porque estável, previsível e mecânico (Cameron & Quinn, 2011).

No tocante à Cultura de Mercado, foram apenas encontradas diferenças entre o 1.º ano e os restantes. Esta cultura mostrou-se tão vinculada como a Cultura Hierárquica (em teoria, e também aqui, a cultura dominante neste tipo de organização), o que, à luz de Cameron e Quinn (2011), é uma evidência com importante significado, porque aporta o facto da AFA, para além de ter os traços culturais identitários de uma organização militar, tem, igualmente, traços culturais de uma cultura orientada para a tarefa, a exigência e para a ênfase em ganhar.

A presença de médias superiores nos quadrantes com foco exterior demonstrada pelos alunos PILAV do 1.º ano, em comparação com os demais alunos de diferentes especialidades, afigura-se como *paradoxal* porque *difere* e ao mesmo tempo *ecoa* o referido por Schein (2016),

ao advogar valores de cultura semelhantes em indivíduos que foram treinados da mesma forma, com os mesmos valores e com uma socialização forte durante o período de formação.

Teste da H5: *Existe relação entre o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional da AFA.*

A confirmação da H5, está associada às correlações significativas entre as dimensões dos modelos de Clima Organizacional, propostos por Patterson et al. (2004), e os modelos de Cultura Organizacional, propostos por Cameron e Quinn (1999), e entre estas duas variáveis no seu todo. Um conjunto de evidências que vão ao encontro da teoria por: estarem alinhada com a reflexão de Schneider (2000), de que o clima associa-se, para além de ser causa, à cultura; os conceitos de clima e cultura serem conceptualmente semelhantes (Beus et al., 2020); o clima ser a manifestação superficial da cultura (Parker et al., 2003); para além dos estudos quantitativos de cultura aferirem valores organizacionais diretamente, os estudos de clima aferem percepções de características organizacionais que são a própria manifestação desses mesmos valores (Schneider et al., 2011).

6. Conclusão

O estudo foi norteado pela questão de investigação: *Como é que se caracteriza o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional na Academia da Força Aérea?*, operacionalizada com recurso a um modelo teórico (modelo dos valores contrastantes) que permitiu tipificar três tipos de Clima Organizacional (Relações Humanas, Sistemas Internos e Objetivos Racionais) e quatro formas de Cultura Organizacional (Clã, Adocrática, Hierárquica e de Mercado), com a apresentação de um inquérito por questionário composto por uma escala de Clima Organizacional (OCM) e uma escala de Cultura Organizacional (OCAI).

Dos dados obtidos, concluiu-se, numa análise mais micro (por ano/por curso) que os alunos ETM demonstram diferenças significativas em relação aos alunos CMAM (excetuando o 1.º ano) no tocante aos modelos de Relações Humanas e Cultura Hierárquica. Da análise intraCMAM salientam-se vários aspetos. O 1.º ano apresenta maiores médias em todos os modelos de Clima e Cultura Organizacionais, excetuando-se o modelo dos Processos Internos, devido à baixa percepção de tradição. Existe, de forma genérica, uma tendência de decréscimo de médias dos modelos ao longo dos anos de curso. Observou-se, por outro lado, uma relativa homogeneidade de percepções de Clima e Cultura Organizacionais entre o 2.º e 7.º ano, tendo apenas sido notadas diferenças significativas quanto ao clima entre o 2.º ano e os alunos dos 4.º, 5.º e 6.º anos no modelo dos Objetivos Racionais; e, quanto à cultura, entre o 2.º ano e os 4.º e 6.º anos, pelos primeiros revelarem uma Cultura de Clã mais vinculada, e entre o 6.º ano e os 2.º e 3.º anos, pelos primeiros expressarem com menor intensidade a Cultura Adocrática. Analisando por especialidades, concluiu-se que os alunos semi-internos que estudam em IESP apresentam valores superiores nos modelos de Relações Humanas e Cultura Hierárquica; e, no 1.º ano, os alunos PILAV exprimem uma menor identificação com os modelos culturais de foco externo (Cultura Adocrática e Cultura de Mercado) comparativamente aos restantes.

Numa análise mais macro, os dados recolhidos, e acima sumariados, vão no sentido de, não obstante a amostra de alunos poder subdividir-se (por uma questão de homogeneidade de valores médios) em três grupos (1.º ano, alunos dos 2.º ao 7.º anos, e ETM), os perfis globais de Clima e Cultura Organizacionais apresentarem uma *geometria* semelhante entre si, com uma predominância do controlo e estratificação da organização. Tal caracterização deve-se à percepção por parte dos alunos de que os modelos de Sistemas Internos e Objetivos Racionais são os que melhor descrevem o Clima Organizacional por eles experienciado, e as tipologias culturais que lhes correspondem (Cultura Hierárquica e Cultura de Mercado) as que melhor caracterizam a cultura da organização a que pertencem.

Neste seguimento, a AFA apresentou-se/apresenta-se retratada como uma Instituição: por um lado, pautada pela formalidade, estruturação e pela formalização de procedimentos e regras, com a utilização da gestão e comunicação como formas de atingir um estado de estabilidade e controlo que potenciam a sua eficiência, consistência e uniformização; e, por outro, orientada para a obtenção de melhores resultados e para a execução, com qualidade, dos seus objetivos, fruto de uma liderança exigente, que avalia e dá aos alunos, *feedback* – percebido como pertinente e *on time* – sobre o seu desempenho e esforço. Tendo, desta forma, para além dos traços culturais identitários de uma organização militar, traços culturais orientados para a tarefa, a exigência e para a ênfase em ganhar.

O contributo teórico da presente dissertação traduz-se na evidência empírica encontrada relativamente à robustez da adoção do modelo dos valores contrastantes (o modelo mais utilizado nos estudos quantitativos de Cultura Organizacional), como modelo agregador de climas específicos em submodelos/quadrantes decorrentes de tipologias de Cultura Organizacional.

Relativo ao contributo prático, a presente dissertação mune os decisores da AFA, pela primeira vez, com uma medição das perceções dos alunos sobre o Clima Organizacional e com uma quantificação atualizada da Cultura Organizacional, conceitos preponderantes no estudo das organizações.

A principal limitação desta investigação prende-se com o facto de não ter sido possível fazer um estudo longitudinal de pelo menos dois anos, conforme sugerido por vários autores que estudaram quer o Clima Organizacional quer a Cultura Organizacional (Ashkanasy Broadfoot & Falkus, 2000; González-Romá & Gamero, 2012; Wilderom et al., 2000).

Concernente a estudos futuros afigura-se importante efetuar um estudo longitudinal que permita perceber mudanças no perfil do modelo de valores contrastantes na AFA ao longo do tempo e relacioná-las com a lógica de planeamento e decisão, lógica esta que, segundo Bacharach e Mundel (1993, cit. por Paparone, 2003) tende a mudar com a vinda de novos elementos com diferentes formas de pensar para a organização. Igualmente pertinente, afigura-se o desenvolvimento de um estudo da Cultura e do Clima Organizacionais nas diferentes áreas funcionais da AFA e da Força Aérea, atendendo ao notado por Paparone (2003) numa universidade militar do Departamento de Defesa dos EUA, designadamente o facto dos departamentos de ensino, investigação e chefia apresentarem culturas dominantes distintas, e por Erhardt (2018), que encontrou diferenças no perfil cultural interdepartamentos da *US Air Force*. Um último estudo percebido como pertinente, passa pelo alargamento/réplica da presente investigação aos estabelecimentos de ensino superior público militar de congéneres nacionais, por forma a avaliar eventuais tendências e estabelecer potenciais paralelismos entre o clima e a cultura vivenciados pelos futuros oficiais das Forças Armadas, dado o já suprarreferido impacto destas variáveis em diversos *outcomes*.

7. Referências Bibliográficas

- Academia da Força Aérea. (2015). *Regulamento dos Mestrados Integrados da Academia da Força Aérea*. Autor.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. Em: N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson (Ed.), *The Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 131-146). Sage.
- Aviso n.º 3243/2021, de 23 de fevereiro (2021). *Concurso para admissão ao estágio técnico-militar - licenciatura - ano letivo de 2021-2022*. Diário da República, 2.ª Série, 37, 46-67. Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Beus, J.M., Solomon, S. J., Taylor, E. C., & Esker, C. A. (2020). Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. *Organizational Psychology Review*, 20(10). <https://doi.org/10.1177/2041386620914707>
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. ISCSP.
- Breslin, C. B. (2000). *Organizational culture and the military*. U.S. Army War College.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (3.^a Ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K., Quinn, R., DeGraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations*. Edward Elgar Publish.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (4.^a Ed.). Campus.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 819–854. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2016). Organizational Climate and Culture. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.3>
- Erhardt, R. (2018). *Cultural Analysis of Organizational Development Units: A Comprehensive Approach based on the Competing Values Framework* (Tese de doutoramento em Administração de Empresas). Georgia State University.
- Feng, W. (2018). *The Relationship between Institutional Climate and Student Engagement and Learning Outcomes in Ontario Community Colleges* (Tese de doutoramento em Filosofia). Universidade de Toronto.
- Fontes, R. (2011). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (Dissertação de mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP].
- González-Romá, V., & Gamero, N. (2012). Does positive team mood mediate the relationship between team climate and team performance?. *Psicothema*, 24(1), 94-99.
- Guzzo, R., Nalbantian, H., & Parra, L. (2014). A Big Data, Say-Do Approach to Climate and Culture: A Consulting Perspective. Em: B. Schneider & K. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 197–212). Oxford University Press.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.^a Ed.). Sílabo.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724–744. <https://doi.org/10.1108/PR-Jan-2012-0009>
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences* (2.^a Ed.). Sage.
- Kim, H. (2013). *Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution using skewness and kurtosis*. University College of Health Science. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>

- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lopes, G. D., Fachada, C. P. A., & Farinha, A. P. G. (2018). Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança nos Estabelecimentos de Ensino dos Oficiais da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, 6(1), 221–254. <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.
- Machado, C., & Davim, J. P. (2018). *Enhancing Competitive Advantage With Dynamic Management and Engineering*. IGI Global.
- Machado, M. V. (2002). *A Influência da Cultura Empresarial na Produtividade das Organizações* (Dissertação de mestrado em Comportamento Organizacional). Instituto Superior de Psicologia Aplicada [ISPA].
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6.ª Ed.). ReportNumber.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: Na uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5).
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19–47. <https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7.ª Ed.). Routledge.
- Paparone, C. R. (2003). *Applying the competing values framework to study organizational subcultures and system-wide planning efforts in a military university* (Tese de Doutorado em Filosofia). Pennsylvania State University.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: unity and division at work*. Sage.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., Dawson, J., & Wallace, A. (2004). *Development and Validation of an Organizational Climate Measure*. Aston University.
- Pierce, J. G. (2010). *Is the organizational culture of the U.S. Army congruent with the professional development of its level officer corps?*. U.S. Army War College.
- Powell, B., Mettert, K., Dorsey, C., Weiner, B., Stanick, C., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M., Aarons, G., Barwick, M., Damschroder, L., & Lewis, C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research & Practice*, 2, 1-29. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Redmond, S. A., Wilcox, S. L., Campbell, S., Kim, A., Finney, K., Barr, K., & Hassan, A. M. (2014). A brief introduction to the military workplace culture. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 50, 9-20. <https://doi.org/10.3233/wor-141987>
- Reichers, A. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287. <https://doi.org/10.2307/258535>

- Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5.^a Ed.). Penso.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.^a Ed.). Instituto Universitário Militar.
- Saraiva, D., & Almeida, A. (2017). Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 22, 24–31.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. Em: N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. xxiii-xxx). Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.^a Ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5.^a Ed.). McGraw-Hill.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B. (2000). The Psychological Life of Organizations. Em: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. xvii-xxii). Sage.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). Introduction and Overview of the Handbook. Em: B. Schneider & K. Barbera (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 3-20). Oxford University Press.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. Em: S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 373-414). American Psychological Association.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sokol, A., Gozdek, A., Figurska, I., & Blaskova, M. (2015). Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity. *Social and Behavioral Sciences*, 182, 279 – 288.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. Em: N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson (Ed.), *The Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 193-209). Sage.