

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Cultura e Clima Organizacional
numa empresa de atividades de
consultoria em informática**

Cátia Cristina Jesus Camacho

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Prof. Doutora Maria Amélia Marques (Prof^ª. Adjunta)

Presidente: José Rebelo dos Santos (Prof. Coordenador)

Vogal Arguente: Maria Odete Pereira (Prof^ª. Coordenadora)

Setúbal, 2017

“Só é digno da liberdade, como da vida, aquele que se empenha em conquistá-la.”

Johann Goethe

Dedicatória

À minha mãe,

Por me ter mostrado que nunca se deve desistir, por mais complicado que seja o caminho e, por me ajudar a perceber que consigo ser muito mais forte do que aquilo que julgo ser.

Agradecimentos

Agradeço desde já às pessoas que se prestaram a ser analisadas por mim, para a concretização desta dissertação de mestrado.

Agradeço também à professora doutora Maria Amélia Marques por me ter apoiado ao longo dos meses de realização desta dissertação. Por me ter transmitido conhecimentos, que foram sem dúvida uma aprendizagem, mas muitos deles, são e serão conhecimentos que irei guardar para o resto da minha vida. Apesar de estar longe fisicamente durante o processo de execução desta tese, também não posso deixar de agradecer ao professor João Pedro Cordeiro, que foi uma ajuda preciosa e imprescindível numa determinada fase da concretização desta dissertação de mestrado.

Contudo, apesar destes agradecimentos, não posso deixar de agradecer, e muito, ao professor Rui Brites, que me ajudou imenso na análise estatística do meu trabalho.

Agradecer a toda a minha família que direta ou indiretamente, acreditaram em mim nos momentos em que eu própria já duvidava das minhas capacidades.

Agradecer às minhas amigas Dulce, Marina e Lúcia. Sendo que devo um obrigado especial à Marina Fernandes por ter sido a “minha companheira”, por me ter apoiado quando eu mais precisava e por me ter feito acreditar que podia finalizar este meu objetivo (mestrado).

Ao Carlos, o melhor companheiro que existe, por me ter mostrado o quão forte eu sou, por me ter motivado todos os dias a nunca desistir e a mostrar sempre aquilo que eu realmente valho e pela paciência que revelou comigo.

Resumo

A problemática desta tese de mestrado corresponde à análise quer do clima quer da cultura organizacional numa empresa de Consultoria de Inovação e Tecnológica. Já muitos nomes da literatura vieram referir a importância da cultura, como por exemplo Oliveira e Campello, s.d, que referem que a cultura organizacional não é mais do que um conjunto de características do ambiente de trabalho, sendo estas entendidas pelos trabalhadores, fazendo com que esta seja um importante fator influenciador do comportamento, logo é de extrema relevância que a cultura seja analisada nos dias de hoje. Dada a importância demonstrada pela cultura, faria todo o sentido analisar a cultura, ou melhor, as suas características, juntamente com outra temática de enorme prestígio, que terá bastante influência no funcionamento de qualquer organização, o clima organizacional.

A utilização de temáticas bastante atuais, e aos quais, grandes nomes da literatura portuguesa e estrangeira se têm debruçado, possibilita a compreensão, de uma forma mais específica, de alguns temas aos quais a sociedade portuguesa, na atualidade, se tem debatido.

Em termos metodológicos, o que se propõe realizar é uma entrevista exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior conhecimento acerca das temáticas em questão. A pessoa a ser selecionada na empresa de atividades de consultoria em informática irá permitir uma maior interpretação das temáticas em causa. Posteriormente, será feito um conjunto de questões às pessoas que constituem a empresa. A complementar estes dois métodos, existirá a análise documental.

Palavras-chave: cultura, clima organizacional, temáticas.

Abstract

The problematic of this master's thesis corresponds to the analysis of both the climate and the organizational culture in a company of Consulting of Innovation and Technology. Many of the names of the literature have referred to the importance of culture, such as Oliveira and Campello, sd, who refer that the organizational culture is no more than a set of characteristics of the work environment, being understood by the workers, This is an important factor influencing behavior, so it is extremely relevant that the culture is analyzed today. Given the importance of culture, it would make sense to analyze the culture, or rather its characteristics, along with another topic of enormous prestige that will have a great influence on the functioning of any organization, the organizational climate.

The use of quite current themes, and to which great names of Portuguese and foreign literature have been addressed, makes it possible to understand, in a more specific way, some of the themes to which Portuguese society has been debated today.

In methodological terms, what it is proposed to carry out is an exploratory interview, which has the objective of greater information on the themes in question. The person to be selected in the company of computer consulting activities will allow a greater interpretation of the issues in question. Subsequently, it is a set of questions to the people who constitute a company. A complement to these two methods, there will be a documentary analysis.

Key-words: culture, organizational climate, themed.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	
2.1. Cultura Organizacional: conceitos e abordagens	5
2.2. Clima Organizacional	13
2.2.1. Dimensões do clima organizacional	13
2.3. Distinção entre clima e cultura e Organizacional	13
3. Metodologia	
3.1. Opções metodológicas	18
3.2. Objetivos gerais e específicos	18
3.3. Técnicas e fontes de informação	18
3.3.1. Análise documental	13
3.3.2. Questionário	19
3.3.3. Entrevista	20
4. Análise e discussão dos dados obtidos	
4.1. Caracterização de uma empresa de atividades de consultadoria em informática	18
4.1.1. Parcerias estabelecidas	24
4.1.2. Carreiras na empresa	25
4.2. Caracterização dos respondentes	26
4.3. Análise e discussão dos dados obtidos (entrevista e questionário)	33
4.3.1. Entrevista:	
4.3.1.1. Respostas acerca da Organização do trabalho	34
4.3.1.2. Respostas acerca do Recrutamento	35
4.3.1.3. Respostas acerca do Acolhimento	35
4.3.1.4. Respostas acerca da Formação	35
4.3.1.5. Respostas acerca da Política de compensações e remunerações	36

4.3.1.6. Respostas acerca de algumas evidências de complementaridade entre práticas de Recursos Humanos	36
5. Conclusões.....	47
5.1. Conclusões Gerais	48
5.2. Possíveis Limitações	49
6. Referências Bibliográficas.....	52
Apêndices:	
Apêndice I-.....	58
Apêndice II –.....	59
Apêndice III-.....	62
Apêndice IV –.....	64
Apêndice V-.....	83
Apêndice VI –.....	91
Apêndice VII-.....	93
Apêndice VIII –.....	96
Apêndice IX –.....	99
Anexos:	
Anexo I- Tabela síntese de modelos de clima organizacional.....	102

Índice de Figuras

Figura 1. Níveis de Cultura	8
Figura 2. Modelo dos Valores Competitivos (CVM)	9
Figura 3. Amostra inquirida numa empresa de atividades de consultoria em informática.	26
Figura 4. Faixa etária dos trabalhadores inquiridos.....	27
Figura 5. Estado Civil dos Trabalhadores	27
Figura 6. Habilitações literárias dos trabalhadores inquiridos.....	28
Figura 7. Localização geográfica dos trabalhadores, tendo em conta o seu posto de trabalho.....	29
Figura 8. Departamento/serviço dos trabalhadores inquiridos.....	29
Figura 9. Antiguidade na empresa dos inquiridos.....	30
Figura 10. Função atual dos inquiridos.....	30
Figura 11. Antiguidade na função dos trabalhadores inquiridos	31
Figura 12. Tipo de vínculo contratual dos inquiridos.....	32
Figura 13. Questões para as diferentes dimensões do clima organizacional na empresa	44

Índice de Tabelas

Tabela 1. Componentes Culturais	6
Tabela 2. Emoções dos trabalhadores face ao tipo de clima organizacional	13
Tabela 3. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura Clã.....	38
Tabela 4. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura Inovadora	39
Tabela 5. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura Hierárquica	39
Tabela 6. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura de Mercado	40
Tabela 7. Correlações entre as dimensões do Clima e os quatro tipos de cultura....	40
Tabela 8. Dimensões do clima organizacional que se destacam mais na empresa, assim como a cultura mais evidente.....	40

1. Introdução

A problemática desta tese de mestrado corresponde à análise quer do clima quer da cultura organizacional numa empresa de Consultoria de Inovação e Tecnológica . Este interesse por estas temáticas iniciou-se no primeiro ciclo, onde foi evidenciado a sua relevância quer teórica quer empírica nos atuais contextos socioeconómicos e culturais.

No que diz respeito à problemática a explorar na presente dissertação de mestrado a mesma foi selecionada tendo em conta o interesse, que atualmente, as temáticas pudessem ter, mas também se deve muito ao facto de terem sido lecionados determinados conhecimentos durante a licenciatura. Isto é, durante os três anos da licenciatura foram lecionadas as mais variadas temáticas na área de gestão de Recursos Humanos que tinham, muitas vezes a problemática da cultura implícita. Uma vez que “a cultura organizacional tem sido colocada por diversos estudiosos como importante aspeto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização” (Saraiva, 2002: 188) e, dado que a cultura está implícita nas mais diversas áreas disciplinares (Torres, 2004) é de extrema utilidade analisar esta problemática.

A relevância demonstrada pela cultura, mostra todo o sentido em a mesma ser analisada, ou melhor, as suas características, num contexto organizacional pertinente. Seria uma mais-valia, selecionar um contexto organizacional que permitisse, um maior alargamento de conhecimentos, assim como, eventualmente um benefício, para a organização selecionada.

Para além destes factos e no seguimento da cultura organizacional, é importante referir o clima organizacional, pois existem bastantes semelhanças entre estas duas temáticas. Mas estas não descrevem o mesmo fenómeno. E, assim sendo, a escolha das temáticas estava realizada. O que levou a levantar a problemática: “Verificar a presença da cultura e do clima organizacional numa empresa de Consultoria de Inovação e Tecnológica ”.

O clima é de extrema importância analisar, uma vez que o mesmo vai influenciar toda a envolvente. Ou seja, o clima interfere de uma forma direta na satisfação, na motivação e na criatividade de todos os seus trabalhadores (Leitão, Guimarães E Rosal, s.d). Os primeiros estudos realizados acerca desta temática ocorreram nos Estados Unidos, no início dos anos 60 (Teixeira, 2010).

O clima organizacional é uma temática extremamente ampla e complexa, podendo abranger um vasto leque de conceitos, uma vez que o mesmo tenta conjugar as mais variadas percepções, atitudes e sentimentos, em contextos específicos, levando assim a que exista uma mensuração (Oliveira e Campello, s.d). E, assim sendo, a realização deste trabalho permitirá responder à questão do objetivo central desta tese, que é analisar a cultura e o clima organizacional numa empresa de Consultoria de Inovação e Tecnológica

Em termos metodológicos, o que se propõe realizar é uma entrevista, ao diretor de Recursos Humanos, pois esta parece ser a entidade de maior pertinência a ser entrevistada, nomeadamente porque irá permitir uma compreensão mais específica de certos conceitos e temáticas. Como método complementar, utilizar-se-á inquéritos por questionário.

Relativamente à estrutura do trabalho, poderá inferir-se que a mesma terá três grandes capítulos, que serão a revisão da literatura, a metodologia e, por fim a análise dos dados que foi possível obter.

A revisão da literatura será composta por informação relevante acerca do problema que se pretende dar resposta, tendo em conta toda a literatura selecionada. Por vezes o clima e a cultura organizacional, são muitas vezes confundidos, mas o que se percebe é que os dois conceitos se complementam, contudo os mesmos não retratam os mesmos fenómenos (Luz, 2003).

Posteriormente, o que se designa como segundo capítulo do trabalho será a metodologia, que terá de identificar e fazer uma descrição concisa de todos os métodos e técnicas que serão úteis para chegar a uma conclusão. No caso em concreto, será necessário identificar quais os objetivos específicos, assim como o geral, e fazer uma identificação dos instrumentos que serão necessários para a recolha de informação e, conseqüentemente do seu tratamento. Por fim, ainda neste capítulo, existirá uma introspeção acerca dos procedimentos bem como das limitações que poderão existir aquando da escolha da metodologia em questão.

No que se designa por terceiro capítulo, existe a análise e a discussão dos dados obtidos, onde haverá a caracterização da empresa que se encontra em estudo, assim como a descrição da amostra de respondentes ao inquérito realizado. Sendo que existirá também a análise da entrevista realizada.

2. Revisão da Literatura

No que diz respeito à revisão da literatura, o que se pretende analisar são as temáticas anteriormente referidas, a cultura e o clima organizacional. Este capítulo será composto pela “Cultura Organizacional: conceitos e abordagens”, pelo “clima organizacional” e pela “Distinção entre o clima e a cultura organizacional”.

2.1. Cultura Organizacional: conceitos e abordagens

Existem múltiplas definições acerca da cultura, muito devido a inúmeros modelos e perspectivas acerca do conceito, podendo mesmo dizer-se que a altura em que se tornou mais polémica foi nos anos 80 (Chambel e Curral, 2008). A cultura é um fenómeno um fenómeno bastante complexo no sentido em que existem condicionantes/componentes que a constituem e, assim sendo, apenas uma organização que seja portadora desses mesmos componentes, poderá inferir que tem uma cultura organizacional integrada no seu funcionamento.

A cultura organizacional é vista como “uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por suas posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias” (Alcadipani e Crubellate, 2003: 66).

Existem componentes da cultura que estabelecem uma descrição operacional da cultura organizacional. Sendo estes: regras e políticas, objetivos e avaliação, hábitos e normas, formação, cerimónias e eventos, comportamentos da gestão, remunerações e recompensas, comunicações, ambiente físico e estrutura organizacional (Galpin, 1996).

A tabela que se segue ilustra de, maneira mais concreta e especificada, algumas das descrições que foram supracitadas (Peretti, 1998):

<i>Os Fundadores:</i> - Dados pessoais; - Origem social; - Desafio inicial; - Princípios fundamentais.	<i>A História:</i> - Os homens; - As estruturas; - As grandes datas; - O meio envolvente.
--	---

<p><i>A atividade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - A atividade percebida; - A atividade aparente; - A atividade ligada ao ofício; - A atividade ligada ao Know-how; - A atividade ligada aos modos de fazer. 	<p><i>Os Valores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os valores explícitos - Os valores aparentes; - Os valores implícitos; - As atitudes.
<p><i>Os Sinai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Para o exterior; - Os comportamentos; - O espaço; - A gestão do tempo. 	<p><i>Os símbolos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os rituais; - As histórias; - Os logótipos.

Tabela 1. Componentes Culturais

Fonte: Reprodução da aluna inspirada no livro de Peretti, 1998

A cultura tem um carácter coletivo e a sua visão de realidade sobre as organizações, demonstra ser um tema de extrema relevância analisar (Chambel e Curral, 2008).

Acredita-se que as próprias organizações são a cultura em si (Bilhim, 1996). Quando se fala em cultura organizacional, “está a referir-se à cultura dominante, à macro visão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta” (Bilhim, 1996: 170).

“Cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer a sua cultura” (Chiavenato, 2006: 99). De forma generalizada, algumas considerações a ter em conta no que diz respeito à cultura organizacional segundo Hofstede, 1997, são:

- Liderança; Conhecimento; Estrutura da organização; Gestão Estratégica; Redes de mudança; Assertividade no que respeita aos objetivos da

organização; Flexibilização para com a comunidade trabalhadora; e, acompanhamento permanente.

Estas características, estão detalhadas em pormenor no apêndice I.

Relativamente ao conceito de cultura organizacional, existem bastantes definições, que vêm no decorrer de várias abordagens e perspetivas. Existe um autor, que veio tentar sistematizar estas mesmas definições, de seu nome Martin. Este separou diferentes linhas de investigação tradicionais acerca da cultura: *integração, diferenciação e fragmentação* (Chambel e Curral, 2008).

Na perspetiva da integração, refere-se que a cultura é definida como “aquilo que é claro para todos os membros, valorizando por isso a harmonia proporcionada por esta partilha” (Chambel e Curral, 2008: 201). Esta perspetiva conduz a uma cultura, habitualmente dirigida por um líder carismático, cujas iniciativas têm como objetivo a partilha de um conjunto de crenças e valores, através da divulgação de histórias e mitos, para todos os membros da organização (Chambel e Curral, 2008).

Na perspetiva da diferenciação, acredita-se que a cultura organizacional é manifestada através das interpretações inconscientes, uma vez que os possíveis consensos, apenas são alcançados no que se designam por subgrupos. Os trabalhadores das empresas são de diferentes etnias, têm diferentes interesses e motivações, o que origina esses mesmos subgrupos, que posteriormente irão partilhar valores e pressupostos (Chambel e Curral, 2008).

Por fim, existe a perspetiva da fragmentação, que engloba um pouco da perspetiva da diferenciação, contudo a grande diferença é que a grande unidade de análise é o próprio indivíduo e não os subgrupos, uma vez que os interesses das pessoas estão constantemente a sofrer alterações e, conseqüentemente os subgrupos. Assim sendo, devido à adoção de novos valores e pressupostos, dado estarem em constante mudança para satisfazerem os próprios interesses, o foco aqui nesta perspetiva, é o indivíduo em si (Chambel e Curral, 2008).

Uma correta análise da cultura organizacional, teria implícitas as três perspetivas simultaneamente, contudo aquela que é mais usualmente utilizada pela grande maioria dos autores nesta vertente, é a perspetiva da integração (Chambel e Curral, 2008). Como referido anteriormente, existem vários modelos relevantes relativamente a esta temática.

Esta multiplicidade de modelos ocorreria, antes de se chegar ao CVM (Modelo dos Valores Competitivos). Dentre os principais estudos pioneiros, destacam-se os de Schein (1989) e o de Quinn e Kimberly (1984) (Paiva, Pio e Ferraz, 2016).

De acordo com Schein (2004) esta é um conceito que teve uma história longa e variada. Alguns antropólogos quando se referem a costumes e a certos rituais que as sociedades desenvolveram, utilizam a nomenclatura de cultura.

Schein (1985; 1990, citado por Chambel e Curral, 2008: 202), considera que a cultura “seria o reflexo de um conjunto de pressupostos desenvolvidos por um grupo para enfrentar os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais foram suficientemente testados para serem considerados válidos e, por isso, transmitidos aos novos membros através de um processo de socialização”. Para ele, a cultura organizacional existe em três níveis: artefactos, valores partilhados e pressupostos básicos (Figura 1).

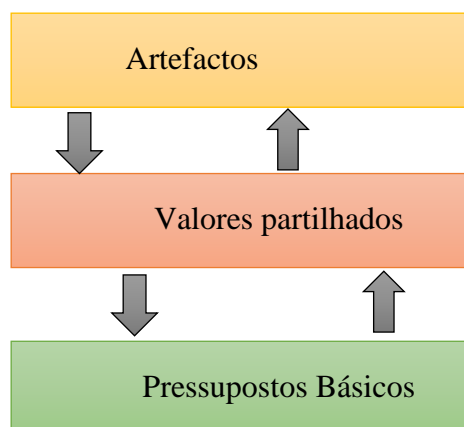


Figura 1. Níveis de Cultura

Fonte: Reprodução da aluna com inspiração em Silva, Medeiros e Albuquerque, 2009

No que diz respeito aos artefactos, pode referir-se que os mesmos, muitas vezes podem ser mal interpretados, dado que os mesmos estão distantes do centro da cultura. Os artefactos correspondem a uma organização do “ambiente físico, linguagem, tecnologia, produtos, modos de vestir, maneiras de demonstrar emoções, mitos e histórias sobre a organização, padrões de comportamento, processos, cerimónias, rituais e entre outros” (Silva, Medeiros e Albuquerque, 2009: 4).

Os valores partilhados dizem respeito ao que os membros de uma organização dão importância. Aqui neste nível são definidos padrões sociais e princípios que,

posteriormente serão utilizados para a realização de julgamentos morais (Silva, Medeiros e Albuquerque, 2009).

Por último temos o nível definido por Schein como os pressupostos básicos, que irão definir o modo como os indivíduos da organização se comportam emocionalmente, perante as situações que vão ocorrendo assim como a maneira de agir perante as mais variadas ocorrências (Silva, Medeiros e Albuquerque, 2009). Este terceiro nível “inclui certezas inconscientes e indiscutíveis sobre a natureza da verdade e da realidade, da natureza humana, das relações do homem, do tempo e do espaço” (Silva, Medeiros e Albuquerque, 2009: 5).

Quando se trata de uma investigação, é muito mais acessível o recurso aos artefactos, sendo que os mesmos têm de ser tratados cuidadosamente, uma vez que podem ter imensas interpretações (Silva, Medeiros e Albuquerque, 2009).

O estudo de Quinn & Kimberly, 1984, teve como resultado a designação de quatro tipos de cultura: de apoio, de inovação, cultura por objetivos e burocrática (Paiva, Pio e Ferraz, 2016).

E tendo em conta as contribuições dos autores anteriormente referidos, foi proposto o modelo *Competing Value Model* – CMV, de Quinn & Cameron, 2006, que tinha como principal objetivo “diagnosticar as tipologias de cultura organizacional” (Paiva, Pio e Ferraz, 2016: 146), que são ilustradas de seguida:

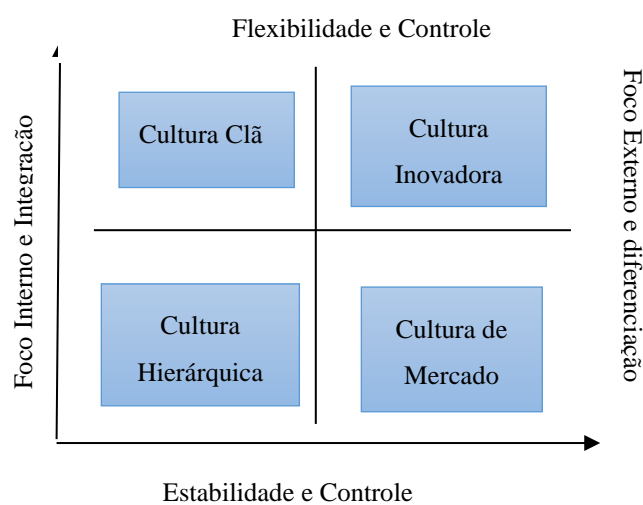


Figura 2. Modelo dos Valores Competitivos (CVM)

Fonte: Reprodução da autora com inspiração em Paiva, Pio e Ferraz, 2016

Relativamente à **cultura clã**, pode inferir-se que a mesma funciona como um género de família, que assenta em certos valores, tais como: o desenvolvimento do grupo, o apoio e a moral. Neste tipo de cultura, o que se intitula de líder, vai ter um papel de mentor/pai/cabecilha. Aqui a gestão acaba por ser designada de participativa, uma vez que existe o compromisso quer entre o grupo quer com a organização (Machado, 2002).

A **cultura inovadora/”adocrática”** caracteriza-se por ter como valores primordiais, a criatividade e o crescimento. A pessoa denominada como o líder assume um papel inovador, que tem autoiniciativa e visão. Neste caso a gestão é baseada na inovação, socorrendo-se da existência de novos recursos (Machado, 2002).

No que diz respeito à **cultura hierárquica** o que se pode referir é que a mesma se sustenta em valores como: a eficiência, eficácia e equilíbrio das funções. O papel do líder neste tipo de cultura diz respeito a ser uma figura de coordenação, monitorização e organização. Na forma de gerir existe a eficiência, não obstante que a liderança seja demasiadamente controlada (Machado, 2002).

Por fim, mas não menos importante, teremos a **cultura de mercado**, em que existe o enfoque na partilha do mercado, nas necessidades de conseguir alcançar os objetivos e a necessidade de ultrapassar os concorrentes diretos. O líder irá assumir um papel de guia, um vencedor/competidor e uma pessoa que procura alcançar os objetivos. O estilo de gestão neste tipo de cultura, é a da competição, procriando sempre atingir uma boa produtividade (Machado, 2002).

Posteriormente, como foi referido na tabela 1, existem pressupostos que são considerados, na definição de uma cultura organizacional e, assim sendo é claro que dentro da cultura se possa classificar a mesma quanto à sua “força”.

As culturas ditas fortes são constituídas por três grandes fatores. “Em primeiro lugar, da profundidade com que as crenças, os valores, as expectativas que guiam as atitudes e o comportamento atingem o âmago da organização. Em segundo lugar, a extensão com que uma determinada cultura organizacional é partilhada representa outro fator importante. E, em terceiro lugar, a simplicidade e clareza dos elementos fundamentais da cultura possui também um peso particular neste campo” (Bilhim, 1996: 175).

Piteira sistematiza os tipos de cultura e as suas características, conforme descrito abaixo:

Fortes: Em que existe uma alta cristalização e intensidade. Sendo as normas são consensualmente partilhadas e aprovadas pelas diferentes pessoas e nas várias unidades.

Irregulares: Existe alta cristalização e baixa intensidade, em que as normas são consensualmente partilhadas, mas não são aprovadas pelas diferentes pessoas nem pelas várias unidades.

Planas: Existe baixa cristalização e alta intensidade, onde as normas não são consensualmente partilhadas, mas são aprovadas pelas diferentes pessoas e as várias unidades.

Fracas: Que evidenciam baixa cristalização e baixa intensidade, onde as normas não são consensualmente partilhadas e nem aprovadas pelas diferentes pessoas e nem pelas várias unidades.

A cultura é considerada “dinâmica e a sociedade em cada momento vai criando formas adaptativas de pensar e de agir que enformam a sua personalidade social num dado momento histórico” (Rosa, 1994: 43), tornando-se assim uma temática com conteúdo importante e pertinente de ser analisada.

2.2. O clima organizacional

Analisando o clima organizacional, pode inferir-se que existe uma multiplicidade de pensamentos acerca do mesmo. Tendo em conta Chambel e Curral (2008, citado por Cascais, 2010) o clima organizacional, no final dos anos 70, é caracterizado pelo conjunto das perceções que os trabalhadores de uma empresa têm, em relação às práticas e às políticas e procedimentos da organização. Conceito este que, atualmente, é bastante usual.

José Neves (2000, citado por Teixeira, 2010) acredita que o conceito de clima organizacional poderá ser abordado através de quatro dimensões:

- ◆ **Perspetiva Organizacional ou Estrutural** (em que o clima organizacional reflete uma manifestação objetiva das características da organização, é um fator exterior ao indivíduo);
- ◆ **Perspetiva Psicológica ou Percetiva** (a base da formação do clima organizacional está inserida no indivíduo, existindo a ênfase nos comportamentos psicológicos do indivíduo);

- ◆ **Perspetiva Psicossocial ou Integracionista** (em que a base do clima organizacional surge da interação entre os indivíduos num mesmo contexto organizacional);
- ◆ **Perspetiva Cultural** (não é mais do que a cultura, ou seja, é a cultura da organização que serve como base para a formação do clima organizacional).

A pesquisa do clima organizacional vai permitir analisar o nível de relacionamento que existe, entre os trabalhadores da empresa (Bispo, 2006) e, só com a interpretação do mesmo é que haverá a ocorrência da melhoria de alguns parâmetros do funcionamento da organização (Esteves, 2008). “A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas” (Bispo, 2006: 263).

O clima organizacional, apesar de ser algo abstrato, a sua constatação diária nas organizações é bastante evidente. Levando a que se possa classificá-lo em termos de favorável ou não para as organizações (Teixeira, 2010). A tabela 3 pretende refletir isso mesmo:

Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de Talentos	Baixa 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
Cientes insatisfeitos	Cientes indiferentes	Cientes 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 2. Emoções dos trabalhadores face ao tipo de clima organizacional

Fonte: Reprodução da aluna tendo em conta Bispo (2006, citado por Esteves, 2008)

2.2.1. *Dimensões do clima organizacional*

Tendo em conta o que foi referido anteriormente e, de forma a poder avaliar o clima organizacional com maior exatidão e pormenor, deverá ter-se em consideração certos aspetos e, estes são (Araújo, 2013: 55):

- ♣ O compromisso/contrato psicológico para com a organização;
- ♣ A relação com a chefia;
- ♣ A relação com os colegas de trabalho;
- ♣ Aspetos relacionados com as condições de trabalho;
- ♣ Aspetos relacionados com o desenvolvimento da carreira/formação;
- ♣ Aspetos relacionados com a motivação;
- ♣ Aspetos relacionados com a avaliação de desempenho.

Apesar do que foi supracitado, existem outros modelos que são bastante referidos. Este facto pode dever-se à antiguidade do tema do clima organizacional assim como à abrangência do mesmo (Teixeira, 2010: 10-11). Assim tem-se:

- ✓ “O modelo, de Litwin e Stinger (1968), é um estudo que mede o Clima de acordo com as seguintes dimensões: **Estrutura, Responsabilidade, Riscos /Desafios, Recompensas, Calor e Apoio (Relacionamento/Cooperação) e Conflito.**
- ✓ O modelo Kolb (1968) utiliza uma estrutura com sete dimensões: **Conformismo, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza organizacional, Calor e apoio e Liderança.**
- ✓ O modelo de Sbragia (1983), elaborado com base num estudo numa instituição de pesquisa de natureza governamental. Utiliza um modelo que contém as seguintes dimensões: **Conformidade, Estrutura, Recompensas, Cooperação, Padrões, Conflitos e Identidade, Estado de tensão, Ênfase na participação, Proximidade da supervisão, Consideração humana, Autonomia presente, Prestígio obtido, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado e Forma de controlo.”**

Analisando os três modelos anteriormente referidos acerca do clima organizacional, pode constatar-se que os aspetos que são maioritariamente referidos, são a *autonomia* e as *recompensas*. Mas, apesar desse fator, pode considerar-se que qualquer um dos modelos pode ser utilizado, desde que no fim da sua implementação, o que se verifique seja a existência de uma melhoria do clima organizacional (Teixeira, 2010).

No entanto existem muitos mais modelos que tentam analisar o fenómeno do clima organizacional e, assim sendo, encontra-se em anexo um quadro síntese, destes mesmos modelos (Anexo I). “A sua análise 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 fato 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” (Cardoso, 2015: 21-22).

2.3. Distinção entre o clima e cultura organizacional

É importante referir que nos últimos tempos, alguns investigadores e gestores têm utilizado a palavra cultura para se “referirem ao Clima e práticas que as organizações desenvolvem em torno da movimentação de pessoas, ou para os valores defendidos e crenças de uma organização” (Santo, 2016:11).

Em termos genéricos, o clima organizacional está mais associado a um fenómeno temporal na medida em que está relacionado com o estado de espírito dos trabalhadores de uma organização num dado momento, enquanto que a cultura organizacional surge tendo em conta práticas delineadas, que foram previamente estabelecidas (Luz, 2003).

Os investigadores, tendo em conta os estudos da cultura, que se encontram mais ligados à antropologia, procuram conhecer mais acerca destes conceitos, através da aplicação de certos métodos, enquanto os psicólogos sociais e organizacionais vão por uma via diferente de pesquisa destes conceitos. Em consequência desta ideia, vem que se existe diferentes formas de encarar estes fenómenos, logo o resultado será interpretações distintas (Laneiro, 2011).

De acordo com Rollinson¹ (2005, citado por Laneiro, 2011: 34-35), estes dois conceitos são diferentes, assumindo assim, individualmente, cada um o seu valor empírico e prático. “Este mesmo autor aponta três diferenças entre clima e cultura organizacional. A primeira é que estes fenómenos existem a diferentes níveis. Enquanto a cultura está incrustada ao nível implícito, sendo mais difícil de a ela aceder pelos membros organizacionais, o clima situa-se a um nível mais explícito, sendo visto como um fenómeno mais superficial, permitindo uma maior identificação dos seus efeitos sobre o comportamento. A segunda é que parece haver também uma distinção na disseminação da

¹ Derek Rollinson era um investigador tradicional da cultura e do clima.

cultura na organização comparativamente ao clima. Enquanto a cultura aparece de uma forma mais global e estável em toda a organização, é possível observar microclimas que influenciam de forma mais imediata o comportamento dos grupos (grupos de trabalho face a face, departamentos). Este facto preconiza que será mais fácil alterar mais rapidamente os climas organizacionais do que a cultura. Finalmente, existe em termos de utilidade mais pragmática uma última diferença apontada por este autor: não existe evidência científica que um determinado estilo de cultura organizacional seja o mais apropriado para promover a eficácia ou eficiência da organização.

Além disso, à muito que é reconhecido que o clima é determinante para o desempenho da organização, visto que este afeta atitudes e comportamentos, que são influenciados por exemplo, pelo estilo de supervisão. O clima organizacional tem sido assim um construto exposto a uma maior exploração académica, pelo que terá mais valor prático para os atores da organização”.

3. Metodologia

3.1. Opções metodológicas

A forma mais usual de analisar a cultura organizacional é a utilização da abordagem qualitativa (Silva, Medeiros e Albuquerque, 2009). Assim sendo para uma melhor compreensão do que foi anteriormente referido, o que se irá realizar é um inquérito por entrevista. Esta entrevista será realizada ao diretor de Recursos Humanos, da empresa a analisar, cuja função que desempenha na empresa de atividades de consultoria em informática será uma mais-valia para a compreensão dos objetivos desta tese de mestrado, que serão enunciados mais à frente.

Posteriormente, também se irá utilizar o inquérito por questionário. Nestes questionários os trabalhadores serão confrontados com perguntas em que os mesmos deverão “concordar ou discordar com determinadas afirmações que descrevem as características organizacionais, nomeadamente, as suas práticas, políticas e procedimentos” (Chambel e Curral, 2008: 190). Todo este questionário, é um composto de outros questionários já realizados e validados, para que os resultados obtidos através dos mesmos, acabem por ter uma maior veracidade.

Como técnica complementar poderá referir-se a análise documental dos documentos da empresa, por forma a analisar os artefactos e também os dados sobre a gestão de Recursos Humanos, práticas formalizadas da empresa e entre outros.

De uma forma geral, poder-se-á referir que estas técnicas metodológicas permitirão compreender as variáveis e as dimensões que moldam e definem a cultura e o clima organizacional no contexto em que é produzida e disseminada.

3.2. Objetivo gerais e específicos

A empresa escolhida para o estudo em questão foi uma empresa de atividades de consultoria em informática. Esta empresa pertence a um grupo que é uma multinacional francesa, que se encontra num mercado dedicado à inovação há 30 anos. Este grupo conta com mais de 24.000 trabalhadores, sendo operacional em mais de 20 países. Nomeadamente ao nosso país (Portugal), pode referir-se que o mesmo atua desde 1998, sendo que apenas em 2009 é que a marca da empresa de atividades de consultoria em informática foi considerada (Site da empresa, 2017).

No ramo da inovação, tem havido um crescente dinamismo, o que leva a que exista uma constante procura, por parte da empresa de atividades de consultoria em informática, em manter os níveis de qualidade assim como manter a eficiência do custo praticado (Site da empresa, 2017)

De acordo com a teoria supracitada e, de forma a responder de forma mais clara ao objetivo geral, que se trata de analisar a cultura e o clima organizacional de uma empresa do setor das tecnologias de informação, definiu-se objetivos específicos: (1) compreender qual a missão, visão e valores (tanto os aparentes com aqueles que são implícitos) em que assenta a empresa; (2) caracterizar a empresa em questão; (3) caracterização das práticas de gestão de Recursos Humanos evidentes na empresa de estudo; (4) identificar a existência das dimensões do clima organizacional; (5) percepção dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de Recursos Humanos e valores existentes na empresa; (6) saber identificar qual o tipo de cultura e as dimensões de clima organizacional, na empresa em questão.

3.3. Técnicas e fontes de informação

3.3.1. Análise Documental

Pode referir-se que a análise documental diz respeito, a um fator essencial, cuja sua elaboração é fundamental para o início de um serviço de documentação ou de um banco de dados (Bardin, 2011).

A análise documental é de extrema importância, uma vez que a análise de conteúdo não é suficiente para suportar quaisquer resultados, isoladamente. Existem algumas diferenças, que devem ser referidas, assim como: (1) a documentação é o fenómeno que trabalha com os documentos, sendo a análise do conteúdo um fenómeno que se sustenta por comunicações; (2) o objetivo da análise documental é a representação aglomerada da informação para consulta e armazenamento, enquanto a análise de conteúdo tem como objetivo a manipulação de comunicações (Bardin, 2011).

3.3.2. Questionário

Um questionário pode parecer tarefa fácil de ser realizado, contudo a questão que se coloca é se o que se pretende obter é apenas um questionário ou um *bom* questionário. Pois bem, para a elaboração de um bom questionário, há que ter a noção, de que o mesmo é

composto por passos/etapas, que deverão ser seguidos, com vista à sua correta realização (Hill e Hill, 1998).

De seguida estão delineadas algumas etapas para a construção de um questionário: (1) os objetivos da investigação; (2) as hipóteses; (3) as escalas de resposta das perguntas do questionário; (4) os métodos para analisar dados.

Sendo o inquérito por questionário, um dos métodos utilizados para a recolha de dados, é de extrema importância delinear quais os tipos de pergunta que farão parte da estrutura do questionário. De acordo com Hill e Hill, 1998, existem dois tipos de perguntas: as *perguntas abertas* e as *perguntas fechadas*. E, conseqüentemente, perante estes dois tipos de perguntas, originam-se três tipos de questionários: um questionário que só contenha perguntas abertas; um questionário que só contenha perguntas fechadas; e, um questionário que contenha perguntas abertas e perguntas fechadas.

Assim sendo, e dado o objetivo geral da dissertação de mestrado, o inquérito por questionário selecionado será o de segundo tipo, ou seja, um questionário que apenas contenha perguntas fechadas (Hill e Hill, 1998) que será direcionado aos trabalhadores, com o intuito de perceber as práticas e os valores dentro da organização, onde as dimensões que estarão em análise serão: Cultura e Clima organizacional; Comprometimento Organizacional; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; e. Dados sociodemográficos.

3.3.3. *Entrevista*

Relativamente às entrevistas, existe algumas tipologias, começando nas que são mais abrangentes e indo para as mais específicas, (Ghiglione e Matalon, 1993) tem-se: (1) *entrevista não diretiva*: o entrevistador propõe um tema e apenas intervém para insistir ou encorajar (2); *entrevista semi-diretiva*: o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista; (3) *questionário aberto*: formulação e a ordem das questões são fixas mas a pessoa pode dar uma resposta tão longa quanto desejar e pode ser incitada por insistência do entrevistador; (4) *questionário fechado*: a formulação das questões, a sua ordem e a gama de respostas possíveis são previamente fixadas.

“A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizados no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação” (Gil, 2008:109). Neste caso em concreto, será realizada uma entrevista semi-diretiva ao responsável de Recursos Humanos, uma vez que será a pessoa que terá maiores credibilidades para o estudo em causa. Nesta mesma análise serão abordadas diversas dimensões de análise, tais como: caracterização da empresa; organização do trabalho; Assuntos relativos à direção de Recursos Humanos; focará as práticas de recursos humanos (Recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e entre outros), sendo a estrutura visualizada com mais pormenor no apêndice II.

Esta entrevista seguiu um guião, que permitiu alguma liberdade ao entrevistado para responder, sempre com a supervisão do entrevistador. A entrevista foi gravada, demorou cerca de 52 minutos e 34 segundos sendo que o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo categorial.

3.4. Procedimentos e tratamento dos dados

A pesquisa em questão foi aplicado a uma empresa de atividades de consultoria em informática, a cerca de 24 trabalhadores e assim sendo pode considerar-se que este número de trabalhadores se mostra como uma limitação, “designadamente em termos da amostra estudada, sendo desejável, que em termos futuros fosse possível usufruir de uma amostra maior” (Esteves, 2008: 32).

A análise de conteúdo diz respeito a um “método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo” (Bardin, 2011: 32).

Todos os dados estatísticos obtidos, serão analisados através do software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, sendo que posteriormente os dados serão transportados para o Excel, para ocorrer uma melhor interpretação.

Depois algumas conclusões que se poderá tirar, tendo por base o software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences. A estatística é considerada um ramo inserido na matemática, contudo normalmente a mesma é desvalorizada. Isto é, a estatística é uma área de conhecimento e de desenvolvimento humano, tendo por base vários estudos empíricos.

O processo de adquirir, armazenar e disseminar as informações estatísticas têm sido acompanhadas pelo enorme aceleração no que diz respeito ao desenvolvimento de técnicas, recursos e mecanismos de análise de dados (Morais, s.d).

E, relativamente à entrevista, dado que a mesma “apresenta a vantagem de identificar dados subjetivos, tais como: valores, atitudes, opiniões, visões de mundo, experiências e ideias, de fundamental importância quando se estuda a cultura e o clima de uma organização” (Silva, 2012: 86), será realizada uma análise à mesma, aquando da sua transcrição. No decorrer da investigação, os dados obtidos, assim como algumas evidências acerca da empresa vão ser suportados por uma análise documental.

4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos

4.1. Caraterização de uma empresa de atividades de consultoria em informática

O grupo da empresa analisada é líder em inovação. E, relativamente à empresa de atividades de consultoria em informática, esta é considerada como um grande² concorrente no que diz respeito ao setor de Inovação e Tecnologia em Portugal. Esta empresa de atividades de consultoria em informática tem a sua presença nos mais variados setores de atividade, desde o setor financeiro, até ao setor da administração pública. Dado o seu modelo de negócio ser bastante diferenciado, o que se conclui é que os mesmos oferecem um produto que assenta em quatro linhas fundamentais (Site da empresa 2017):

- ♣ Intelligent Systems;
- ♣ Information Systems;
- ♣ Lifecycle Experience;
- ♣ Mechanical Engineering.

Nomeadamente em Portugal, pode inferir-se que o grupo se instalou no ano de 1998 (Site da empresa, 2017). Com o passar do tempo, existe cada vez mais progresso e assim sendo tem de haver cada vez mais inovação para fazer face a essas mesmas transformações. A missão desta empresa de atividades de consultoria é “trabalhar lado a lado com aqueles que mobilizam a sua criatividade todos os dias para criar soluções inovadoras a nível mundial” (Site da empresa 2017).

Dado o setor em que uma empresa de atividades de consultoria em informática atua, inovação e desenvolvimento de tecnologias, existe bastante concorrência. Mas esta empresa tenta sempre oferecer as melhores soluções para as necessidades dos seus clientes, percorrendo assim um caminho que lhe possibilitará atingir a liderança mundial (Site da empresa,2017).

4.1.1. Parcerias estabelecidas

Uma empresa de atividades de consultoria em informática procura aliar-se a potenciais inovações tecnológicas, enriquecendo assim as suas soluções para permitir uma

² É considerada grande, uma vez que apresenta mais de 1000 trabalhadores (Site da empresa, 2017).

maior satisfação por parte dos consumidores. Estas parcerias tecnológicas permitem uma atualização das mesmas, para uma maior eficiência de resposta aos seus clientes.

4.1.2. Carreiras na empresa

“O que os trabalhadores de uma empresa de atividades de consultoria em informática partilham é o desejo de inovar e concretizar ideias novas. Todos os dias, através de um largo âmbito de projetos dando aos clientes uma vantagem competitiva em termos de desempenho, eles são vitais na cadeia de valor da inovação, uma cadeia de valor ao longo da qual é possível progredir durante a carreira no Grupo” (Site da empresa, 2017).

“Os trabalhadores têm a oportunidade única de participar em projetos altamente estimulantes que lhes permite criar competências novas e potenciar as suas possibilidades de desenvolvimento profissional. A presença de uma empresa de atividades de consultoria em informática no mercado através de Indústrias e Soluções inovadoras oferece uma ampla variedade de missões cuja complexidade se prende com os desafios dos clientes” (Site da empresa, 2017).

“Como membro da rede internacional de uma empresa de atividades de consultoria em informática, os trabalhadores têm, a toda a hora, ligação direta com os agentes da inovação: os nossos clientes, através dos seus desafios e projetos e os especialistas que se distinguem pela sua perícia tecnológica e a sua excelência no desempenho de processos inovadores” (Site da empresa, 2017).

“O vasto alcance internacional de uma empresa de atividades de consultoria em informática também significa um maior número de oportunidades profissionais para os nossos trabalhadores, que participam cada vez mais em projetos geridos internacionalmente, enquanto aqueles que têm o desejo de maior mobilidade também se podem candidatar ao programa de mobilidade” (Site da empresa, 2017). “No atual mundo em constante mudança, a inovação é a orientação dinâmica que lembra as pessoas da necessidade de pavimentar o caminho para o futuro. Assim, a filosofia de gestão de recursos humanos desta empresa reconhece aqueles com uma verdadeira paixão pela inovação e pelo progresso científico, intrigados pelos grandes avanços tecnológicos e os desafios da sociedade” (Site da empresa, 2017).

4.2. Caraterização dos respondentes

As pessoas que constituem a amostra dizem respeito a pessoas que trabalham no universo de uma empresa de atividades de consultoria em informática, tendo a população de inquiridos determinadas características, tal como se pode analisar no Apêndice III, entre as quais sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, o seu posto de trabalho, departamento/serviço a que pertence, antiguidade na empresa, antiguidade da função, função e tipo de vínculo contratual.

De seguida pode verificar-se algumas particularidades dos respondentes, tais como:

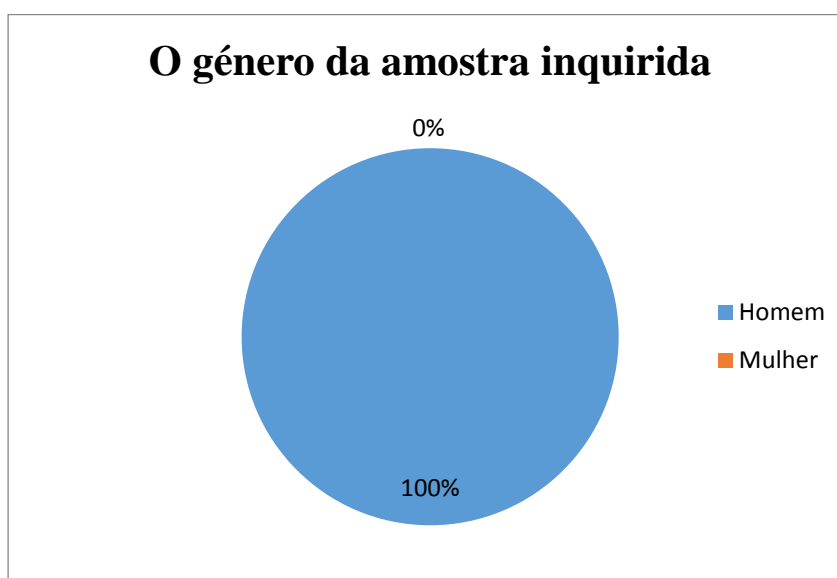


Figura 3. Amostra inquirida numa empresa de atividades de consultoria em informática.

Fonte: Realização da própria aluna

Relativamente ao género da amostra, o que se pode inferir é que apenas o sexo masculino foi recetivo a responder ao questionário. Este tipo de resultado acaba por ser espectável, uma vez que se está presente grupos de trabalhadores de uma empresa de atividades de consultoria em informática (Fontes, 2010). Ou seja, como uma empresa de atividades de consultoria em informática é uma empresa voltada para a inovação e as tecnologias em Portugal, e estas áreas acabam por ser mais requisitadas pelo sexo masculino, daí que nos resultados das respostas dos trabalhadores inquiridos, a maioria ser do sexo masculino em detrimento do sexo feminino, que está mais voltado para as atividades intelectuais e científicas e serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores (segundo dados de 2016 fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística)

(https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009081&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2, 2017)

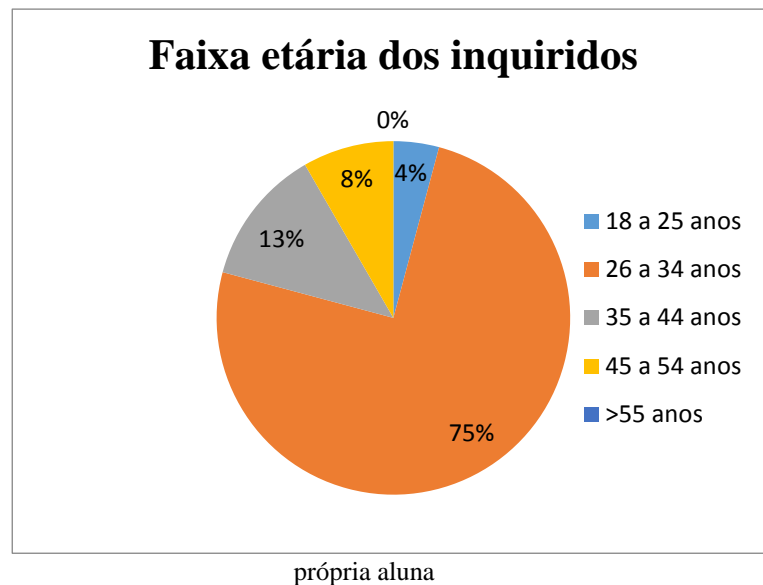


Figura 4.
dos trabalhadores

Fonte:

própria aluna

Faixa etária
inquiridos.
Realização da

Tal como a figura 4 sugere, a população pertence em larga escala a uma população na faixa etária dos 26 aos 34 anos (cerca de 75% dos inquiridos), ficando 4% apenas de inquiridos numa faixa etária superior a 55 anos.

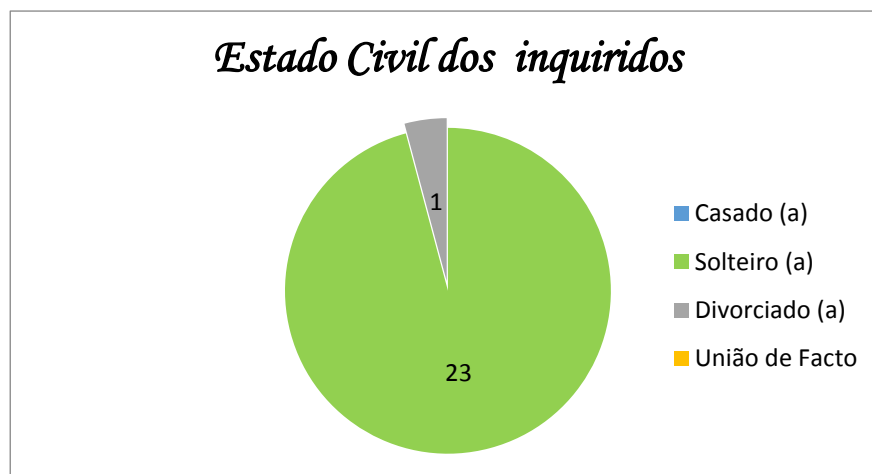


Figura 5. Estado Civil dos Trabalhadores

Fonte: Realização da própria aluna

Esta mesma população de 24 trabalhadores, apresenta-se como maioritariamente solteira (23), visto que apenas um dos trabalhadores se encontra na situação de divorciado.

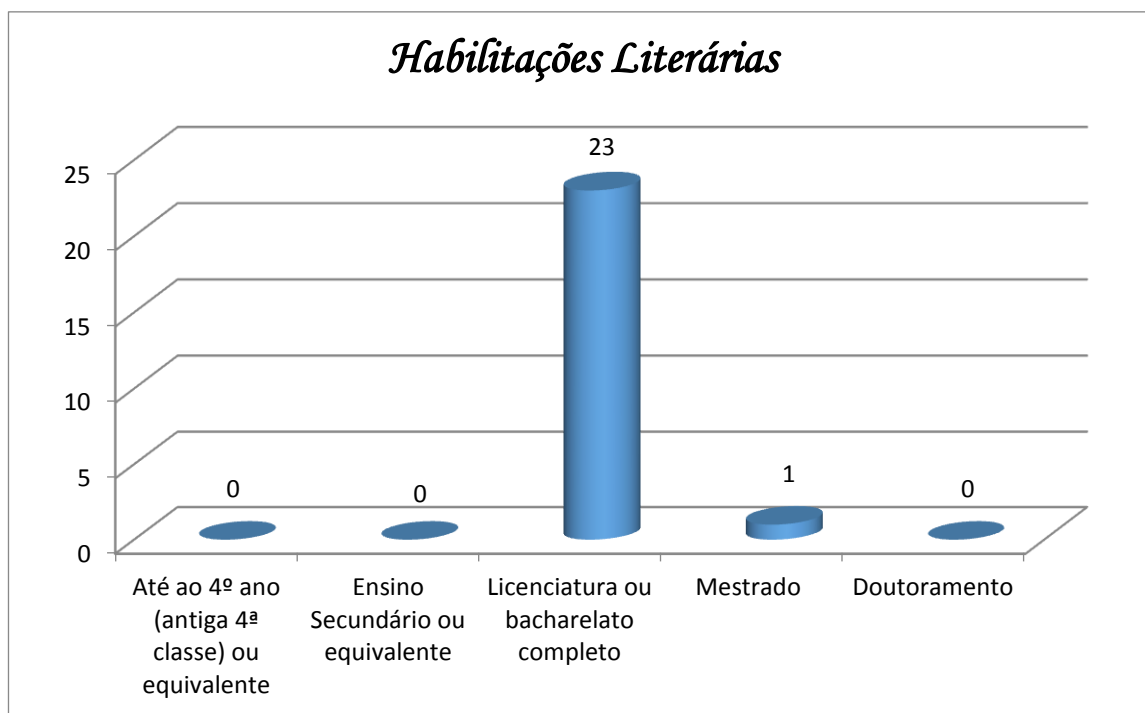


Figura 6. Habilitações Literárias dos trabalhadores inquiridos

Fonte: Realização da própria aluna

No que diz respeito às habilitações literárias dos trabalhadores, o que se verifica é que grande maioria dos trabalhadores inquiridos, mais propriamente, 54.17%, têm a licenciatura ou o bacharelato completo. Estes dados podem ser devido ao facto de esta empresa ser uma empresa bastante rigorosa e perfeccionista em relação ao seu recrutamento. Isto é, o fato de esta empresa de atividades de consultoria em informática ser uma empresa de renome e rigorosa nas suas exigências ao nível das competências dos trabalhadores a recrutar, isso fará com que os seus trabalhadores possuam elevadas competências, no que diz respeito às suas habilitações literárias, para poderem ingressar na empresa.

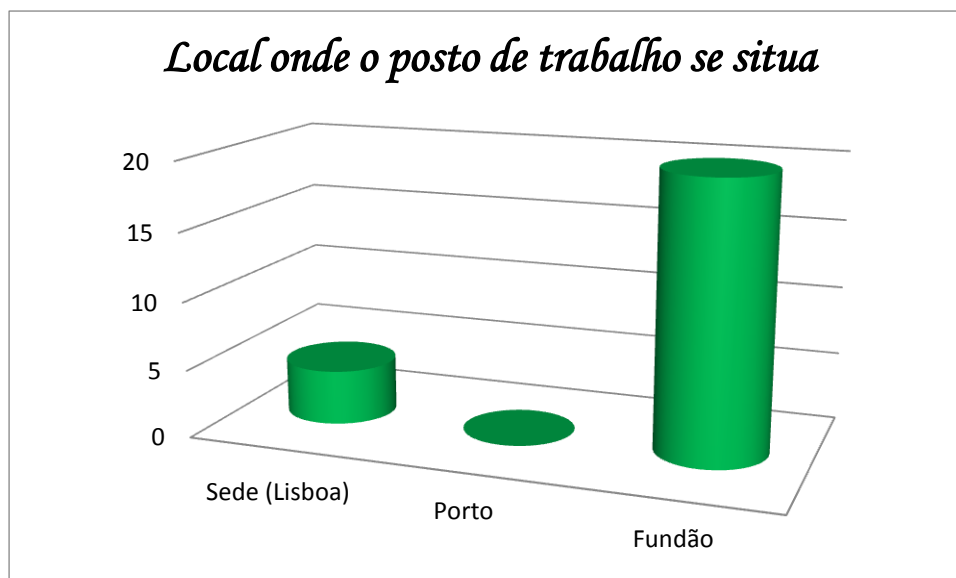


Figura 7. Localização geográfica dos trabalhadores, tendo em conta o seu posto de trabalho

Fonte: Realização da própria aluna

Esta empresa de atividades de consultoria em informática é uma empresa que tem a sua sede em Lisboa, existindo duas sucursais, no Porto e no Fundão. A aderência de respostas dos trabalhadores de cada uma delas é visível na figura 7.

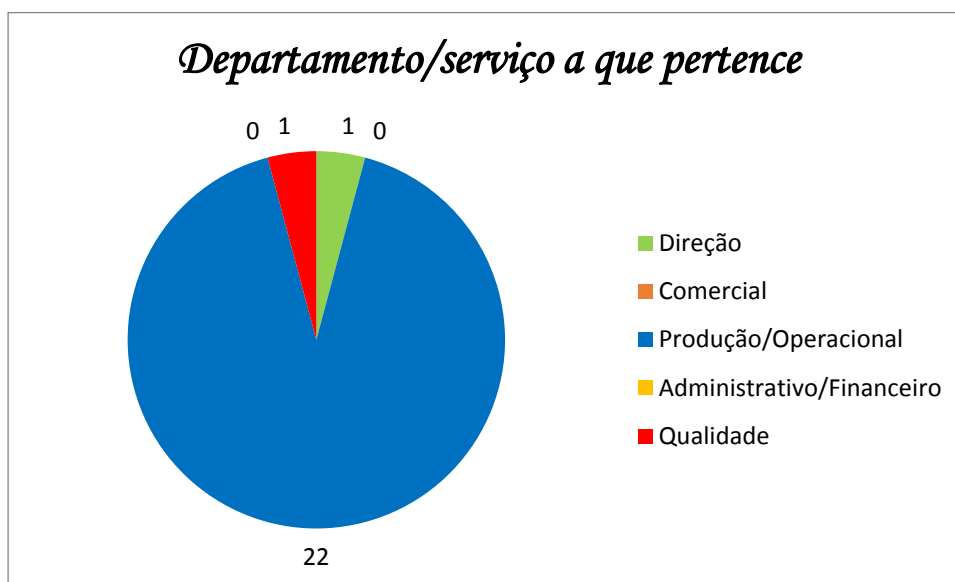


Figura 8. Departamento/serviço dos trabalhadores inquiridos

Fonte: Realização da própria aluna

Tal como se pode verificar na figura 8, a grande maioria dos trabalhadores inquiridos pertence ao departamento de Produção/Operacional. Em termos de obtenção de respostas,

pode inferir-se que o departamento administrativo e o departamento comercial, são dois departamentos em que não se obteve nenhum tipo de resposta.

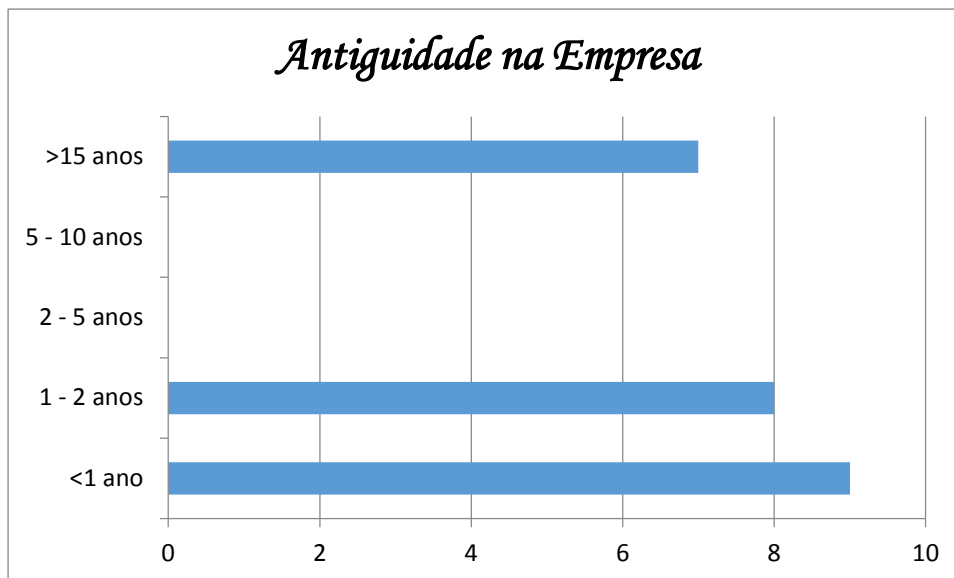


Figura 9. Antiguidade na empresa dos inquiridos

Fonte: Realização da própria aluna

De entre todos os trabalhadores inquiridos, o que se analisa no gráfico acima (figura 9), é que os resultados parecem indicar uma dualização no que respeita à antiguidade na empresa. Isto porque pode constatar-se que existem respondentes com mais de quinze anos na empresa e outros entre um e dois anos, sendo que a classe modal se situa no intervalo “há menos de 1 ano”.

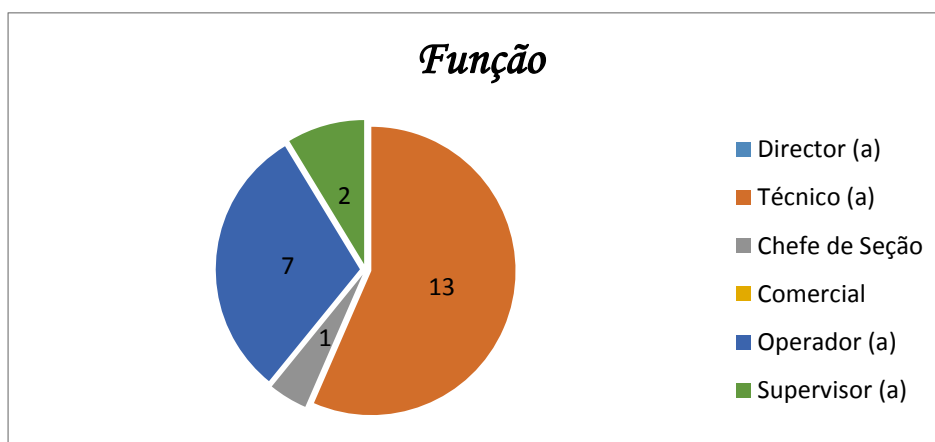


Figura 10. Função atual dos inquiridos

Fonte: Realização da própria aluna

No que diz respeito às funções ocupadas pelos inquiridos, a grande maioria dos mesmo tem funções de técnicos. Como se pode verificar na figura 10, a soma total dos trabalhadores dá 23, uma vez que um dos trabalhadores se “encaixa” em dois ramos de atividade, o técnico (a) e o operador (a).

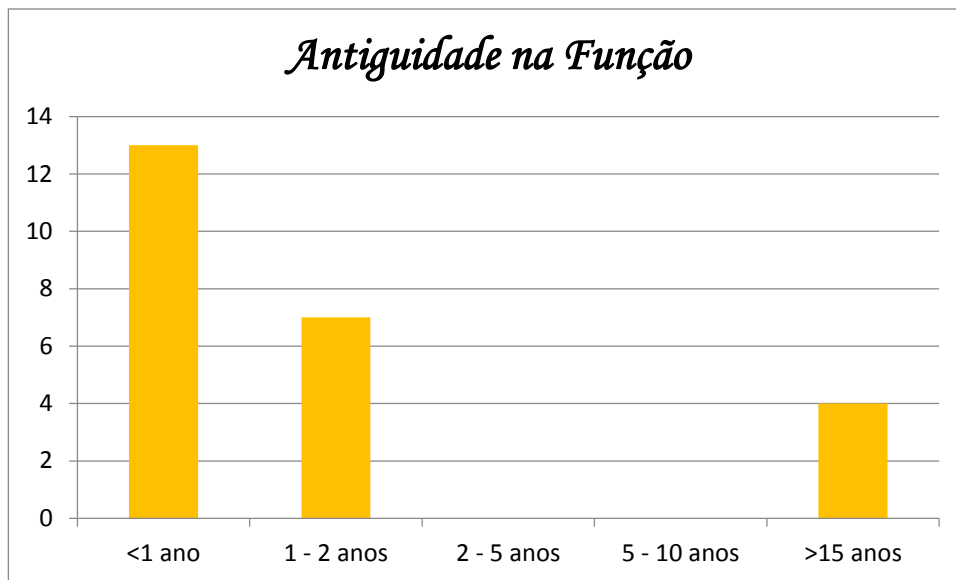


Figura 11. Antiguidade na função os trabalhadores inquiridos

Fonte: Realização da própria aluna

Em termos de antiguidade na função, o que se verifica é que a grande maioria dos inquiridos tem menos de um ano de experiência, o que demonstra que a empresa valoriza bastante a inovação e a criatividade. A empresa justifica esta opção através da seguinte afirmação: “No atual mundo em constante mudança, a inovação é a orientação dinâmica que lembra as pessoas da necessidade de pavimentar o caminho para o futuro. Assim, a filosofia de gestão de recursos humanos da empresa reconhece aqueles com uma verdadeira paixão pela inovação e pelo progresso científico, intrigados pelos grandes avanços tecnológicos e os desafios da sociedade” (Site da empresa, 2017)

Sendo estas características voltadas para a população mais jovem (Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados, 2013).

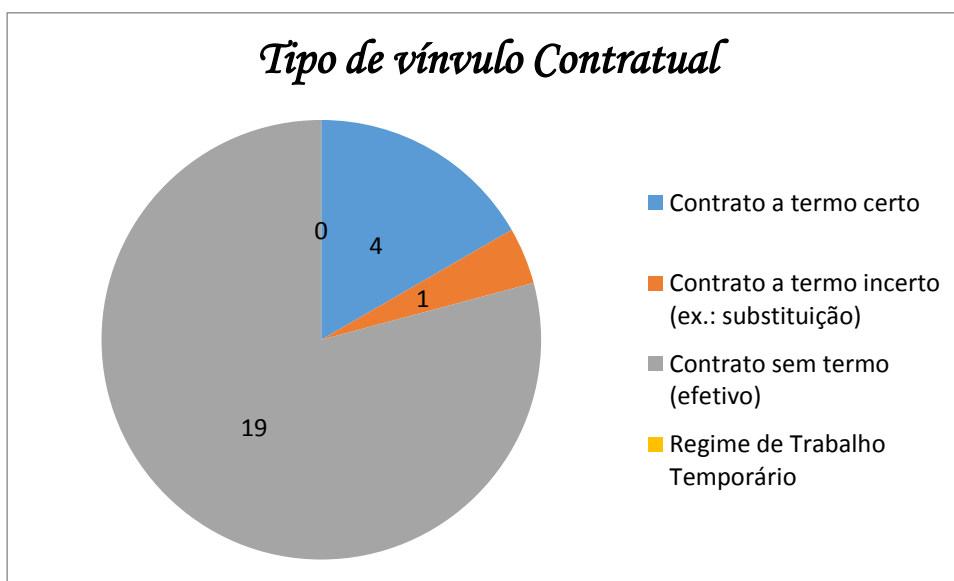


Figura 12. Tipo de vínculo contratual dos inquiridos

Fonte: Realização da própria aluna

Tendo em conta os dados acima (figura 12), pode inferir-se que o mesmo pode levar a conclusões de consistência. Ou seja, o facto de a maioria dos trabalhadores ter contrato sem termo, pode também ser devido ao facto anteriormente referido, ou seja, como a empresa está em constante inovação e criatividade, isso fará com que a mesma esteja constantemente em busca de novos talentos/trabalhadores.

4.3. Análise dos resultados obtidos (entrevista e questionário)

4.3.1. Entrevista

A transcrição da entrevista encontra-se visível no apêndice IV e, a análise da mesma, será analisada mais à frente. A entrevista foi realizada ao diretor de Recursos Humanos, no dia 08/06/2017 pelas 17 (dezassete) horas nas instalações da empresa de atividades de consultoria em informática.

Tendo em conta o que foi dito pelo diretor de Recursos Humanos, esta empresa de atividades de consultoria em informática, neste caso, é uma empresa de engenharia, sendo esse o principal aspeto que a caracteriza. Este aspeto numa empresa de atividades de consultoria em informática tem uma enorme abrangência, visto que os mesmos se apresentam bastante versáteis, isto é, tanto podem estar a trabalhar em projetos de

construção para um avião, como podem estar a trabalhar com equipas da fórmula (carros), entre outros aspetos.

Em termos de futuro, o que uma empresa de atividades de consultoria em informática pretende é estar junto das pessoas que inovam e que criam (clientes). De acordo com o diretor de recursos humanos, uma empresa de atividades de consultoria em informática é uma empresa que existe para criar, inovar e para fazer coisas novas. Poderia dizer-se que o grande enfoque desta empresa de atividades de consultoria em informática eram as tecnologias de informação, ou como queiramos denominar esta área da informática. Contudo, o mesmo não se verifica atualmente, sendo o enfoque de uma empresa destas, muito mais abrangente, no sentido em que já não são apenas as questões informáticas as mais relevantes, havendo uma maior mobilidade da empresa a outros níveis. Quer nas áreas de informática, como engenharia e entre outros.

No que diz respeito a uma primeira grande organização, relatou-se o negócio nacional e negócio internacional, sendo esta a primeira grande divisão e, dentro do negócio nacional estão organizados “verticalmente”, ou seja, indústrias de mercado. Nesta linhagem vertical ou hierárquica existe: o financial service, da banca (seguros e entre outros), a área de Telecom e a área dos media e da comunicação social (ao nível da televisão, ou produtores de conteúdo). No segundo pilar encontram-se as empresas de telecomunicações e por último temos um terceiro pilar em que existem quatro setores (well’s efficiency, ou seja, a parte da saúde, que vai desde os cuidados de saúde tradicionais a hospitais, a clínicas particulares, mas também à indústrias farmacêutica. Depois tem a parte de energia, a parte automóvel e outra referente ao desporto, ou seja, estes são os três pilares da organização do trabalho a nível nacional.

Relativamente ao negócio internacional, esta empresa de atividades de consultoria em informática está organizada de uma forma diferente, ou seja, estão organizados por competências tecnológicas. São tomadas por competências tecnológicas: os sistemas críticos, Information Technologies (IT) e a qualidade. Dentro destas mesmas competências, as pessoas estão organizadas em equipas, tendo um responsável e depois tem um conjunto de gestão intermédia. A gestão intermédia está focada no mercado nacional, uma parte para venda e outra parte nas operações para gerir as pessoas, a carreira das pessoas, a sua equipa propriamente dita.

No negócio internacional como há um ciclo de venda diferente, acaba por existir uma equipa que auxilia a equipa de vendas e depois também há uma equipa operacional que gere o negócio.

4.3.1.1. Respostas acerca da Organização do trabalho

Durante a entrevista foi revelada alguma informação acerca de alguns procedimentos/regras de uma empresa de atividades de consultoria em informática. Devido muito ao facto de esta empresa de atividades de consultoria em informática ter crescido imenso (de 400 para 1200 trabalhadores), era bastante importante que a empresa adquirisse normas/regras para assegurar a eficiência que lhe é reconhecida. Assim sendo e, de acordo com o transmitido, refere-se algumas das normas da empresa:

- ◆ Existe flexibilização de local de trabalho, mas não de horário;
- ◆ Existe um sistema de banco de horas implementado;
- ◆ Os cargos de gestão apresentam um sistema de isenção de horário;
- ◆ Entre outras.

De seguida, outra das questões que foram colocadas, dizem respeito à Direção de Recursos Humanos. Esta empresa de atividades de consultoria em informática, esta direção é constituída por 22 pessoas que depende em primeira instância do diretor de Recursos Humanos, e posteriormente, tendo em conta a sua estrutura matricial, da direção geral.

A gestão desta empresa de atividades de consultoria em informática é composta por pessoas que trabalham imenso e por pessoas de enorme responsabilidade. Por exemplo, um *leading by example* acaba por funcionar muito uma vez que está muito associado à nossa cultura.

No que diz respeito às práticas de Recursos Humanos, ou melhor da sua perceção, o entrevistado refere que as “mesmas são postas em prática regularmente. Existem regras e normas para a implementação das mesmas”. Isto faz acreditar que todas as pessoas nesta empresa conhecem as políticas da empresa. Pertence “à cultura da empresa, o facto de esta ser impulsionadora e, de estar sempre com parcerias que estimulem as pessoas, como é o facto de estarem ligados aos currículos académicos e entre outros”.

4.3.1.2. Respostas acerca do Recrutamento

Em termos de práticas de Recursos Humanos, o diretor de Recursos Humanos referiu que “existem bastantes recrutamentos em aberto e, que os mesmos privilegiam o recrutamento interno, podendo ainda haver recrutamentos externos”.

Quando se fala nas competências valorizadas no recrutamento, esta empresa de atividades de consultoria em informática privilegia três tipos de competências: técnicas, comportamentais e linguísticas. Nesta empresa de atividades de consultoria em informática o recrutamento é efetuado nos clientes, fazendo com que cada pessoa que faça o recrutamento, seja a imagem da empresa. No que diz respeito às fontes de recrutamento, esta empresa utiliza primordialmente o LinkedIn (que é uma ferramenta universal), mas também os normais sites de anúncios como net empregos, net jobs e entre outros. Sendo que é bastante difícil encontrar candidatos com os requisitos de exigência da empresa em questão.

4.3.1.3. Respostas acerca do Acolhimento

Referente ao acolhimento e integração, esta empresa “não tem precisamente um manual de acolhimento, mas tem sim um conjunto de ações. Na empresa existe uma atividade que se designa por introduction day (dia introdutório), para além de que no decorrer da sua atividade laboral, existirá um acompanhamento pelo seu superior hierárquico”.

4.3.1.4. Respostas acerca da Formação

Esta empresa no setor da informática é uma empresa bastante exigente e, como tal existem programas de formação, presencial, e-learning e de certificações. Sendo que foi possível analisar que a formação por e-learning é a solução mais viável, acabando por estar o avaliador, responsável por determinar as áreas de formação, assim como determinar o nível de formação necessário, isto é, o plano das necessidades de formação é realizado no próprio momento da formação.

Em termos de frequência de ações de formação, a empresa tenta que “anualmente sejam efetuadas e que maioritariamente as mesmas sejam realizadas tanto aos trabalhadores mais seniores como aos restantes trabalhadores.

4.3.1.5. *Respostas acerca da Política de compensações e remunerações*

Numa empresa desta natureza existe a análise de cada trabalhador individualmente, sendo que existem padrões remuneratórios de referência para cada uma das funções. E em termos “de benefícios, os trabalhadores podem escolher como lhe será pago 20% do salário. Isto é, tendo em conta a sua remuneração fixa por mês, existem 20 % do salário, que será uma parte variável³, podendo estes ser pagos em cheques de infância, cheques de cresce, pode ser combustível, podem ser pensões ou outras despesas de ensino.

4.3.1.6. *Respostas acerca de algumas evidências de complementaridade entre práticas de Recursos Humanos*

E, “esta formação remete automaticamente para a prática da avaliação de desempenho, ou seja, o desempenho de cada um é avaliado e isso irá contribuir positivamente ou negativamente para a avaliação de desempenho que é realizada. Sendo que os trabalhadores acreditam que a mesma é bastante útil. A avaliação de desempenho normalmente, é feita nos primeiros 3 meses e posteriormente aos 6 meses”.

Por último, na entrevista, foram realizadas algumas questões referentes aos mecanismos de participação dos trabalhadores e a sua comunicação. No global a caracterização que se faz do ambiente que se vive na empresa, é bom. “A empresa caracteriza-se por transmitir uma imagem de segurança, eles têm uma cultura de trabalho, esforço e dedicação. E, assim sendo, na empresa é desenvolvido um trabalho em equipa para o alcance dos objetivos comuns da empresa. Deste modo, não existe um tipo de líder específico desta empresa, o que existe é um líder, que transmite aos seus trabalhadores um comprometimento com os resultados. Tem que haver um trabalho entre o líder e os seus trabalhadores, podendo os trabalhadores ter sempre o apoio de uma entidade específica para isso”.

Tendo sido analisada a entrevista ao pormenor, o seguinte passo é analisar as respostas dos inquiridos, no questionário.

³ “A remuneração variável refere-se à parte da remuneração que é atribuída ao colaborador em função dos resultados obtidos, ou caso a mesmo atinga determinados objetivos e por esse motivo é uma componente que não é certa” (file:///C:/Users/User1/Downloads/TeseJB.pdf, 2013:9).

4.3.2. Questionário

A estrutura do mesmo encontra-se em apêndice V, tendo como objetivo analisar a cultura e o clima organizacional, Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Este objetivo é comum com outra colega de mestrado, Marina Fernandes, visto que ambas iremos realizar a dissertação de mestrado na mesma empresa de atividades de consultoria em informática.

O tema desta dissertação em concreto diz apenas respeito ao Clima e à Cultura Organizacional. Assim sendo, em relação à avaliação do clima organizacional, as questões dizem respeito a uma adaptação de um questionário de uma tese de mestrado integrado em Psicologia de Cármen Gonçalves Neves (2010) intitulada “Clima Organizacional: Estudo de caso numa empresa do sector farmacêutico”.

Posteriormente, a avaliação da cultura organizacional é feita através do OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) que é um questionário simples que tem seis categorias. Estas categorias terão de ter no total, uma cotação de 100 (cem) pontos, distribuídos por 4 (quatro) subcategorias que irão compô-las. Estas quatro subcategorias correspondem a cada tipo de cultura que, foram supracitados no capítulo I (cultura *Clã*, *Inovadora*, *Hierárquica* e de *Mercado*) (http://changingminds.org/explanations/culture/competing_values.htm, 2017). Sendo que no questionário da tese, as questões encontram-se compiladas num todo, podendo este método ser inicialmente despercebido. Para uma melhor compreensão do fundamento destas questões, as mesmas encontram-se no apêndice V.

É importante referir, que a estrutura geral do questionário foi supervisionada, reformulada e compilada, pela professora Maria Amélia Marques e pelo professor João Pedro Cordeiro, mantendo sempre o mesmo conteúdo.

Assim sendo o que se realizou foi a análise das respostas dos trabalhadores de uma empresa de atividades de consultoria em informática originando outputs. Estes outputs foram originados através de uma base de dados que permite correlacionar as variáveis do clima organizacional e as variáveis da cultura organizacional.

Em apêndice (VI e VII) encontram-se, quer o grau de confiabilidade da cultura organizacional quer do clima organizacional (outputs), que por sua vez irão dar origem às correlações entre si (Brites, 2017).

Nas seguintes tabelas poderá interpretar-se a correlação, ao nível das dimensões do clima organizacional e dos diferentes tipos de cultura (De acordo com os outputs anteriormente referidos).

Através das tabelas de correlação obtidas pelo software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (apêndice VI), foi possível a realização de tabelas próprias, as quais posteriormente serão analisadas.

Cultura Clã	Satisfação/Compromisso para com a organização	Chefia e com os colegas de trabalho	Condições trabalho/Comunicação	Desenvolvimento carreira/formação	Motivação	Avaliação Desempenho
	,823	,938	,871	,882	,905	,841

Tabela 3. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura Clã

Fonte: Realização da própria aluna, tendo em conta a base de dados do SPSS

Relativamente à tabela 3, o que se pode verificar é a correlação entre as dimensões do clima organizacional e a cultura Clã. Neste tipo de cultura Clã, as dimensões que são mais evidenciadas são a condições trabalho/Comunicação, a relação com os chefias e com os colegas, o desenvolvimento e a formação e a avaliação de desempenho.

Cultura Inovadora	Satisfação/Compromisso para com a organização	Chefia e com os colegas de trabalho	Condições trabalho/Comunicação	Desenvolvimento carreira/formação	Motivação	Avaliação Desempenho
		,722	,883	,834	,862	,912

Tabela 4. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura Inovadora

Fonte: Realização da própria aluna, tendo em conta a base de dados do SPSS

Na tabela 4, verifica-se a correlação entre a cultura inovadora e as dimensões do clima organizacional, enfatizando-se mais a dimensão da motivação.

Cultura Hierárquica	Satisfação/Compromisso para com a organização	Chefia e com os colegas de trabalho	Condições trabalho/Comunicação	Desenvolvimento carreira/formação	Motivação	Avaliação Desempenho
		,827	,827	,790	,867	,808

Tabela 5. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura Hierárquica

Fonte: Realização da própria aluna, tendo em conta a base de dados do SPSS

Na tabela 5, existe a análise da cultura hierárquica com as mesmas dimensões e, o que se verifica é que a dimensão mais relevante é a satisfação e o compromisso.

Cultura de Mercado	Satisfação/Compromisso para com a organização	Chefia e com os colegas de trabalho	Condições trabalho/Comunicação	Desenvolvimento carreira/formação	Motivação	Avaliação Desempenho
		,726	,779	,752	,779	,792

Tabela 6. Correlações entre as dimensões do Clima e a Cultura de Mercado

Fonte: Realização da própria aluna, tendo em conta a base de dados do SPSS

Por fim, temos a tabela 6, que visa analisar a cultura de mercado tendo em conta as dimensões do clima organizacional e, o que se conclui é que todas as dimensões são igualmente importantes, sem nenhuma se sobrepor sobre as outras.

Depois de ter analisado todas as correlações, necessárias no caso em questão individualmente, é coerente analisá-las em conjunto, tal como mostra a tabela 7.

Correlações

	Satisfação_Compromisso	Chefia_Colegas	CondiçõesTrabalho_Comunicação	DesenvolvimentoCarreira_Formação	Motivação	AvaliaçãoDesempenho
Cultura_Mercado	,726 ,000 24	,779 ,000 24	,752 ,000 24	,779 ,000 24	,792 ,000 24	,798 ,000 24
Cultura_Clã	,823 ,000 24	,938 ,000 24	,871 ,000 24	,882 ,000 24	,905 ,000 24	,841 ,000 24
Cultura_Inovadora	,722 ,000 24	,883 ,000 24	,834 ,000 24	,862 ,000 24	,912 ,000 24	,806 ,000 24
Cultura_Hierárquica	,827 ,000 24	,827 ,000 24	,790 ,000 24	,867 ,000 24	,808 ,000 24	,761 ,000 24

Tabela 7. Correlações entre as dimensões do Clima e os Quatro Tipos de Cultura

Fonte: Realização da própria aluna, tendo em conta a base de dados do SPSS

Em suma e dado o objetivo geral da tese de mestrado (análise quer do clima quer da cultura organizacional numa empresa de Consultoria de Inovação e Tecnológica) o que resta verificar é qual o tipo de cultura predominante na empresa em questão.

E, assim sendo, ao analisar a tabela descrita acima (tabela 7), conclui-se que a cultura Clã é a que apresenta maior predominância no que diz respeito às dimensões do clima organizacional, na ótica dos trabalhadores. Os dados obtidos na amostra vêm confirmar as afirmações do diretor de Recursos Humanos da empresa analisada, uma vez que este revela que existe uma grande preocupação com o desenvolvimento das pessoas, levando a que as mesmas sejam consideradas nas decisões da empresa, e as correlações analisadas demonstram o mesmo. Neste tipo de cultura, e que se verifica na empresa analisada é que a autoridade existente decorre naturalmente, isto é, os mesmos “tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade” (Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros, 2013:36).

E tendo em conta, a força do tipo de cultura, depois de analisar as várias técnicas pode verificar-se que a cultura se denomina de forte, uma vez que se verifica que as normas são consensualmente partilhadas e aprovadas pelas diferentes pessoas e nas várias unidades (Piteira, 2014: 114).

Para além desta conclusão principal, que vem de encontro ao objetivo geral desta tese de mestrado, tal como foi referido no início, a mesma tem objetivos específicos que visam uma maior consistência desta tese. E, assim sendo é necessária realizar uma análise aos mesmos.

Fazendo uma análise mais concreta da empresa, pode constatar-se que: a empresa em questão tem como principal missão estar junto das pessoas que inovam e que criam. Existe uma grande mobilidade desta empresa, no sentido de apresentar soluções ao nível da informática, mas também da engenharia e de outros setores de atividade. Esta constatação vem de encontro a certas afirmações como: “A nossa missão é trabalhar lado a lado com aqueles que mobilizam a sua criatividade todos os dias para criar soluções inovadoras a nível mundial” (Site da empresa, 2017).

No que concerne aos artefactos que eventualmente estão presentes na empresa em questão, pode inferir-se que a mesma decidiu apostar numa maior flexibilização do local de trabalho (mas não do horário), existe um sistema de banco de horas implementado, os

cargos de gestão existentes apresentam um sistema de isenção de horário, sendo que existem outros fatores na organização que podem ir de encontro à caracterização dos artefactos culturais na empresa em questão.

No que concerne à identificação das dimensões de clima organizacional, as questões no questionário que foram de encontro à descoberta das mesmas são:

Satisfação/Compromisso/contrato psicológico para com a organização	Chefia e com os colegas de trabalho	Condições de trabalho/Comunicação	Desenvolvimento da carreira/formação	Motivação	Avaliação de desempenho
5. Na organização os trabalhadores conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal.	6. Na organização existe espírito de entreaajuda entre colegas.	4. Na organização os trabalhadores são tratados com seriedade e consideração.	14. Na organização a formação permite o desenvolvimento na carreira.	1. Na organização os trabalhadores são tratados com seriedade e consideração.	10. Na organização existem medidas que ajudam os trabalhadores a obterem melhores resultados.
7. Na organização os trabalhadores gostam do trabalho que desenvolvem.	17. Na organização existem boas relações de trabalho entre colegas.		20. Na organização a formação permite progredir na carreira.		15. Na organização as pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades.
23. Comparada com outras empresas, a organização paga bem aos seus trabalhadores.	21. A organização incentiva o trabalho em equipa.	16. Na organização há comunicação suficiente sobre os assuntos importantes.	12. A Formação proporcionada pela organização é adequada às necessidades dos trabalhadores.	18. Os trabalhadores sentem orgulho em fazer parte da organização.	
9. Os trabalhadores da organização estão satisfeitos com o seu local de trabalho.	24. Na organização existe cooperação entre os sectores.	19. Na organização, há uma boa comunicação entre as chefias e os trabalhadores.	2. A organização é uma empresa que se preocupa com a formação contínua dos seus trabalhadores		22. Na organização os trabalhadores comprometem-se com o seu trabalho.
25. Em termos gerais, o Clima Organizacional que se vive atualmente na organização é bom.		11. A organização utiliza meios de comunicação adequados.			

Figura 13. Questões para as diferentes dimensões do clima organizacional na empresa

Fonte: Realização da própria aluna, tendo em conta a base de dados do SPSS

As questões acima enunciadas, revelam o conteúdo em que assenta cada dimensão do clima organizacional.

E, por último, relativamente à caracterização das práticas de Recursos Humanos, as mesmas foram retratadas pelo diretor de Recursos Humanos da empresa na entrevista efetuada. Esta empresa, é uma empresa impulsionadora e está sempre com parcerias que estimulam as pessoas. As práticas efetivamente mencionadas, dizem respeito ao recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e a política de compensações e remunerações.

Em termos de recrutamento e seleção foi referido que existe a predominância de recrutamento interno, havendo ocasionalmente recrutamento externo. Na empresa em questão, todas as competências (técnicas, sociais e comportamentais), são consideradas de extrema importância.

No acolhimento e integração, não existe um manual propriamente dito, havendo sim um acompanhamento diário, no decorrer da sua atividade laboral. Em termos de formação, a empresa é bastante criteriosa e bastante cumpridora, no que respeita à frequência e ao conteúdo das ações de formação.

E, assim sendo, resta falar da política de compensações e remunerações. As remunerações que são praticadas são representativas de um padrão remuneratório, que caracteriza cada função.

Posteriormente à perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de Recursos Humanos e valores existentes na empresa, a mesma pode verificar-se de acordo com as questões que estão na parte C do apêndice V, sendo que os resultados destas mesmas questões encontram-se no apêndice IX. E verifica-se que os mesmos, no geral, têm uma apreciação positiva das práticas de gestão de Recursos Humanos que a empresa implementa.

5. Conclusões

5.1. Conclusões Gerais

Em termos metodológicos, o que se propôs realizar foi uma entrevista, ao diretor de Recursos Humanos da empresa, utilizando-se como método complementar os questionários.

Relativamente à estrutura do trabalho, poderá inferir-se que a mesma teve três grandes capítulos, sendo estes: a revisão da literatura, a metodologia e, por fim a análise dos dados que foram possíveis obter. A revisão da literatura será composta por três subcapítulos: cultura organizacional: conceitos e abordagens; Clima organizacional (onde estão implícitas as dimensões do mesmo); e, a distinção entre clima e cultura organizacional.

Depois, o que se designa como segundo capítulo do trabalho será a metodologia, que terá: as opções metodológicas; os objetivos gerais e específicos; as técnicas e fontes de informação; os procedimentos e tratamento de dados; e, as possíveis limitações.

No que se designa por terceiro capítulo, existe a análise e a discussão dos dados obtidos, onde os subcapítulos têm a seguinte distribuição: caracterização da empresa; caracterização dos respondentes; assim como a análise dos resultados obtidos.

Tendo em conta toda a explicação supracitada, poderá estar-se em condições de tirar algumas conclusões.

A problemática desta tese de mestrado corresponde à análise quer do clima quer da cultura organizacional numa empresa de Consultoria de Inovação e Tecnológica e, a mesma foi conseguida com recurso aos objetivos específicos, sendo estes:

- A.** Compreender qual a missão, visão e valores (tanto os aparentes com aqueles que são implícitos) em que assenta a empresa;
- B.** Caracterizar a empresa em questão;
- C.** Caracterização das práticas de gestão de Recursos Humanos evidentes na empresa de estudo;
- D.** Identificar a existência das dimensões do clima organizacional;
- E.** Perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de Recursos Humanos e valores existentes na empresa;

F. Saber identificar qual o tipo de cultura e as dimensões de clima organizacional, na empresa em questão.

Ao analisar os objetivos supra citados, é importante referir, que apesar de este trabalho ter sido baseado apenas numa amostra por conveniência⁴, os mesmos (respondentes) permitiram uma resposta a cada um deles ao longo deste trabalho, sendo que a resposta ao último objetivo (Saber identificar qual o tipo de cultura e as dimensões de clima organizacional, na empresa em questão), se pode constatar de seguida:

Na tabela 8, estão as dimensões mais relevantes do clima organizacional presentes na empresa são (as que estão pintadas a ■■■), assim como a cultura mais enfatizada através da análise dos dados obtidos no inquérito por questionário.

	Chefia e com os colegas de trabalho	Condições trabalho/Comunicação	Desenvolvimento carreira/formação	Avaliação Desempenho
Cultura Clã	.938	.871	.882	.841

Tabela 8. Dimensões do clima organizacional que se destacam mais na empresa, assim como a cultura mais evidente

Fonte: Realização da própria aluna, tendo em conta a base de dados do SPSS

De uma forma geral, pode concluir-se que o trabalho foi realizado com sucesso, visto que todos os objetivos foram respondidos. Contudo, acredito que se em investigações futuras, a amostra de respondentes for superior, vai permitir que os resultados sejam estratificados à grande população da empresa.

5.2. Possíveis Limitações

Sendo que o facto de se ter de cumprir com datas, também dificultou a obtenção de uma amostra maior. O facto de apenas de ter sido aplicado o estudo a um número reduzido de trabalhadores e, não ao universo geral de trabalhadores da empresa em causa, não se

⁴ Os elementos são escolhidos por conveniência ou por facilidade. Um exemplo deste tipo de amostragem são os casos em que os espetadores de um determinado programa são aliciados a responder a um conjunto de questões (questionário). As amostras obtidas desta forma não são representativas da população da empresa (<https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/data-quality-portuguese/Amostragem.pdf>, 2017)

pode inferir que os resultados que foram obtidos digam respeito a toda a realidade organizacional (Esteves, 2008). Pode também considerar-se que a falta de acesso aos documentos da empresa, seja outra limitação a apontar durante a realização deste trabalho.

Contudo, apesar do enunciado anteriormente, não se pode deixar de referir que houve a utilização do mesmo objeto de estudo por outra colega, cujo seu objetivo era estudar a relação entre as práticas de Recursos Humanos de elevado desempenho de uma empresa de consultoria e o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores, visto que em termos de acesso/exequibilidade era muito mais benéfico.

6. Referências Bibliográficas

Alcadipani, R. e Crubellate, J. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 43, 2, 64-77. Disponível em: 28, Outubro, 2016, em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a05.pdf>.

Araújo, Cecília (2013). *A Liderança: Uma Análise sobre o Clima Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração.

Barbosa, J. (2013, Set.). Sistemas de remuneração variável em contexto de contração económica – estudo de caso. Disponível em: 25, Novembro, 2017, em: <file:///C:/Users/User1/Downloads/TeseJB.pdf>.

Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L., Medeiros, C. (2013, Jan./Fev./Mar.), Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?, *Revista de Administração (São Paulo)*, pag. 34-52.

Bilhim, J. (1996). A cultura como variável organizacional. In Bilhim, J. (Eds) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (163-181). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bispo, Carlos (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 2, 258-273.

Brites, Rui (2017). *Tratamento Quantitativo de dados*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

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.

Cascais, Sara (2010). *O Clima e a Satisfação dos Trabalhadores: Estudo de caso*. Projeto Organizacional aplicado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

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

Certification, B. (s.d). *Certificação BRC/IFS*. Disponível em: 26, Fevereiro, 2017, em: <http://www.bureauveritas.pt/services+sheet/certificacao-brcifs>

Esteves, Inácia (2008). *Clima Organizacional e bem-estar emocional na Câmara Municipal da Moita*. Projeto Organizacional aplicado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Fontes, Ricardo (2010). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação para obtenção de grau de mestre em sociologia das organizações e do trabalho. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Galpin, J. (1996). *O lado Humano da Mudança: Um guia prático para a mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Godoy, Arilda (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 3: 20-29.

Instituto Nacional de Estatística (INE). *População empregada com idade entre 20 e 64 anos (Série 2011 - N.º) por Sexo e Profissão (Grande grupo - CPP); Anual*. Disponível em 25, Agosto, 2017, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009081&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2.

Laneiro, Tito (2011). *Climas organizacionais autotizóticos, estratégias de coping, equipas de elevado desempenho e experiência ótima*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Disponível em 23, Fevereiro, 2017, em: http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/228/1/Tese%20Doutoramento%20Tito%20Laneiro%2019_12_11%20%2081%29.pdf.

Lobo, Vânia (2013). *Uma análise de Clima Organizacional numa Unidade de Saúde Oral*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde. Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão.

Lopes, Albino (2009-2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal ativo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, 3-26. Disponível em: 6, Dezembro, 2016, em: <http://hdl.handle.net/10400.14/9107>.

Lourenço, Paulo (2016). *Cultura organizacional e a qualidade dos serviços internos numa instituição de saúde pública*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Disponível em: 27, Fevereiro, 2017, em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/684/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20GRHCO%20Paulo%20Louren%C3%A7o.pdf>.

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Brasil, Universidade Federal Fluminense.

Machado, M. (2002). *A Influência da Cultura organizacional na Produtividade das Organizações*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Mangorrinha, M. (2012). *Comunicação estratégica no âmbito da mudança organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Disponível em: 6, Dezembro, 2016, em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/8336/2/ANEXO%20I%20-%20Gui%C3%A3o%20para%20Entrevista.pdf>.

Measure Evolution (s.d). *Teoria da Amostragem*. Disponível em: 27, Novembro, 2017, em: <https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/data-quality-portuguese/Amostragem.pdf>.

Minds, Changing (2002-2017). *O Quadro de Valores Competentes*. Disponível em: 27, Fevereiro, 2017, em: http://changingminds.org/explanations/culture/competing_values.htm#nav.

Moço, S. (2011). *Proposta de modelo de avaliação do clima organizacional em contexto de organização do terceiro sector de pequena dimensão*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Monkey, Survey (s.d). *Tamanho da amostra do questionário*. Disponível em: 28, Outubro, 2016, em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>.

Morais, Carlos (s.d). *Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística..* Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa. Disponível em 4, Setembro, 2017, em: <http://www.ipb.pt/~cmmm/discip/ConceitosEstatistica.pdf>.

Neves, Cármen (2010). *Clima Organizacional: Estudo de caso numa empresa do sector farmacêutico*. Tese de Mestrado Integrado em psicologia. Disponível em: 27, Fevereiro, 2017, em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/1895>.

Oliveira, D., Carvalho, R. e Rosa, A. (2012). Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Paiva, L., Pio, J. & Ferraz, S. (2016). Tipologias da cultura organizacional no setor atacadista da confeção. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10, 141-155.

Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Gestão Sílabo.

Piteira, M. (2014). *Construção social da Inovação*. Lisboa: Clássica Editora.

Prates, M. e Cordeiro, J. (2011). Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo: contrinutos pata a tipologia nas unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal. *Conferência – IIRH 11*. Vila do Conde, Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Editorial Presença.

Santo, E. (2016). A Perceção do Clima Organizacional na Amarsul, S.A. Disponível em: 27, Novembro, 2017, em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17230/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20VF%2031.10.2016.pdf>.

Saraiva, L. (2002). Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (1), 187-207. Disponível em: 15, Novembro, 2016, em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a11.pdf>.

Silva, V. e Fonseca, G. (s.d). *A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho: um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da fundação visconde de cairu*. Brasil: Faculdade Visconde de Cairu.

Silva, L., Medeiros, T. e Albuquerque, L. (2009). Diagnóstico de Cultura Organizacional: Uma aplicação do Modelo dos Valores Competitivos em Restaurantes de Natal/RN. *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Coritiba: PR.

Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (2013). A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa - Relatório Final. Disponível em: 25, Outubro, 2017, em: <https://www.portugal.gov.pt/media/1325076/20140131%20sec%20estudo%20cultura%20internacionalizacao%20economia.pdf>.

Sousa, Sérgio (2011). *Relação entre a cultura organizacional e o uso de práticas de gestão da qualidade: uma investigação empírica no sector hospitalar*. Tese de Doutoramento em Gestão. Disponível em: 6, Dezembro, 2016, em: <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/34157/anexo%20E.pdf>.

Survio (2016). *Satisfação geral dos empregados na organização*. Disponível em: 12, Dezembro, 2016, em: <https://www.survio.com/modelo-de-questionario/satisfacao-geral-dos-empregados-na-organizacao>.

Teixeira, Sofia (2010). *Clima Organizacional na Inter Partner Assistance*. Projeto Organizacional Aplicado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Torres, L. (2004). *Cultura Organizacional em contexto educacional*. Braga: Universidade do Minho & Instituto de Educação e Psicologia.

Veiga-Neto, A. (2003). Cultura, culturas e educação. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 5-15, Disponível em em: 28, Outubro, 2016, em <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n23/n23a01>.

Apêndices

Apêndice I- Palavras-Chave e considerações acerca da Cultura Organizacional

- ♣ É uma tarefa de gestão de topo que não pode ser delegada;
- ♣ Exige simultaneamente poder e conhecimento;
- ♣ Deve começar com um mapa cultural da organização;
- ♣ Exige escolhas estratégicas;
- ♣ Criar uma rede de agentes de mudança na organização;
- ♣ Desenhar mudanças estruturais necessárias;
- ♣ Desenhar mudanças de processos necessárias;
- ♣ Rever as políticas de pessoal;
- ♣ Continuar a acompanhar o desenvolvimento da cultura organizacional.

Apêndice II – Guião de Entrevista Realizado a uma empresa de atividades de consultoria em informática

Guião a Realizar

1. Caracterização da empresa:

1.1 É visível que a Altran tem uma vasta documentação acerca dos mais variados assuntos, mas no seu entender, como descreveria a missão da empresa e os seus valores? (Como pensa que são percecionados pelos clientes?)

2. Organização do trabalho:

2.1 Tipo de produção (se tem um grande leque de clientes estrangeiros, quais os serviços que fornece)

2.2 Processo de constituição das equipas de trabalho. (Essas equipas são envolvidas nas decisões da empresa, existem mecanismos de envolvimento dos trabalhadores na empresa)

2.3 Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas (horários que as mesmas têm de cumprir, dias de descanso, turnos, e entre outros)?

3. Direção de Recursos Humanos

3.1 A Direção de Recursos Humanos depende de quem?

3.2 A DRH é constituída por quantas pessoas? E, quais as suas principais funções?

3.3 Atualmente quais são as principais dificuldades e desafios da DRH?

3.4 Quem são os grandes parceiros da Altran?

3.5 Quando se trata das práticas de Recursos Humanos, como se procede a sua implementação?

4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos...

4.1 Quais são, neste momento, as práticas que estão formalizadas.

4.2 E, qual é para si a prática fundamental? E a função principal da Direção de Recursos Humanos?

4.3 Tendo em conta a pergunta 4.1, existe a aplicação de práticas, nomeadamente do Recrutamento e Seleção. Se sim...

4.3.1 A Altran tem frequentemente processos de recrutamento em vigor? E, são recrutados, em maior volume, para que funções?

4.3.2 Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)

4.3.3 Tipo de recrutamento e seleção (interno/ externo/misto) E, este recrutamento tem que fontes (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, e entre outros.)

4.3.4 Neste momento, no mercado de trabalho, é difícil encontrar pessoas com o perfil que procuram? Porquê?

4.4 Acolhimento e integração. Se sim...

4.4.1 Existe um programa formalizado de acolhimento? E, como pensa que este programa é sentido pela comunidade trabalhadora?

4.4.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?

4.4.3 Quem o realiza (técnico de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, e entre outros)?

4.4.4 Existe um manual de acolhimento? Desde quando é que o mesmo existe? E, qual acredita ser a atitudes das pessoas face ao mesmo (consultam ou preferem questionar acerca do que os importuna, e entre outros)?

4.5 Formação profissional. Se sim...

4.5.1 A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional?

4.5.2 Quem faz o levantamento das necessidades?

4.5.3 A formação é realizada interna ou externamente?

4.5.4 Quem são os destinatários dessa formação?

4.5.5 Existe a avaliação das ações de formação?

4.6 Avaliação de desempenho. Se sim...

4.6.1 A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho? Se sim, qual a sua finalidade?

4.6.2 Como reagem os trabalhadores a uma avaliação de desempenho? E, os mesmos veem que a mesma é benéfica ou são indispensáveis?

4.6.3 Quem procede à avaliação de desempenho?

4.6.4 Com que periodicidade é realizada?

4.7 Remunerações. Se sim...

4.7.1 Existe uma política de diferenciação salarial?

4.7.2 A política de remunerações é fixa ou variável?

4.7.3 Existem benefícios para os trabalhadores? Se sim, que tipo de benefícios são atribuídos?

4.7.4 A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores.

4.8 Mecanismos de participação dos trabalhadores

4.8.1 Como caracterizaria o clima organizacional existente?

4.8.2 Na Altran, quais os grandes grupos de inter-relações que existe, por exemplo, gestores, departamento de Recursos Humanos e entre outros?

4.8.3 Em termos de liderança, quais as funções dos que desempenham a mesma. E quais os critérios para ocupar a posição de líder?

4.8.4 Existe representatividade dos trabalhadores, por algum sindicato ou associação do género?

Apêndice III- Caracterização da população inquirida

	Sexo	Idade	Estado Civil	Habilitações Literárias	O seu posto de trabalho	Departamento/Serviço a que pertence
1	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Mestrado	Fundão	Produção/Operacional
2	Homem	35 a 44 anos	Divorciado (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
3	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
4	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
5	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
6	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
7	Homem	35 a 44 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
8	Homem	18 a 25 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
9	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
10	Homem	35 a 44 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Sede (Lisboa)	Produção/Operacional
11	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Sede (Lisboa)	Produção/Operacional
12	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Sede (Lisboa)	Produção/Operacional
13	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
14	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
15	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
16	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Direção
17	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
18	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
19	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional

20	Homem	45 a 54 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Sede (Lisboa)	Produção/Operacional
21	Homem	45 a 54 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
22	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
23	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Produção/Operacional
24	Homem	26 a 34 anos	Solteiro (a)	Licenciatura ou bacharelato completo	Fundão	Qualidade

Apêndice IV – Transcrição da Entrevista

Ambas pertencemos, aa... Somos alunas, finalistas do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. E, e este.. Este trabalho vem nesse mesmo seguimento. Desde já agradeço a vossa participação, assim... Por terem aceite o nosso convite assim tão rapidamente e prontamente...

Entrevistador¹: E eu ia começar por pedir que o Dr. diretor de Recursos Humanos (**Entrevistado:** Diretor de Recursos Humanos). Diretor de Recursos Humanos, me pode-se dar assim uma breve descrição acerca de uma empresa de atividades de consultoria em informática. Tanto na sua caracterização em termos de missão, valores como também a evolução que a mesma teve no nosso país. E quais os parâmetros em que foi evoluindo.

Entrevistado: Ok... Nós somos uma empresa de engenharia. É isso que nos caracteriza. E quando eu falo em engenharia, a engenharia é algo muito lato. E, nós... A nossa característica face a um conjunto de características de mercado, é que temos de facto esta abrangência lata. Nós trabalhamos desde a engenharia mecânica a fazer projetos de estrutura para um avião que todos nós andamos e, felizmente não caí, até trabalhar com equipas de fórmula 1, na área da aerodinâmica, até IT, na programação e manutenções de soluções, até áreas de investigação e desenvolvimento, um dos projetos mais emblemáticos que nós temos como parceiro de engenharia é o Solar Impulse. É um avião que deu a volta ao mundo, movido só a energia solar. Tudo isto faz, acaba por ser a nossa missão. A nossa missão como empresa global e em Portugal também é estar ao lado de quem inova, de quem cria, que é muito a lógica do engenheiro. O engenheiro existe para criar algo novo, ou para transformar algo existente e não tanto como nas tradicionais empresas de consultoria, que existem para aconselhar quem está do outro lado. Não, nós existimos para criar, para inovar, para fazer coisas novas.

Em Portugal aa o nosso espetro, também devido ao tecido empresarial português não é tão inato e também devido à história, uma empresa de atividades de consultoria em informática nasce com um conjunto de fusões e aquisições do mercado português. E, este conjunto de fusões e aquisições focava-se mais na área das tecnologias de informação, IT, informática, conforme queiramos dizer. E, com base nessa, nessa história, acabou por ser durante muitos anos grande parte do nosso foco de atividade. Quando digo grande parte, digo bem mais de 2/3. Hoje em dia já não é tão verdade, ou seja, a área de engenharia sobe

na mesma proporção da atividade de negócio e desenvolvemos quer para clientes internacionais quer para clientes nacionais, projetos na área de sistemas embebidos, vou dar exemplo: uma marca de lavar, uma marca... aa só me vem o nome em brasileiro (**risos**), máquinas de lavar loiça italiana, o software é feito em Portugal. Ou seja, o software que está por detrás daquele controlo que nós mexemos, é feito em Portugal, a próxima geração e não a atual. Ou estudos para uma instituição de controlo de tráfego aéreo, semelhante à ANA em Portugal, está a fazer um estudo para baixar o espaçamento entre os aviões, está a fazer um tratamento estatístico, perceber de facto se é seguro ou não, distribuiu estas tarefas por várias empresas para ter inputs diferentes e utilizou também uma empresa de atividades de consultoria em informática e, está a ser desenvolvido em Portugal esse estudo. Passando pela manutenção de sistemas, informáticos, praticamente todos os sectores de atividade: telecomunicações, banca, seguros, setor público, indústria, aa e podemos somar outras áreas, as áreas conhecidas mais de advance analytics, que são áreas que nos vão permitir dentro de alguns anos t um conjunto de informações que vai alterar a nossa vida, com a inteligência artificial. Não sei se respondi globalmente...

Entrevistador¹: Respondeu. E, até me respondeu à próxima pergunta que eu ia, que eu ia fazer em relação tipo de trabalho que vocês, aqui numa empresa de atividades de consultoria em informática desenvolvem.

Agora eu queria... Pegando um, bocado aí naquilo que o diretor de Recursos Humanos me disse, eu queria ir buscar as equipas. Como é que são formadas estas equipas. São equipas específicas de cada objetivo que uma empresa de atividades de consultoria em informática tem.

Entrevistado: Certo. As equipas estão organizadas... Nós internamente estamos organizados por linhas de negócio. Temos uma primeira grande organização, negócio nacional e negócio internacional, esta é a primeira grande divisão e, dentro do negócio nacional estamos organizados por o que nós designamos por verticais, ou seja, indústrias de mercado. Temos o financial service, da banca: seguros + o sector público no vertical. Temos a área de Telecom e o media + ... empresas de comunicação social, a nível de televisão, rádio ou então produtores de conteúdo e, empresas de telecomunicações conhecidas. No segundo pilar. E, um terceiro pilar mais abrangente, que tem quatro setores, que tem a parte de well's efficiency, ou seja, a parte da saúde, quer ela seja pública,

quer seja ela privada, que vai desde os cuidados de saúde tradicionais a hospitais, a clínicas particulares, mas também a indústrias farmacêutica. Depois tem a parte de energia, tem a parte automóvel e tem parte de desportos, ou seja, estes são os três pilares. No negócio internacional estamos organizados de uma forma diferente. Estamos organizados por competência aa e, estas competências falamos em competências tecnológicas. Temos uma competência de engenharia, que nós chamamos sistemas críticos, temos uma de IT e temos uma de qualidade. E a qualidade falamos desde qualidade de equipamentos, que podem ir no limite, por exemplo testar máquinas de vending, até testar programas de software. Ou seja, até testar routers de uma empresa de telecomunicações, aqueles que estão em nossa casa quando recebemos a internet, uma empresa da Alemanha testa os routers aqui. Não um a um, mas quando há uma nova versão, esse router é testado aqui. Ou seja, as organizações variam, de acordo com esta aa domínio nacional e domínio internacional. As equipas são organizadas dentro de cada uma destas áreas: tem o responsável e depois tem um conjunto de gestão intermédia. A gestão intermédia está focada no mercado nacional, uma parte para venda e outra parte para, o que nós designamos, por operações para gerir as pessoas, a carreira das pessoas, a sua equipa propriamente dita. No negócio internacional como há um ciclo de venda diferente, combinamos com os nossos colegas. Há uma equipa que ajuda à venda dos nossos colegas e depois também há uma equipa operacional que gere, gere a atividade. Ou seja, nós internacionalmente não fazemos venda indireta... nós fazemos venda indireta, e não fazemos indireta.

Entrevistador¹: Exatamente... aa Relativamente a essas mesmas equipas, e à forma como estão estruturadas e como estão individualmente agrupadas, aa existe procedimentos, ou seja, em termos de horários, em termos de normas... Se existe imposição, por exemplo da gestão intermédia, para a gestão operacional?

Entrevistado: Existe... Nós somos uma empresa aa com bastantes regras, apesar de sermos engenheiros. Os engenheiros odeiam regras, por definição. Mas temos muitas regras, porque...Porquê? Porque nós crescemos nos últimos anos, só para vos dar uma escala, de 400 para 1200 pessoas, e este crescimento... Hoje em dia já somos mais de 1300. Mas este crescimento foi tão rápido que se não houvesse regras, era impossível gerir. Por isso nós criamos um conjunto alargado de regras que gerem praticamente todos os domínios da nossa casa, desde o recrutamento até à saída, quando formamos pessoas, avaliação de desempenho, despesas, como é que se apresenta uma proposta comercial, todo

o ciclo de venda, todas essas, aa atividades tão geridas e tão regradadas. Dito isto, obviamente há alguma liberdade na gestão do dia-a-dia... implementamos à muito pouco tempo uma, uma política, ainda em fase piloto, não estendida a toda a empresa, de flexibilidade, de onde a pessoa trabalha no escritório, ou seja, a pessoa no escritório pode escolher a secretária e senta-se onde quer, não tem lugar marcado, ainda no grupo piloto, neste grupo está... (**Entrevistador**¹: Sim sim). Mais: a pessoa pode escolher se trabalha aqui ou em casa, ou se trabalha no café, ou se trabalha... Onde quiser... Ou seja, aa mais do que uma tendência, que sim existe de flexibilização, dos locais e dos sítios onde se trabalha, aa existe também o desejo dos nossos trabalhadores e, nós não somos muito surdos a nesse desejo, de adaptarem o seu estilo de vida aa ao trabalho, se possível. Em relação a horários de trabalho, não. Ele não é flexível, sim existe, temos implementado um sistema de banco de horas, temos para os cargos de gestão um sistema de isenção de horário, mas a maioria das pessoas tem este banco de horas, que acaba por ser mais alguma, gestão de de picos adicionais de trabalho vs períodos onde não existe tanto, mas tendemos ainda a que as pessoas tenham ainda o seu horário razoavelmente fixo. Obviamente há momentos em que as pessoas têm de trabalhar um pouco mais, há momentos em que as pessoas podem trabalhar um pouco menos, mas tendemos a que tenham um horário fixo, ainda temos informalmente... Mesmo pela ACT somos obrigados a manter um horário de trabalho para as pessoas. Por mais flexível, por lei somos obrigados a mantê-lo. E mantemo-lo... E, e e sim... funciona como uma regra para as pessoas cumprirem. OK? E, todos nós precisamos de referências também para cumprir, precisamos de horários, porque senão as coisas acabam por não funcionar.

(**Entrevistador**¹: também com tantas pessoas, não é? **Entrevistado**: Sim, é verdade!)

Entrevistador¹: aa aa... Agora pegando um bocadinho mais aqui na direção de Recursos Humanos. Atualmente a direção de Recursos Humanos é constituída por quantas pessoas?

Entrevistado: Estive aqui a fazer os cálculos para não me enganar... Somos constituídos por 22 pessoas.

Entrevistador¹: E esta direção depende de quem?

Entrevistado: Depende de mim e, depois de mim... Nós temos um reporte matricial. Sobre o ponto de vista organizacional depende da direção geral, da CEO (uma senhora), e funcionalmente depende da direção de Recursos Humanos. Ou seja, reportamos diretamente ao posto mais elevado dentro de uma empresa de atividades de consultoria em informática,

Entrevistador¹: E relativamente às dificuldades, a... Que a direção de Recursos Humanos tem enfrentado... Têm sentido muito isso? Tem havido alguma tranquilidade ou nem por isso?

Entrevistado: Se eu falasse em facilidades estava a mentir (Risos)... Seria impossível com um crescimento destes, haver tranquilidade. Não seria real e significava que nós estaríamos a fugir às dificuldades e ao trabalho... Não era possível... Não é esse o nosso sistema. Nós somos uma... A gestão de uma empresa de atividades de consultoria em informática são tudo pessoas de muito trabalho e, são tudo pessoas de muita responsabilidade. Sabes... Quando as coisas que lhes são atribuídas são para acontecer. E felizmente consegue-se passar grande parte das equipas este sentimento de responsabilidade. Um leading by example acaba por funcionar muito bem dentro da nossa casa por estar muito associado à nossa cultura, Dito isto sim, existe vários problemas, existem dores de crescimento, deste renome, nós reforçamos a equipa nos últimos, últimos meses... Posso dizer. Eu sou um dos reforços. Estou nesta função desde Janeiro, sou um dos reforços da equipa. Aa mas também já estava na casa... Estava na casa à 11 anos, por isso, sou uma transferência de uma função para outra. Mas é que na área acaba por ser um reforço. E houve também um reforço num conjunto de áreas dentro... Dentro da casa. Mais do que isso as dificuldades, há as dificuldades do mercado e, as dificuldades de mercado nesta área de engenharia situam-se muito com o recrutamento e a retenção das pessoas, porquê? Porque existe um desequilíbrio entre a oferta e a procura. Existe mais necessidade de engenheiros, então na área de tecnologias de informação ainda é mais notória... Mas a engenharia de uma forma mais... Mais global. Existe uma carência de técnicos quer a nível nacional, quer a nível europeu, quer a nível mundial. O que que isto faz? Faz com que o mercado fique um pouco desbalanceado e, ao mercado ficar desbalanceado é mais difícil contratar as pessoas e é mais difícil reter as pessoas. Houve momentos que isto não acontecia. A seguir aos, infelizes, momentos de crise nós tivemos em Portugal, é muito mais fácil reter as pessoas, porquê? Uma empresa de atividades de

consultoria em informática tem uma característica: é uma empresa extremamente segura. Ou seja nós não... Financeiramente somos extremamente sólidos, somos das empresas mais sólidas em Portugal. Também devido à estrutura tradicional, somos cotados em bolsa e também a própria forma como gerimos o nosso controlo financeiro. E isso passa para o mercado... Essa estabilidade. Por outro lado somos reconhecidos pela empresa que paga mais no mercado. E quando estamos em momentos de crescimento as pessoas valorizam mais... (**Entrevistador¹**: A segurança...)...Em momentos de crescimento não. Em momentos de crescimento valorizam mais o salário adicional do que a segurança. E aí o nosso pilar acaba... E, mesmo assim conseguimos crescer... Conseguimos triplicar. Por isso os grandes desafios estão aí, outro está na adaptação da empresa à nova dimensão, que se espera que nos próximos anos ainda duplique esta dimensão.

Entrevistador¹: Exato... Aqui relativamente às práticas de Recursos Humanos, atualmente numa empresa de atividades de consultoria em informática quais são aquelas que estão mais focadas. Ou seja, que são maioritariamente implementadas.

Entrevistado: Olhe...

Entrevistador¹: E qual, neste caso, o papel dos Recursos Humanos nestas...

Entrevistado: Eu quase que poderia dizer que grande parte dos domínios de Recursos Humanos nós fazemo-los de forma sistemática desde a alguns anos. Desde as avaliações de desempenho, desde aos processos de funções que obviamente estão ligados à avaliação de desempenho, desde os processos de formação, desde os processos mais técnicos de gestão de processamento de salários e gestão de despesas e compensations and benefits, desde os processos de motivação, desde os processos de integração dentro da casa, desde o processo de recrutamento e retenção e de gestão da saída das pessoas. Todos estes projetos estão implementados e estão em prática. Todos eles têm regras claras, tipicamente definidas, obviamente cada pessoa faz a sua adaptação à sua realidade, mas elas estão definidas e, globalmente todas as pessoas sabem as políticas. Aa, as parcerias com as universidades são importantes para nós, aa mesmo participar dentro dos currículos académicos de universidades, nós também o fazemos. Tudo isso acaba por ser processos que nós fazemos com regularidade já à algum tempo, que não são meus, que já vinha antes, da minha colega que geria o tema antes, mas que fazem parte da nossa cultura.

Entrevistador¹: E agora, falando em termos pessoais. Para si, diretor de Recursos Humanos, qual é a prática que acha fundamental, ou que é necessária para existir um correto funcionamento, um bom funcionamento. E, enquanto diretor de Recursos Humanos pode ter a sua ideia.

Entrevistado: Se eu lhe falasse em prática, uma prática, de certeza que estaria a cometer uma injustiça. Eu iria um pouco atrás, qual é a principal função dos Recursos Humanos? E eu vou separar em dois domínios. Há o domínio financeiro, de compensations and benefits, que o objetivo é pagar aquilo que foi acordado com as pessoas no momento. Sejam eles despesas, sejam eles benefícios ou sejam eles salários. E, essa é a principal função, aa e a segunda função dos Recursos Humanos menos estática, mas se calhar mais abrangente, é tirar o máximo partido das pessoas. E o que é que é tirar o máximo partido das pessoas? É garantir que as pessoas tenham o acompanhamento... O processo de acompanhamento das pessoas é fundamental, que conseguimos desenvolver as competências deles, ou seja, o processo de formação, é fundamental. A formação, muitas vezes, não é só formação em sala porque nós vemos, formação de soft skills, também faz parte, a formação linguística também faz parte e o aconselhamento e o coaching das pessoas, esse é o segundo. As pessoas receberem feed-back e esse feed-back ser feito, knowledge, ser a pessoa a reconhecer esse feed-back e conseguir por em prática o processo de avaliação. Aa todo o processo de motivação das pessoas no dia-a-dia, ou seja, esta motivação tem a ver com o acompanhamento das pessoas no dia-a-dia e, depois todos os processos administrativos que suportam estes processos, o tronco comum que não se vê, mas que acontece, eu podia dizer que estes são os processos principais. Agora dizer que há um principal seria um erro... E, só um deles não... Não funcionaria... Dar uma preferência a um versus ao outro, iria ser um erro... Um erro. Obviamente que há um básico, que são os fatores higiénicos. Pagar salários é um fator higiénico, pagar o que foi acordado é um fator higiénico e, pagar legalmente (eu digo isto, porque infelizmente nem todas as empresas do setor assim o fazem) pagar legalmente, para nós, é algo higiénico. Aa, e isso... Mas isso é aquilo que nós fazemos e ninguém tem de nos “reconhecer”, porque nós fazemos porque é a nossa obrigação. Todos os outros continuam a ser a nossa obrigação, mas já são mais voltados para as pessoas, onde as pessoas podem sentir mais esses processos. Agora um principal não conseguiria individualizar.

Entrevistador¹: Ok... Aa nós vamos agora pegar aqui... Ou seja, vamos dividir as práticas de Recursos Humanos. E eu vou começar com o Recrutamento & Seleção.

Entrevistado: Certo.

Entrevistador¹: Neste momento, numa empresa de atividades de consultoria em informática, quais são os processos de recrutamento que estão em vigor, e normalmente, ou seja, no dia-a-dia de uma empresa de atividades de consultoria em informática, para que funções é que são mais recrutados trabalhadores?

Entrevistado: Dizer-lhe processos... (Risos)... Processos/Oportunidades?

Entrevistador¹: Sim...

Entrevistado: Vagas internas?

Entrevistador¹: Sim, sim... Vagas internas...

Entrevistado: São dezenas... Dezenas. Aa, todos os domínios de IT, eles existem, muitos domínios da engenharia que eu vos falei estão em aberto, não tanto mas algumas funções que nós temos de back-office, as funções administrativas estão em aberto, mesmo em áreas de Recursos Humanos, há um ou outro em aberto. São menos, porque a estrutura está criada. Mas eu posso dizer que a grande... Para a gestão intermédia e para a gestão de topo não, já houve no início deste ano, mas para gestão intermédia estão em aberto, por isso é muito abrangente. Ou seja, para quase todas as caixas de pessoas na nossa organização há espaço e estão em aberto. Aa, segunda pergunta... **Entrevistador:** Relativamente a isto, eram quais os enfoques, no sentido de, não é qual o mais importante, mas sim aquele em que recrutam em maior volume?... **Entrevistado:** IT.

Entrevistador: E, diga-me uma coisa: aqui numa empresa de atividades de consultoria em informática existe a valorização de competências técnicas em relação às... Aa, como é que eu hei-de explicar... Se existe valorização de umas em relação a outras.

Entrevistado: Peço desculpa, mas não entendi...

Entrevistador¹: Em termos de competências técnicas e competências sociais...

Entrevistado: Comportamento, Soft skills... Sim, nós somos uma empresa de engenharia, por isso as competências técnicas são importantes. Existe dois conjuntos... Nós avaliamos, só para ter a noção, nos processos de entrevista: avaliamos competências

técnicas, avaliamos competências comportamentais e avaliamos competências linguísticas. São os grandes três grandes grupos. Não tendo competências técnicas não há nada a fazer, é exclusivo, ou é sim ou é não. Se tem línguas ou não, pode ter um conjunto mais de oportunidades ou não. Ou seja, pode estar só focado nas oportunidades nacionais ou pode estar focado nas oportunidades nacionais e internacionais, isso não é um fator exclusivo, mas é um fator adicional. As comportamentais também são... Já não é tão fácil calibrar, e dizer que a pessoa é topada ou não, também estes momentos de crescimento e a escassez de mercado obrigam muitas vezes a que tenhamos de ser mais latos na nossa escolha. São importantes, mas não são tão importantes. Obviamente que fazemos o... A triagem normal... Se sentirmos que uma pessoa não é adequada, não tem... Nós trabalhamos na casa dos nossos clientes, em grande parte dos casos, ou seja... Cada das nossas pessoas representa a empresa. Isto é um chavão do mercado, as sim quando nós estamos no cliente, a pessoa representa a cara da empresa, por isso temos de ter algum cuidado na pessoa, independentemente de haver alguém mais sénior que pode acompanhar e controlar alguma situação que não seja tão correta, mas tem que se ter algum cuidado, não pode ser qualquer pessoa a fazer este trabalho. Mas também trabalhamos mais tipicamente, 90 %, mais de 95% das nossas pessoas são licenciadas, por isso aqui já há uma triagem. O licenciado não significa soft skills, mas ajuda... Há uma correlação. Aa mais isto faz logo uma triagem à cabeça, ou seja, as competências técnicas muito baseadas na experiencia profissional e académica, as de línguas com testes de línguas que validamos as línguas, as comportamentais baseadas nas nossas colegas de recrutamento tipicamente a formação em áreas de Recursos Humanos ou psicologia, que as ajuda a fazer a triagem.

Entrevistador¹: E o recrutamento que vocês têm aqui, é um recrutamento interno, procuram muitas vezes o recrutamento externo, ou ambos os recrutamentos?

Entrevistado: Ambos, sendo que, damos preferência a interno. Fizemos uma alteração de estrutura este ano, não é muito relevante entrar em detalhes.. mas reforçamos muito o middle management e.. Não tenho estatísticas de cor mas posso dizer que bem mais de 85% foram pessoas internas que evoluíram para estas funções. Por isso para funções de gestão nos normalmente damos preferência a interno. Quando não existe esta capacidade interna ou achamos que até pode existir capacidade mas a pessoa não esta preparada ainda para desempenhar estas funções.. Então vamos a recrutamento externo. Os processos que fazemos internos que estão em andamento são muito semelhantes, ou seja,

partem de uma entrevista. Muitas vezes não há entrevista do superior hierárquico porque já o conhece e não há essa necessidade.. Mas muitas vezes até é um colega que faz esse papel, mas há sempre alguém dos recursos humanos que entrevista exatamente igual. Para funções de middle management e de management há o que nós chamamos de business case que é uma apresentação de um tema específico, e isso tanto fazemos tanto em interno como externo. Em igualdade de circunstâncias obviamente preferimos o interno, se tivermos um conjunto de pessoas internas que podem candidatar-se ou podem ser convidadas a essa função, passam ambas por este processo. Se houver um número suficiente não abrimos externamente, Se não houver um número suficiente então abrimos externamente e fazemos em paralelo.

Entrevistador¹: E em termos de fontes desse recrutamento, o que é que uma empresa de atividades de consultoria em informática costuma fazer? É o anúncio...? É o contrato de uma empresa de consultoria...?

Entrevistado: Eu acho que neste momento fazemos todos, e a palavra todos é muito abrangente por isso certamente estou aqui a errar. A esmagadora maioria é recrutamento interno, ou seja, nós temos uma equipa interna de recrutamento e é essa equipa que faz a esmagadora maioria do recrutamento. Apoiamos-nos às vezes num conjunto de empresas externas mais para nos fazerem o sourcing, ou seja, a primeira parte de identificar as pessoas, sendo que somos nós que fazemos a segunda parte, ou seja, da entrevista e continuação. Como é que o fazemos? Temos dois.. Vou separar em três grandes blocos, temos os juniores, pessoas como vocês a terminar o curso; pessoas já com experiência profissional e o management. Tipicamente as pessoas que estão a terminar o curso entram ou através de estágios connosco, nós temos.. E isto os dados eu sei de cor, tivemos uma empregabilidade superior a 85% dos estágios, e isto dos 85% apenas 3% foram decisão nossa de não continuar, os outros decidiram por eles próprios seguir outras opções no mercado. Ou seja podemos dizer que no estágio no estágio nos temos praticamente uma plena integração das pessoas, nós vemos isto como um primeiro passo de entrar na nossa casa e não como um passo tão seletivo como algumas empresas fazem que é aproveitar benefícios fiscais só para ter uma mão-de-obra eventualmente mais barata, não é essa a nossa cultura, nunca foi, espero que nunca seja.. Por isso o estágio tipicamente é o primeiro passo ou há dois modelos: ou entram com as academias ou sem academias.. O que é que são as academias? É onde nos temos um conjunto de formação complementar e mais

especifica à cultura e às tecnologias, e mesmo muitas vezes linguística às pessoas, que varia em períodos de um a dois meses tipicamente. Há outros que não, que entram diretamente para projetos, depende se há alguma academia planeada ou a decorrer ou não nessa área. As pessoas com experiência tipicamente é feita pesquisa no mercado ou através de colegas, e premiamos quando alguém é contratado através de colegas ou através de pesquisas normais de mercado, hoje em dia o LinkedIn acaba por ser uma ferramenta universal, mas também temos anúncios nos sites de tradicionais do net empregos, net jobs, em todos.. Em todos esses não mas pelo menos em alguns temos a anúncios. As pessoas mais seniores já é um misto.. Pode ser anúncio.. aí em muitos casos recorremos a entidades externas para nos fazerem o hunting das pessoas, ou então por contactos pessoais das pessoas de gestão.

Entrevistador¹: Atualmente no mercado é difícil uma empresa de atividades de consultoria em informática encontrar candidatos com os perfis indicados?

Entrevistado: É, é difícil. Não nos tem impedido de crescer, mas é difícil.

Entrevistador¹: Em relação a outra prática dos recursos humanos: acolhimento e integração – Existe um manual formalizado?

Entrevistado: Existe, mas eu não lhe chamaria um manual, mas um conjunto de ações formalizadas. Desde o primeiro dia, passando por uma atividade que nos designamos de introduction day, que é o dia de aculturação à empresa, depois existe um acompanhamento tipicamente pelo superior hierárquico a que chamamos N+1 nos primeiros períodos, e depois depende do nível. Em níveis mais superiores de management existe um processo de coaching onde são explicados um conjunto de domínios específicos necessários para a função.

Entrevistador²: Já me falou aqui algumas coisas que eu também ia perguntar, mas... Têm uma academia... Tem algum programa anual de formação?

Entrevistado: Temos. Uma das alterações que pus em pratica foi criar uma área específica de formação, ou seja, existe uma equipa dedicada à formação que é composta por.. A pessoa que coordena a equipa, depois um conjunto de pessoas para gerir esta formação, e já há especificamente dois professores de francês que já fazem parte dos nossos quadros.. Específicos para passar a língua e cultura francesa. Uma das atividades principais é elaborar (...) um plano de formação que nós tentamos que cubra um maior

universo possível de trabalhadores da empresa e que funciona num misto.. Tem três principais polares: formação tipicamente presencial, formação e-learning, e certificações – nesta área as certificações são relevantes. A maior parte é abrangida por e-learning que é um processo/solução mais eficiente nos domínios, ou seja, no processo de avaliação é identificado pelo avaliador quais é que seriam as áreas/os domínios ou o grau de conhecimento que deveria ser adquirido na formação do ano seguinte, esses inputs são todos eles trabalhados e acrescentasse a tendência à necessidade da empresa, ou seja, se uma pessoa quiser ter uma formação específica em Mandarim, nós neste momento não temos perspectivas de ter clientes chineses, ou seja, poderia ser uma boa ideia mas certamente não será aí onde iremos investir. Se nos disserem inglês ou francês é provável, temos aulas de inglês e francês constantes. Temos professores, de inglês não temos internos mas de francês temos internos. Ou seja, será visto de acordo com o orçamento que nos temos e de acordo com as necessidades da empresa e sai um plano de formação ajustado às necessidades da pessoa e às necessidades da empresa. Este é formalmente comunicado a cada um dos trabalhadores que têm um período para o executar. No e-learning é dada uma grande flexibilidade para as pessoas, como somos bons portugueses deixamos quase tudo para o fim, faz parte da nossa cultura.. O que nos dá alguns stresses e obriga a lembrar de forma constante e recorrente às pessoas que Têm de terminar o seu plano de formação, porque é um fator para poder evoluir na carreira da empresa que é a partir do momento da avaliação, neste caso 80% do plano que é atribuído. Mas respondendo à sua questão e resumindo, sim.

Entrevistador²: Relativamente ao plano de necessidades para estas formações?

Entrevistado: A maioria é feita no momento da avaliação, onde são identificadas as necessidades específicas para o ano seguinte. Esse é o grande momento. Obviamente que há situações em que não pudemos ser estanques, percebemos que ao longo do ano há um conjunto de outras situações que contribuíram para esse levantamento.

Entrevistador²: Já disse aqui que a formação é feita internamente, mas... Em relação a formação externa, existem possíveis parcerias junto de empresas externas?

Entrevistado: Não é... Temos uma outra entidade, que preferia não dizer o nome, mas tipicamente são atividades normais de mercado, são os técnicos mesmo...

Entrevistador²: E recorrem a essas atividades mais em que contexto? Mais para trabalhadores seniores...?

Entrevistado: Tipicamente todos os anos os cargos mais seniores têm uma ação de formação, mas tal como as outras pessoas têm uma ação de formação. Não há aí discriminação nem grupo de horas especiais para cargos superiores.

Entrevistador²: Por exemplo... Esta formação é destinada a todos as funções, todos os elementos da empresa?

Entrevistado: Todas as funções. Obviamente que todas as funções necessitam da mesma formação, mas não há aqui discriminação.

Entrevistador²: No final de cada ação de formação existe alguma avaliação?

Entrevistado: Existe. Existem as atividades de presença por um lado e existe a avaliação tradicional, desde as expectativas das pessoas antes da ação até como a ação correu, avaliar as dificuldades logísticas, o conteúdo, o interesse para o seu dia-a-dia.

Entrevistador²: Relativamente á avaliação de desempenho, como é que acha que esta prática é percecionada pelos trabalhadores?

Entrevistado: Uma chatice (risos). Os processos de avaliação de desempenho são.. É uma das áreas que esta mais a desenvolver hoje em dia, as novas gerações... aaa.. (as novas gerações? Falasse mais das novas gerações mas não acredito que o passado tenha sido muito diferente) – não gostam de se comparar muito uns com os outros, gostam de se sentir especiais. E quando se fazem avaliações de desempenho obviamente há comparações.. Mais... este ano implementamos uma prática um pouco mais agressiva, mais como o modelo americano, onde dissemos que só 20% das pessoas é que podem ter a nota máxima, 60% das pessoas podem ter outro escalão, e os outros dois escalões.. Os outros 20%: são 15% na terceira e 5% no restante. Em que deixa de ser uma escala absoluta e passa a ser uma escala relativa, ou seja, as pessoas comparam-se umas às outras. Por um lado ajudou a disciplinar, porque há sempre uma tendência nas pessoas para terem notas muito boas, e assim ajudou a disciplinar quem avaliava e a tomar decisões, e essa e a parte muito boa destas. Certamente criou um ou outro caso de injustiça, acreditamos que sim. Mas as pessoas vêm como.. Um momento.. Vou separar: quem faz avaliações normalmente faz muitas. Mas como volto a dizer, nós portugueses deixamos tudo para o

fim, e isso num período de duas semanas passa a ser a atividade mais importante da vida, e fazer avaliações de forma repetitiva umas atrás das outras, já nem ouvimos o que as pessoas dizem, infelizmente há certas circunstâncias em que isso acontece. Eu avaliei centenas de pessoas nesta casa, por isso eu sei. E por outro lado, às vezes não conseguimos perceber quem está do outro lado, as matizes. Muitas vezes dizem-nos coisas, mas querem dizer outras. E quando temos mais disponibilidade mental conseguimos separar o que nos dizem do que pensam. Por isso para as pessoas que avaliam, é uma carga administrativa forte e o processo é complicado. Para quem é avaliado, há sentimentos mistos. Há sentimentos de que é um performer, e que é o que um performer tem de fazer. E há momentos para libertar todas as suas angústias num só momento. E há aqueles que vêm de facto que é um momento de partilha, e de perceber o feedback do que se fez, caso a pessoa que está do outro lado não saiba.. E de receber inputs de melhoria que também são importantes. Não vos consigo quantificar qual é a percentagem de cada uns destes três tipos de escalões, já tive experiências em todos eles, mas não vos consigo dizer. Porque é que eu dizia que era uma chatice? Porque existem cada vez mais tendências de nem fazer avaliações, de fazer avaliações contínuas. Que por um lado é uma ideia que nos deixa a todos agradados, porque em teoria fazer avaliação contínua seria sempre melhor a ideia de fazer a avaliação contínua é que nós vamos ser muito influenciados pelo que aconteceu no momento antes. Se já na avaliação anual somos, na avaliação continua ainda somos mais. E se temos a sorte de ter uma boa imagem da pessoa, se ela fizer um erro não é grave. Mas se estamos a construir uma primeira imagem daquela pessoa, vamos ser demasiado afetados por esse momento. Por isso há aqui alguns sentimentos mistos de saber se devemos manter um processo tradicional de avaliação ou se demos ir para uma coisa mais aberta, mais moderna. E na avaliação anual não é obrigatório, com algumas aspas é evidente, isso passa a ser só um instrumento de promoção, e promoção quer salarial, quer de carreira. Aaa.. Um requisito necessário para isso, ou outra coisa qualquer. Mas é algo que esta muito em aberto, mas este ano já o fizemos, correspondente ao ano passado, e foi um processo muito difícil.

Entrevistador²: Para além do diretor de Recursos Humanos, que já referiu fazer estas avaliações, que outros elementos da empresa é que a fazem?

Entrevistado: Todos. São sempre os superiores hierárquicos.

Entrevistador²: É então realizada esta avaliação de desempenho formalmente?

Entrevistado: Certo. É dado feedback mais esporadicamente. Só para vos dizer, quando alguém entra na empresa há duas reuniões. Uma passado três meses, outra seis meses, pelos recursos humanos para garantir que.. Uma boa integração na empresa, se há algo a esclarecer, muitas vezes tem-se medo de falar com o superior hierárquico, e as vezes vindo alguém de fora ajuda. E existem reuniões trimestrais, não tão formais, com os responsáveis da equipa. Mas a avaliação formal será anual. Normalmente os estágios também têm um processo, porque eles vêm todos do IEFP, e obrigam a isso.

Entrevistador²: Passando para a política de compensações e remunerações. Existe alguma política de diferenciação salarial?

Entrevistado: O que é que chama diferenciação? Por níveis?

Entrevistado: Por exemplo, por escalões?

Entrevistado: Sim claro, de acordo com as funções sim.

Entrevistador²: Esta política de remunerações é fixa ou é variável?

Entrevistado: Nós temos valores de referência para funções. São vistos caso a caso, há uma margem de liberdade. Há valores de referências que devem guiar. Nós temos uma boa aderência estatisticamente, mesmo entre unidades de negócio existe uma.. Um delta, um diferencial entre as unidades de negócio é muito baixo, se estratificarmos por níveis. O que quer dizer que todos, globalmente, têm as mesmas políticas.

Entrevistador²: Em relação à componente de benefícios.. Existem benefícios oferecidos aos trabalhadores? Que género de benefícios?

Entrevistado: Certo. Eles são públicos, nós temos 20% do salário que o trabalhador pode escolher, ou esse salário, que batizamos de subsidio flex, ou então pode escolher os benefícios desde que estes sejam legais. Quais é que são? Cheques infância, cheques de cresce para os trabalhadores, pode também ser o combustível, podem ser pensões, pode ser o ensino. Depende um pouco do que o trabalhador quiser desde que sejam claramente identificados como legais e que possam ser utilizados. É o trabalhador que escolhe esses 20% do leque em que pode escolher. Fora disso, é salário. Depois há funções que têm direito a viatura, têm direito a combustível, já nem falo dos portáteis hoje em dia porque a tecnologia já não é um benefício mas sim um instrumento de trabalho. Mas depois depende

mais da função e do nível que tem um conjunto de benefícios. Considerar alguns outros benefícios é estranho, porque são para uso pessoal e profissional que são a viatura, o combustível, o telemóvel e as comunicações que estão associadas fazem parte. Todos os trabalhadores têm telemóvel da empresa e todos têm um plafon da empresa.

Entrevistador²: Considera que existe um elo de ligação entre as ações de formação no geral e as políticas de remuneração?

Entrevistado: Sim mas indireto. Ou seja, a remuneração deve refletir o desempenho e potencial. O desempenho e potencial podem ser afetados positivamente pela formação, ou seja, nesse sentido há um link. Mas não há ligação com a formação e o ser promovido. A formação serve para melhorar o desempenho ou o potencial da pessoa, que por sua vez poderá e deverá dar origem a uma alteração.

Entrevistador²: falando um bocadinho em mecanismos de participação dos trabalhadores. Como é que caracteriza o clima organizacional existente na empresa atualmente?

Entrevistado: Poderia dizer bom, não vou dizer muito bom, mas bom. A efervescência que há no mercado faz com que todas as pessoas se comparem muito com quem esta ao lado. E eu costumo dizer, nós não fazemos campanhas eleitorais, nós não damos brindes. Há casas que fazem muita publicidade com brindes e bandeirinhas e outras coisas que dão, todos os mimos que dão aos trabalhadores, nós não somos uma empresa muito de mimos. Apesar de termos senhoras na direção, não somos uma empresa de mimos. Mas somos uma empresa de segurança, tal como referimos à pouco, continua a ser parte da nossa matriz, da nossa cultura e da nossa forma de estar. Hoje em dia não é tão valorizado. Por isso, eu acredito que haja um conjunto de algumas pessoas que veja muito a gestão dos outros lados, que vêm escorregas dentro dos escritórios, nós não temos escorregas.. Vêm salas de dormir, nós não temos salas de dormir.. Veem-se piscinas com bolas, nós não temos piscinas de bolas... vêm-se carruagens dentro dos escritórios, nós não temos, esse play station, nós não temos. Não faz parte da nossa cultura. Mas há muita gente que valoriza isso, falamos de pessoas mais novas que acabam por criar um sonho à volta disto, das condições de trabalho, com algumas aspas, porque as condições de trabalho não são isso, isso são divertimentos no trabalho. E acredito que não somos os melhores, divertimos-nos a trabalhar. Mas como somos uma casa, como vos disse à pouco, de cima

para baixo, pelo exemplo e de muito trabalho, as pessoas que não se enquadram tanto nesta cultura de trabalho, esforço, dedicação.. Parece um slogan de futebol (risos). Quem não se enquadra muitas vezes, tem algumas dificuldades em se adaptar. Não somos.. As pessoas dos nossos projetos não trabalham afio, não, não é isso. São 18h da tarde e vocês vão começar a ver um conjunto muito grande de colegas a sair, outros ficarão lá em cima também. Eu ainda tenho algumas coisas para fazer lá em cima para amanhã.. Mas há um conjunto de pessoas que preferem outras coisas na vida como estabilidade e crescimento, o que faz com que o clima seja bom.

Entrevistador²: Como caracteriza as ligações entre os vários elementos do departamento de recursos humanos. No fundo, como é que eles se relacionam?

Entrevistado: Eu estou à pouco tempo nesta função. E nesta função fui buscar pessoas de várias áreas, ou seja, as antigas pessoas de recursos humanos designadas de pay station, payroll, são as pessoas que fazem o procedimento de salários e todas as compensações e benefícios estavam noutra área e pessoas da área de formação. Ou seja, eu juntei as pessoas todas debaixo de uma direção. Mas do que isso, fomos buscar um conjunto de pessoas novas, e algumas entraram à pouco tempo, por isso posso dizer-lhe que não há qualquer barreira, não há qualquer anticorpo. Ainda não há uma amizade profunda entre as pessoas, ou uma amizade... pelo menos nas equipas mais novas não há.. Ainda há um conjunto de.. A minha equipa.. Mas há algo que estou a fazer para quebrar estas barreiras, ou seja, nós deveremos todos trabalhar em equipa, felizmente não existem anticorpos apesar de ter uma estrutura só quase de senhoras. Não existem anticorpos, talvez por eu ser homem e ajude a facilitar, o que é bom. Ou seja, não há.. Eu costumo dizer há.. A figura que eu costumo utilizar... com muitas pessoas, entre os quais os colegas, que uma empresa de atividades de consultoria em informática tem uma característica que não é muito normal é.. em todas as empresas, se vocês virem aquelas regatas de campings (...) com pessoas a remar... Nunca vi nenhuma empresa, pelo menos que me lembre, que não tivesse alguém a remar em sentido contrário. E nos não temos ninguém a remar em sentido contrário, o que é muito bom. Há umas pessoas que remam a uma velocidade, outras a outras. Algumas levantam os remos e deixam andar... mas não vejo ninguém a remar em sentido contrário. Ou seja, não vejo ninguém a destruir o trabalho dos outros, a tentar prejudicar os outros, o que é muito bom. Sim de vez enquanto alguns passam as costas para os outros, na responsabilidade, mas é uma coisa normal, são

as pessoas que levantam os remos. E isso faz com que o clima.. Não haja desconfianças, não haja proteções adicionais, faz com que seja razoavelmente fácil para todas as pessoas.

Entrevistador²: As pessoas na empresa que ocupam funções de liderança: o que é que é mais esperado deles? Quais são as expectativas? Critérios que poderão eventualmente ser utilizados para a escolha dessa mesma liderança, desses líderes?

Entrevistado: (...) Há casas que têm um estilo de liderança muito próprio e nos não temos esse estilo de liderança, não somos esse tipo de casa. As pessoas têm de ser muito comprometidas com os resultados. Têm de saber trabalhar com os outros. Vou utilizar um chavão: têm de trabalhar em equipa, tem que de saber partilhar, tem de saber pôr as suas equipas a fazer aquilo que é pedido, ou seja, nós contratamos uma pessoa para gerir, não para fazer o trabalho das outras pessoas todas (..) e queremos que ele seja honesto e correto com a organização, com a organização e com o resto das restantes pessoas. Volto a dizer que não queremos ninguém que reme ao contrário.

Entrevistador²: E para concluir... Em termos de representação dos trabalhadores existe alguma entidade, alguma associação deste género?

Entrevistado: Existe uma ligeiríssima representação dos trabalhadores, Ligeiríssima (...). E, isto se definirmos o “íssima” em termos percentuais falamos de 30 e poucos... No meio disto tudo.

Entrevistador¹: Da minha parte acho que estou esclarecida... Tenho todo o material que preciso para trabalhar. Marina da tua parte?

Entrevistador⁵: Sim, da minha parte também. Só queria dizer que em termos dos acessos, se fosse possível, ao número mesmo dos trabalhadores numa empresa de atividades de consultoria em informática, por exemplo se pudesse também dar-nos alguma estimativa dos trabalhadores por funções...

⁵ **Entrevistador¹:** Cátia Camacho

³**Entrevistador²:** Marina Fernandes

Entrevistador¹: Mais em termos estatísticos,. Alguns dados que nos possam fornecer...

Entrevistado: Vou ter de validar... Sim... O nosso número de trabalhadores, o global, posso-vos... Globalmente uma empresa de atividades de consultoria em informática tem, está no site de uma empresa de atividades de consultoria em informática e, podem consultados. Nós não fazemos subsequência de informações aa, mas poderei dizer e, já vos disse, que no global somos cerca de 1300 trabalhadores. Aa, aí sim posso-vos dizer que, eu depois posso-vos fazer uma distribuição...

Entrevistador¹: Sim, é só mais uma estimativa para nós analisarmos, para pudermos fazer uma caraterização...

Apêndice V- Questionário aplicado a uma empresa de atividades de consultoria em informática

**Questionário sobre Cultura e Clima Organizacional,
Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de
Recursos Humanos**

Este questionário integra-se numa investigação que se realiza no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos cujo objetivo é analisar a sua opinião sobre a cultura e o clima organizacional, o comprometimento organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos da ALTRAN.

Os dados obtidos neste questionário apenas serão utilizados para uma análise estatística. Por favor leia cuidadosamente as afirmações e, dê a sua resposta sincera, tendo em mente que este questionário é totalmente CONFIDENCIAL. Responda a todas as perguntas e assinale apenas uma resposta por pergunta.

A. Cultura e clima organizacional

Por favor seleccione o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), em que:

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo em Parte (3)	Não Concordo nem Discordo (4)	Concordo em Parte (5)	Concordo (6)	Concordo Totalmente (7)
-------------------------	--------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	--------------	-------------------------

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Na organização os trabalhadores são tratados com seriedade e consideração.							
2. A organização é uma empresa que se preocupa com a formação contínua dos seus trabalhadores.							
3. Na organização o desempenho dos trabalhadores é avaliado de forma justa e imparcial.							
4. A organização é uma empresa preocupada em manter os trabalhadores informados.							
5. Na organização os trabalhadores conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal.							
6. Na organização existe espírito de entreajuda entre colegas.							
7. Na organização os trabalhadores gostam do trabalho que desenvolvem.							

8. Na organização os trabalhadores recebem informação acerca da sua avaliação de desempenho.								
9. Os trabalhadores da organização estão satisfeitos com o seu local de trabalho.								
10. Na organização existem medidas que ajudam os trabalhadores a obterem melhores resultados.								
11. A organização utiliza meios de comunicação adequados.								
12. A Formação proporcionada pela organização é adequada às necessidades dos trabalhadores.								
13. Na organização a avaliação de desempenho permite aos trabalhadores melhorar o seu próprio desempenho.								
14. Na organização a formação permite o desenvolvimento na carreira.								
15. Na organização as pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades.								
16. Na organização há comunicação suficiente sobre os assuntos importantes.								

17. Na organização existem boas relações de trabalho entre colegas.								
18. Os trabalhadores sentem orgulho em fazer parte da organização.								
19. Na organização, há uma boa comunicação entre as chefias e os trabalhadores.								
20. Na organização a formação permite progredir na carreira.								
21. A organização incentiva o trabalho em equipa.								
22. Na organização os trabalhadores comprometem-se com o seu trabalho.								
23. Comparada com outras empresas, a organização paga bem aos seus trabalhadores.								
24. Na organização existe cooperação entre os sectores.								
25. Em termos gerais, o Clima Organizacional que se vive atualmente na organização é bom.								

26. A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.									
27. A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.									
28. A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados.									
29. A organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.									
30. Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.									
31. Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.									
32. Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para os resultados.									
33. Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua da eficiência.									
34. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa, consenso e participação.									

35. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.									
36. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.									
37. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações.									
38. O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.									
39. O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.									
40. O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes.									
41. O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.									
42. Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.									

43. Para a organização são importantes a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospeção de novas oportunidades.							
44. Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.							
45. Na organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controlo, eficiência e fluidez das operações.							
46. O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.							
47. O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.							
48. O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva.							
49. O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspetos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planeamento e o controlo de custos.							

B. Comprometimento Organizacional

Por favor seleccione o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), em que:

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo em Parte (3)	Não Concordo nem Discordo (4)	Concordo em Parte (5)	Concordo (6)	Concordo Totalmente (7)
-------------------------	--------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	--------------	-------------------------

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta empresa.							
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.							
3. Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta Organização.							
4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.							

5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.									
6. Sinto-me como fazendo parte desta empresa.									
7. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta empresa.									
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.									
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.									
10. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.									
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.									
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.									
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.									

14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.									
15. Sinto que tenho o dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.									
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.									
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.									
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.									

C. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Por favor seleccione o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5,6,7), em que:

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo em Parte (3)	Não Concordo nem Discordo (4)	Concordo em Parte (5)	Concordo (6)	Concordo Totalmente (7)
-------------------------	--------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	--------------	-------------------------

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Permitem-me ter segurança de emprego.							
2. Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.							
3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.							
4. Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.							
5. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.							

6. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.							
7. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.							
8. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.							
9. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.							
10. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.							
11. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.							
12. Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.							
13. Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.).							
14. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.							

15. Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.									
16. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.									
17. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.									
18. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.									
19. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.									
20. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.									
21. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.									
22. Permitem-me ter acesso à formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual									
23. Permitem-me ter acesso à formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.									
24. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.									

25. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.									
26. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.									
27. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.									
28. Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.									
29. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.									
30. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.									
31. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.									

D. Dados Sociodemográficos

Agradecemos, seguidamente, que nos disponibilize alguns elementos sobre si, assinalando a resposta adequada.

1. **Sexo:** Homem Mulher
2. **Idade:**
18 a 25 anos 26 a 34 anos >55 anos
35 a 44 anos 45 a 54 anos
3. **Estado Civil:** Casado (a) Solteiro (a) Divorciado (a) União de Facto
4. **Habilitações Literárias:**
Até ao 4º ano (antiga 4ª classe) ou equivalente
Ensino Secundário ou equivalente
Licenciatura ou bacharelato completo
Mestrado
Doutoramento
5. **O seu posto de trabalho situa-se:** Sede (Lisboa) Porto Fundão
6. **Departamento/serviço a que pertence:**
Direção
Comercial
Produção/Operacional
Administrativo/Financeiro
Qualidade
7. **Antiguidade na empresa:** <1 ano 1-2 anos 2 - 5 anos 5 - 10 anos
>15 anos
8. **Antiguidade na sua função:** <1 ano 1-2 anos 2 - 5 anos 5 - 10 anos
>15 anos
9. **Função:** Diretor (a) Comercial
Técnico(a) Operador (a)
Chefe de Secção Supervisor (a)
10. **Tipo de vínculo Contratual:** Contrato a termo certo Contrato sem termo (efetivo)
Contrato a termo incerto (ex. substituição) Regime de trabalho temporário

Agradecemos a sua colaboração!

Apêndice VI – Outputs das correlações dos quatro tipos de cultura e das dimensões do clima no software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

Correlações

	Satisfação_Compromisso	Chefia_Colegas	CondiçõesTrabalho_Comunicação	DesenvolvimentoCarreira_Formação	Motivação	AvaliaçãoDesempenho
Cultura_Clã	,823	,938	,871	,882	,905	,841
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	24	24	24	24	24	24

Correlações

	Satisfação_Compromisso	Chefia_Colegas	CondiçõesTrabalho_Comunicação	DesenvolvimentoCarreira_Formação	Motivação	AvaliaçãoDesempenho
Cultura_Inovadora	,722	,883	,834	,862	,912	,806
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	24	24	24	24	24	24

	Satisfação_Compr omisso	Chefia_Colegas	CondiçõesTrabalh o_Comunicação	DesenvolvimentoC arreira_Formação	Motivação	AvaliaçãoDesemp enho
Cultura_Hierárqui ca	827 ,000 24	,827 ,000 24	,790 ,000 24	,867 ,000 24	,808 ,000 24	,761 ,000 24

Correlações

	Satisfação_Comp romisso	Chefia_Colegas	CondiçõesTrabalh o_Comunicação	Desenvolvimento Carreira_Formaçã o	Motivação	AvaliaçãoDesemp enho
Cultura_Mercado	,726 ,000 24	,779 ,000 24	,752 ,000 24	,779 ,000 24	,792 ,000 24	,798 ,000 24

Apêndice VII- Outputs do grau de confiabilidade das variáveis do clima organizacional

Escala: Dimensão Satisfação Compromisso

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	24	19,4
	Excluídos ^a	100	80,6
	Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,670	,668	4

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,334	,004	,561	,557	124,936	,037	4

Escala: Dimensão Chefia_Colegas

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	24	19,4
	Excluídos ^a	100	80,6
	Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estadísticas de confiabilidade

	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	,896	4

Estadísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,715	,510	,838	,328	1,644	,018	4

Escala: Dimensão Condições de Trabalho

Resumo de processamento do caso

	N	%
Casos Válido	24	19,4
Excluídos ^a	100	80,6
Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estadísticas de confiabilidade

	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	,945	4

Estadísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,819	,683	,904	,221	1,324	,006	4

Escala: Dimensão Motivação

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	24	19,4
	Excluídos ^a	100	80,6
	Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,920	,925	4

Estadísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,755	,711	,817	,105	1,148	,002	4

Escala: Dimensão Avaliação De Desempenho

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	24	19,4
	Excluídos ^a	100	80,6
	Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,923	,924	4

Estadísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,753	,602	,819	,217	1,360	,006	4

Apêndice VIII – Outputs do grau de confiabilidade das variáveis da cultura organizacional

Escala: Cultura_Clã

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	24	19,4
	Excluídos ^a	100	80,6
	Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	,919	6

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,640	,201	,927	,726	4,610	,045	6

Escala: Cultura_Inovadora

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	24	19,4
	Excluídos ^a	100	80,6
	Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	,941	6

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,747	,509	,914	,405	1,796	,017	6

Escala: Cultura_Hierárquica**Resumo de processamento do caso**

	N	%
Casos Válido	24	19,4
Excluídos ^a	100	80,6
Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	,867	6

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,535	,366	,727	,361	1,985	,011	6

Escala: Cultura_Mercado

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	24	19,4
	Excluídos ^a	100	80,6
	Total	124	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,933	,937	6

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,713	,492	,902	,410	1,835	,010	6

Apêndice IX – Análise das respostas dos trabalhadores referente às práticas de Gestão de Recursos Humanos

Perguntas	Trabalhador																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1		5	6	6	5	2	2	2	2	3	2	3	1	1	5	2	2	3	4	5	5	5	5	5	5	4	2	6	5	2	5	6
2		6	6	2	6	2	5	2	2	5	5	7	2	3	7	7	7	6	1	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	5	5	5
3		6	4	4	4	6	6	6	7	5	7	7	4	5	5	4	4	7	7	7	5	7	6	5	7	6	4	4	6	2	3	3
4		3	2	2	1	2	2	2	2	3	6	4	3	4	1	1	2	2	1	1	3	4	2	2	2	2	3	5	3	1	3	4
5		5	4	6	5	6	6	6	6	6	6	7	3	3	6	6	6	5	4	6	6	5	6	6	6	6	4	6	6	3	5	6
6		7	7	7	7	1	1	1	1	4	7	7	4	4	4	4	4	4	4	7	7	7	7	7	4	4	7	7	4	1	7	7
7		5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	3	3	3	5	4	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	3	3	4
8		6	4	3	4	5	5	5	5	4	7	7	1	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	5	5	2	6	5	2	3	3
9		5	4	5	4	6	5	4	5	6	6	6	4	6	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6
10		1	4	4	4	6	6	6	5	1	4	6	1	1	4	1	1	1	1	4	2	4	5	6	4	6	1	6	6	4	4	6
11		7	7	2	2	6	6	6	3	5	7	7	2	5	5	1	5	5	4	5	3	5	3	3	6	6	1	7	5	2	2	2
12		3	3	4	3	5	3	5	2	4	4	5	1	3	1	1	4	4	5	4	1	1	5	4	3	4	1	1	1	1	1	1
13		6	6	5	5	4	4	4	4	4	6	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
14		6	7	1	4	2	4	4	6	5	4	7	1	4	1	1	5	5	4	6	2	4	4	4	4	5	1	3	6	5	7	7
15		3	2	5	5	5	5	5	5	5	6	7	3	5	5	4	6	6	6	5	5	3	5	5	6	6	6	7	6	3	3	3
16		6	6	4	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	4	4	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	
17		5	1	1	1	1	6	1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	5	3	1	5	1	1	1	4	1	1
18		5	2	2	2	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
19		3	2	2	2	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	3	3	3
20		6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	4	3	3	3	6	6	5	6	7	5	7	6	6	6	5	7	7	7	7	7
21		6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	5	6	4	3	7	7	1	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
22		4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	4	3	
23		4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
24		7	5	7	4	2	2	2	2	1	2	6	1	1	1	1	1	1	1	6	7	5	5	3	3	3	7	7	6	6	6	
Média:																																
4.092741935																																
=																																
Não concordo nem discordo		4																														

Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Discordo em Parte	3
Não concordo nem discordo	4
Concordo em Parte	5
Concordo	6
Concordo Totalmente	7

Anexos

Anexo I- Tabela síntese de modelos de clima organizacional

DIMENSÃO	Litwin e Stringer	Campbell	Moos	Kolb	Shragia	Leving	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 controlo			•		•															2
Comprometimento											•		•	•						3
Carga de trabalho													•	•	•					3

