



Clima e Satisfação Laboral numa Autarquia da Zona Norte de Portugal

Gilberto Óscar da Costa Barros, Fátima Lobo

Universidade Católica Portuguesa, Braga, Portugal, Email: giloscarbarros@gmail.com; flobo@braga.ucp.pt

Resumo: Esta investigação visa o clima e a satisfação laboral numa autarquia do norte de Portugal. A amostra é constituída por 129 colaboradores, foram aplicados dois instrumentos – Escala de Clima Social no Trabalho e o Questionário de Satisfação Laboral 20/23. Os resultados indicam que o clima organizacional é influenciado pela satisfação laboral, sobretudo a satisfação com a supervisão, que se revela um preditor do clima organizacional em todas as subescalas analisadas, indicam também que os dois constructos são influenciados pelas variáveis organizacionais, destacando-se entre estas, os departamentos de pertença. Os resultados desta investigação para além de enfatizarem a importância da satisfação laboral dos colaboradores em contexto organizacional e sua relação com o clima organizacional, demonstra também a importância do diagnóstico organizacional e os benefícios pessoais e organizacionais que daí advém.

Palavra-chave: Clima organizacional, Satisfação, Trabalho, Autarquia, Norte de Portugal.

Climate and Labor Satisfaction in a Municipality of the Northern Zone of Portugal

Abstract: This research aims at the climate and the job satisfaction in an autarchy of the north of Portugal. The sample is made up of 129 employees, two instruments were applied - Social Workplace Scale and Work Satisfaction Questionnaire 20/23. The results indicate that the organizational climate is influenced by job satisfaction, especially the satisfaction with supervision, which proves to be a predictor of the organizational climate in all subscales analysed, also indicate that the two constructs are influenced by the organizational variables, standing out between these, the departments of belonging. The results of this research, in addition to emphasizing the importance of employees' job satisfaction in an organizational context and their relationship with the organizational climate, also demonstrates the importance of the organizational diagnosis and the personal and organizational benefits that follow.

Keywords: Organizational Climate, Work, Satisfaction, Autarchy, North of Portugal.

1. Introdução

O conceito de clima organizacional possui uma longa história, transportado da meteorologia para o domínio laboral na década de trinta do século passado (Lobo, 2003), adquiriu importância teórica desde esse período até à atualidade, apesar das múltiplas aceções, modelos teóricos e referenciais epistemológicos. Inicialmente teorizado nos EUA (Guion, 1973; Halpin & Croft, 1963; Insel, Moos, 1974; James, & Jones, 1973; Litwin, 1968; Moos, Insel, & Humphrey, 1974; Moos, 2008), desenvolveu-se, posteriormente na Europa e mais recentemente noutras comunidades científicas (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-Alfari & Ezzatabadi, 2016; Lobo, 2003; Neves, 2000; Peiró, 1996; Permarupan, Saufi, Kasin, Balakrishnan, 20013; Rusu & Avasilcai, 2013; Schyns, Veldhoven & Wood, 2009; Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden & Farrell, 2017; Vásquez, 1992). Vásquez considera que a «existência do clima organizacional está consensualizada» (1992, p.47) e considera, também, «que o clima organizacional determina significativamente a satisfação individual e que o grau de impacto do clima sobre a satisfação varia em função do tipos de clima e do tipo de satisfação» (Vásquez, 1992, p.134).

Justifica-se, assim, esta investigação numa autarquia do Norte de Portugal, pelas razões anteriormente aduzidas e por se tratar, também, de uma organização do Poder Local permeável aos ciclos políticos nacionais e locais. Esta investigação é, ainda, relevante dada a importância atribuída pela União Europeia (EU) à opinião dos cidadãos europeus e pelos resultados divulgados pelo Eurostat em 2015, cuja satisfação da população portuguesa é das mais baixas da EU (ex-aequo com Grécia, Chipre e Hungria) e, apenas, a Bulgária apresenta resultados inferiores (Eurostat, 2015). Também relativamente às condições de trabalho, os portugueses apresentam insatisfação elevada, acima da média europeia. Estes resultados são particularmente significativos se considerarmos que Portugal apresenta opinião positiva (58%) sobre a situação atual da EU (Comissão Europeia, 2017).

2. Enquadramento teórico

Com o aumento da competitividade no meio profissional, tem sido crescente a preocupação das organizações com os seus colaboradores, com o bem-estar e com a relação que estes mantêm entre si e com a própria organização. Desta forma, as organizações procuram 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 (Puente-Palacios, Vieira & Freire, 2010). Quando o indivíduo 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. 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 o clima organizacional influencia a satisfação laboral, como vimos.

Tal 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 (Lobo, 2003; Rua & Menorca, 2007).

2.1. Clima organizacional

Sobrinho e Porto (2012) apresentam o clima como um fenómeno relativamente estável e multidimensional, formado pelas perceções sobre as experiências no trabalho, criadas e partilhadas pelos membros da organização, e que exercem influências sobre os comportamentos. Assim, o clima é apresentado como o mais forte preditor do bem-estar no trabalho, 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. Esta ferramenta permite a monitorização do clima organizacional e permite aos profissionais da área de recursos humanos trabalhar a motivação dos seus colaboradores (Garrido, Lopes & Calheiros, 2011; Souza, 1980) e outros constructos, tais como a satisfação, o desempenho, o absentismo, entre outros (Nascimento & Silva 2012).

Segundo Martins e colegas (2004), o clima organizacional é tanto causa (preditor) do comportamento como consequência (predito), assumindo assim um papel central no diagnóstico organizacional. Podemos então definir clima organizacional como o conjunto de todas as características de uma organização que a tornam única e a distinguem de todas as outras (Gutierrez, 1988). 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, comunicação, gestão, liderança, entre outras, o que torna o clima organizacional uma característica dinâmica, 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, passando a ser visto como um fenómeno percetual, influenciado por variáveis externas, organizacionais e pessoais (Calado & Sousa, 1993; Lobo, 2003; Permarupan, Saufi, Kasim & Balakrishnan, 2013; Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Freire, 2006; Puente-Palacios, Vieira & Freire, 2010; Tsai, 2014).

Puente-Palacios e Freitas (2006, p.46) consideram o clima organizacional “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 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). As potencialidades do diagnóstico do clima organizacional permite que as chefias das organizações compreendam, e possam intervir, de que forma a gerir melhor os recursos humanos, a melhorar a qualidade de vida, saúde e bem-estar, a motivação, o ânimo, o comportamento dos colaboradores, alcançando, assim, maior eficácia organizacional (Bedani, 2003; Nascimento & Silva, 2012). Revela-se, portanto, de extrema importância conhecer bem a organização, diagnosticar através de instrumentos aferidos pela comunidade científica, cujo suporte teórico está igualmente consensualizado.

2.2. Clima e cultura organizacional

O clima organizacional surge, por vezes, associado à cultura organizacional (Gonçalves, 2014; Neves, 2007). Trata-se, no entanto de constructos distintos. Assim, se tomarmos como referência o conceito de cultura empresarial defendido por Pumpin e Echevarría (1988), verificámos que esta se revela através de três fatores: a) perfil de personalidade dos líderes, os rituais, símbolos e a comunicação; b) *management*, nos quais incluem as estratégias, a estrutura, processos e configurações da direção; c) condições societais e culturais e condições económicas, tecnológicas e ecológicas. Neste sentido, embora cultura e clima, em certas circunstâncias se complementem (Garcia, 2011), a cultura pode interferir no clima; contudo, mas são constructos distintos. Gomes (2002) numa investigação em empresa de telecomunicações, 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 é impermeável ao meio que a rodeia, acabando por ser também influenciada pelo contexto político, económico, social e cultural. Os fatores internos 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 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). Contudo, num sistema de economia aberta, mundializada e em rede (Castells, 2002; Castells, 2003), «a gestão é já o seu ponto comum» como afirma Jorge Marques na nota de abertura da obra de Hofstede (1997). Neste sentido, o clima organizacional impõem-se à cultura organizacional na razão direta da proatividade, da inovação e da resposta aos mercados globais.

Segundo 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 clima de insatisfação e hostilidade, e um estilo de gestão oposto, traduz-se num ambiente agradável, no empenho 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, assim o entende Hargie (2006 e 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 (Bispo, 2006). Podemos então dizer que o clima organizacional resulta das perceções partilhadas pelos colaboradores, relativas ao seu ambiente laboral, e que essas perceções podem influenciar o comprometimento, o absentismo, a satisfação no trabalho, entre outras (Santo, Neiva & Andrade-Melo, 2013). Para Sobrinho e Porto (2012), as perceções do clima organizacional apresentam quatro características, o clima resume uma descrição individual; as perceções do clima são relativamente estáveis; as perceções 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 (Garrido, Lopes & Calheiro, 2011), os autores constataram no seu estudo em organizações sociais, que os inquiridos manifestavam 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 sentissem realizados com a função que desempenhavam. O oposto também se verificou, quanto maior for a sobrecarga de papéis, 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 influência menos positiva nos colaboradores, como foi demonstrado pela investigação de Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013), uma vez que estes diagnósticos permitem obter informação sobre a empresa, e acerca 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 dos colaboradores e por consequência, o nível de satisfação dos colaboradores num dado momento exerce influência no clima e subalterniza a cultura.

2.3. Satisfação laboral

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 os trabalhadores estabelecem com o seu trabalho, ou por outras palavras, a satisfação reflete o gosto que as pessoas têm sobre o seu trabalho.

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 refletir-se 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, também, do gosto pelo trabalho (Jorfi & Jorfi, 2011), uma vez que este resulta da visão que o trabalhador possui do seu trabalho e da diferença entre o que o sujeito espera conseguir e aquilo que realmente obtém da organização com a 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 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 elevados de satisfação e, por consequência, 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 baixo 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. O estudo realizado 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, perspetivas 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, e permite efetuar uma avaliação à qualidade das organizações e dos serviços por estes prestados (Agapito & Souza, 2010).

O clima e a satisfação no trabalho, na administração pública local, constituem, assim, os dois constructos objeto desta investigação. A instituição em análise pertence ao concelho de Fafe, com funções de elaboração de regulamentos 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. Neste sentido formulamos as seguintes hipóteses:

H1: As variáveis sociodemográficas predizem a Implicação, a Coesão, o Apoio e a Pressão.

H2: As variáveis sociodemográficas predizem a Satisfação com a Supervisão, com o Ambiente Físico e com os Benefícios.

H3: A Satisfação com os Benefícios Recebidos, com a Supervisão e com o Ambiente Físico, prediz a perceção de Implicação, Coesão, Apoio e Pressão.

3. Método

3.1. Procedimentos

Após solicitação de permissão à organização e respetiva autorização superior os questionários foram aplicados aos colaboradores da organização. Foram informados sobre o objetivo do estudo e garantida a confidencialidade e anonimato. Durante o período de aproximadamente 2 meses, os instrumentos, infra descritos foram aplicados a 449 colaboradores, a taxa de retorno foi, apenas, de 129 questionários válidos. Os instrumentos foram entregues em envelope juntamente com o recibo de vencimento, no sentido de nos certificarmos que todos os colaboradores participariam na investigação e, foi solicitado aos colaboradores que as respostas fossem colocadas numa urna localizada numa parte reservada da organização em envelope lacrado e sem identificação.

3.2. Instrumentos

Com o objetivo de observar o clima organizacional e o nível de satisfação laboral na organização, foram utilizadas duas escalas validadas para a população portuguesa, bem como um questionário de levantamento de dados sociodemográficos. As dimensões sociodemográficas avaliadas foram: idade, sexo, função exercida na organização, habilitações literárias, tipo de contrato de trabalho e 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 é composta por 90 itens, subdivididos por 10 subescalas, sendo estas: Implicação, Coesão, Apoio, Autonomia, Organização, Pressão, Clareza, Controlo, Inovação e Comodidade. Estas 10 subescalas estão organizadas em 3 dimensões: Relações, Autorrealização e Mobilidade/Mudança. As subescalas são aferidas a partir de 9 itens, já as dimensões são configuradas por 27, 27 e 37 itens, respetivamente. Dado o número elevado de itens deste instrumento e respetivas subescalas optou-se, após consulta dos seus autores, por avaliar apenas 3 subescalas.

A Implicação (configurada por itens que visam analisar: o trabalho, o espírito de grupo, dependência do horário de trabalho, orgulho na organização, empenho, voluntariar-se para o trabalho, entusiasmo, trabalho extraordinário, interesse pelo trabalho), que avalia o grau de preocupação e entrega dos trabalhadores às suas atividades e cuja consistência interna apresenta um valor de Alfa de *Cronbach* de .814, a Coesão, que se refere à ajuda e amabilidade entre os trabalhadores (configurada por itens que visam analisar: apoio aos recém chegados, ambiente, ocupação com os demais, participação em atividades fora do trabalho, franqueza, frequência com que almoçam juntos, entendimento entre trabalhadores, frequência com que abordam problemas pessoais, frequência na criação de problemas), cuja estatística de confiabilidade apresenta um Alfa de *Cronbach* de .657, o Apoio, que se direciona ao esforço dos líderes para animar e criar bom ambiente de trabalho (configurado por itens que visam analisar: autoritarismo dos chefes, felicitações dos chefes, promoção do espírito crítico, valorização das ideias, críticas dos chefes, à-vontade para solicitar aumento salarial, o esperado pelos chefes, comentário com os chefes dos problemas pessoais, apoio aos subordinados), apresenta Alfa de *Cronbach* de .798 e a Pressão, que se refere à urgência e pressão que domina o ambiente laboral (configurada por itens que visam analisar: pressão, urgência das tarefas, tempo para relaxar, trabalho árduo, pessoas e tarefas, tempo e esforço, pressão e qualidade do trabalho, barreiras na execução do trabalho, horas extraordinárias), obteve valores de Alfa de *Cronbach* de .690, estas subescalas pertencem 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. A escala é dicotómica.

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 Ferreira, Fernandes, Santos e Peiró (2010). Esta versão do questionário inclui 23 itens, que permitem verificar 5 fatores, a satisfação com a supervisão (6 itens), a satisfação com o ambiente físico (5 itens), a satisfação com os benefícios recebidos (5 itens), a satisfação

intrínseca com o trabalho (4 itens) e a satisfação com a participação (3 itens). Neste questionário foram avaliadas apenas 3 dimensões, a satisfação com a supervisão (configurada pelos itens: relações pessoais com os seus superiores hierárquicos, supervisão recebida, proximidade e frequência com que é supervisionado, forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas, igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição); satisfação com o ambiente físico (configurada pelos seguintes itens: limpeza, higiene e saúde no local de trabalho, ambiente físico e o espaço de que dispõe no seu local de trabalho, iluminação, ventilação, temperatura no local de trabalho) e satisfação com os benefícios (configurada pelos seguintes itens: salário, oportunidades de formação, oportunidade de progressão, cumprimento da legislação, negociação).

As estatísticas de confiabilidade apresentam valor do Alfa de *Cronbach* de .958, para a satisfação com o ambiente físico, .701 para a satisfação com os benefícios recebidos e .807 para a satisfação com a supervisão. As alternativas de resposta 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, a análise de dados foi efetuada com recurso ao software apropriado para a elaboração de análises estatísticas, designado *Statistical Package for Social Scencial* (SPSS) versão 22.0 para Windows.

3.3. Amostra

Participaram neste estudo 129 colaboradores representado 28,73% do total dos colaboradores. 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 na Divisão de Gestão de Recursos Humanos, Ação Social e Educação (DGRHASE), seguindo-se o Departamento Administrativo Municipal (DAM) com 28.2% dos sujeitos.

Tabela 1 – Análise descritiva da amostra

		Freq.	Perc.	Perc. Valid.	Perc. Cumulat.
Idade	18-35	21	16,3	17,9	17,9
	36-49	44	34,1	37,6	55,6
	50-65	52	40,3	44,4	100,0
Género	Masculino	33	25,6	28,9	28,9
	Feminino	81	62,8	71,1	100,0
Função	Técnico superior	24	18,6	23,5	23,5
	Assistente técnico	36	27,9	35,3	58,8
	Ass. Operacional	42	32,6	41,2	100,0
Habilitações	1º ciclo	3	2,3	2,6	2,6
	2º ciclo	18	14,0	15,8	18,4
	Secundário	51	39,5	44,7	63,2
	Licenciatura	33	25,6	28,9	92,1
	Mestrado	9	7,0	7,9	100,0
Contrato	Tempo indeterminado	78	60,5	68,4	68,4
	Termo resolutivo certo	12	9,3	10,5	78,9
	Outro	24	18,6	21,1	100,0

Departamento	Polícia municipal	9	7,0	8,2	8,2
	DAM	31	24,0	28,2	36,4
	DGF	6	4,7	5,5	41,8
	DGRHASE	55	42,6	50,0	91,8
	DCDJ	3	2,3	2,7	94,5
	DPGU	6	4,7	5,5	100,0

4. Análise dos Resultados

Após terem sido verificados níveis de consistência interna razoáveis, procedeu-se à análise de dados. 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 2, 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 2 - 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 3 - 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 que têm contrato de trabalho a termo indeterminado percebem menos Apoio, e os sujeitos que trabalham no departamento DAM percebem menos Apoio do que os sujeitos que trabalham noutros departamentos.

Tabela 4 - 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 menos Pressão, os trabalhadores com mais idade e os que apresentam maior nível de habilitações académicas também percebem mais Pressão.

Tabela 5 - 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 2, 3, 4 e 5 demonstram que a perceção 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 influencia significativa em alguma das subescalas analisadas, mas apenas uma variável independente correspondente ao dado sociodemográfico, departamento no qual presta funções, apresentar influencia 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 6 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 académicas ($\beta = 2.800$, $p = .001$) revelaram-se estimadores significativos da satisfação com os benefícios. Assim, os assistentes técnicos e os sujeitos com mais habilitações académicas 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 6 - 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 académicas ($\beta = 0.910$, $p = .047$) revelaram-se estimadores significativos da satisfação com o ambiente físico. Assim, os homens e os sujeitos com mais habilitações académicas 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 7.

Tabela 7- 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 8, 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 têm contrato a termo indeterminado estão menos satisfeitos com a supervisão.

Tabela 8 - 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 6), satisfação com o ambiente físico (Tabela 7) e satisfação com a supervisão (Tabela 8), mas apenas as variáveis correspondentes à, função exercida e às habilitações literárias, apresentam uma influencia significativa nas 3 variáveis dependentes analisadas, assim como a variável idade não exerce influencia 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, percecionada 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 percecionada 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 percecionada pelos sujeitos (Tabela 9).

Tabela 9 - 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 10, 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 percecionada.

Tabela 10 - 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. Concluimos com base na Tabela 11 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 11 - 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 percebem, conforme exposto na Tabela 12.

Tabela 12 - 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 percebem 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 percebem o clima organizacional existente nessa mesma instituição, embora apenas a satisfação com a supervisão exerça uma influência 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 parcialmente a Hipótese 3 colocada neste estudo. Resultados semelhantes foram encontrados noutras investigações e noutros contextos (Tsai, 2014).

Em concordância com as expectativas iniciais deste estudo, a satisfação laboral assumida pelos colaboradores, exerce influência sobre o clima organizacional por estes percebido. 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.

5. Discussão dos resultados e Notas Finais

Este estudo revela a importância do estudo do clima e da satisfação nas organizações e, os instrumentos utilizados revelaram-se imprescindíveis para este diagnóstico, para a gestão estratégica de recursos humanos e também, para a efetivação de intervenções adequadas a curto e a médio prazo. A organização objeto deste estudo, responsável pela gestão do município, com elevado número de compromissos e curto espaço de tempo para os honrar, pode explicar o 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 do clima organizacional e da satisfação laboral.

Postulamos na H1 que as variáveis sociodemográficas predizem as subescalas de clima (Implicação, Coesão, Apoio e Pressão). Os resultados revelam que género e tipo de contrato se correlacionam com o clima. Assim, as mulheres são mais implicadas e sentem-se menos apoiadas. Verificam-se, portanto, algumas diferenças relativamente ao género com especial incidência na entrega que estas profissionais dedicam ao seu trabalho e na falta de incentivo por parte dos líderes para as animar à criação de bom ambiente de trabalho. A organização manifesta, assim, diferenças significativas no que concerne às questões de género no trabalho, pelo que é nosso entendimento ser necessário uniformizar os procedimentos organizacionais, tanto mais que é uma das competências e obrigações legais dos municípios: desempenhar papel essencial na promoção da igualdade de género no trabalho e na população em geral. Estes resultados corroboram outras investigações em contexto nacional (Lobo & Fernández, 2000) e, segundo Silva (2014, p.84), é importante a formação dos dirigentes no sentido de promover «a igualdade entre homens e mulheres, e outros agentes da Administração Local, a fim de os informar, sensibilizar e preparar para lidar adequadamente com as questões que se colocam, nos locais de trabalho».

Para além das questões de género verificámos também que os trabalhadores com contrato de trabalho indeterminado e em certos departamentos (DAM) sentem-se, igualmente, pouco apoiados. Significa, portanto, défice de diagnóstico e intervenção de 360 graus. Déficit este que deixa os diversos departamentos vulneráveis às dinâmicas de grupo e às interações entre os seus membros, o que poderá justificar que 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 percebem menos Implicação organizacional do que os sujeitos que trabalham noutros departamentos. Do mesmo modo que a satisfação (H3) com o ambiente e com a supervisão melhora a percepção do apoio organizacional. Justificação semelhante para os resultados encontrados com os assistentes técnicos que percebem mais Coesão do que os técnicos superiores e os assistentes operacionais e os sujeitos que trabalham nos departamentos DGRHASE e DAM percebem menos Coesão do que os sujeitos que trabalham noutros departamentos. Por sua vez, a satisfação organizacional revelou-se instrumental, na medida em que varia com os benefícios e o apoio organizacional.

Tratando-se de uma organização vulnerável aos ciclos políticos, como dissemos, e provavelmente, permeável a relações pessoais com base em fidelidades políticas, compreende-se que os resultados revelem que a satisfação com a supervisão aumente a pressão e a coesão. Os resultados revelam, também, que um departamento (DAM) apresenta percepções negativas do clima organizacional, em todas as subescalas analisadas neste estudo; resultados semelhantes ao 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 consequente intervenção por parte dos Recursos Humanos. Também ao nível da satisfação laboral, destaca-se o DAM com baixos níveis de satisfação quer com os benefícios, quer com o ambiente físico, apresentando resultados positivos apenas na satisfação com a supervisão. Por sua vez, a função e as habilitações (H2) são preditores da satisfação laboral.

Os resultados obtidos através desta investigação demonstram a necessidade e a eficácia do diagnóstico organizacional, bem como a importância de estudos científicos elaborados com base em instrumentos científicos adaptados e validados para a população portuguesa. Revelam, também, a necessidade de avaliar as instituições públicas no sentido de as prover de meios científicos (diagnóstico e intervenção organizacional) que as tornem mais eficazes.

6. Referências bibliográficas

- Agapito, S. & Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28, (2), 132-139.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M-S., Montazer-Alfari, R. & Ezzatabadi, M.R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7 (2), 96-100.
- 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*, 1-8. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0404_0201.pdf
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16 (2), 258-273. https://www.academia.edu/21329052/Um_novo_modelo_de_pesquisa_de_clima_organizacional
- Calado, M. & Sousa, E. (1993). Clima organizacional e suas significações: literatura revisitada. *Análise Psicológica*, XI (2), 201-211. http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3009/1/1993_2_201.pdf.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruiz, M., Martínez-Roche, M. & Gómez-García, C. (2013). Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21 (6), 1314-1320. DOI: 10.1590/0104-1169.3224.2369

- Castells, M. (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*, 1. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chagas, D. & Reis, S. (2014). A influência da organização do trabalho na satisfação laboral dos trabalhadores. *International Journal on Working Conditions*, 8, 83-97. ISSN 2182-9535.
- Comissão Europeia (2017). Eurobarómetro standard. Retirado de https://ec.europa.eu/portugal/news/eurobarometer_euro_pt
- Eurostat (2015). How satisfied are people with their lives in the European Union? A new multi-dimensional data collection. Eurostat Newsrelease. Retirado de <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6750366/3-19032015-CP-EN.pdf/bbf302b1-597d-4bf0-96c4-9876e49b5b9d>.
- 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*, 37-47. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000100005
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R. & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do questionário de satisfação laboral S20/23. *Psicologica*, 52 (2), 7-34. <http://impactum-journals.uc.pt/psychologica/article/view/1047/495>
- Garrido, M., Lopes, D. & Calheiros, M. (2011). Estudo de adaptação e validação de um questionário de clima organizacional para organizações sociais. *Psicologia*, XXV (2), 135-162.
- Gomes, F. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 95-103.
- Gonçalves, S. P. (2014). Cultura Organizacional (pp.466-494). In Sónia P. Gonçalves (Coord.). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações. Princípios e Práticas*. Lisboa: Pactor.
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Gutierrez, L. (1988). Perceção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, 28 (4), 5-13.
- Guzmán, T., Cañizares, S. & Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 19-28.
- Halpin, A. W & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hargie, O. (2006). *The Handbook of Communication Skilled*. New York: Routledge.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication*. New York: Routledge.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura e Organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Insel, P. M. & Moos, R. J. (1974). Psychological environments: Expanding the scope of human ecology. *American Psychologist*, 29, 179-188.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1973). *Organizational climate: construct, global concept or technology*. Texas Christian C.: Fort Worth.
- Jorfi, H. & Jorfi, S. (2011). Strategic operations management: investigating the factors impacting communication effectiveness and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1596-1605. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.003
- Junior, F. & Faiad, C. (2012). Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11 (1), 111-121.
- Keller, E. & Aguiar, M. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e cultura*, XX (39), 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.*, 11 (1), 35-54. <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v11n1/v11n1a04.pdf>
- 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*, 11 (2), 219-225. DOI: 10.18089/tms.2015.11227.

- Lobo, F. & Fernández, D. R. (2001). «Escala de clima social no trabalho». Validação em organizações portuguesas. *Economia e Sociologia*, 71,163-176.
- Lobo, F. & Fernández, D. R. (2001). Clima Organizacional na Administração Central e Local. *Review of Administration and Public Policy*, 1 (2), 27-36.
- 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.
- Martins, M. & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de Satisfação no trabalho. *Psico-USF*, 11 (2), 195-205.
- 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*, 4 (1), 37-60.
- Moço, S. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Moos, R. (2008). A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research.(4th), Mind Garden, Inc, Palo Alto, California.
- Moos, R., Insel, P. M. & Humphrey, B. (1974). Preliminary Manual for Family Environment Scale; Work Environment Scale and Group Environment Scale, National Press Book, Palo Alto, CA.
- Nascimento, A. & Silva, S. (2012). Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. *Revista Administração em Diálogo*, 14 (1), 108-121.
- Neves, J. G. das (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Peiro, J.M. (1986). Organizaciones y medio ambiente. In F. Jiménez Burillo & J.I. Aragonés (org.). *Introducción a la psicología ambiental*. Madrid: Alianza, 251-282.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasin, R.S.R., Balakrishnan, B.K.P.D. (2013). The impact of Organizational Climate on Employee's work passion and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95.
- Puente-Palacios, K. & Freitas, I. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações e Sociedade*, 13 (38), 45-57.
- Puente-Palacios, K. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37 (3), 96-104.
- Puente-Palacios, K., Vieira, R. & Freire, R. (2010). O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipas de trabalho. *Avaliação Psicológica*, 9 (2), 311-322.
- Pumpin, C. & Echevarría, S. G. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Rua, O. 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*. Retirado de <file:///C:/Users/F%C3%A1tima/Downloads/Dialnet-ImplicacoesDaLiderancaEDoClimaOrganizacionalNaQual-2234323.pdf>.
- 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*, 9 (3), 479-488.
- Rueda, F., Santos, A. & Lima, R. (2012). Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*, LXII (137), 129-140.
- Rusua, G. & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51 – 58. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.459.
- Santos, J. & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42 (4), 511-518.
- Santos, J., Neves, E. & Andrade-Melo, E. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29 (1), 31-39.

- Schyns, B., an Veldhoven, M. & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 30 (7), 649-663. DOI: 10.1108/01437730910991664.
- Silva, P. C. C.da (2014). *Igualdade de género nas Autarquias Locais. Formação de Mainstreaming de género- estudo de caso*. Coimbra: Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27512/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Sobrinho, F. & Porto, J. (2012). Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. *ANPAD*, 16 (2), 253-270. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a06.pdf>
- Souza, E. (1977). Diagnóstico de clima organizacional. *R. Adm. Públ.*, 11 (2), 141-158.
- Souza, E. (1980). Percepção de clima conforma escalão hierárquico. *Rev. Adm. Emp.*, 20 (4), 51-56.
- Souza, E. (1982). Clima e motivação em uma empresa estatal. *Rev. Adm. Emp.*, 22 (1), 14-18.
- Tsai, Chaur-luh (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30 (3), 373-392.
- Vázquez, M. S. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, Método e Intervención*. Barcelona: PPU.
- Yorio, N. & Carneiro, R. (2012). Um estudo sobre a satisfação no trabalho entre motoristas de transportes coletivos. *Revista Augustos*, 17 (33), 9-18.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B.J.M. & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.