

A PERCEÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA AMARSUL, S.A.

*Elsa Maria Nunes Espírito Santo**

*Maria Odete de Almeida Pereira***

Resumo: Este estudo designado por “Perceção do Clima Organizacional na Amarsul S.A.” tem como objetivo caracterizar o Clima Organizacional da empresa “Amarsul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A.” e como é que este afeta a Motivação e o Desempenho dos seus trabalhadores. No sentido de aferir as variáveis supra referidas, elaborou-se um inquérito por questionário, composto por três escalas, respetivamente, sobre o Clima Organizacional, a Motivação e o Desempenho, acrescido de um conjunto de questões de natureza sociográfica. Para avaliar o Clima utilizou-se o *Questionário de Avaliação do Clima Organizacional* (Pereira, 2016). Esta componente conta com 11 subescalas, designadas por: Condições de Trabalho, Carga de Trabalho, Chefe Direto, Informação, Decisões, Confiança e Apoio, Relacionamento, Salário e Recompensas, Igualdade, Inovação e Imagem da Empresa. Para avaliar a Motivação recorreu-se ao *The Work Motivation Scale* de Alderfer’s (1972); trata-se de uma escala unidimensional constituída por 9 itens. Para avaliar a perceção de Desempenho procedeu-se à adaptação do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) retirado de *Measuring Individual Work Performance* de Koopmans, L. (2014); esta componente conta com 2 subescalas, designadas, respetivamente, por Desempenho da Tarefa e Comportamento Contraprodutivo no Trabalho.

Trata-se de um estudo de natureza transversal e quantitativo. Relativamente aos resultados apurados, observou-se que as perceções do Clima Organizacional na empresa influenciam, significativamente a Motivação no Trabalho, bem como o Desempenho ao nível das Tarefas mas também dos Comportamentos perante o trabalho.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação, Desempenho, Perceção

Introdução

O Clima Organizacional corresponde à perceção do ambiente humano em que as pessoas de uma organização realizam as suas atividades de trabalho. A qualidade deste ambiente tem efeitos sobre o comportamento das pessoas que aí trabalham. O seu estudo consti-

* IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais

** IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais

tui um meio de analisar o ambiente interno, num determinado período numa organização, a fim de detetar eventuais problemas que possam exigir alterações, nomeadamente, através de práticas de Gestão de Recursos Humanos. Com efeito, a pertinência do tema decorre da importância que o Clima Organizacional tem para qualquer organização e, de modo particular, para os trabalhadores da Amarsul, ao nível da sua Motivação e do seu Desempenho, uma vez que são aspetos que podem contribuir para o seu bem-estar e aumento da produtividade da empresa. Com base nos instrumentos adotados a fim de aferir o Clima, procurou-se efetuar a sua análise, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade do mesmo.

A pergunta de partida que serviu de mote a este trabalho foi: Como se caracteriza o Clima Organizacional da Amarsul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. e como é que este afeta a Motivação e o Desempenho dos seus trabalhadores? Decorrente desta, surge a subquestão: O Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho, nesta organização estarão correlacionados?

O objetivo geral deste estudo visa, conhecer as percepções dos trabalhadores da Amarsul S.A. sobre o Clima Organizacional da empresa, a sua Motivação e o Desempenho. Este objetivo geral está dividido em duas classes: (1) a dos objetivos específicos que remetem para uma investigação de natureza aplicada, o qual pretende que os dados agora obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, relativamente às variáveis em análise, (2) a dos objetivos específicos que revelam associação com preocupações de índole, predominantemente teórica, sobre relações entre variáveis, muito embora, também estes, possam dar contributos para componentes de natureza aplicada.

Após a revisão da literatura sobre a temática em análise, formularam-se as hipóteses que visam atribuir “uma resposta prévia ao problema proposto” (Sousa & Baptista, 2011, p. 27) e para as quais se pretende obter a respetiva validação através da pesquisa (Lakatos & Marconi, 2003a).

Ao nível da metodologia as técnicas de recolha de dados utilizadas foram, de acordo com a classificação de Lakatos e Marconi

(2003b), por um lado, baseados em documentação indireta, o que supõe o levantamento de dados de variadas fontes, nomeadamente ao nível da pesquisa bibliográfica, designadamente, revistas, livros, monografias, teses, entre outros. Por outro lado, adotou-se a técnica de observação direta extensiva através do recurso a um questionário. Em termos de síntese, trata-se de um estudo transversal, exploratório e de natureza quantitativa.

1. Contextualização Teórica

A palavra Clima é de origem grega “*klima*” e o seu significado é “tendência ou inclinação”. É necessário que se tenha em mente que “o clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores” (Oliveira & Campelo, 2006, s.p.). O conceito de Clima Organizacional foi introduzido pelos psicólogos Litwin & Stringer (1968), tendo sido definido como “os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo ‘informal’ dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa organização” (citados por Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p.664). São muitas as definições de Clima Organizacional, contudo, tendem a apresentar elementos comuns: “[a] a personalidade da organização, [b] as percepções, impressões ou imagens da realidade organizacional, [c] o fenómeno que intervêm nos fatores da organização e as tendências motivacionais, [d] a causa dos resultados da estrutura e os diferentes processos gerados na organização, [e] a característica relativamente permanente que define o ambiente interno de uma organização” (Alvarado & Castaño, 2009, p. 5).

1.1. Evolução histórica do clima organizacional

De forma a compreender o seu conceito, importa salientar, historicamente, os momentos que determinam a sua evolução. Assim o primeiro momento situa-se entre 1930 e 1960 onde foi atribuída elevada ênfase ao modelo organizacional e realizados estudos para uma taxo-

nomia na ótica do contexto e da estrutura do Clima Organizacional, concretamente pretendia-se definir as dimensões do Clima (Menezes & Gomes, 2010), ou seja, seguindo as investigações realizadas por Kurt Lewin, coexistiam vários Climas que contribuíam para influenciar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (Chambel & Curral, 2008). Conforme referem Menezes e Gomes (2010) o segundo momento ocorre entre 1970 e 1980, período em que procedeu-se à diferenciação entre as definições de Clima e Cultura organizacionais. A Cultura organizacional está associada a crenças, a valores e a aspetos coletivos que estão presentes no funcionamento das organizações, sendo em última análise responsável pelo Clima percecionado na organização. Na opinião de Menezes e Gomes (2010) o terceiro e último momento decorre de 1990 até aos dias de hoje, em que se realizam estudos empíricos com o objetivo de avaliar o Clima Organizacional perante novos métodos de análise.

1.2. Tipos de clima

São três os tipos de Clima que aqui se apresentam, designadamente, o psicológico, o organizacional e o coletivo. Conforme referem Chambel e Curral (2008, p.190) o Clima designa-se por *Clima psicológico*, na medida em que o objeto de análise “passa a ser um fenómeno individual porque depende da percepção de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais”. Por seu lado o *Clima organizacional* está também associado às percepções, no entanto, este é definido “quando num mesmo contexto estas percepções são partilhadas pelos diferentes indivíduos”. O *Clima coletivo* entende-se que está associado “às percepções partilhadas por um conjunto de indivíduos acerca do contexto organizacional, obtendo esse conjunto através de técnicas estatísticas de análise de agrupamentos, a análise de *clusters*” (Chambel & Curral, 2008, p.190). Este tipo de Clima surge no âmbito dos estudos associados à atribuição de um significado social para os indivíduos de um determinado departamento, de uma faixa hierárquica ou até mesmo com uma determinada antiguidade.

1.3. Perspetivas de abordagem do clima organizacional

Existem diversas abordagens para o conceito de Clima Organizacional. Essas abordagens são as seguintes: a *perspetiva organizacional* a qual supõe que:

“o clima existe na realidade organizacional, é exterior ao indivíduo e difere das próprias percepções, pode ser avaliado através da percepção ou de medidas objetivas, distingue-se do ponto de vista interorganizacional, é relativamente estável no tempo e influencia o comportamento dos indivíduos na organização” (Neves, in Ferreira, Neves & Caetano, 2011b, p. 492),

nesta perspetiva o Clima é encarado “como uma manifestação objetiva das características da organização” (Neves, 2000, p. 28). A *perspetiva psicológica* considera que “o clima percebido revela-se importante para o indivíduo na medida em que é a expressão da forma como este entende o seu ambiente de trabalho, o qual pode ser diferente do percebido por outros” (Neves, in Ferreira et al., 2011b, p. 495), desta forma “desloca a ênfase para o indivíduo, quer como processador da informação, quer como origem do clima emergente” (Neves, 2000, p. 29). A *perspetiva psicossocial*, defende que o foco é o significado decorrente das percepções que são compartilhadas entre as pessoas. O Clima centra-se na interação existente entre os indivíduos da organização, ou seja, é necessário que exista “interação entre os atributos organizacionais; a realidade subjetiva do sujeito que percebe; a interação entre os diversos membros da organização” (Neves in Ferreira et al., 2011b, p. 498). Por fim, a *perspetiva cultural*, a qual considera que “o significado (...) não é dado pela realidade objetiva, mas antes pela interação dos indivíduos e, como tal, socialmente construído e influenciado pela cultura organizacional que medeia a interação das pessoas no espaço organizacional” (Neves, in Ferreira et al., 2011b, p. 500).

É nosso entendimento que o Clima deriva da percepção dos indivíduos face às características de cada organização, da personalidade de cada ator, da estrutura cognitiva associada à interação e à cultura

organizacional. Desta forma, numa organização podemos observar as várias perspectivas de abordagem, no entanto, poderá uma delas ser destacada face às restantes.

1.4. Motivação e desempenho

Na perspectiva de Chambel e Curral (2008) o Clima tem um papel determinante entre a organização e os resultados individuais, nomeadamente nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, bem como na Motivação e no seu Desempenho. A implicação do Clima psicológico, na percepção dos indivíduos no seu contexto laboral, está diretamente relacionada com a Motivação, e consequentes atitudes e comportamentos, suscitando dessa forma a obtenção de satisfação e contribuindo assim para o Desempenho individual.

A Motivação para o trabalho é definida “como um processo que ativa, orienta, dinamiza e mantém o comportamento dos indivíduos para a realização de objetivos esperados” (Roussel in Rojot, Roussel & Vandenberghe, 2009a, p.199). Pode também ser definida como “um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo por forma a satisfazer necessidades” (Carvalho, 2002, p.54). Importa referir que a Motivação depende, essencialmente, de fatores intrínsecos e extrínsecos. Enquanto os fatores intrínsecos são aqueles que possuem um cariz estritamente pessoal, que servem essencialmente de desafio individual, nomeadamente ao nível da autorrealização (Neves, in Ferreira et al., 2011a; Fachada, 2012), os fatores extrínsecos surgem para além do indivíduo, designadamente no contexto laboral, como por exemplo, o salário e as recompensas, o relacionamento com os colegas e com a chefia, as políticas da empresa.

Na perspectiva de Brandão e Guimarães (2001) o bom Desempenho implica ter na organização, indivíduos capacitados para executar eficientemente determinada função. Surge com alguma frequência o uso indiscriminado dos termos Competência e Desempenho. Importa, porém, clarificar que Competência não é sinónimo de Desempenho. Enquanto as competências resultam das “atitudes identificadas como

relevantes para a obtenção de alto Desempenho num trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa” (Brandão & Guimarães, 2001, p.9). O Desempenho resulta das “competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização” (Brandão & Guimarães, 2001, p.12).

1.5. Hipóteses formuladas

O trabalho de campo deste estudo é feito numa organização e as variáveis teóricas objeto de análise são o Clima Organizacional, a Motivação e o Desempenho. Conforme referido, os objetivos predefinidos envolvem duas categorias: uma mais orientada para o diagnóstico da situação atual na empresa e que permita fazer comparações com evoluções futuras, a qual assenta na determinação dos perfis dos inquiridos. E outra mais próxima da investigação fundamental, embora não totalmente desligada da primeira, e que pretende testar um modelo teórico de relação entre as variáveis em análise, assim foram consideradas três hipóteses, para as quais se pretende obter a respetiva validação através da pesquisa, a saber:

Hipótese 1: as percepções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, em sentido similar as percepções da Motivação no Trabalho.

Hipótese 2: as percepções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, as percepções do Desempenho.

Hipótese 3: as percepções da Motivação no Trabalho influenciam, significativamente, em sentido similar, as percepções da dimensão Desempenho da Tarefa e em sentido inverso as percepções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho.

2. Caracterização da Empresa

A Amarsul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A., foi criada na sequência do Decreto-lei nº 53/97, de 04 de março, que determinou a constituição do Sistema Multimunicipal de Valorização e

Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos da Margem Sul do Tejo, tendo-lhe sido atribuída, de forma exclusiva, a exploração e a gestão, em regime de concessão, durante um período de 25 anos. Mais tarde este período foi alargado até 2034, pelo Decreto-lei nº 104/2014. Importa ainda salientar que através do Decreto-lei nº 127/2002, a concessão foi alargada ao Município de Setúbal. Os Municípios que integram o Sistema são: Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal, servindo uma população de cerca 781,044 mil habitantes, num total de 1.625 km². O valor do capital social é de 7.750.000 euros, num total de 1.550.000 ações de 5€ cada.

A Amarsul tem como acionistas a EGF – Empresa Geral do Fomento S.A., com 51% do capital social e os municípios detêm os restantes 49%. A atividade da empresa inclui o tratamento de resíduos urbanos, o sistema integrado de recolha seletiva, englobando a recolha e a triagem dos materiais a fim de serem reciclados. Ainda procede ao aproveitamento energético do biogás oriundo do aterro. Em 28 de julho de 2015, decorreu a privatização da holding EGF, tendo-se procedido à transferência das suas ações, ficando a EGF a ser detida de forma direta pela Suma Tratamento S.A. e indiretamente pelos Grupos Mota-Engil e Urbaser.

3. Método

O estudo realizado é de natureza aplicada e fundamental. É de natureza aplicada dado que pretende que os dados agora obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, relativamente às variáveis em análise e permitam constituir uma base de comparação para evoluções futuras. É de natureza fundamental porque visa adquirir conhecimentos, relativos a um modelo teórico de interação entre as variáveis em estudo.

Trata-se também de um estudo exploratório, na medida em que permitiria outros aprofundamentos, designadamente de tipo metodológico que não estão aqui contemplados. No que concerne ao tempo, trata-se de um estudo transversal, uma vez que os dados foram obtidos num período limitado de tempo. Caracteriza-se como um estudo de

natureza quantitativa, uma vez que resulta de um inquérito por questionário o qual envolve a medida de variáveis e obtenção de resultados numéricos. Esta investigação recorre a dados estatísticos de forma a proceder à análise de dados. Neste estudo os dados serão tratados estatisticamente através do programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences versão 24).

3.1. Participantes

O universo é constituído por 216 trabalhadores da Amarsul. Os questionários foram fornecidos ao universo. Por sua vez a amostra produtora de dados, ou seja, a parte da população que respondeu ao questionário, é constituída por 98 indivíduos. Com efeito, dos questionários distribuídos foram rececionados 101, mas 3 deles por incorreções, relacionadas com o seu preenchimento, foram anulados.

Em termos de apreciação geral dos dados, convém referir que a distribuição percentual dos diversos níveis de análise da amostra, acompanha de perto, a distribuição da população a que pertence. Relativamente à Idade, a amostra é constituída por 41,9% dos trabalhadores, com idade superior a 50 anos, o que está associado ao facto de ser política da empresa manter e contratar pessoas com mais experiência, o que contribui para algum envelhecimento na sua população. No entanto, convém, igualmente, referir que esta situação está associada ao facto de a atividade da empresa se relacionar com resíduos, o que afasta de certa forma a população mais jovem.

No que concerne ao Sexo, o masculino evidencia destaque no número total de trabalhadores, estando representado por 76,5%, ao contrário do sexo feminino que representa 21,4%. Este desfasamento prende-se essencialmente com o tipo de atividade da empresa e existência de funções que obrigam a elevado esforço físico. A grande maioria das mulheres está distribuída pela área administrativa e pela triagem.

Quanto às Habilitações, 60,2% dos trabalhadores possui o ensino básico, paralelamente verifica-se ao nível dos cargos exercidos que 63,3% dos participantes desempenham funções na área da produção.

Nesta área são exigidas habilitações académicas básicas para o exercício da função o que ajuda a esclarecer os dados do indicador habilitações.

Relativamente aos indicadores da antiguidade, 67,3% dos trabalhadores possui uma antiguidade superior a 10 anos o que está articulado com o indicador Idade e com a explicação, anteriormente, fornecida para este facto.

Quanto ao vínculo contratual, sobressaem os contratos sem termo uma vez que se contabilizam 85,7%, o que vem confirmar que a empresa privilegia a estabilidade, mantendo ao longo dos anos os mesmos trabalhadores passando-os para o quadro permanente, não havendo demonstração efetiva de um turnover significativo.

Quanto ao local de trabalho, não é significativa a diferença do número de participantes entre os Ecoparques de Palmela e Seixal, no entanto, é de salientar a adesão de trabalhadores no Ecoparque de Setúbal, pois dum total de 19 trabalhadores, 14 participaram.

Por último, uma referência às áreas funcionais, uma vez que o número de participantes é similar em praticamente todas às áreas, o que significa que todas elas estão representadas neste estudo.

3.2. Instrumento

O inquérito por questionário aplicado neste estudo está estruturado em duas partes. A primeira parte é composta por três escalas e a segunda parte é destinada à caracterização sociográfica. O questionário que avalia o Clima Organizacional, não está publicado e é da autoria de Pereira (2016). Foi devidamente adaptado para este estudo. Possui 55 itens, subdivididos por 11 dimensões de análise (Condições de Trabalho ($\alpha = 0,87$), Carga de Trabalho ($\alpha = 0,53$), Chefe Direto ($\alpha = 0,86$), Informação ($\alpha = 0,91$), Decisões ($\alpha = 0,84$), Confiança e Apoio ($\alpha = 0,91$), Relacionamento ($\alpha = 0,92$), Salário e Recompensas ($\alpha = 0,91$), Igualdade ($\alpha = 0,91$), Inovação ($\alpha = 0,81$), e Imagem da Empresa ($\alpha = 0,91$)) com 6 alternativas de resposta para cada item, em que 1 = “Discordo Fortemente” e 6 = “Concordo Fortemente”.

A escala relativa à Motivação no Trabalho ($\alpha = 0,88$) baseia-se no instrumento *The Work Motivation Scale de Alderfer* 's (1972). Trata-se de uma escala unidimensional, cujos itens são pontuados de 1 a 6, conforme a escala anterior. A seguir caracteriza-se o seu conteúdo.

A avaliação da percepção do Desempenho foi realizada com base na adaptação do Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) de Koopmans, (2014). Esta adaptação resultou numa escala contendo 2 dimensões de análise: Desempenho da Tarefa ($\alpha = 0,73$), e Comportamento Contraprodutivo no Trabalho ($\alpha = 0,73$), envolvendo um total de 8 itens, cuja gradação das pontuações, relativas às alternativas de resposta, varia entre 1 e 6 pontos, sendo 1 = “Nunca” e 6 = “Sempre”.

Os dados psicométricos dos instrumentos adotados para este estudo dão-nos garantias relativas à validade e fidelidade dos resultados.

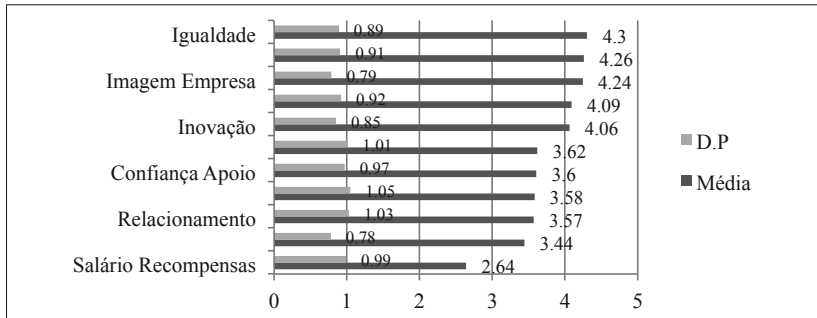
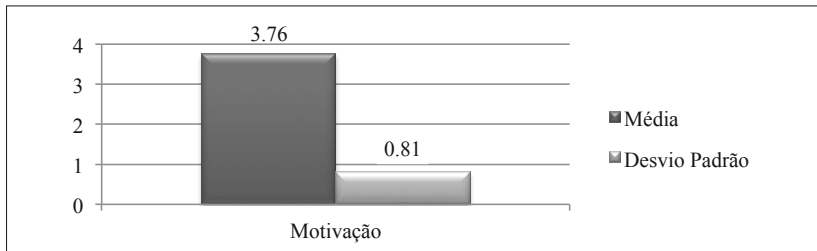
4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos

Iremos seguidamente efetuar uma análise aos resultados apurados e proceder à discussão dos dados obtidos tendo por base a revisão da literatura.

Análise das Pontuações das Escalas

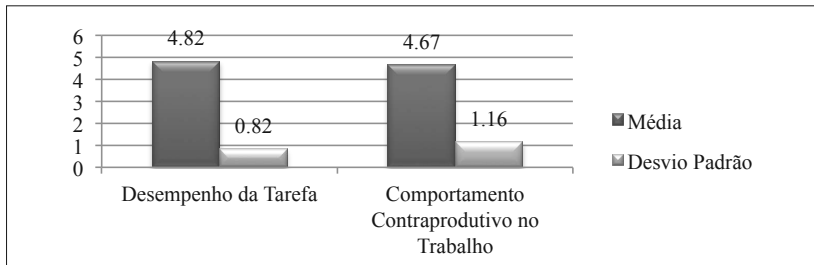
De acordo com o Gráfico 1, os dados obtidos evidenciam que, ao nível do Clima Organizacional, a dimensão que mais contribui para a existência de um Clima menos satisfatório na empresa é Salário e Recompensas ($x = 2,64$; $\sigma = 0,99$), seguido das dimensões Carga de Trabalho ($x = 3,44$; $\sigma = 0,78$), Relacionamento ($x = 3,57$; $\sigma = 1,03$), Decisões ($x = 3,58$; $\sigma = 1,05$), Confiança e Apoio ($x = 3,60$; $\sigma = 0,97$) e ainda a Informação ($x = 3,62$; $\sigma = 1,01$). As dimensões que mais contribuem para um Clima mais agradável são Inovação ($x = 4,06$; $\sigma = 0,85$), Chefe Direto ($x = 4,09$; $\sigma = 0,92$), Imagem da Empresa ($x = 4,24$; $\sigma = 0,79$), Condições de Trabalho ($x = 4,26$; $\sigma = 0,91$) e Igualdade ($x = 4,30$; $\sigma = 0,89$).

Ao observar o Gráfico 2, verifica-se que a Motivação obteve uma média moderadamente elevada ($x = 3,76$; $\sigma = 0,81$). De referir que o item menos pontuado foi “Recebo recompensas materiais satisfa-

Gráfico 1. Representação gráfica da pontuação nas dimensões do Clima Organizacional**Gráfico 2.** Representação gráfica da pontuação na escala Motivação no Trabalho

tórias” e o mais pontuado foi “Tem boas condições físicas de trabalho”. Verifica-se à semelhança dos resultados da dimensão Salário e Recompensas no âmbito do Clima Organizacional, também na Motivação constata-se na percepção dos participantes que os itens relacionados com recompensas materiais são pouco incentivadores. Ao invés o aspeto do ambiente de trabalho físico é fonte de Motivação à semelhança das Condições de Trabalho anteriormente referidas, relativamente ao Clima Organizacional.

Em relação ao Gráfico 3, relativo às dimensões do Desempenho no Trabalho, evidencia que a dimensão *Desempenho da Tarefa* obteve a média mais elevada ($x = 4,82$; $\sigma = 0,82$). Considerando o conteúdo dos itens é de observar que os participantes consideram, tendencialmente, que desenvolvem bem as suas tarefas, e que o fazem utilizando um mínimo de tempo e de esforço, por outro lado, demonstram ter consciência de que sabem priorizar as suas tarefas, dando primazia ao que consideram ser mais importante.

Gráfico 3. Representação gráfica da pontuação nas dimensões do Desempenho no Trabalho

Ainda no Gráfico 3, verifica-se que nos resultados associados à dimensão *Comportamento Contraprodutivo no Trabalho*, obteve-se uma, igualmente, média elevada ($x = 4,67$; $\sigma = 1,16$) contudo, faz-se notar a forte dispersão de respostas, tendo em consideração o valor do desvio padrão. Decorre da pontuação e do conteúdo dos itens observar que participantes têm a percepção de que, por vezes, costumam protestar por aspetos que também eles consideram menos relevantes, todavia de modo mais acentuado consideram que não tornam os problemas maiores do que são.

Análise da Influência das Variáveis Sociográficas nas Variáveis em Análise

De acordo com os resultados apurados, as Tabela 1 e 2, são ilustrativas de que, somente, as variáveis “Habilitações Literárias” e “Área Funcional” têm influência significativa sobre as percepções do Clima Organizacional. De seguida são apresentados os dados que evidenciaram essas diferenças.

Tabela 1. Influência da variável “Habilitações Literárias” sobre a percepção do Clima Organizacional

Habilitações Literárias	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
1.º Ciclo Ensino Básico	10	4,11	0,73	4,02	0,01
2.º Ciclo Ensino Básico	14	3,33	0,72		
3.º Ciclo Ensino Básico	24	3,96	0,42		
Ensino Secundário	19	3,69	0,51		
Ensino Superior	13	3,90	0,48		
Total	80	3,79	0,60		

A Tabela 1 evidencia que a percepção do Clima Organizacional menos positiva é a dos participantes com o 2.º ciclo do ensino básico ($x = 3,33$; $\sigma = 0,72$), sendo a percepção mais positiva a dos participantes com o 1.º ciclo do ensino básico ($x = 4,11$; $\sigma = 0,73$).

Tabela 2. Influência da variável “Área Funcional” sobre a percepção do Clima Organizacional

Área Funcional	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Aterro e Est. Transf. Sesimbra	11	3,94	0,50	2,62	0,03
Estrutura	19	3,74	0,66		
Compostagem e Central Valor. Orgânica	14	3,95	0,50		
Recolha Seletiva	16	3,72	0,45		
Trat. Mecânico e Comb. Derivados Resíduos	6	3,04	0,61		
Triagem	10	3,92	0,70		
Total	76	3,77	0,60		

A Tabela 2 demonstra que os trabalhadores que evidenciam percepções menos positivas, comparativamente aos restantes, são os que pertencem à área funcional designada por Tratamento Mecânico e Combustíveis Derivados de Resíduos ($x = 3,04$; $\sigma = 0,61$), já as percepções mais positivas são as dos trabalhadores que pertencem às áreas de Compostagem e Central de Valorização Orgânica ($x = 3,95$; $\sigma = 0,50$).

No âmbito das percepções da Motivação no Trabalho, as Tabelas 3 e 4, ilustram que as variáveis “Sexo” e “Habilitações Literárias” têm influência sobre a referida dimensão. De seguida são apresentadas as tabelas com os dados respetivos.

Tabela 3. Influência da variável “Sexo” sobre a Motivação no Trabalho

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Masculino	72	3,67	0,77	4,37	0,04
Feminino	19	4,10	0,91		
Total	91	3,76	0,81		

Verifica-se na Tabela 3 que os indivíduos do sexo masculino evidenciam menor Motivação no Trabalho ($x = 3,67$; $\sigma = 0,77$), comparativamente às colegas do sexo feminino ($x = 4,10$; $\sigma = 0,91$).

Tabela 4. Influência da variável “Habilitações Literárias” sobre a Motivação no Trabalho

Habilitações Literárias	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
1.º Ciclo Ensino Básico	12	3,99	1,08	2,47	0,05
2.º Ciclo Ensino Básico	19	3,27	0,87		
3.º Ciclo Ensino Básico	24	3,94	0,57		
Ensino Secundário	22	3,87	0,82		
Ensino Superior	14	3,73	0,67		
Total	91	3,76	0,81		

No âmbito das habilitações literárias, a Tabela 4, demonstra que a percepção de menor Motivação no Trabalho é dos participantes com o 2.º ciclo do ensino básico ($x = 3,27$; $\sigma = 0,87$), sendo a Motivação mais acentuada nos participantes com o 1.º ciclo do ensino básico ($x = 3,99$; $\sigma = 1,08$).

A Tabela 5 reflete a percepção dos participantes face à única variável com influência significativa sobre o Desempenho no Trabalho, a “Antiguidade”. De seguida apresentamos a tabela com os dados respetivos.

Tabela 5. Influência da variável “Antiguidade” sobre o Desempenho no Trabalho

Antiguidade	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Inferior a 3 anos	8	5,19	0,44	2,61	0,04
Entre 4 e 9 anos	20	4,65	0,72		
Entre 10 e 15 anos	40	4,76	0,62		
Superior a 16 anos	25	4,63	0,51		
Total	93	4,74	0,63		

No âmbito da antiguidade, a Tabela 5 evidencia que a percepção menos positiva do Desempenho no Trabalho é a dos participantes com uma antiguidade superior a 16 anos ($x = 4,63$; $\sigma = 0,51$), bem como aqueles que possuem entre 4 e 9 anos ($x = 4,65$; $\sigma = 0,72$), sendo a percepção mais positiva a dos participantes que estão a trabalhar há menos anos na empresa, ou seja, antiguidade inferior a 3 anos ($x = 5,19$; $\sigma = 0,44$).

Modelo Interpretativo das inter-relações entre Clima, Motivação e Desempenho

A fim de conhecer as inter-relações entre as múltiplas dimensões das variáveis em análise e de analisar as implicações do Clima Organizacional, na Motivação e no Desempenho dos Trabalhadores, elaborou-se um modelo teórico de relação entre as variáveis, no sentido de testar um conjunto de hipóteses, as quais derivaram, não só, dos referidos objetivos para este estudo, mas também dos conteúdos resultantes da revisão da literatura. Para testar as referidas hipóteses recorreremos a dois tipos de análises que em conjunto permitiram reforçar e facilitar a interpretação dos dados.

Por um lado, recorreu-se a um conjunto de análises, nomeadamente regressões lineares, entre os resultados das escalas, através de uma metodologia designada por Path Analysis, que permitiu identificar um modelo teórico de relação entre as variáveis traduzidas por cada uma das escalas que compõem o questionário, ou seja o Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho. Desenvolveu-se ainda a uma análise de correlações que além de comportar as correlações entre escalas permitiu também analisar as correlações entre as subescalas que compõem as mesmas.

Apresentamos de seguida a primeira das análises traduzida num modelo teórico, já com inserção dos dados obtidos. Segue-se uma tabela com os resultados obtidos, de acordo com o coeficiente de correlação de Pearson, referente às correlações entre as variáveis em estudo.

Figura 1. Modelo Teórico

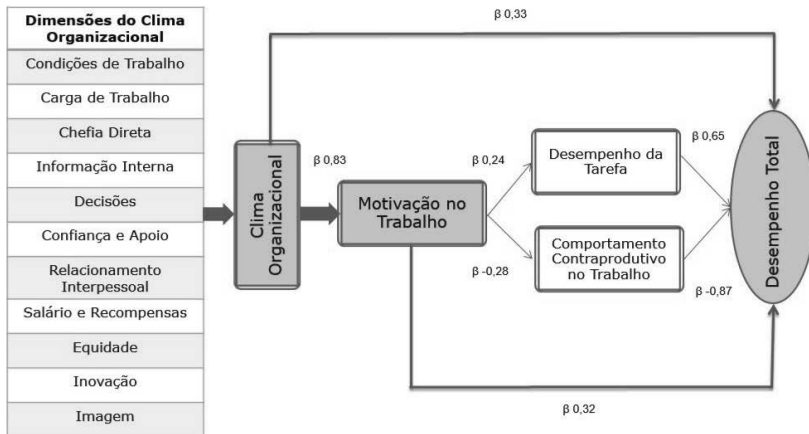


Tabela 6. Tabela de Correlações – Coeficiente de Pearson

Correlações Coeficiente de Pearson	1 Cond. Trabalho	2 Carga Trabalho	3 Chefe Dir.	4 Informação	5 Decisões	6 Conf. Apoio	7 Relacionamento	8 Sal. Recomp.	9 Igualdade	10 Inovação	11 Imag. Emp.	12 Motivação	13 Desemp. Global	14 Desemp. Tarefa	15 Comp. Contrap.	16 Clima Total
1 Cond. Trabalho	1															
2 Carga Trabalho	,42**	1														
3 Chefe Dir.	,39**	,22**	1													
4 Informação	,54**	,32**	,33**	1												
5 Decisões	,46**	,33**	,56**	,53**	1											
6 Conf. Apoio	,31**	,27**	,33**	,39**	,33**	1**										
7 Relacionamento	,38*	,24*	,37**	,41**	,36**	,89**	1*									
8 Sal. Recomp.	,46**	,33**	,34**	,67**	,51**	,34**	,33**	1**								
9 Igualdade	,51**	,16	,63**	,49**	,60**	,39**	,50	,44**	1**							
10 Inovação	,21*	,19	,51**	,38**	,53**	,47*	,41	,37**	,56**	1**						
11 Imag. Emp.	,30**	,09	,24*	,47**	,23*	,33**	,23	,34*	,41**	,37	1**					
12 Motivação	,52**	,38**	,68**	,64**	,62**	,50**	,50**	,64**	,72**	,59**	,48**	1**				
13 Desemp. Global	,24*	,26*	,32**	,28**	,22*	-,01*	-,08*	,25**	,10**	,15*	,31*	,32*	1**			
14 Desemp. Tarefa	,18	,13	,30**	,21*	,20	,08	,05	,14**	,14*	,26*	,17	,34*	,65**	1*		
15 Comp. Contrap.	-,28**	-,31**	-,17	-,26**	-,23*	-,04**	,03**	-,27	-,04**	,02*	-,27**	-,28**	-,87	-,20*	1*	
16 Clima Total	,69**	,49**	,69**	,71**	,71**	,66**	,68**	,68**	,71**	,68**	,43**	,83**	,33**	,33**	-,28**	1**

** A correlação é significativa ao nível de 0,01 * A correlação é significativa ao nível de 0,05

As correlações significativas ao nível de 0,05 estão mencionadas com um asterisco, e as correlações significativas ao nível de 0,01 encontram-se referidas com dois asteriscos. Relativamente à interpretação dos resultados, importa assinalar que os coeficientes de correlação estão compreendidos entre -1, o que significa uma relação negativa perfeita, e +1, que indica uma relação positiva perfeita. O valor 0 significa a inexistência de uma relação entre variáveis. Passamos a analisar os resultados com base nas hipóteses formuladas.

Hipóteses: Análise dos dados obtidos

Decorrente da criação do modelo teórico de relação entre as variáveis, foram testadas as hipóteses. Assim a hipótese 1 assumia que as perceções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, em sentido similar as perceções da Motivação no Trabalho. A hipótese foi confirmada. Não só o Clima Organizacional influencia significativamente

a variável Motivação ($\beta = 0,83; p \leq 0,00$), como a correlação entre todas as subescalas do Clima e a Motivação são significativas e positivas.

Quanto à hipótese 2 afirmava que as percepções do Clima Organizacional influenciam em sentido similar as percepções do Desempenho. A hipótese foi confirmada. A percepção do Clima Organizacional tem um peso significativo na relação com a variável percepção do Desempenho Total ($\beta = 0,33; p \leq 0,004$). Por outro lado, os resultados apurados das subescalas que compõem a avaliação das percepções de Desempenho demonstram correlações positivas das escalas do Clima com a subescala do Desempenho da Tarefa e negativas, mas igualmente significativas, com a subescala relativa a Comportamentos Contraprodutivo no Trabalho.

Por último, na hipótese 3, confirmou-se que as percepções da Motivação no Trabalho influenciam em sentido similar as percepções da dimensão Desempenho da Tarefa e em sentido inverso as percepções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho. A Motivação assume um peso significativo e positivo na relação com a variável Desempenho Total ($\beta = 0,32; p \leq 0,002$), bem como com o Desempenho da Tarefa ($\beta = 0,24; p \leq 0,020$) e também significativo, no entanto negativo, com os resultados da subescala Comportamento Contraprodutivo no Trabalho ($\beta = -0,28; p \leq 0,007$).

Discussão dos dados obtidos

Relembra-se que os objetivos deste trabalho, estavam divididos em duas classes:

- Os da primeira visavam caracterizar a percepção dos trabalhadores quanto ao Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho e verificar o efeito das variáveis sócio demográficas e organizacionais sobre as anteriores variáveis.
- Os da segunda classe visavam conhecer as inter-relações entre as múltiplas dimensões das variáveis em análise e examinar as implicações do Clima Organizacional, na Motivação e destes no Desempenho dos Trabalhadores.

Tendo por referência a primeira classe de objetivos, relacionados com os dados obtidos relativos na avaliação do Clima Organizacional, poder-se-á dizer que das variáveis estudadas, e tendo por referência a pontuação no conjunto dos itens que constituem as múltiplas dimensões de avaliação do Clima na organização, os aspetos que evidenciam perceções mais negativas relativas ao ambiente de trabalho, são: A imagem de quem melhor trabalha não é quem mais ganha, estando esta imagem aliada à falta de reconhecimento pelas pessoas mais dedicadas, assim como perceções de injustiça nas promoções e na distribuição dos benefícios. Por outro lado, a falta de clareza nos critérios de promoção, e a insatisfação com o salário pago, são também destacados. Também o ritmo de trabalho acelerado é evidenciado negativamente. Existem ainda alguns aspetos que foram menos pontuados nas variáveis estudadas e que apontam para a perceção de fraca honestidade entre as pessoas, reduzido interesse por parte dos superiores hierárquicos em ouvirem ideias e sugestões, a falta de confiança entre as pessoas, a necessidade de mais informação sobre assuntos de trabalho, mais oportunidades para demonstrar outras formas de executar as tarefas, necessidade de maior aproximação entre chefias e subordinados, haver um maior gosto por trabalhar na empresa e necessidade de mais evidências de que a chefia evita favorecer uns e prejudicar outros, e ainda o facto de a empresa poder adquirir uma melhor imagem junto dos clientes.

O conhecimento direto que a autora tem da empresa, permite-lhe considerar que de uma forma genérica, será de equacionar que os dados obtidos são determinados, em grande parte por fatores externos, nomeadamente, cortes salariais, congelamentos de salários, progressões de carreira e prémios, que ocorreram aproximadamente na última década, enquanto a empresa pertenceu ao Setor Empresarial do Estado. A par desta situação houve um acréscimo de impostos, tendo estes fatores contribuído para a diminuição do poder de compra e consequentemente aumento das dificuldades financeiras dos trabalhadores. Decorrente desta conjuntura a perceção do Clima poder-se-á ter ressentido e os problemas tenderem a evidenciar-se. Com efeito, esta situação parece ter tido impactos internos, designadamente, ao nível

de conflitos entre chefias e subordinados, os quais também parecem estar associados a uma comunicação pouco eficaz. Os trabalhadores indicam que sentem a falta de informação relativamente aos assuntos laborais que consideram relevantes para a sua atividade profissional.

Como referem Andrade, Fischer e Stefano (2015) a percepção de confiança organizacional e interpessoal interferem no resultado geral do Clima Organizacional daí que aspetos associados ao relacionamento e à confiança e apoio também devam ser melhorados de modo a melhor a percepção global do Clima.

Tal como Palacios e Freitas (2006, p. 46) consideram que “o Clima Organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o Desempenho dos indivíduos na organização”.

No que se refere à Motivação no Trabalho, os participantes deram ênfase às recompensas materiais que consideram ser insatisfatórias, sendo este o aspeto que mais contribui para a desmotivação. Mais uma vez sobressai o descontentamento face às recompensas extrínsecas, o que nos remete para o salário e benefícios, mas também para o tipo de chefia, para o relacionamento entre colegas e para o Clima que se vive na organização tal como também destacado por Fachada (2012).

Quanto ao Desempenho no Trabalho, importa salientar que no âmbito da dimensão Desempenho da Tarefa a percepção dos participantes é acentuadamente positiva, contudo, relativamente ao Comportamento Contraprodutivo no Trabalho, reconhecem que com alguma frequência protestam sobre aspetos menos importantes do trabalho. Esta atitude poderá dever-se ao facto de haver uma insatisfação generalizada, pois muito embora o protesto seja relativamente a assuntos com um carácter menos relevante, a necessidade expressa por muitos inquiridos de serem ouvidos de forma a manifestarem o seu descontentamento, poderá explicar este comportamento.

Na caracterização sociográfica verificaram-se algumas diferenças significativas entre grupos, nomeadamente:

- Participantes com o 2.º Ciclo do Ensino Básico, bem como as áreas de Tratamento Mecânico e Combustíveis Derivados de Resíduos, evidenciam percepções menos positivas do Clima Organizacional.
- Participantes do sexo masculino e quem possui o 2.º Ciclo do Ensino Básico, evidenciam percepções menos positivas da Motivação no Trabalho.
- Participantes com uma antiguidade superior a 16 anos e entre os 4 e os 9 anos, evidenciam percepções menos positivas no Desempenho.

No que se refere à segunda classe de objetivos, relacionados com o modelo teórico de relação entre as variáveis, relembramos que a hipótese 1 assumia que as percepções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, em sentido similar as percepções da Motivação no Trabalho. A hipótese foi confirmada. Não só o Clima Organizacional influencia significativamente a variável Motivação ($\beta = 0,83$; $p \leq 0,00$), como a correlação entre todas as subescalas do Clima e a Motivação são significativas e positivas. Estes dados vêm ao encontro daquilo que é referido na literatura. Com efeito, Moura (2013) refere que um Clima Organizacional satisfatório contribui para a Motivação dos trabalhadores. Por outro lado, Rebelo (2015) menciona que os trabalhadores que possuem uma maior capacidade de automotivação, que estabelecem objetivos pessoais e se esforçam para os atingir, apresentam uma melhor percepção do Clima Organizacional.

A hipótese 2 afirmava que as percepções do Clima Organizacional influenciam em sentido similar as percepções do Desempenho. A hipótese foi confirmada. A percepção do Clima Organizacional tem um peso significativo na relação com a variável percepção do Desempenho Total ($\beta = 0,33$; $p \leq 0,004$). Por outro lado, os resultados apurados das subescalas que compõem a avaliação das percepções de Desempenho demonstram correlações positivas das escalas do Clima com a subescala do Desempenho da Tarefa e negativas, mas igualmente significativas, com a subescala relativa a Comportamentos Contraprodutivo no Trabalho.

Tendo em consideração o que é referido na literatura, observamos que estes dados vêm no sentido do que é referido por Medeiros (2010) quando indica que um Clima Organizacional satisfatório contribui para um bom Desempenho das atividades. Por seu lado, Oliveira e Campelo (2006) evidenciam que os fatores internos promovem efeitos variados no Desempenho da organização, bem como para o bem-estar daqueles que lá trabalham.

Por último, na hipótese 3, confirmou-se que as percepções da Motivação no Trabalho influenciam em sentido similar as percepções da dimensão Desempenho da Tarefa e em sentido inverso as percepções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho. A Motivação assume um peso significativo e positivo na relação com a variável Desempenho Total ($\beta = 0,32$; $p \leq 0,002$), bem como com o Desempenho da Tarefa ($\beta = 0,24$; $p \leq 0,020$) e também significativo, no entanto negativo, com os resultados da subescala Comportamento Contraprodutivo no Trabalho ($\beta = -0,28$; $p \leq 0,007$). O sentido inverso das pontuações relativas à relação Motivação / Comportamento Contraprodutivo no Trabalho justifica-se já que os conteúdos desta subescala remetem para a percepção que o trabalhador tem relativamente à adoção, por si próprio, de comportamentos que dificultam o processo produtivo.

Conforme refere a literatura o Desempenho da pessoa deriva “da sua motivação para o esforço que ela fornece, tendo em conta a influência das suas capacidades, dos seus traços de personalidade e das percepções do seu próprio papel” (Roussel, Dalmas, Manville & Mottay in Rojot et al., 2009b, p. 256). Alguns autores destacam o papel da remuneração, enquanto recompensa, assumindo que esta é uma variável que influencia o Desempenho dos trabalhadores (Stadler, Pampolini, Marinho & Alberton, 2015). No nosso estudo, apesar da insatisfação demonstrada pela percepção que os participantes têm quanto ao salário e recompensas, não consideram ter um fraco Desempenho, todavia aqueles que referem mais insatisfação com as recompensas também referem um maior número de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho.

Conclusão

O Clima Organizacional espelha a personalidade da organização num determinado momento, sendo ele percebido pelas pessoas que vivem e trabalham no local, influenciando a Motivação mas também o Desempenho no Trabalho. Com efeito, o Clima reflete a satisfação, o desagrado, os interesses, os comportamentos e os compromettimentos de quem trabalha na empresa, cujos resultados positivos ou negativos são refletidos no contexto organizacional. As percepções que ocorrem em contexto laboral originam um significado de acordo com os valores e a satisfação de cada indivíduo, por este motivo o Clima psicológico é considerado um atributo individual e está diretamente relacionado com a Motivação, através das atitudes e comportamentos, contribuindo para o Desempenho individual e coletivo.

O objetivo geral deste estudo foi conhecer as percepções dos trabalhadores da Amarsul S.A. sobre o Clima Organizacional da empresa, a sua Motivação e o Desempenho. Tendo definido como objetivos específicos caracterizar a percepção dos trabalhadores da empresa em relação às dimensões do Clima Organizacional, da Motivação e do Desempenho, mas também apurar as interações entre as variáveis Clima, Motivação e Desempenho destes trabalhadores, bem como, verificar o efeito das variáveis sócio demográficas e organizacionais nas variáveis que foram alvo de estudo.

É um estudo de natureza aplicada uma vez que se pretende que os dados obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, relativamente às variáveis em análise no sentido de estabelecer uma base de comparação para situações futuras. Integra, também, preocupações ao nível da investigação fundamental dado que procura, igualmente, analisar relações de natureza teórica entre variáveis. Caracteriza-se como um estudo de cariz quantitativo, uma vez que resulta de um inquérito por questionário o qual envolve a medida de variáveis e obtenção de resultados numéricos.

Da análise dos dados apurados constatámos que a dimensão do Clima que obteve valores médios menos positivos foi Salário e Recompensas, no entanto, também a Carga de Trabalho foi das menos pon-

tuadas, sendo estas as áreas prioritárias de intervenção. Com valores médios razoáveis destacam-se as dimensões Relacionamento, Decisões, Confiança e Apoio e Informação. As dimensões que refletem um Clima Organizacional positivo são: Inovação, Chefe Direto, Imagem da Empresa, Condições de Trabalho e Igualdade.

Em relação à caracterização sociográfica verificaram-se algumas diferenças significativas nas pontuações dos grupos, resultantes, nomeadamente, das Habilitações Literárias e da Área Funcional sobre o Clima Organizacional. O Sexo e as Habilitações Literárias sobre a Motivação no Trabalho. Assim como, a Antiguidade sobre o Desempenho.

Relativamente ao modelo teórico apresentado, constatou-se que as hipóteses formuladas foram confirmadas com base nos resultados apurados, com efeito, as percepções do Clima Organizacional influenciam positiva e significativamente as percepções da Motivação e do Desempenho no Trabalho, bem como as percepções da Motivação no Trabalho influenciam, significativamente, de modo positivo as percepções do Desempenho no Trabalho, ao nível da dimensão Desempenho da Tarefa e negativamente, mas também significativamente, as percepções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho.

Podemos considerar como limitações deste estudo o número de participantes, dado que se pretendia abranger uma quantidade mais alargada. Também o tipo de instrumento utilizado, o questionário, constitui uma limitação porque embora permita alcançar um grande número de pessoas, não permite o auxílio quando o respondente tem dúvidas de interpretação. Por outro lado, este tipo de instrumento só pode conter uma parte da realidade relacionada com os objetivos do estudo. Por último o facto de ser um estudo transversal é por si limitativo porque decorre num espaço de tempo que é limitado, sujeito a vicissitudes que um estudo de natureza longitudinal permitiria ultrapassar.

Como proposta de trabalhos futuros será conveniente proceder a nova avaliação após se adotarem medidas para a sua melhoria, podendo ainda ser contempladas outras variáveis no sentido de se

apurar um conjunto mais expressivo de determinantes da Motivação e do Desempenho no trabalho. Considera-se importante conhecer se existe ou não insatisfação por parte dos trabalhadores, mas também considera-se relevante ter conhecimento de fatores causais de forma a efetuar ações preventivas e interventivas com o objetivo de as corrigir, beneficiando assim os trabalhadores mas também a organização.

Bibliografia

- Alvarado, M. J., & Castaño, S. V. (Enero de 2009). La Influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en el Recurso Humano de la Empresa. *Cultura y Clima Organizacional*, 1-24. Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana. Obtido em 29 de junho de 2016, de <http://intelectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2293/131484.pdf?sequence=1>
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (abril/junho de 2015). Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, pp. 155-166. doi:10.4013/base.2015.122.06
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (janeiro/março de 2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas – Organização, Recursos Humanos e Planejamento*, V.41, n.º 1, pp. 8-15. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Carvalho, J. E. (2002). Parte I – Pensar a Investigação – 1 – Meta-Aprendizagem do Conhecimento. Em J. E. Carvalho, *Metodologia do Trabalho Científico: “Saber-Fazer” da investigação para dissertações e teses* (pp. 45-59). Lisboa: Escolar Editora.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). O Clima e a Cultura das Organizações. Em M. J. Chambel, & L. Curral, *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura* (pp. 189-199). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software? Em M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. C. Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.ª ed., pp. 633-667). Lisboa: Editora RH.
- Fachada, M. O. (2012). A motivação humana: força geradora do comportamento. Em M. Robalo (Ed.), *Psicologia das Relações Interpessoais* (2.ª ed., pp. 287-349). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003a). Hipóteses. Em E. M. Lakatos, & M. A. Marconi, *Fundamentos de Metodologia Científica* (5.ª ed., pp. 126-136). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003b). Técnicas de Pesquisa. Em E. M. Lakatos, & M. A. Marconi, *Fundamentos de metodologia científica* (5.ª ed., pp. 174-214). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Medeiros, L. S. (setembro de 2010). A Importância do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes de Trabalho: Um Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. *Mestrado em Recursos Humanos e Comportamento Orga-*

- nizacional. Coimbra, Portugal: Instituto Superior Miguel Torga – ISMT – Escola Superior de Altos Estudos. Obtido em 05 de junho de 2016, de <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/289/1/DSSERTACAO%20LUCIANO%20ATUALIZADA-2.pdf>
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. (abril de 2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, V.16, pp. 158-179. doi:10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158
- Moura, M. A. [10 de Junho de 2013]. Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia. *Monografia para Licenciatura em Administração Pública e Autárquica*. Cidade da Praia, Cabo Verde: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Obtido em 05 de junho de 2016, de <http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/handle/10964/466>
- Neves, J. [2011a]. Aptidões individuais e teorias motivacionais. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 289-316). Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, J. [2011b]. Clima e cultura organizacional. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (1.ª ed., pp. 489-531). Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, J. G. [2000]. Clima organizacional: origem, evolução e controvérsia. Em J. G. Neves, *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (1.ª ed., pp. 25-64). Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, J. S., & Campello, M. [2006]. Clima organizacional e o desempenho das empresas. *XIII SIMPEP*, (p. s.p.). Bauru, São Paulo, Brasil. Obtido em 25 de novembro de 2015, de http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf
- Palacios, K. P., & Freitas, I. A. [Julho/setembro de 2006]. Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. *O & S, V. 13, n. 38*, 45-57. Obtido em 05 de dezembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf>
- Rebelo, M. H. [julho de 2015]. Clima Organizacional no contexto de trabalho dos Enfermeiros do ACES X – Influência da Inteligência Emocional. *Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde*. Coimbra, Portugal: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido em 10 de novembro de 2015, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29789/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Clima%20Org%20ACES%20HELENA%20REBELO.pdf>
- Roussel, P. [2009]. Segunda Parte: A Motivação no Trabalho. Em J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportamento Organizacional* (F. Oliveira, Trad., Vol. 3, pp. 195-204). Lisboa: Instituto Piaget.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. [2009]. Teorias da Motivação no Trabalho e Gestão. Em J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportamento Organizacional* (F. Oliveira, Trad., Vol. 3, pp. 205-258). Lisboa: Instituto Piaget.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. [2011]. Etapa 1 – O Problema de Investigação. Em M. J. Sousa, & C. S. Baptista, *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bologna* (4.ª ed., pp. 17-29). Lisboa, Portugal: Pactor – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Stadler, A., Pampolini, C. P., Marinho, S. V., & Alberton, A. (abril/junho de 2015). Qual é a Remuneração Justa para o Trabalhador? O Caso do Hotel Alabama. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16, nº 2, pp. 411–436. doi:10.13058/raep.2015.v16n2.239