

UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

A Influencia da Satisfação Laboral no Clima Organizacional  
numa Autarquia da Zona Norte de Portugal / The Influence of  
Job Satisfaction on the Organizational Climate in a Autarchy  
of the Northern Zone of Portugal

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do  
Trabalho e das Organizações**.

**Gilberto Óscar Da Costa Barros**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

MAIO 2017



**CATÓLICA**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

---

BRAGA

**A Influencia da Satisfação Laboral no Clima Organizacional  
numa Autarquia da Zona Norte de Portugal / The Influence of  
Job Satisfaction on the Organizational Climate in a Autarchy  
of the Northern Zone of Portugal**

Dissertação de Mestrado apresentado à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do  
Trabalho e das Organizações.**

**Gilberto Óscar Da Costa Barros**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Maria de Fátima  
Rodrigues Leitão Lobo de Araújo**

MAIO 2017

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo analisar a influência que a satisfação laboral sobre o clima organizacional a par da forma como estes dois constructos são também eles influenciados pelas características pessoais e laborais dos sujeitos, numa autarquia do norte de Portugal, organização pública de elevado relevo local. Assim a amostra é constituída por 129 colaboradores desta autarquia que responderam à «Escala de Clima Social no Trabalho» (Moos *et al.*, 1974) e ao «Cuestionário de satisfaccion laboral S20/23» (Meliá & Peiró, 1989). Os resultados indicam que o clima organizacional percecionado pelos colaboradores é influenciado pela satisfação laboral que estes demonstram, sobretudo a satisfação com a supervisão, que se revela um estimador do clima organizacional em todas as subescalas analisadas e que ambos os constructos são influenciados pelas variáveis organizacionais, destacando-se entre estas, os departamentos a que pertencem. Esta investigação poderá servir para enfatizar a importância da satisfação laboral dos colaboradores dentro das organizações e para demonstrar como esta pode ser uma ferramenta para alcançar níveis de clima organizacional vantajosos para as organizações.

**Palavra-chave:** Clima organizacional, Perceção, Satisfação, Trabalho, Autarquia, Norte, Portugal

**Abstract:** This study aims to analyze the influence that job satisfaction over the organizational climate and the way in which these two constructs are also influenced by the personal and work characteristics of the subjects, in an autarchy on the north of Portugal, a public organization of local high relief. Thus, the sample is made up of 129 employees of this autarchy who responded to the "Social Climate at Work Scale" (Moos *et al.*, 1974) and the "Satisfaction Questionnaire S20 / 23" (Meliá & Peiró, 1989). The results indicate that the organizational climate perceived by the employees is influenced by the job satisfaction they demonstrate, above all, satisfaction with supervision, which proves to be an estimator of the organizational climate in all subscales analyzed and that both constructs are influenced by organizational variables, Highlighting among them the departments to which they belong. This research may serve to emphasize the importance of employees' job satisfaction within organizations and to demonstrate how this can be a tool to achieve organizational climate levels that are advantageous to organizations.

**Keywords:** Organizational Climate, Perception, Work, Satisfaction, Autarchy, North, Portugal

## Introdução

Com o aumento da competitividade no meio profissional, tem sido crescente a preocupação das organizações com os seus colaboradores, com o bem-estar destes e com a relação que estes mantêm entre si e com a própria organização. Desta forma, as organizações tentam criar e reforçar elos não só profissionais, mas também emocionais entre estas e os seus colaboradores. Investindo na promoção do bem-estar dos seus colaboradores, a organização conseguirá mante-los mais motivados, satisfeitos e produtivos, o que irá traduzir-se na melhoria das relações interpessoais (Santos & Gonçalves, 2011) e na produtividade. Da mesma forma tem sido crescente o interesse por parte dos gestores em comprometer os colaboradores com as metas estabelecidas tanto pela organização como pelas equipas, criando desta forma novos vínculos e cimentando os já existentes (Puate-Palacios; Vieira & Freire, 2010). Quando o individuo interioriza os valores da organização e se identifica com os objetivos desta, desempenhando o seu trabalho no sentido de perpetuar os objetivos da organização, observamos a criação do laço afetivo e emocional entre o colaborador e a organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004, cit in Puate-Palacios; Vieira & Freire, 2010). Com base nesta preocupação surgiu um novo constructo, o clima organizacional, que tem vindo a ser amplamente estudado pela comunidade científica e que teve a sua origem na década de 1930, como forma de tentar compreender o comportamento humano, as representações dos colaboradores relativamente aos contextos, aos processos e às regalias sociais e a sua relação com a satisfação; neste sentido a literatura assume que a satisfação laboral pode exercer influência sobre o clima predominante numa organização.

A expressão *clima*, é adotada da meteorologia, uma vez que neste contexto, clima, refere-se às condições climáticas num determinado local geográfico, por um determinado período de tempo. Assim como as condições climáticas são influenciadas por diversos fatores tais como pressão atmosférica, humidade, etc, também o clima organizacional é influenciado por vários fatores, como o tipo de relações, ou os níveis de autorrealização existente entre os colaboradores numa determinada organização (Rua & Menorca, 2007).

Um dos precursores dos estudos de clima organizacional, foi Elton Mayo, quando entre 1924 e 1933, levou a cabo uma série de experiências numa empresa em Hawthorne, onde observou de que forma as condições de trabalho, exerciam influência sobre a produtividade dos trabalhadores. Também em 1935 pela mão de Kurt Lewin em parceria com Lippitt e White, são levadas a cabo pesquisas científicas, através das suas experiências com os estilos de liderança grupal, levantando assim o interesse pelas “organizações enquanto

ambientes psicologicamente significantes para os seus membros”, (Calado & Sousa, 1993, p.201), abrindo assim o caminho para o surgimento do conceito de clima, deixando desta forma, aberta a porta ao estudo deste constructo (Keller & Aguiar, 2004).

Sobrinho e Porto (2012), no seu estudo de bem-estar no trabalho, apresentam o clima social como sendo um fenómeno relativamente estável e multidimensional, que é formado pelas perceções sobre as experiências no trabalho, criadas e compartilhadas pelos membros da organização, e que exercem influências sobre o comportamento destes. Assim o clima social é apresentado como o mais forte preditor do bem-estar no trabalho (Sobrinho & Porto, 2012), permitindo a veiculação da informação, promovendo a participação dos colaboradores, favorecendo a comunicação interna e aumentando o envolvimento dos colaboradores com a organização, ajudando desta forma a reduzir as taxas de absentismo, aumentando a satisfação dos colaboradores e melhorando o seu desempenho, canalizando essa motivação em direção aos objetivos da organização, através da monitorização do clima da organização, tornando-se esta uma ferramenta que permite ao profissionais da área de recursos humanos trabalhar a motivação dos seus colaboradores (Altmann, 2000, cit in Garrido, Lopes & Calheiros, 2011; Souza, 1980.), uma vez que quando a motivação entre os membros é elevada, esta traduz-se em relações de satisfação, colaboração e interesse, quando o oposto acontece e a motivação é baixa entre os colaboradores, acaba por se traduzir num clima de insatisfação, depressivo e com baixo nível de interesse (Chiavenato, 2005, cit in Nascimento & Silva 2012).

Segundo Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004) o clima organizacional é tanto preditor do comportamento, uma vez que um determinado clima instalado, vai exercer influência direta no comportamento dos colaboradores, como é consequente do mesmo, já que será também o comportamento dos colaboradores irá ter uma influência direta no clima que se irá instalar na organização, assumindo assim um papel central no estudo dos comportamentos em ambiente de trabalho. Podemos então definir clima organizacional segundo Forehand e Gilmer (1964, cit in Gutierrez, 1988), como o conjunto de todas as características de uma organização que a torna única e a distingue de todas as outras, e que influencia o comportamento dos seus colaboradores. Esta visão de clima organizacional foi sofrendo alteração à medida que o tema foi sendo investigado, passando a ser visto como o ambiente que é percebido ou experimentado pelos membros da organização e que tem influência sobre o comportamento destes (Bispo, 2006), surgindo então a partir das perceções partilhadas de aspetos como o tamanho da organização, departamentos, hierarquia, tipo de tecnologia existente, regras, comportamentos, etc, sendo estas perceções compartilhadas pelos membros da organização, afirmando assim a existência de significados partilhados (Puentes-Palacios,

Vieira & Freire, 2010) o que torna o clima organizacional uma característica dinâmica, e não uma característica estática, uma vez que a sua estrutura não é apenas definida pela presença ou ausência de fatores, mas também pela forma como estes se relacionam entre si (Puente-Palacios, 2002), passando a ser visto como um fenómeno perceptual, sendo este influenciado por variáveis externas, organizacionais e pessoais (Calado & Sousa, 1993).

Puente-Palacios e Freitas (2006, p.46), apresentam o clima organizacional como sendo “uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização, num determinado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização”. Assim sendo, podemos ter não apenas um clima numa determinada organização, mas sim vários climas distintos em diferentes partes dessa mesma organização, bem como se torna possível ter diferentes climas numa mesma parte ou departamento, separados apenas por uma barreira temporal. Também Benis (1972), cit in Souza (1977, p.143), afirma “para mim clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc”.

Podemos então afirmar que quanto maior for o conhecimento do clima de uma organização, mais facilmente conseguimos aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores dessa mesma organização (Santos & Gonçalves, 2011). Isso leva a que as chefias das organizações tentem compreender de que forma a motivação, o ânimo, o comportamento dos colaboradores, influenciam o clima da organização, de forma a conseguir diagnosticar e identificar problemas e assim poder criar estruturas que levem à sua resolução, alcançando assim uma maior eficácia organizacional (Bedani, 2003), pois um colaborador desmotivado contribui para que toda a equipa desmotive, e isso terá reflexões na produtividade. Revela-se, portanto, de extrema importância conhecer bem a organização onde nos inserimos, devendo para tal, assimilar a cultura dessa mesma organização, o que se consegue através da participação e da atuação nas atividades que se desenrolam no seio da organização, uma vez que faz parte da cultura organizacional a forma como os colaboradores interagem, e as suas atitudes subjacentes, etc (Nascimento & Silva, 2012).

Embora na literatura muito tem sido escrito sobre a semelhança e a relação de causalidade e complementaridade dos conceitos de clima e de cultura de uma organização (Garcia, 2011), a cultura pode interferir no clima de uma organização, através da determinação e condicionamento de normas de comportamento referentes aos membros pertencentes a essa mesma organização, revela-se de suma importância referir que estes são constructos distintos, centrando-se o foco desta investigação no constructo clima

organizacional. Assim sendo, o clima organizacional define o conjunto de percepções referentes às variáveis que compõem o ambiente de trabalho e que são partilhadas pelos indivíduos pertencentes à organização (Puente-Palacios, 2002).

Segundo Câmara (2000), (cit in Moço, 2011), o clima organizacional é uma consequência do estilo de gestão adotado pela organização, podendo este ter um efeito positivo ou negativo nos seus colaboradores, uma vez que uma gestão autoritária e rígida, com foco virado para o lucro rápido, que não leva em consideração os sentimentos nem as necessidades dos colaboradores, traduz-se num ambiente de insatisfação e hostilidade, e um estilo de gestão oposto, traduz-se num ambiente agradável, no empenhamento dos trabalhadores e num clima organizacional positivo, sendo a comunicação um elemento fundamental, na criação de um clima positivo, uma vez que este é o elo de ligação entre os colaboradores e a organização (Moço, 2011). Desta forma é possível afirmar que as organizações tendem a atrair para si indivíduos que se enquadrem no seu clima, como forma de garantir que os seus padrões sejam perpetuados (Gomes, 2002).

O clima organizacional pode ser um indicador do grau de satisfação que os membros de uma organização mantêm em relação às mais variadas situações correntes na organização, tais como missão da organização, valorização profissional, processos de comunicação (Coda, 1993, cit in Bispo, 2006). Podemos então dizer que o clima organizacional resulta das percepções partilhadas pelos colaboradores, relativas ao seu ambiente laboral, e que essas mesmas percepções podem influenciar o comprometimento, o absentismo, a satisfação no trabalho, etc (Santo, Neiva & Andrade-Melo, 2013).

Segundo Koys e DeCotiis (1991, cit in Sobrinho & Porto, 2012), as percepções do clima organizacional apresentam quatro características, o clima resume uma descrição individual; as percepções do clima são relativamente estáveis; as percepções são amplamente partilhadas pelos membros da organização e por último, podem existir vários climas dentro da mesma organização, desde que estejam em diferentes locais ou departamentos. Podemos então dizer que as organizações não têm um clima, mas sim vários, em função dos grupos que as constituem, visto que cada grupo forma uma subcultura, com as suas próprias regras, normas, tecnologia, etc (Souza, 1977). O conceito de clima organizacional, tem sido abordado por quatro perspetivas diferentes, organizacional, psicológico, psicossocial e cultural (Neves, 2001, cit in Garrido, Lopes & Calheiro, 2011). Segundo o estudo de Sobrinho e Porto (2012), o clima organizacional é constituído por oito dimensões, Autonomia, Coesão, Confiança, Pressão, Suporte, Reconhecimento, Igualdade e Inovação, sendo estes percebidos e partilhados pelos membros da organização.

No seu estudo numa empresa de telecomunicações, Gomes (2002), concluiu que, apesar de o clima organizacional resultar maioritariamente de fatores internos à organização, estes não são os únicos fatores determinantes do clima, pois esta não é impermeável ao meio que a rodeia, acabando por ser também influenciada pelo contexto político, económico, social e cultural. Os fatores internos podem ser descritos como aqueles que têm origem dentro da própria organização, permitindo que esta possa atuar diretamente sobre eles, com a finalidade de melhorar o ambiente dos colaboradores e como consequência da própria organização. Os fatores externos, podem ser descritos como todos aqueles que têm origem fora do seio da organização, mas que exercem influência direta sobre esta e sobre o comportamento dos seus colaboradores. Sobre estes fatores externos a organização não pode atuar, mas pode atuar sobre os efeitos que estes fatores provocam, evitando assim que estes fatores tenham um efeito negativo tanto na produção, como no relacionamento interpessoal, já que tanto a organização, como os seus colaboradores e mesmo os seus clientes, beneficiam quando o clima organizacional é positivo, e perdem quando este é negativo (Bispo, 2006).

Garrido, Lopes e Calheiros (2011), constataram no seu estudo em organizações sociais, que os inquiridos manifestaram uma maior satisfação no trabalho, quanto maior fossem as oportunidades de crescimento proporcionadas pela empresa, quanto mais clara fosse a comunicação, e quanto mais eles se sentirem realizados com a função que desempenham. O oposto também se verificou, quanto maior for a sobrecarga de papeis, menos clara a comunicação, mais se verificam sentimentos de insatisfação e de exaustão profissional e emocional. É portanto da maior importância, compreender estes elementos internos e externos que compõem o clima, uma vez que eles exercem influência direta no comportamento e na eficácia da organização (Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Freitas, 2006), demonstrando assim a importância de se efetuarem com frequência pesquisas de clima organizacional, para poder identificar e melhorar aspetos que vão exercendo uma influência menos positiva nos colaboradores, que foi demonstrada no estudo de Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013), uma vez que estes diagnósticos permitem obter um diagnóstico geral da empresa, e das áreas mais carentes de intervenção, sendo esta fundamental, pois mais importante do que a identificação destas áreas, é a intervenção sobre elas (Souza, 1982; Kubo, Castro, Nunes & Thiago, 2015). Assim sendo, se partirmos do pressuposto de que o clima assenta nas perceções partilhadas dos colaboradores num dado momento, numa organização, então, podemos esperar que este exerça influência direta na satisfação destes mesmos colaboradores e por consequência, o nível de satisfação sentido pelos colaboradores num dado momento, exerça influência no clima. Se tivermos em conta que os efeitos que o trabalhador

sente, exercidos pelo ambiente de trabalho, podem ser medidos pela avaliação da satisfação laboral, esta, também nos permite compreender e explicar a forma como o trabalhador se comporta no seu ambiente de trabalho (Rueda, Santos & Lima, 2012), uma vez que a satisfação laboral se refere ao vínculo que o trabalhador estabelece com o seu trabalho, ou por outras palavras, a satisfação reflete o gosto que as pessoas têm sobre o seu trabalho. É no trabalho que o indivíduo encontra o seu sucesso ou a sua frustração, e que esta tem influência direta tanto a nível psicossocial, como no seu rendimento laboral, podemos afirmar que o estudo da satisfação laboral, constitui assim, uma peça fundamental na medição do desenvolvimento tanto humano, como profissional (Celestino, 2014).

Assim é possível afirmar que a monitorização da satisfação laboral é também ela um fator fundamental para manter os colaboradores motivados e ao mesmo tempo a prestarem um serviço de qualidade, ao encontro daquilo que são os objetivos da organização (Ferraz & Lopes, 2015). Segundo Martins e Santos (2006), níveis elevados, de insatisfação laboral, podem-se refletir em sofrimento mental elevado por parte do trabalhador, o que por sua vez se reflete na eficácia e na qualidade dos serviços prestados. A satisfação laboral é, portanto, o resultado do quanto um sujeito gosta do seu trabalho (Jorfi & Jorfi, 2011), uma vez que esta resulta da visão que este tem do seu trabalho e da diferença entre o que o sujeito espera conseguir e aquilo que realmente obtém da organização na qual colabora.

Júnior e Faiad (2012), refletem sobre a influência crescente das novas tecnologias, nos contextos de trabalho, e apontam a importância cada vez maior, dos gestores de recursos humanos adotarem estilos de gestão que estimulem o trabalhador e que o aproximem da organização para a qual desenvolvem as suas tarefas, para que assim seja possível incrementar sentimentos de maior satisfação nos colaboradores. Se considerarmos a satisfação laboral como sendo um sentimento por parte do colaborador, mutável ao longo do tempo, este sentimento pode ser influenciado por fatores como avaliação de desempenho, promoções, aumentos salariais (Jorfi & Jorfi, 2011), desta forma, torna-se imprescindível que as organizações dediquem grande parte da sua atenção para esta temática a fim de terem os seus colaboradores com níveis superiores de satisfação, logo mais comprometidos, mais satisfeitos e mais eficazes nos serviços prestados, levando a organização a aumentar os seus lucros e a reduzir as suas despesas, através da baixa rotatividade e do não desperdício de horas de formação (Leal, Marques, Marques & Filho, 2015).

Segundo Guzmán, Cañizares e Jesus (2009), uma das vantagens competitivas mais importantes das organizações, é o seu capital humano, devendo por isso, ser um dos focos de

atenção das direções e dos gestores de recursos humanos, a fim de envolver os colaboradores nos objetivos e na filosofia da organização.

No estudo levado a cabo por Carrillo-García, Solano-Ruíz, Martínez-Roche e Gómez-García (2013), concluíram que os dois fatores que levam a níveis de satisfação elevados, prendem-se com as necessidades higiénicas, sendo estas ligadas ao ambiente físico e psicológico do local de trabalho, tais como políticas da empresa, salário, etc, e as necessidades motivacionais, sendo que estas se referem ao conteúdo do trabalho, responsabilidade, perspectivas de promoção, realização, reconhecimento, etc. Segundo os autores, quando se conseguem satisfazer as necessidades higiénicas, ou seja, relativas ao ambiente físico e psicológico, o colaborador, deixa de estar insatisfeito, passando para um estado neutro. Por sua vez quando se conseguem satisfazer as necessidades motivacionais, o colaborador atinge então a satisfação. Esta questão é segundo Celestino (2014), o ponto-chave para a obtenção da qualidade na prestação de serviços, já que o autor defende que “a questão que anteriormente era vista como a satisfação dos trabalhadores (satisfação com o trabalho) agora é vista como um conjunto de ações que a empresa deve levar a cabo com vista a proporcionar um ambiente atrativo e um clima organizacional harmonioso para que os empregados sejam mais produtivos e sintam-se mais realizados pessoal e profissionalmente através do trabalho” (Celestino, 2014, p.92).

Chagas e Reis (2014), concluem que a satisfação pode ser trabalhada, não apenas através de questões salariais, mas também, através da participação dos trabalhadores em diversas ações da empresa onde laboram, através de formação, ou através das condições de trabalho que lhe são proporcionadas, corroborando assim as afirmações de Rueda, Baptista, Souza, Degenhardt e Nicoletti (2010) ao defenderem que a satisfação laboral é definida por domínios específicos, tais como, o relacionamento com as chefias, o relacionamento com os colegas de trabalho, o salário, as oportunidades de promoção e a natureza das tarefas realizadas.

Segundo Locke (1976), (cit in Yorio & Carneiro, 2012), a partir do julgamento que o sujeito faz destes domínios, do seu trabalho e dos valores que lhe estão inerentes, ou seja o sujeito faz uma avaliação das suas experiências no trabalho, à luz da sua bagagem pessoal, das suas crenças, dos seus valores, o que por sua vez leva a um estado emocional, que no caso de ser agradável, leva a um estado de satisfação e no caso de ser desagradável, leva a um estado de insatisfação, destacando-se assim o elemento cognitivo. A satisfação laboral é um importante indicador do clima organizacional, bem como da satisfação do cliente, o que

permite efetuar uma avaliação à qualidade das organizações e dos serviços por estes prestados (Agapito & Souza, 2010).

## **Método**

Este estudo foi realizado numa instituição de administração pública local do concelho de Fafe, com funções de elaboração de leis sobre matérias exclusivas do município, funções de fiscalização e funções executivas, em suma, é o órgão responsável pela gestão quotidiana e planificação social, económica, educativa e administrativa do concelho. Tem como objetivo, observar de que forma se estabelece a relação entre o clima organizacional e a satisfação laboral dos colaboradores dessa organização e de que forma se influenciam, o que leva à formação das seguintes hipóteses:

H1: As variáveis sociodemográficas influenciam as subescalas Implicação, Coesão, Apoio e Pressão do clima organizacional;

H2: Os níveis de satisfação são influenciados pelas variáveis independentes, idade, sexo, função exercida, habilitações literárias, tipo de contrato, departamento a que pertence;

H3: A satisfação com os benefícios recebidos, com a supervisão, com o ambiente físico, percecionada pelos colaboradores influencia o clima organizacional.

## **Amostra**

Participaram neste estudo 129 colaboradores (N=129), sendo a maioria do sexo feminino (71.0%). O escalão etário mais representado é o escalão dos 50-65 anos (44.4%), sendo que os trabalhadores mais novos representam 17.9% do total de respostas. Relativamente às habilitações académicas predominam os sujeitos com o ensino secundário (45.0%), seguindo-se os sujeitos detentores de licenciatura (29.0%) e os sujeitos com o 3º ciclo (16.0%). No que se refere à função desempenhada os assistentes operacionais aparecem como o grupo mais representado (41.0%). Uma maioria expressiva (60.5%) possui contrato de trabalho por tempo indeterminado. No respeitante à distribuição dos inquiridos por departamentos, metade destes (50.0%) encontram-se no DGRHASE (Divisão de Gestão de Recursos Humanos, Ação Social e Educação), seguindo-se o DAM (Departamento Administrativo Municipal) com 28.2% dos sujeitos.

## Procedimentos

Após ser pedida permissão à organização e esta ter autorizado a passagem dos questionários, estes foram passados pelos colaboradores da organização, informando-os sobre o objetivo do estudo e garantindo a confidencialidade e anonimato durante todo o processo de tratamento de dados. Durante o período de aproximadamente 2 meses, os instrumentos, infra descritos foram aplicados a 449 colaboradores, com um retorno de 129 questionários válidos (N=129).

## Instrumentos

Com o objetivo de observar o clima organizacional e o nível de satisfação laboral na organização, foram utilizadas duas escalas desenvolvidas validadas para a população portuguesa, bem como um questionário de levantamento de dados sociodemográficos.

Na primeira parte do questionário, com a finalidade de caracterizar os participantes, foi feito um levantamento das dimensões sociodemográficas, tais como idade, sexo, função exercida na organização, habilitações literárias, tipo de contrato de trabalho e o departamento no qual exerce funções.

Na segunda parte, foi utilizado a «Escala de Clima social no Trabalho» (Moos *et al.*, 1974), adaptada e validada para a população portuguesa por Lobo e Fernández (2001). A «Escala de Clima Social no Trabalho» (Moos *et al.*, 1974) é composta por 90 itens, que estão subdivididos por 10 subescalas, sendo elas a Implicação, Coesão, Apoio, Autonomia, Organização, Pressão, Clareza, Controlo, Inovação e Comodidade. Estas 10 subescalas estão organizadas em 3 dimensões, que são a dimensão Relações, a dimensão Autorrealização e a dimensão Mobilidade/Mudança. As subescalas são aferidas a partir de 9 itens, já as dimensões são configuradas por 27, 27 e 37 itens, respetivamente. Neste questionário foram analisadas as subescalas Implicação, que avalia o grau de preocupação e entrega dos trabalhadores às suas atividades e cuja consistência interna apresenta um Alfa de Cronbach de .814 (bom), a Coesão, que se refere à ajuda e amabilidade entre os trabalhadores, cuja estatística de confiabilidade apresenta um Alfa de Cronbach de .657 (fraco mas aceitável), o Apoio, que direciona ao esforço dos líderes para animar e criar bom ambiente de trabalho e com um Alfa de Cronbach de .798 e a Pressão, que se refere à urgência e pressão que domina o ambiente laboral e que obteve um Alfa de Cronbach de .690, estas subescalas são pertencentes à dimensão Relações, que afere o interesse e comprometimento dos trabalhadores e a forma

como a chefia os apoia a anima a apoiarem-se uns aos outros, e à dimensão Autorrealização, que se refere ao modo como os trabalhadores são estimulados para a autossuficiência e sobre o modo como a chefia utiliza as normas e a pressão para controlar os trabalhadores. As subescalas utilizadas formam um total de 36 itens. Esta escala deve ser preenchida por uma resposta dicotómica de Verdadeiro ou Falso.

Na terceira e última parte com o objetivo de avaliar a satisfação com o trabalho dos colaboradores da instituição, foi utilizada a versão portuguesa do «Cuestionário de satisfaccion laboral S20/23» (Meliá & Peiró, 1989), adaptado a população portuguesa por Pocinho e Garcia (2008). Esta versão reduzida do questionário inclui 23 itens, que permitem verificar 5 fatores, a satisfação com a supervisão, a satisfação com o ambiente físico, a satisfação com os benefícios recebidos, a satisfação intrínseca com o trabalho e a satisfação com a participação. Neste questionário foram avaliadas apenas 3 dimensões, a satisfação com a supervisão, que nas estatísticas de confiabilidade apresenta um valor do Alfa de Cronbach de .958 (excelente), a satisfação com o ambiente físico, com um Alfa de Cronbach de .701 (razoável) e a satisfação com os benefícios recebidos, com um Alfa de Cronbach de .807. Estas 3 dimensões foram avaliadas através de 16 itens distribuídos em 6 itens na primeira dimensão, 5 itens na segunda dimensão e 5 itens na terceira dimensão. As alternativas de resposta encontram-se numa escala de Likert de 7 pontos, em que 1= Muito Insatisfeito, 2= Bastante Insatisfeito, 3= Algo Insatisfeito, 4= Indiferente, 5= Algo Satisfeito, 6= Bastante Satisfeito e 7= Muito Satisfeito.

Posteriormente, à aplicação e recolha dos questionários, foi efetuada uma análise quantitativa, com recurso ao software apropriado para a elaboração de análises estatísticas, designado *Statistical Package for Social Scencial* (SPSS) versão 22.0 para Windows operacionalizando o tratamento dos dados coletados.

### **Análise e Discrição de Resultados**

Após terem sido verificados níveis de consistência interna razoáveis, procedeu-se à análise de dados. Os resultados apresentados foram obtidos através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 22.0).

Utilizou-se o modelo de regressão linear múltipla, para perceber como a idade, sexo, função exercida, habilitações literárias, tipo de contrato e departamento (variáveis

independentes) influenciam cada subescala do Questionário de Clima Organizacional – Implicação, Coesão, Apoio e Pressão (variáveis dependentes).

Na subescala Implicação, verificou-se a partir do ANOVA que o modelo é significativo ( $F = 11.321, p = .001$ ). O modelo apresentou um valor de  $R^2 = .627$ , pelo que 62.7% da Implicação é explicada pelas variáveis sociodemográficas. Como mostra a tabela 1, as variáveis Género masculino ( $\beta = -3.372, p = .002$ ), Assistente técnico ( $\beta = 3.702, p = .001$ ), Departamento DGRHASE ( $\beta = -3.190, p = .023$ ) e Departamento DAM ( $\beta = -2.949, p = .005$ ) revelaram-se estimadores significativos da implicação. Assim, as mulheres percecionam mais Implicação organizacional, os assistentes técnicos percecionam mais Implicação organizacional do que os técnicos superiores e os assistentes operacionais, e os sujeitos que trabalham nos departamentos DGRHASE e DAM percecionam menos Implicação organizacional do que os sujeitos que trabalham noutros departamentos.

*Tabela 1 - Regressão linear múltipla Implicação / V. independentes*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Masculino	-3.372	1.029	-.608	-3.278	.002
Ass. técnico	3.702	.506	.730	7.318	.000
Termo indeterminado	1.165	.897	.146	1.299	.202
DGRHASE	-3.190	1.339	-.614	-2.383	.023
DAM	-2.949	.978	-.531	-3.015	.005
Idade	-.228	.690	-.045	-.330	.743
Habilitações	-.038	.300	-.017	-.128	.899

Na subescala Coesão, verificou-se a partir do ANOVA que o modelo é significativo ( $F = 4.993, p = .001$ ). O modelo apresentou um valor de  $R^2 = .405$ , significando que 40.5% da Coesão é explicada pelas variáveis sociodemográficas. É portanto possível observar pela tabela 2 que as variáveis Assistente técnico ( $\beta = 1.360, p = .007$ ), Departamento DGRHASE ( $\beta = -3.345, p = .006$ ) e Departamento DAM ( $\beta = -3.424, p = .001$ ) se revelaram estimadores significativos da Coesão. Desta forma, os assistentes técnicos percecionam mais Coesão do que os técnicos superiores e os assistentes operacionais e os sujeitos que trabalham nos departamentos DGRHASE e DAM percecionam menos Coesão do que os sujeitos que trabalham noutros departamentos.

Tabela 2 - Regressão linear múltipla Coesão / V. independentes

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Masculino	.169	.826	.043	.205	.839
Ass. técnico	1.360	.470	.366	2.892	.007
Termo indeterminado	-.827	.856	-.144	-.966	.341
DGRHASE	-3.345	1.150	-.885	-2.910	.006
DAM	-3.424	.913	-.853	-3.749	.001
Idade	-1.166	.677	-.314	-1.722	.094
Habilitações	-.489	.373	-.247	-1.311	.199

Na subescala Apoio, verificou-se a partir do ANOVA que o modelo é significativo ( $F = 4.409$ ,  $p = .002$ ). O modelo apresentou um valor de  $R^2 = .412$ , o que demonstra que 41.2% do Apoio é explicada pelas variáveis sociodemográficas. Assim sendo, é possível constatar na tabela 3 que as variáveis Género masculino ( $\beta = 2.827$ ,  $p = .010$ ), Contrato a termo indeterminado ( $\beta = -2.972$ ,  $p = .008$ ) e Departamento DAM ( $\beta = -3.249$ ,  $p = .010$ ) revelaram-se estimadores significativos do clima organizacional na subescala Apoio. Assim, os homens percebem mais Apoio do que as mulheres, os assistentes técnicos percebem mais Apoio do que os técnicos superiores e os assistentes operacionais, e os sujeitos que trabalham no departamento DAM percebem menos Apoio do que os sujeitos que trabalham noutros departamentos.

Tabela 3 - Regressão linear múltipla Apoio / V. independentes

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Masculino	2.827	1.013	.603	2.792	.010
Ass. técnico	.196	.655	.045	.299	.767
Termo indeterminado	-2.972	1.032	-.478	-2.881	.008
DGRHASE	.391	1.455	.088	.269	.790
DAM	-3.249	1.177	-.674	-2.760	.010
Idade	1.244	.875	.276	1.421	.167
Habilitações	.361	.369	.197	.976	.338

Na subescala Pressão, verificou-se a partir do ANOVA que o modelo é significativo ( $F = 7.189, p = .001$ ). O modelo apresentou um valor de  $R^2 = .496$ , o que demonstra que 49.6% da Pressão é explicada pelas variáveis sociodemográficas. Salienta-se da tabela 4, que as variáveis DGRHASE ( $\beta = -2.433, p = .009$ ) Departamento DAM ( $\beta = -2.702, p = .001$ ), idade ( $\beta = 1.502, p = .003$ ) e habilitações académicas ( $\beta = 0.595, p = .008$ ) se apresentam, como estimadores significativos da Pressão. Assim, os sujeitos que trabalham nos departamentos DGRHASE e DAM percebem mais Pressão, os trabalhadores com mais idade e os que apresentam maior nível de habilitações académicas também percebem mais Pressão.

*Tabela 4 - Regressão linear múltipla Pressão / V. independentes*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Masculino	.427	.634	.128	.673	.505
Ass. técnico	.567	.356	.183	1.592	.120
Termo indeterminado	-.853	.636	-.173	-1.341	.188
DGRHASE	-2.433	.878	-.762	-2.771	.009
DAM	-2.712	.688	-.794	-3.943	.000
Idade	1.512	.481	.485	3.146	.003
Habilitações	.595	.211	.434	2.824	.008

Os dados apresentados nas tabelas 1, 2, 3 e 4, demonstram que a percepção que os sujeitos têm da Implicação, da Coesão, do Apoio e da Pressão que constituem a escala de clima organizacional, é influenciada pelos fatores sociodemográficos que os caracterizam, destacando-se o facto de todas as variáveis independentes exercerem influência significativa em alguma das subescalas analisadas, mas apenas uma variável independente correspondente ao dado sociodemográfico, departamento no qual presta funções, apresentar influência significativa em todas as subescalas do clima organizacional analisadas confirmando assim parcialmente a Hipótese 1.

Para observar se também os níveis de satisfação laboral são influenciados pelos fatores sociodemográficos que caracterizam a amostra, procedeu-se ao modelo de regressão linear múltipla, com as variáveis independentes idade, sexo, função exercida, habilitações literárias, tipo de contrato e departamento e com a satisfação com os benefícios como variável

dependente. Através do ANOVA verificou-se que o modelo é significativo ( $F = 10.343$ ,  $p = .001$ ). O modelo apresentou um valor de  $R^2 = .598$ , o que demonstra que 59.8% da satisfação com os benefícios é explicada pelas variáveis sociodemográficas. Assim, em analisamos na tabela 5 que as variáveis assistente técnico ( $\beta = 9.129$ ,  $p = .001$ ), contrato a termo indeterminado ( $\beta = -4.651$ ,  $p = .045$ ), departamento DAM ( $\beta = -5.715$ ,  $p = .024$ ) e habilitações acadêmicas ( $\beta = 2.800$ ,  $p = .001$ ) revelaram-se estimadores significativos da satisfação com os benefícios. Assim, os assistentes técnicos e os sujeitos com mais habilitações acadêmicas estão mais satisfeitos com os benefícios, os sujeitos com contrato a termo indeterminado e os que trabalham no departamento DAM estão menos satisfeitos com os benefícios.

*Tabela 5 - Regressão linear múltipla Satisfação com os Benefícios / V. independentes*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Masculino	1.024	2.230	.078	.459	.649
Ass. técnico	9.129	1.254	.748	7.282	.000
Termo indeterminado	-4.651	2.238	-.240	-2.079	.045
DGRHASE	-1.975	3.090	-.157	-.639	.527
DAM	-5.715	2.421	-.425	-2.361	.024
Idade	2.361	1.692	.192	1.395	.171
Habilitações	2.800	.742	.518	3.774	.001

No respeitante à satisfação com o ambiente físico, verificou-se significância no ANOVA ( $F = 21.238$ ,  $p = .001$ ). O modelo apresenta um  $R^2 = .767$ , o que revela, que 76.7% da satisfação com o ambiente físico é explicada pelas variáveis independentes. Realçando que as variáveis género masculino ( $\beta = 5.376$ ,  $p = .001$ ), assistente técnico ( $\beta = -3.363$ ,  $p = .001$ ), departamento DAM ( $\beta = -6.796$ ,  $p = .001$ ) e habilitações acadêmicas ( $\beta = 0.910$ ,  $p = .047$ ) revelaram-se estimadores significativos da satisfação com o ambiente físico. Assim, os homens e os sujeitos com mais habilitações acadêmicas estão mais satisfeitos com o ambiente físico, já os assistentes técnicos e os que trabalham no departamento DAM estão menos satisfeitos com o ambiente físico, como se pode constatar na tabela 6.

Tabela 6 - Regressão linear múltipla Satisfação com o Ambiente Físico / V. independentes

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Masculino	5.376	1.520	.518	3.536	.001
Ass. técnico	-3.363	.748	-.355	-4.499	.000
Termo indeterminado	1.942	1.326	.130	1.464	.152
DGRHASE	3.874	1.979	.398	1.958	.058
DAM	-6.796	1.446	-.655	-4.701	.000
Idade	.761	1.019	.080	.746	.460
Habilitações	.910	.443	.219	2.054	.047

Seguiu-se o a regressão linear múltipla com a satisfação com a supervisão como variável dependente, sendo o modelo significativo, através do ANOVA ( $F = 3.850, p = .004$ ). O  $R^2 = .350$ , diz-nos que 35.0% da satisfação com a supervisão é explicada pelos fatores sociodemográficos. Assim sendo, conforme exposto na tabela 7, observa-se que as variáveis assistente técnico ( $\beta = 7.581, p = .014$ ), contrato a termo indeterminado ( $\beta = -17.381, p = .001$ ) e habilitações académicas ( $\beta = 3.779, p = .030$ ) revelaram ser estimadores significativos da satisfação com a supervisão. Assim, os assistentes técnicos e os sujeitos que apresentam mais habilitações académicas estão mais satisfeitos com a supervisão enquanto os que trabalham no departamento DAM estão menos satisfeitos com a supervisão.

Tabela 7 - Regressão linear múltipla Satisfação com a Supervisão/ V. independentes

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Masculino	8.499	5.138	.385	1.654	.108
Ass. técnico	7.581	2.896	.386	2.617	.014
Termo indeterminado	-17.381	4.715	-.605	-3.686	.001
DGRHASE	1.773	6.388	.087	.278	.783
DAM	-8.152	5.232	-.357	-1.558	.130
Idade	7.551	3.829	.388	1.972	.058
Habilitações	3.779	1.663	.432	2.273	.030

Assim sendo, Hipótese 2 apresenta-se como sendo parcialmente verdadeira, uma vez que a análise de dados relativos às variáveis independentes, idade, sexo, função exercida,

habilitações literárias, tipo de contrato e departamento a que pertence, demonstra que estas influenciam as variáveis dependentes satisfação com os benefícios (tabela 5), satisfação com o ambiente físico (tabela 6) e satisfação com a supervisão (tabela 7), mas apenas as variáveis correspondentes à função exercida e às habilitações literárias, apresentam uma influência significativa nas 3 variáveis dependentes analisadas, assim como a variável idade não exerce influência significativa em nenhuma destas.

Por fim, com o objetivo de verificar a Hipótese 3, a satisfação com os benefícios recebidos, com a supervisão e com o ambiente físico, percebida pelos colaboradores, influencia o clima organizacional presente na organização, efetuou-se o modelo de regressão linear múltipla em que as variáveis independentes foram a satisfação com os benefícios recebidos, a satisfação com a supervisão e a satisfação com o ambiente físico e as variáveis dependentes foram as subescalas do clima organizacional, Implicação, Coesão, Apoio e Pressão.

Para a Implicação, o ANOVA revelou ser estatisticamente significativo ( $F = 27.051$ ,  $p = .001$ ). 43.4% da Implicação percebida pelos sujeitos é explicada pelos níveis de satisfação dos mesmos ( $R^2 = .434$ ). As variáveis Satisfação com os benefícios ( $\beta = 0.182$ ,  $p = .001$ ) e Satisfação com a supervisão, ( $\beta = 0.067$ ,  $p = .025$ ) revelaram-se estimadores significativos da Implicação organizacional. Assim, quanto maior é a satisfação com os benefícios e a Satisfação com a supervisão maior é a Implicação organizacional percebida pelos sujeitos (tabela 8).

*Tabela 8 - Regressão linear múltipla Implicação / V. independentes*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Satisfação com os benefícios	.182	.050	.450	3.613	.000
Satisfação com o ambiente	-.036	.037	-.076	-.961	.339
Satisfação com a supervisão	.067	.029	.279	2.283	.025

Relativamente à Coesão o modelo obteve um  $R^2 = .316$ , diz-nos que 31.6% desta variável dependente é explicada pelas variáveis independentes e revelou ser estatisticamente significativo ( $F = 16.871$ ,  $p = .001$ ). De acordo com os resultados apresentados na tabela 9, a

variável Satisfação com a supervisão, ( $\beta = 0.147$ ,  $p = .001$ ) revelou-se um estimador significativo da Coesão organizacional. Ou seja, quanto maior é a satisfação com os a supervisão maior é a Coesão organizacional percebida.

*Tabela 9 - Regressão linear múltipla Coesão / V. independentes*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Satisfação com os benefícios	-.073	.049	-.205	-1.495	.138
Satisfação com o ambiente	.065	.037	.152	1.758	.082
Satisfação com a supervisão	.147	.029	.683	5.148	.000

Na subescala Apoio como variável dependente, o modelo mostrou ser estatisticamente significativo ( $F = 28.557$ ,  $p = .001$ ) e o  $R^2 = .468$ , mostra que 46.8% do Apoio é explicado pelos níveis de satisfação. Concluímos com base na tabela 10 que as variáveis independentes Satisfação com os benefícios ( $\beta = -0.144$ ,  $p = .022$ ), Satisfação com o ambiente, ( $\beta = 0.097$ ,  $p = .012$ ) e Satisfação com a supervisão, ( $\beta = 0.195$ ,  $p = .001$ ) revelaram-se estimadores significativos do Apoio percebido pelos sujeitos. Quanto maior é a satisfação com os benefícios menor é a percepção do Apoio organizacional e quanto maior é a Satisfação com o ambiente e com a supervisão maior é a percepção do Apoio organizacional.

*Tabela 10 - Regressão linear múltipla Apoio / V. independentes*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Satisfação com os benefícios	-.114	.049	-.268	-2.322	.022
Satisfação com o ambiente	.097	.038	.207	2.558	.012
Satisfação com a supervisão	.195	.027	.796	7.103	.000

Por último foi efetuado o modelo de regressão linear múltipla para a Pressão como variável dependente e o modelo apresenta um  $R^2 = .509$ , o que se traduz no facto de 50.9% desta variável ser explicada pelas variáveis independentes. O modelo mostrou ser também estatisticamente significativo ( $F = 39.644$ ,  $p = .001$ ). Assim, a variável Satisfação com a supervisão, ( $\beta = 0.147$ ,  $p = .001$ ) revelou-se um estimador significativo da Pressão organizacional. Desta forma, quanto maior é a satisfação com a supervisão maior é a Pressão organizacional que os sujeitos percecionam, conforme exposto na Tabela 11.

*Tabela 11 - Regressão linear múltipla Pressão / V. independentes*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Satisfação com os benefícios	-.073	.049	-.205	-1.495	.138
Satisfação com o ambiente	.065	.037	.152	1.758	.082
Satisfação com a supervisão	.147	.029	.683	5.148	.000

Observamos então que os níveis de satisfação com os benefícios, satisfação com o ambiente e satisfação com a supervisão sentidos pelos sujeitos, têm influência na forma como estes percecionam a Implicação, a Coesão, o Apoio e a Pressão, por outras palavras, os níveis de satisfação laboral sentidos pelos colaboradores desta instituição influenciam a forma como estes percecionam o clima organizacional existente nessa mesma instituição, embora apenas a satisfação com a supervisão exerça uma influencia significativa em todas as subescalas do clima analisadas. Destaca-se ainda o facto da subescala Apoio ser a única na qual todas as variáveis independentes analisadas: satisfação com os benefícios recebidos, satisfação com o ambiente físico e satisfação com a supervisão, apresentam uma influência estatisticamente significativa confirmando assim pericialmente a Hipótese 3 colocada neste estudo.

Em concordância com as expectativas iniciais deste estudo, a satisfação laboral assumida pelos colaboradores, exerce influência sobre o clima organizacional por estes percecionado. Assim, a satisfação com a supervisão apresenta-se como sendo o maior preditor do clima organizacional, remetendo a satisfação com benefícios recebidos para segundo lugar e deixando a satisfação com o ambiente físico, como menor preditor do clima, uma vez que este último apenas se apresenta significativo na subescala Apoio.

Também ao nível dos dados sociodemográficos se verifica que o departamento no qual os colaboradores prestam funções se apresenta como o maior preditor do clima. Se olharmos para cada departamento como sendo um grupo dentro da organização, sendo este detentor de uma dinâmica própria, de uma cultura e uma linguagem que o identificam, por consequência este irá apresentar-se com um clima característico de departamento que irá ter impacto direto naquele que será o clima percebido da organização como um todo.

Ao nível da satisfação laboral a função desempenhada juntamente com as habilitações, apresentam-se como os maiores preditores, demonstrando assim que a importância da função desempenhada pelos colaboradores é de extrema importância para que estes sintam maior ou menor satisfação laboral, por sua vez, também as habilitações literárias que os colaboradores possuem, se revelam um bom preditor, uma vez que quanto maior são as habilitações, maiores são os níveis de satisfação apresentados.

## **Conclusões**

Este estudo revela ser de extrema importância, uma vez que se apresenta como uma ferramenta imprescindível para obter um diagnóstico sobre os aspetos a melhorar dentro da organização para que esta efetue a sua caminhada rumo à excelência, naquilo que é a sua área de intervenção e os serviços por si prestados. Esta pesquisa permite efetuar uma análise à organização, ao seu ambiente e ao estado de satisfação ou insatisfação dos seus colaboradores, tornando-se assim uma ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos valiosa, uma vez que permite efetuar uma análise interna e externa da organização e permite também o acompanhamento do estado de satisfação e o compromisso dos colaboradores, sendo ainda um ótimo instrumento de diagnóstico.

Sendo a organização alvo deste estudo uma organização de serviço público, encontra-se mais suscetível ao surgimento de ameaças a um tipo de clima organizacional considerado saudável tanto para a organização como um todo, como para os sujeitos que a constituem. Por outro lado, enquanto organização de serviço público, responsável pela gestão de todo o município, salienta-se o facto de o elevado número de compromissos e curto espaço de tempo para os honrar, possa explicar número relativamente baixo de participantes neste estudo. Vale a pena ressaltar ainda, que sendo esta uma organização na qual as chefias de topo poderão sofrer alterações totais ou parciais a cada período de 4 anos, devido ao processo eleitoral, este fator poderá contribuir para dificultar a estabilidade de um clima organizacional saudável

predominante, bem como exercer influência no grau de satisfação experienciado pelos seus colaboradores.

Confirmamos então os pressupostos defendidos pelas Hipóteses 1 e 2, que tanto a percepção que os colaboradores têm do clima organizacional predominante na instituição, como o grau de satisfação experienciado por estes, é influenciado pelas características sociodemográficas que estes apresentam, é portanto possível concluir que há um departamento (DAM) com uma percepção negativa do clima organizacional, em todas as subescalas analisadas neste estudo, verifica-se algo semelhante com o cargo de assistente técnico. Fica assim identificado um departamento e uma categoria profissional que poderão e deverão ser alvo de uma análise mais aprofundada e conseqüente intervenção por parte dos Recursos Humanos.

Também ao nível da satisfação laboral apresentada pelos elementos dos diferentes departamentos, destaca-se o Departamento Administrativo Municipal (DAM) com baixos níveis de satisfação quer com os benefícios, quer com o ambiente físico, apresentando resultados positivos apenas na satisfação com a supervisão, reforçando a necessidade de uma intervenção no departamento. Destaca-se ainda no campo da satisfação laboral, a grande influência das habilitações académicas neste campo, pois quanto maior for o grau académico apresentado pelo sujeito, maior o nível de satisfação por este apresentado.

Ao nível influência que a satisfação laboral apresenta no clima organizacional percecionado pelos colaboradores, destaca-se a satisfação com a supervisão, pois quanto mais satisfeitos com a supervisão os colaboradores se apresentam, mais positiva é a sua percepção da Implicação que detêm com a organização, mais positiva é a sua percepção da Coesão existente, maior é a sua percepção do Apoio que sentem quer por parte das chefias, quer por parte dos colegas, o que poderá aumentar a sua confiança e autonomia no desempenho das suas funções, embora por outro lado percecionem maiores níveis de Pressão. Encontramos também uma relação contrária em relação à satisfação com os benefícios recebidos e o apoio percecionado, uma vez que quanto maior a satisfação com estes, menor é o apoio que os colaboradores percecionam.

Terminada esta investigação, resta ressaltar que seria pertinente no futuro replicar este modelo novamente na mesma instituição, bem como em outras organizações similares, seria também interessante aplicar outros modelos que relacionem outros fenómenos tanto com a satisfação laboral, como com o clima organizacional, por forma a obter um diagnóstico organizacional mais completo, e que permita uma intervenção mais direta e profunda nas organizações, pois estas são o resultado não só mas também dos recursos humanos que nelas

laboram, e a literatura mostra que existe uma relação de proporcionalidade entre a satisfação dos colaboradores e o clima de uma organização e a produtividade por esta apresentada. Sendo a administração pública um setor fundamental para o bom funcionamento da nossa sociedade, deverá ser alvo de um grande investimento nesta área, pois só assim o nosso país conseguirá evoluir e avançar rumo ao progresso e à excelência.

### **Referências bibliográficas**

- Agapito, S. & Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, v. 28, n. 2, pp. 132-139.
- Bedani, M. (2003). Clima Organizacional: investigação e diagnóstico da ambiência interna de uma agência de viagens e turismo. *ENEGEP 2003 - XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção – Ouro Preto*, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. pp. 1-8.
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, pp. 258-273, Maio/Ago. 2006.
- Calado, M. & Sousa, E. (1993). Clima organizacional e suas significações: literatura revisitada. *Análise Psicológica*, v. XI, n. 2, pp. 201-211.
- Carrillo-García, C.; Solano-Ruiz, M.; Martínez-Roche, M. & Gómez-García, C. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 21, n. 6, nov.- dez. 2013, pp. 1314-1320. DOI: 10.1590/0104-1169.3224.2369
- Celestino, A. (2014). Papel da satisfação laboral no desempenho organizacional – banco de fomento angola, agências do Huambo. *Sol Nascente – Revista do Centro de Investigação sobre Ética Aplicada, CISEA*, pp. 90-109.
- Chagas, D. & Reis, S. (2014). A influência da organização do trabalho na satisfação laboral dos trabalhadores. *International Journal on Working Conditions*, n.8, December 2014, pp. 83-97. ISSN 2182-9535.
- Ferraz, F & Lopes, E. (2015). Satisfação no trabalho: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jan/Abr 2015, pp. 37-47.
- Ferreira, J. A.; Fernandes, R; Santos, E. R. & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do questionário de satisfacción laboral S20/23. *Psychologica*, 52, vol. II, pp.7-34.

- Garcia, E. (2011). *Motivação e clima organizacional - o caso: centro de formação profissional de pedra badejo (CFPPB)*. ENG - Escola de Negócios e Governação, Universidade de Cabo Verde. Calheta, 22 de Agosto de 2011.
- Garrido, M.; Lopes, D. & Calheiros, M. (2011). Estudo de adaptação e validação de um questionário de clima organizacional para organizações sociais. *Psicologia*, vol. XXV, n. 2, Edições Colibri, Lisboa, pp. 135-162.
- Gomes, F. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, pp. 95-103. São Paulo. Abr./Jun. 2002.
- Gutierrez, L. (1988). Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 4, pp. 5-13. São Paulo. Out./Dez. 1988.
- Guzmán, T.; Cañizares, S. & Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Abr/Jun 2009, pp. 19-28.
- Jorfi, H. & Jorfi, S. (2011). Strategic operations management: investigating the factors impacting communication effectiveness and job satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1596 – 1605.
- Junior, F. & Faiad, C. (2012). Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 11, n. 1, pp. 111-121.
- Keller, E. & Aguiar, M. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e cultura*, ano XX, n. 39, pp. 91-113.
- Kubo, E., Castro, D.; Nunes, V. & Thiago, F. (2015). Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* v. 11 n. 1, julho 2015. pp. 35-54. ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000.
- Leal, C.; Marques, C.; Marques, C. & Filho, E. (2015). A influência do capital intelectual na satisfação laboral: um modelo estrutural aplicado a uma cooperativa de crédito. *Tourism & Management Studies*, v. 11, n. 2, pp. 219-225. DOI: 10.18089/tms.2015.11227.
- Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Fundação Calouste e Gulbenkian Fundação para a Ciência e Tecnologia. ISBN 972-31-1006-7.
- Lobo, F. & Fernández, D. R. (2001). «Escala de clima social no trabalho». Validação em organizações portuguesas. *Economia e Sociologia*, n.º 71, Évora, 2001, pp. 163-176.

- Martins, M. C. F.; Oliveira, B.; Silva, C. F.; Pereira, K. C. & Sousa M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de clima organizacional. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, v 4, n. 1, pp. 37-60, Janeiro-Junho 2004. ISSN 1984-6657, Brasília, Brasil.
- Martins, M. & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de Satisfação no trabalho. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, pp. 195-205, jul./dez. 2006.
- Moço, S. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão*. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa, 30 de Setembro de 2011.
- Nascimento, A. & Silva, S. (2012). Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. *Revista Administração em Diálogo*, v. 14, n. 1, Jan/Fev/Mar/Abr 2012, pp.108-121. ISSN 2178-0080.
- Puente-Palacios, K. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo. v. 37, n. 3, pp. 96-104, julho/setembro 2002.
- Puente-Palacios, K. & Freitas, I. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *O&S*, v. 13, n. 38, pp. 45-57, Julho/Setembro – 2006.
- Puente-Palacios, K.; Vieira, R. & Freire, R. (2010). O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 9, n. 2, pp. 311-322.
- Rueda, F.; Baptista, M.; Souza, M.; Degenhardt, I. & Nicoletti, I. (2010). Escala de suporte laboral (ESUL) e escala de satisfação no trabalho: evidências de validade. *Avaliação Psicológica*, v. 9, n. 3, pp. 479-488.
- Rua, O. M. M. M. L. & Menorca, M. G. L. (2007). Implicações da liderança e do clima organizacional na qualidade dos serviços públicos municipais: estudo de casos de câmaras municipais portuguesas. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 2007-01-01, ISBN 84-690-3573-8.
- Rueda, F.; Santos, A. & Lima, R. (2012). Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*, vol. LXII, n. 137, pp. 129-140.
- Santos, J. & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, Porto Alegre, PUCRS, v. 42, n. 4, pp. 511-518, out./dez. 2011.
- Santos, J.; Neves, E.; Andrade-Melo, E. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Jan-Mar 2013, v. 29, n. 1, pp. 31-39.
- Sobrinho, F. & Porto, J. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com

- clima social, coping e variáveis demográficas. *RAC, Rio de Janeiro*, v. 16, n. 2, art. 5, pp. 253-270, Mar./Abr. 2012.
- Souza, E. (1977). Diagnóstico de clima organizacional. *R. Adm. Públ.*, v. 11, n. 2, pp. 141-158. Rio de Janeiro, Abr./Jun. 1977.
- Souza, E. (1980). Percepção de clima conforma escalão hierárquico. *Rev. Adm. Emp.*, v. 20, n. 4, pp.51-56. Rio de Janeiro, Out./Dez. 1980.
- Souza, E. (1982). Clima e motivação em uma empresa estatal. *Rev. Adm. Emp.*, v. 22, n. 1, pp.14-18. Rio de Janeiro, Jan./Mar. 1982.
- Yorio, N. & Carneiro, R. (2012). Um estudo sobre a satisfação no trabalho entre motoristas de transportes coletivos. *Revista Augustos*, v. 17, n. 33, Janeiro 2012, pp. 9-18. ISSN 1415-398X.

# ANEXOS



UNIVERSIDADE  
**CATÓLICA**  
PORTUGUESA

---

CENTRO REGIONAL DE BRAGA

Este questionário surge de uma necessidade de investigação inserida na obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e Das Organizações, pela Universidade Católica. O questionário tem por objetivo aferir o clima organizacional bem como o grau de satisfação dos colaboradores relativamente à Câmara Municipal de Fafe e às atividades que desenvolvem no seu dia-a-dia. Não há respostas certas ou erradas em relação a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas que a sua resposta seja sincera e honesta. A natureza deste questionário é confidencial, sendo mantido e respeitado o anonimato do funcionário.

O preenchimento deste questionário é confidencial e anónimo. Assinale com uma cruz (X) na opção correta.

<b>I. Dados sociodemográficos</b>				
<b>Idade:</b>	18-35	36-49	50-65	+ de 65
<b>Sexo:</b>	Masculino		Feminino	
<b>Função exercida:</b>	Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional
	Informática	Polícia Municipal		Outra
<b>Habilitações literárias:</b>	1º Ciclo (4ª Classe)	2º Ciclo (6º Ano)	3º Ciclo (9º Ano)	Ensino Secundário
	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
<b>Tipo de Contrato:</b>	Comissão de serviço	CTFP por tempo indeterminado		CTFP a termo resolutivo certo
	CTFP a termo resolutivo incerto		Outro	
<b>Departamento a que pertence:</b>	Executivo Municipal	Serviço de Polícia Municipal e Proteção Civil	Gabinete Médico Veterinário	Gabinete de Auditoria
	Departamento Administrativo Municipal	Departamento Gestão Financeira	DGRHASE	DCDJ
	DOM	DCA	DPM	DPGU

Por Favor, diga se as seguintes afirmações são: Verdadeiras ou quase sempre verdadeiras = V, ou Falsas ou quase sempre falsas = F. Assinale a sua resposta circulando a letra V ou F, que se encontra no final de cada afirmação.

<b>II. Questionário de Clima Organizacional</b>			
1.	O trabalho é realmente estimulante.	V	F
2.	Esforçamo-nos por ajudar os recém-chegados para que estes se sintam bem.	V	F
3.	Os chefes só se dirigem ao pessoal em tom autoritário.	V	F
4.	Existe uma contínua pressão para que se não deixe de trabalhar.	V	F
5.	Não existe muito espírito de grupo.	V	F
6.	O ambiente é bastante impessoal.	V	F
7.	Os chefes só facilitam os empregados que fazem algo bem feito.	V	F
8.	Aqui parece que tudo é urgente.	V	F
9.	Muitos parecem estar dependentes apenas do relógio para deixar de trabalhar.	V	F
10.	As pessoas ocupam-se pessoalmente dos demais.	V	F
11.	Os chefes não alimentam o espírito crítico dos seus subordinados.	V	F
12.	Não temos tempo para relaxar.	V	F
13.	As pessoas parecem estar orgulhosas da organização.	V	F
14.	Os empregados raramente participam juntos em outras atividades fora do trabalho.	V	F
15.	Normalmente os chefes valorizam as ideias sugeridas pelos empregados.	V	F
16.	Aqui ninguém trabalha duramente.	V	F
17.	Os empregados empenham-se no trabalho.	V	F
18.	Em regra, expressamos com franqueza o que pensamos.	V	F
19.	Os chefes criticam com frequência os empregados por coisas de pouca importância.	V	F
20.	Não há pessoas para cumprir certas tarefas.	V	F
21.	Aqui há poucos voluntários para fazer alguma coisa.	V	F
22.	Os empregados almoçam juntos com frequência.	V	F
23.	Normalmente o pessoal sente-se à vontade para solicitar aumento de salário.	V	F
24.	É difícil manter durante muito tempo o esforço exigido pelo trabalho.	V	F
25.	Em geral, aqui trabalha-se com entusiasmo.	V	F
26.	Os empregados com tarefas muito distintas, nesta organização, não se entendem perfeitamente.	V	F
27.	Os chefes esperam demasiado dos empregados.	V	F
28.	Aqui podem-se fazer as coisas com calma e não obstante realizar um bom trabalho.	V	F
29.	É difícil conseguir que o pessoal faça um trabalho extraordinário.	V	F
30.	Os trabalhadores falam com frequência entre si dos seus problemas pessoais.	V	F
31.	Os empregados comentam com o chefe os seus problemas pessoais.	V	F
32.	Aqui tropeça-se sempre com uma rotina ou barreira quando se quer fazer alguma coisa.	V	F
33.	Normalmente o trabalho é muito interessante.	V	F
34.	Com frequência as pessoas criam problemas falando dos outros com os mais próximos.	V	F
35.	Os chefes apoiam realmente os seus subordinados.	V	F
36.	Frequentemente há tanto trabalho que é preciso fazer horas extraordinárias.	V	F

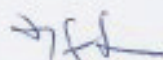
Por favor, numa escala de 1 a 7, onde 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Bastante Insatisfeito, 3 = Algo Insatisfeito, 4 = Indiferente, 5 = Algo Satisfeito, 6 = Bastante Satisfeito, 7 = Muito Satisfeito, dê-nos a sua opinião (marcando com um X) em relação aos diferentes itens/aspetos

<b>III. Questionário de satisfação laboral</b>		Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Algo Insatisfeito	Indiferente	Algo Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito
1.	O salário que recebe	1	2	3	4	5	6	7
2.	A limpeza higiene e saúde no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	O ambiente físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	A iluminação no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5.	A ventilação no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6.	A temperatura do seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	As oportunidades de formação oferecidas pela instituição	1	2	3	4	5	6	7
8.	As oportunidades de progressão profissional	1	2	3	4	5	6	7
9.	As relações profissionais com os seus superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7
10.	A supervisão recebida	1	2	3	4	5	6	7
11.	A proximidade e a frequência com que é supervisionado	1	2	3	4	5	6	7
12.	A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
13.	A "igualdade" e a "justiça" no tratamento que recebe da sua instituição	1	2	3	4	5	6	7
14.	O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7
15.	O grau em que a instituição cumpre a legislação laboral	1	2	3	4	5	6	7
16.	A forma como se realiza a negociação relativa a aspetos laborais na instituição	1	2	3	4	5	6	7

*Obrigado pela sua colaboração*

## Pedido de autorização de envio de questionário

Dr. Gilberto



10-03-2016

Eu, Gilberto Óscar da Costa Barros, estagiário no DGRHASE da Câmara Municipal de Fafe, e aluno do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade Católica de Braga, no âmbito deste estágio, e da necessidade investigativa inserida na obtenção do grau de Mestre na universidade supramencionada, surge um questionário, cujo objetivo é aferir o clima organizacional, bem como o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a esta instituição e às atividades nela desenvolvidas. Venho por este meio pedir autorização para que o questionário possa ser enviado eletronicamente anexado ao recibo de vencimento, que é enviado da mesma forma aos respetivos colaboradores, de forma a conseguir estender o questionário ao maior número de colaboradores possível.

Grato pela vossa atenção,

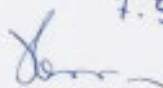


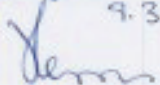
Gilberto Barros

D.º Feiticeira

Solicito que informe

7.3.2016



Diferendo  
9.3.2016  


Prof.

Se necessário, base-se do estágio curricular do Licenciado Gilberto Óscar Costa Barros, no âmbito do mestrado, e que a está a efetuar no DGRHASE. O que pretende é fazer um questionário aos trabalhadores do Município no âmbito da respetiva tese e solicita autorização p/ o efeito.

