



**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA PORTUGAL TELECOM:
O CASO DO PROGRAMA *TRAINEES***

FILIPE RICARDO GONÇALVES MENDES

SETEMBRO - 2013



**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA PORTUGAL TELECOM:
O CASO DO PROGRAMA *TRAINEES***

FILIPE RICARDO GONÇALVES MENDES

ORIENTAÇÃO

PROF. DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

SETEMBRO - 2013

RESUMO

O presente projeto teve por objetivo estudar a percepção de clima organizacional por parte dos integrantes do Programa *Trainees* da Portugal Telecom (PT) dos últimos 3 anos. Para efetuar esse diagnóstico, adotou-se uma metodologia quantitativa através da aplicação de inquérito, ao qual responderam 111 *trainees*. Da análise dos resultados obtidos verificou-se que os *trainees* revelam uma percepção favorável acerca das várias dimensões que compõem o clima organizacional, o que se traduz num elevado nível de consenso entre os integrantes deste programa relativamente às práticas de gestão de recursos humanos. Com base na identificação das dimensões de maior impacto positivo e negativo, foi elaborada uma proposta de ações de melhoria, perfeitamente adaptadas à realidade e às necessidades detetadas.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Portugal Telecom; Programa *Trainees*

ABSTRACT

The aim of this study was to study the perception of organizational climate for the participants of Portugal Telecom (PT) Trainees Program, for the last three years. A study was conducted with a quantitative methodology, in which 111 trainees answered the questions on the survey. Through the analysis of the achieved results, it was clear that the trainees have a favorable perception about the organizational climate dimensions, which results in a high level of general agreement between the participants of this program regarding the human resources management practices. Based on the identification of dimensions with a positive and negative impact, it was possible to draw up a proposal for improvement actions, perfectly adapted to the reality and identified needs.

Key Words: Organizational Climate; Portugal Telecom; *Trainees Program*.

AGRADECIMENTOS

Propicia-se desta forma, o momento ideal para agradecer a todos os que, direta ou indiretamente, tornaram possível a concretização deste projeto.

É com enorme gratidão que reconheço todo o apoio dado pela Professora Doutora Helena Jerónimo, enaltecendo, o seu sentido crítico e todas as sugestões que em muito contribuíram para a melhoria deste trabalho.

Gostaria de agradecer à Portugal Telecom, e em especial à Cristina Lourenço pela receptividade, apoio e disponibilização dos recursos, e à Denise Fernandes pelo precioso contributo nomeadamente no esclarecimento de dúvidas. Agradeço ainda, a todos os *trainees* que se disponibilizaram a responder ao questionário, e assinalo com especial carinho as mensagens de incentivo que fui recebendo da parte destes.

Um especial agradecimento, aos meus familiares que estiveram sempre ao meu lado, especialmente à minha mãe, que sempre me incentivou, e à Sandra pelo constante encorajamento, incansável apoio e por nunca me deixar desistir por mais difíceis que fossem os obstáculos.

A todos o meu muito obrigado.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Clima Organizacional: conceito, perspectivas e dimensões.....	4
2.1. Conceito.....	4
2.2. Perspetivas.....	9
2.2.1 Perspetiva Organizacional.....	9
2.2.2 Perspetiva Psicológica.....	10
2.2.3 Perspetiva Psicossocial.....	10
2.2.4 Perspetiva Cultural.....	11
2.3. Dimensões.....	11
3. O Programa <i>Trainees</i> da PT.....	15
3.1 Caracterização da Organização.....	15
3.2 O Programa Trainees PT: Objetivos e Fases.....	16
4. Recolha e Interpretação de Resultados.....	18
4.1 Metodologia de Investigação.....	18
4.2 Instrumento.....	19
4.3 Descrição da Amostra.....	20
4.4 Apresentação de Resultados.....	21
4.4.1 Análise Fatorial Confirmatória.....	21
4.4.2 Análise da Fiabilidade e Sensibilidade da Escala.....	22
4.4.3 Comparação de Médias da Escala e suas Dimensões.....	24
4.4.4 Análise Descritiva das Dimensões.....	24
4.4.5 Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra.....	27
4.4.6 Correlações.....	29
5. Considerações Finais.....	30
5.1 Conclusões.....	30
5.2 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos.....	31
5.3 Propostas de Melhoria.....	32
Referências Bibliográficas.....	35
Anexo 1 – Instrumento.....	39
Anexo 2 – Estatística Descritiva da Amostra.....	43
Anexo 3 – Tabelas Estatísticas.....	44

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Análise Fatorial Confirmatória	48
---	----

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões identificadas no Competing Values Model	14
Tabela 2 - Distribuição dos Itens por Dimensões.....	20
Tabela 3 - Índices de Ajustamento ao Modelo 2	22
Tabela 4 - Parâmetros de Normalidade para a escala de OCM.....	23
Tabela 5 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para Edição do Programa	27
Tabela 6 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Situação Contratual.....	28
Tabela 7 - Descrição da Amostra	43
Tabela 8 - Fiabilidade da escala de OCM	44
Tabela 9 - Estatística Descritiva	45
Tabela 10 - Média e desvio-padrão das Dimensões e Itens.....	46
Tabela 11 - Correlações	47
Tabela 12 - ANOVA One Way - OCM	49
Tabela 13 - Comparações Múltiplas - OCM - Teste de Tukey HSD	49
Tabela 14 - ANOVA One Way - Envolvimento.....	49
Tabela 15 - Comparações Múltiplas - Envolvimento - Teste de Tukey HSD.....	49
Tabela 16 - ANOVA One Way - Formação	50
Tabela 17 - Comparações Múltiplas - Formação - Teste de Tukey HSD	50
Tabela 18 - ANOVA One Way - Bem-Estar	50
Tabela 19 - Comparações Múltiplas - Bem-Estar - Teste de Tukey HSD	50
Tabela 20 - ANOVA One Way - Inovação e Flexibilidade.....	51
Tabela 21 - Comparações Múltiplas - Inovação e Flexibilidade - Teste de Tukey HSD....	51
Tabela 22 - ANOVA One Way - Pressão para a Produção	51
Tabela 23 - Comparações Múltiplas - Pressão para a Produção - Teste de Tukey HSD	51
Tabela 24 - ANOVA One Way - Qualidade.....	52
Tabela 25 - Comparações Múltiplas - Qualidade - Teste de Tukey HSD.....	52
Tabela 26 - ANOVA One Way - OCM	52
Tabela 27 - Comparações Múltiplas - OCM - Teste de Tukey HSD	52
Tabela 28 - ANOVA One Way - Bem-Estar	53
Tabela 29 - Comparações Múltiplas - Bem-Estar - Teste de Tukey HSD	53
Tabela 30 - ANOVA One Way - Inovação e Flexibilidade.....	53
Tabela 31 - Comparações Múltiplas - Inovação e Flexibilidade - Teste de Tukey HSD....	53
Tabela 32 - ANOVA One Way - Pressão para a Produção	54
Tabela 33 - Comparações Múltiplas - Pressão para a Produção - Teste de Tukey HSD	54
Tabela 34 - ANOVA One Way - Qualidade.....	54
Tabela 35 - Comparações Múltiplas - Qualidade - Teste de Tukey HSD.....	54

INDICE DE ACRÓNIMOS

CST – Contrato Sem Termo

CTC – Contrato Termo Certo

CVM – *Competing Values Model*

DRH – Direção de Recursos Humanos

OCM – *Organizational Climate Measure*

PT – Portugal Telecom

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

1. Introdução

O reconhecimento da importância crescente das pessoas nas organizações tem tornado a análise do clima organizacional um instrumento de gestão cada vez mais relevante (Neves, 2002). A literatura sobre o tema revela a importância deste construto enquanto instrumento de diagnóstico organizacional e enquanto fator explicativo do desempenho organizacional, motivação, satisfação, comprometimento e produtividade (e.g., Peterson, 2000; Schneider, 1990; Litwin e Stringer, 1968; Schulte et al., 2006; Mercer e Bilson, 1985 cit. in Luthans et al., 2008).

A introdução dos conceitos de clima e cultura organizacional no desenvolvimento do planeamento estratégico oferecem a possibilidade de os líderes organizacionais compreenderem as formas de gestão que melhor se adequam à organização (Miranda et al., 2011). Este planeamento estratégico deverá passar pela consciencialização por parte dos gestores, acerca das características da organização, do seu ambiente externo e interno, e, com base nestes, idealizar e desenvolver ações que tornem possível alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, emerge a necessidade em compreender o clima e cultura organizacionais, na medida em que são fundamentais ao planeamento estratégico, por poderem ser influenciados pela forma como os indivíduos percebem e interagem com a organização.

O clima organizacional e a cultura organizacional são dois constructos alternativos para conceituar a forma como as pessoas experienciam e descrevem os seus locais de trabalho (Schneider, 2013). Também, por isso, a relação entre estes conceitos (clima e cultura) tem sido tão amplamente discutida, entre aqueles que defendem que são muito semelhantes, se não idênticos (Katz e Kahn, 1978; Schneider, 1990, cit. in

Thumin e Thumin, 2011) e os que argumentam que são fenómenos diferentes (Ott, 1989; Trice e Beyer, 1993, cit. in por Thumin e Thumin, 2011), não existindo portanto um consenso generalizado em torno do que os distingue e os aproxima (Cunha et al., 2007).

Como proposto por Schneider et al. (1996), a cultura pode ser alterada através de um foco sobre o clima, uma vez que mudar o clima é importante para se alterar o que os membros de uma organização acreditam ser os valores da organização. Esta comunicação de novos valores e crenças requer por isso mudanças tangíveis em aspetos que definem o clima, que definem a vida diária numa organização. Assim, por ter uma natureza mais transitória, o clima é mais fácil de ser percebido, o que lhe garante uma maior suscetibilidade à mudança (Lima e Albano, 2002, cit. in Menezes e Gomes, 2010).

O presente projeto de investigação analisa a perceção do clima organizacional pelos *trainees* da Portugal Telecom (PT). O Programa *Trainees* representa para a PT uma fonte preferencial para o rejuvenescimento dos seu capital humano e no qual é depositado um forte investimento não só pelos ativos financeiros envolvidos, mas também pelo elevado envolvimento por parte da gestão de topo. Esta importância é reiterada nas palavras do presidente executivo da PT, Zeinal Bava, por ocasião da abertura do Programa *Trainees* 2013: “Nós vamos manter o Programa *Trainees* nos próximos anos, mesmo tendo em conta o enquadramento económico, porque é muito importante para a empresa continuar a renovar as suas valências”¹.

¹“PT recruta mais de 80 *trainees*” Presidente Executivo da PT Zeinal Bava
http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Media/DestaquesHP/Destaques_2013/Trainees2013.htm. (Consultado em 20 de agosto de 2013)

Assim, atendendo à conjuntura económica atual, a PT não só está em contraciclo face à economia nacional ao proporcionar a criação de emprego, num contexto de grande adversidade macroeconómica (crescente desemprego jovem), como está também ao nível organizacional, a permitir reforçar as suas competências específicas, as quais são fundamentais para a continuidade enquanto empresa de referência no setor das telecomunicações em Portugal e nos restantes países onde opera.

A aplicação da investigação ao contexto do Programa *Trainees* deve-se fundamentalmente ao facto de pretender contribuir para aumentar o conhecimento que a PT tem dos seus *trainees*, futuros quadros superiores, e aos quais é disponibilizado um programa direcionado não apenas para o desenvolvimento das competências técnicas, mas também e fundamentalmente, das competências de gestão e liderança. Para além desse objetivo específico, pretende-se também dotar esta empresa de um instrumento que permita uma intervenção concreta na motivação e satisfação, através de uma análise interna ao ambiente de trabalho, que possibilite identificar os principais fatores críticos passíveis de mudanças.

O presente estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema e problemática do estudo. O segundo capítulo explicita o enquadramento teórico do conceito de clima organizacional e suas especificidades. O terceiro capítulo apresenta a organização e o Programa *Trainees* PT. O quarto capítulo apresenta os resultados do estudo. E finalmente, o quinto capítulo expõe as considerações finais, nas quais se incluem, as conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos, assim como as propostas de melhoria.

2. Clima Organizacional: conceito, perspectivas e dimensões

2.1. *Conceito*

O conceito de clima organizacional dominou as primeiras pesquisas sobre o ambiente humano organizacional entre 1960 e 1970. Esse interesse diminuiu na década seguinte, ressurgindo apenas a partir dos anos 90 (Schneider et al. 2013). O interesse cada vez maior em compreender o clima nas organizações está intrinsecamente ligado à necessidade premente dos líderes organizacionais conhecerem e darem resposta ao comportamento dos seus trabalhadores em contexto organizacional. Assim, a análise do clima organizacional, ou das “atmosferas psicológicas” da organização, tem sido particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e dos grupos nas organizações (Xavier, 1986 cit. in Gomes, 2002).

Vários são os fatores que comprovam a importância da avaliação do clima organizacional, tais como: a possibilidade de afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas; ser importante na capacidade de atrair e reter talentos; poder ser modificado, uma vez que se trata de um indicador da satisfação dos colaboradores relativamente a aspetos da cultura (políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa); poder identificar a origem dos problemas, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto ao surgimento de potenciais problemas, funcionando como mecanismo que permite ter uma ação proativa quanto à ocorrência de possíveis erros (Chambel e Curral, 2008).

O clima organizacional tem ocupado uma posição de destaque dentro da psicologia industrial clássica e moderna, no entanto a quantidade de definições constitutivas e operacionais, a diversidade das técnicas de medição, e resultados de pesquisa contraditórios têm demonstrado uma grande complexidade no mapeamento deste constructo (James e Jones, 1974).

Esta grande diversidade de definições e a dificuldade em encontrar uma definição exata e consensualmente aceite, advém do facto de este constructo ser percebido de forma diferente pelos indivíduos e das conseqüentes reações serem também elas distintas e únicas, em resultado da própria experiência individual às práticas de gestão de recursos humanos.

Assim, o clima organizacional pode ser descrito como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham no mesmo ambiente e influenciam a motivação e o comportamento (Litwin e Stringer, 1968). Segundo Forehand e Gilmer (1964), o clima organizacional diz respeito ao conjunto de características que descrevem uma organização e que a distinguem de outras, é relativamente duradouro no tempo, e influencia o comportamento das pessoas na organização. Mais especificamente, o clima organizacional é definido como um fenómeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados (Koys e DeCotiis, 1991). Para Schneider (1975), o clima organizacional são o conjunto de percepções macro que refletem processos de formação de conceitos com base em micro percepções sobre as condições específicas da organização, eventos e experiências (Jones e James, 1979).

De uma forma geral, pode entender-se que as percepções se apresentam como elemento fundamental no surgimento e desenvolvimento do clima organizacional, assim como as diferentes características do contexto (objetivos, dimensão, recursos e tecnologia) e da sua estrutura (hierárquica, sistema de autoridade e estruturação de papéis), uma vez que os indivíduos que vivem e partilham o mesmo contexto, naturalmente partilham as percepções de forma semelhante (Payne e Pugh, 1976 cit. in Chambel e Curral, 2008).

Estas percepções podem, contudo, mudar ao longo do tempo, embora permaneçam o tempo suficiente para serem significativas para os membros da organização, uma vez que não são características passageiras ou estados de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação (Puente-Palacios, 2002). Para Robbins (2007), o ato de perceber algo pode ser definido como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente, embora possam ser substancialmente diferentes da realidade objetiva. Por esta razão são tão importantes as percepções para o estudo do comportamento organizacional, uma vez que o comportamento dos indivíduos baseia-se na sua percepção da realidade, e não da realidade em si.

Nesta conceção, o clima passa a ser um fenómeno individual porque depende da percepção de cada indivíduo. No entanto, quando num mesmo contexto estas percepções são partilhadas pelos diferentes indivíduos, então podemos falar de clima organizacional, se há percepções partilhadas pelos indivíduos da organização, equipa ou unidade (James, 1982 cit. in Chambel e Curral, 2008).

Estudos recentes sobre clima organizacional têm demonstrado o crescente interesse na forma como as percepções dos indivíduos em ambiente organizacional se

agregam e na sua intensidade. Este novo conceito, denominado por força do clima, representa o nível de consenso entre os membros da organização através do qual percebem os acontecimentos da mesma maneira (Schneider et al. 2002; Dickson et al., 2006). Um nível de consenso elevado reflete um clima forte, enquanto um baixo nível de consenso traduz um clima fraco (Mischel, 1977 cit. in Vianen, 2011). Assim, climas fortes levam a uma maior consistência no comportamento e a expectativas claras, por sua vez climas fracos produzem ambiguidade de normas e práticas organizacionais (Schneider et al., 2002).

Desta forma, emerge a compreensão de que em organizações com climas fortes, o consenso entre os colaboradores acerca das práticas da organização aumenta o nível do clima existente e os resultados da organização (Dickson et al., 2006). Verifica-se também que quanto mais forte for o clima organizacional maior será a possibilidade de o mesmo persistir ao longo da vida da organização (Schneider et al., 2002) e irá refletir uma menor ambiguidade relativamente às características da organização, nomeadamente no que se relaciona com as suas normas, políticas, práticas, procedimentos e objetivos organizacionais, conduzindo a expectativas e perceções partilhadas entre os membros do grupo, necessárias para a uniformidade comportamental (Dickson et al., 2006). Pelo contrário, perceções negativas das condições de trabalho, supervisão, remuneração, progressão, relações com colegas, regras de organização, de tomada de decisões práticas e recursos disponíveis apontam na direção de que os trabalhadores se possam sentir inúteis, sem inspiração e sem sentimento de pertença (McMurray et al., 2004).

Existem razões teóricas que levam a acreditar que a relação entre a força do clima e desempenho pode ser diferente consoante o tamanho das

organizações (Dawson et. al, 2008). Desta forma, um clima forte numa grande organização pode significar que as perceções acerca do clima são fortemente impulsionadas pela gestão de topo/administração, com poucas oportunidades de autonomia departamental ou criatividade. Em sentido oposto, um clima fraco pode ser caracterizador de uma pequena organização onde a direção geral não forma consenso sobre as metas e objetivos organizacionais (Brown e Kozlowski 1999, cit. in Dawson et. al, 2008).

Quando as práticas de recursos humanos são percebidas pelos colaboradores como distintas, consistentes, e aplicadas de forma similar, as perceções individuais tendem a convergir e a sair reforçadas, ou seja, o sentimento de bem-estar vai levar a um melhor desempenho através da motivação dos funcionários na adoção de atitudes e comportamentos que, no coletivo, ajudam a atingir os objetivos estratégicos desejados pela organização (Bowen e Ostroff 2004, cit. in Xiaobei et.al, 2011).

A perceção coletiva das políticas, práticas e procedimentos que existem quando há um forte clima organizacional, não resulta apenas do facto de os indivíduos da mesma organização serem geridos pelo mesmo conjunto de práticas, mas porque essas práticas são desenhadas e implementadas gerando um sistema coletivo de *sense-making*. De facto, o sistema de práticas organizacionais tem de reduzir a ambiguidade e aumentar a clareza de interpretação, levando os colaboradores a desenvolver um mapa cognitivo semelhante que lhes permite partilhar as perceções sobre a realidade organizacional (Chambel e Curral, 2008).

Cabe desta forma aos profissionais de recursos humanos fazer o possível para ajudar a criar perceções positivas nos colaboradores, uma vez que estas são o coração do clima da organização (McMurray et al., 2004).

2.2. Perspetivas

A literatura sobre clima organizacional tem merecido abordagens diferenciadas dependendo da perspetiva adotada pelos diferentes autores. Assim, segundo Neves (2000), nos diversos estudos existentes sobre clima organizacional é possível identificar quatro perspetivas distintas, embora não mutuamente exclusivas: perspetiva organizacional, perspetiva psicológica, perspetiva psicossocial e perspetiva cultural.

2.2.1 Perspetiva Organizacional

Nesta perspetiva, o clima constitui um atributo ou uma característica da organização, pois existe independente da perceção dos membros, aos quais é outorgado um papel passivo, dada a sua participação secundária nesse processo (James e Jones, 1974).

As investigações que mais refletem a perspetiva organizacional na definição de clima organizacional evidenciam como características definidoras principais o facto de o clima existir na realidade organizacional, e por isso ser exterior ao indivíduo, diferir das próprias perceções, poder ser avaliado através da perceção ou de medidas objetivas, distinguir-se inter-organizacionalmente, ser relativamente estável no tempo e influenciando o comportamento dos indivíduos na organização. Forma-se em virtude de os indivíduos numa organização estarem expostos aos mesmos fatores organizacionais, resultando, por isso, em perceções semelhantes (Ferreira et al. 2001).

2.2.2 *Perspetiva Psicológica*

Nesta perspetiva, os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional de forma psicologicamente significativa para eles, ou seja, percebem as condições organizacionais e, a partir delas, criam um mapa de representações abstratas ou psicológicas (James e Jones, 1974).

O nível de análise desloca-se para o indivíduo, recebendo o resultado da percepção a designação de clima psicológico, em virtude de as descrições dos aspetos organizacionais refletirem a forma como o indivíduo organiza e interpreta a sua experiência dos atributos organizacionais. Uma vez que o meio pode ser único para cada indivíduo, aceita-se como não necessária a concordância nas percepções dos diferentes sujeitos da organização. Entendido desta maneira, o conceito de clima psicológico é algo de instável no tempo, não uniforme numa organização, departamento ou nível hierárquico, e quase sinónimo de opinião pessoal, porque é função sobretudo de características pessoais mais do que de fatores organizacionais (Ferreira et al 2001).

2.2.3 *Perspetiva Psicossocial*

Nesta perspetiva, o cerne do clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas também os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos (James e Jones, 1974).

A perspetiva psicossocial situa a origem do clima na interação inter-individual, acentuando o importante papel desempenhado pelo acordo perceptivo e pelo processo comunicacional. Significa que interpretar a realidade organizacional e conferir

significado requer a interação entre: os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que percebe e a interação entre os diversos membros da organização (Ferreira et al. 2001).

2.2.4 Perspetiva Cultural

Na perspetiva cultural, a cultura funciona como o contexto que orienta a interpretação de um sistema ordenado de significados no qual as interações sociais acontecem. Nessa abordagem estão incluídos elementos do cenário organizacional, da sua estrutura, dos processos e do impacto ambiental. As características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem percebe (James e Jones, 1974).

Esta perspetiva enfatiza o modo pelo qual os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade, tendo por base uma cultura organizacional, mediante a qual a partilha de pressupostos confere consensualidade e validação à partilha das percepções sobre o funcionamento organizacional (Moran e Volkwein, 1992).

Nas interações, os indivíduos não formam, a partir do nada, a estrutura de referência comum, ou seja, o clima. Antes, são condicionados pelos anteriores e muitas vezes inconsistentes significados veiculados pela cultura organizacional, a qual se expressa pelas mais variadas formas e manifestações (Neves, 2000).

2.3. Dimensões

Embora exista relativa homogeneidade quanto aos aspetos gerais que compõem o clima organizacional, o mesmo não acontece em relação aos fatores ou às dimensões

constitutivas, visto que são observadas divergências nem sempre decorrentes das diferenças teóricas ou concepções etiológicas do fenómeno em questão (Puede-Palacios, 2002). Existe um consenso generalizado de que o clima organizacional é um conceito multidimensional e que um número finito de dimensões razoavelmente independentes poderia ser descrito, cada uma das quais contribuindo para o mosaico total (Noordin et al., 2010; Thumin e Thumin, 2011).

De acordo com Schneider a grande dificuldade no estudo do clima e da sua dimensionalidade está sob a dependência dos propósitos das pesquisas desenvolvidas sobre o tema e dos diferentes tipos de organização em que o clima organizacional pode ser investigado (Schneider, 1975 cit. in Menezes e Gomes, 2010). Essa peculiaridade faz com que a investigação do clima organizacional apresente uma grande complexidade empírica, já que a constituição da dimensionalidade do constructo encontre diretamente sob a dependência do objeto de estudo. Sendo assim, o desenvolvimento de definições operacionais para o conhecimento do clima de uma organização depende diretamente da estrutura organizacional e das características culturais mais relevantes que impactam diretamente as percepções dos trabalhadores e que constituirão, conseqüentemente, o clima da organização (Menezes e Gomes, 2010).

Não existe, por isso, um conjunto universal de dimensões ou propriedades aplicáveis a todas as organizações, podendo estas variar de acordo com o tipo de organização envolvida, a sua dimensão e os comportamentos que se pretendem estudar (Tagiuri e Litwin, 1968, cit. in Furnham e Goodstein, 1997). A multiplicidade de abordagens ao nível das dimensões deste constructo faz com que não exista um único modelo universalmente aceite pela generalidade dos pesquisadores, mas sim vários que

devem ser adaptados às diversas realidades e objetivos, e que permitam responder às necessidades das organizações.

No entanto, sem pretensões de esgotar o tema, é importante destacar aqui dois estudos, um com menor e outro com maior número de dimensões, através dos quais é possível verificar a multiplicidade de abordagens ao longo dos anos no estudo deste constructo.

Um dos primeiros estudos em ambiente organizacional com o intuito de avaliar o clima organizacional foi levado a cabo por Litwin e Stringer (1968) em três organizações norte-americanas. Este estudo, conhecido como “modelo de Litwin e Stringer”, tinha como finalidade reunir as características do ambiente de trabalho que são transversais às várias organizações. Este modelo identificou a existência de nove dimensões como as mais representativas para o estudo do clima, a saber: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Anos mais tarde, foi aplicado em 55 organizações do setor industrial do Reino Unido, o questionário Medida de Clima Organizacional (Organizational Climate Measure - OCM) de Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., e Wallace, A. Este questionário, baseou-se no modelo de Quinn e Rohrbaugh's (Competing Values Model - CVM), e organizou numa estrutura de quatro quadrantes as dezassete dimensões, ou critérios organizacionais a ter em conta na avaliação do clima organizacional (ver Tabela 1).

Tabela 1 - Dimensões identificadas no Competing Values Model

Quadrantes	Dimensões
<p>Relações Humanas (As normas e valores estão associadas à pertença, confiança e coesão, conseguidas através da formação e do desenvolvimento).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bem-estar (os valores da organização tem em conta os cuidados para com os colaboradores); - Autonomia (dar aos colaboradores ampla margem para organizar o trabalho) - Participação (os colaboradores têm considerável influência sobre a tomada de decisões); - Comunicação (livre partilha de informações em toda a organização); - Formação (preocupação com o desenvolvimento das competências dos colaboradores); - Apoio da Supervisão (apoio e compreensão por parte da supervisão) - Integração (nível de confiança e cooperação interdepartamental);
<p>Processo Internos (A ênfase está na estabilidade, onde os efeitos da incerteza são ignorados ou minimizados. A coordenação e o controlo são realizados pela adesão às regras e procedimentos formais).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formalismo (preocupação com as regras e procedimentos); -Tradição (as formas tradicionais de fazer as coisas são valorizadas);
<p>Sistemas Abertos (A ênfase está na prontidão, mudança e inovação, onde as normas e os valores estão associados ao crescimento, aquisição de recursos, criatividade e adaptação).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade (orientação para a mudança); - Inovação (incentivo e apoio para o desenvolvimento e implementação de novas ideias e abordagens inovadoras); - Foco externo (a organização está atenta às necessidades dos clientes e do mercado em geral); - Reflexividade (preocupação com a análise e reflexão sobre os objetivos, estratégias e processos de trabalho, a fim de se adaptar ao ambiente);
<p>Objetivos Organizacionais (A ênfase está na procura e na obtenção de objetivos, onde as normas e os valores estão associados à produtividade, eficiência, cumprimento de metas e feedback de desempenho).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza dos Objetivos Organizacionais (preocupação com a definição clara dos objetivos da organização); - Esforço (os colaboradores trabalharem no sentido de alcançar metas e objetivos); - Eficiência (grau de importância dada à eficiência e à produtividade no trabalho); - Qualidade (ênfase dada à qualidade dos procedimentos); - Pressão para a Produção (pressão para os colaboradores cumprirem as metas e objetivos); - Feedback do Desempenho (informação aos colaboradores sobre o desempenho no trabalho);

(Adaptado de Patterson et al., 2005, pp. 385-387)

3. O Programa *Trainees* da PT

3.1 Caracterização da Organização

A Portugal Telecom² é uma operadora global de telecomunicações líder a nível nacional nos setores das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Estes serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal no Brasil e em mercados internacionais em crescimento (Marrocos, Guiné Bissau, Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, São Tomé e Príncipe e Namíbia). O rápido crescimento e a diversificação das áreas de negócio e mercados são hoje os principais vetores estratégicos da empresa, sustentados com base na manutenção e reforço da liderança nas principais áreas de negócio e na ampla expansão internacional.

Como empresa de referência no panorama nacional e nos mercados onde ópera, a missão da PT³ passa por prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente atualização tecnológica, de uma forte aposta na captação de jovens de elevado potencial, e na retenção dos profissionais mais qualificados e motivados. Os colaboradores da PT representam a oportunidade da empresa alcançar vantagem competitiva, sendo que para cumprir esse propósito procura atrair e reter os melhores profissionais.

²“Sobre a Portugal Telecom” - <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/> (Consultado em 20 de agosto de 2013)

³“Missão da Portugal Telecom”
<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/Missao/missao.htm>
(Consultado em 20 de agosto de 2013)

A PT⁴ conta atualmente com cerca de 12000 colaboradores, considerando apenas o território nacional, 60% dos quais concentrados na área da Grande Lisboa. O escalão etário mais representativo situa-se entre os 34 e os 44 com 33.8% seguido dos escalões 45-54 com 29.9% e 25-34 com 22.8%, sendo os 41 anos a média de idades dos colaboradores. Quanto ao género, o masculino é aquele que apresenta maior representatividade com 63%, enquanto o feminino apresenta 37%. Quanto à distribuição dos colaboradores por áreas funcionais, 34% trabalha na área das Operações, 17% na área Tecnológica, 16% na área de Suporte ao Negócio, 12% na área de apoio transversal, 11% área Comercial, 6% na área de *Customer Care* e 4% na área de Produto e Marketing.

3.2 O Programa *Trainees PT: Objetivos e Fases*

O Programa *Trainees*⁵ tem como objetivo atrair, captar e reter jovens com elevado potencial para as empresas do grupo. É, atualmente, uma das fontes de recrutamento privilegiadas e tem sido um catalisador do rejuvenescimento dos quadros superiores. Este é um programa que visa promover o desenvolvimento das competências dos *trainees* através de um acolhimento e integração assistidos, bem como através de um programa de formação adequado às necessidades e ao projeto de estágio, e por um acompanhamento, orientação, avaliação e feedback constantes.

O programa formativo engloba ações de formação diversificadas tais como: *soft skills* (eficácia pessoal, técnicas de apresentação, etc), *hard skills* (excel, access,

⁴ Dados relativos à caracterização dos colaboradores constam do Powerpoint de *kickoff* da edição Programa *Trainees* 2013

⁵ “Programa *Trainees*”

http://casa.telecom.pt/PTResidencial2/Tabs/Sobre_PTComunicacoes/Carreira/Programa+Trainees/programatrainees.htm. (Consultado em 20 de agosto de 2013)

outlook, etc), *business skills* (finanças para não financeiros, business case) e *technical skills* (produtos e serviços, redes e telecomunicações), entre outras ferramentas práticas que permitem aos *trainees* um apoio concreto no início da sua atividade profissional.

O potencial inicialmente identificado no grupo de *trainees* é validado no decorrer do programa através de um acompanhamento permanente e de um processo de avaliação de performance específico assente numa metodologia objetiva que permite, de forma quantitativa, identificar os *trainees* que mais se destacam pelo seu elevado desempenho, potencial de desenvolvimento e de liderança, possibilitando o seu crescimento dentro da empresa.

Através deste programa, a PT recruta anualmente aproximadamente 100 finalistas do 2º ciclo (mestrados), sendo que, pela própria natureza do negócio, cerca de 50% dos candidatos recrutados têm formação em engenharia e os restantes 50% são candidatos com as mais variadas áreas de formação que vão desde a gestão e economia até à psicologia, sociologia ou marketing.

O Programa *Trainees* encontra-se dividido em 3 fases (estágio, contrato a termo certo e contrato sem termo).

O primeiro ano corresponde ao período no qual os *trainees* são integrados nas várias direções, e nas quais desenvolvem os projetos de estágio previamente estabelecidos. Este enquadramento num projeto de estágio específico, permite aos *trainees* ter uma perceção do contributo do seu trabalho para a cadeia de valor do negócio, e com isto, serem avaliados de forma clara e objetiva ao longo deste primeiro ano de permanência na empresa.

A transição dos *trainees*, do primeiro para o segundo ano, é efetuada com base num modelo de avaliação que assenta na conjugação da avaliação realizada pelo

orientador ao longo do primeiro ano, na avaliação das várias formações técnicas e comportamentais e na avaliação do trabalho final que consiste no desenvolvimento, melhoria e inovação de um produto ou serviço da empresa.

O segundo ano corresponde à passagem dos *trainees*, com melhores avaliações a contrato a termo certo (CTC), e altura de enquadramento no modelo de carreiras da PT. O final deste segundo ano representa a passagem à terceira e última fase do programa, no qual os *trainees* têm a possibilidade de passar a contrato sem termo (CST), com base na avaliação de desempenho dos dois primeiros anos, e posterior posicionamento no modelo de carreiras decorrente do ranking obtido nestes dois primeiros anos.

4. Recolha e Interpretação de Resultados

4.1 Metodologia de Investigação

Este estudo foi realizado na PT e tem como base os dados que foram recolhidos a partir das respostas ao questionário (ver Anexo 1). Optou-se por uma base metodológica de tipo quantitativo, recorrendo ao inquérito por questionário para recolha de dados. A escolha desta metodologia é a que geralmente se apresenta como a mais adequada para o estudo do clima organizacional, uma vez que permite questionar um elevado número de inquiridos e permite a comparação de respostas e análises de correlação. Acresce que a generalização em diferentes contextos sociais deverá ser o principal objetivo (Denison,1996). O questionário foi submetido a aprovação superior, após a qual foi realizado um pré-teste de conteúdo e forma, com o objetivo de aferir a clareza e adequação à realidade organizacional. Posteriormente, o questionário foi enviado através de correio eletrónico, recorrendo à base de dados interna dos *trainees*

que integraram o programa nos últimos 3 anos (programas 2010/12, 2011/13, 2012/14 e 2013/15), com o *link* para resposta disponibilizado no *Googledocs*. Num período de aproximadamente duas semanas foi recolhido um total de 111 respostas.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi realizado através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). As tabelas relativas a análise dos dados podem ser consultadas nos Anexos 2 e 3.

4.2 Instrumento

A recolha de dados para esta investigação realizou-se através da adaptação do questionário desenvolvido por Patterson et al (2005), conhecido por *Organizational Climate Measure* (OCM).

O questionário utilizado neste estudo é constituído por duas partes: uma primeira, na qual se efetua uma caracterização demográfica da amostra em estudo (género, idade, estado civil, escolaridade, área de formação, edição do programa e situação contratual), e uma segunda parte, onde é realizada a avaliação do clima organizacional. A forma como o questionário está organizado, dimensões e itens, pode ser consultada na Tabela 2.

Os 52 *itens* foram distribuídos aleatoriamente e cada dimensão foi percecionada e avaliada pelos participantes através de uma escala *Likert* de 4 pontos (sempre falso, geralmente falso, geralmente verdade e sempre verdade).

Tabela 2 - Distribuição dos Itens por Dimensões

Quadrantes	Dimensões	Itens
Relações Humanas	Autonomia (Aut)	1, 4* e 15*
	Envolvimento (Env)	3*, 7 e 21*
	Apoio por parte da Supervisão (AP)	14, 18, 24 e 26
	Formação (Form)	2*, 22, 30* e 35
	Bem-Estar (BE)	5, 29* e 37
Processos Internos	Formalismo (For)	11*, 23 e 28*
	Tradição (Tra)	8, 31, 39 e 45
Sistemas Abertos	Inovação e Flexibilidade (IF)	10, 19, 27, 32, 41 e 48
	Reflexividade (Ref)	12, 20 e 49
Objetivos Racionais	Esforço (Esf)	16, 33, 38 e 44*
	Feedback Desempenho (FD)	9, 34*, 42, 47* e 51*
	Pressão para Produção (PP)	6*, 40, 43*, 46 e 52
	Qualidade (Qua)	13, 17, 25*, 36 e 50

* Os itens assinalados com asterisco foram invertidos

4.3 Descrição da Amostra

O universo é composto por 261 *trainees*, que integraram os programas entre 2010 e 2013, e que à data ainda se encontram na empresa (60 do programa 2010/12; 41 do programa 2011/13; 81 do programa 2012/14 e 79 do programa 2013/15).

A amostra é constituída por 111 participantes, sendo 16.2% do programa 2010/12, 13.5% do programa 2011/13, 31.5% do programa 2012/14 e 38.7% do programa 2013/15. Em termos da caracterização da amostra, importa destacar que, no que concerne ao género, 54.1% dos participantes são do género masculino e 45.9% do género feminino. Atendendo às características do próprio programa, o grupo etário dos participantes varia entre os 22 e os 32 anos. Assim, 52.3% tinham idade compreendida entre os 22 e os 25 anos, 44.1% entre os 26 e os 29 anos e 3.6% entre os 30 e 32 anos. No que diz respeito ao estado civil, 95.5% dos participantes eram solteiros, 2.7% casados e 1.8% viviam em união de facto. No que se refere ao nível de escolaridade,

verifica-se que a maior parte dos participantes possui mestrado (89.2%), ou licenciatura e pós-graduação (9.9%), e por último doutoramento (.9%). Relativamente à área de formação, verifica-se que 45.0% apresentam uma formação de base na área das engenharias, 41.4% na área da gestão e economia, e apenas 13.5% com formação em outras áreas. Em termos de ligação contratual com a empresa verificamos que a maior parte dos participantes está com contrato de estágio (42.3%) ou com contrato a termo certo (37.8%), e só depois com contrato sem termo (19.8%).

4.4 Apresentação de Resultados

Os resultados são apresentados nas tabelas constantes em Anexo 3.

4.4.1 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2010). Deve ser utilizada quando um pesquisador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores determinados à priori, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

Tendo em consideração estes pressupostos foi realizada a AFC ao modelo teórico a treze fatores (M1). No entanto, devido ao facto de posteriormente, ao calcular o *Alpha* de *Cronbach*, se ter constatado que existiam itens com uma correlação item total negativa (4, 6, 8, 15, 31, 39, 40 e 45), fez com que estes fossem retirados, bem como o item com uma correlação item total inferior a .10 (1). A eliminação dos itens

referidos anteriormente ditou a consequente eliminação das dimensões Autonomia e Tradição. Foi então realizada nova AFC ao modelo teórico a onze fatores (M2), e estabeleceram-se os respectivos diagramas de caminho (Figura 1). A AFC ao modelo permitiu verificar que este não cumpre todos os índices de ajustamento adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; NFI > .90; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08).

Tabela 3 - Índices de Ajustamento ao Modelo 2

Índices	Modelo 2 (11 Factores)
χ^2/gf	1.388
NFI	.522
GFI	.701
CFI	.782
RMSEA	.059

4.4.2 *Análise da Fiabilidade e Sensibilidade da Escala*

A fiabilidade de uma medida reflete a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida apresenta sempre os mesmos resultados quando aplicado a alvos estruturalmente iguais é possível confiar no significado da medida e dizer que é fiável. Dizemo-lo porém com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro (Marôco e Garcia-Marques, 2006).

A análise da fiabilidade de uma escala e respetivas dimensões realiza-se calculando o coeficiente *Alpha de Cronbach* que representa a consistência interna da escala e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill e Hill, 2002). A aceitabilidade de um *Alpha de Cronbach* fixa-se num valor igual ou superior a .70 (Bryman e Cramer, 2003).

Foi calculado o *Alpha* de *Cronbach* para a escala OCM, depois de retirados os itens identificados anteriormente, e verificou-se que a escala apresentou uma boa consistência interna não sendo necessário retirar mais nenhum item. Assim, a escala OCM (Tabela 14) apresenta um valor de .90, sendo este muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman e Cramer, 2003).

Os itens da escala OCM apresentam todos, uma assimetria inferior ao valor absoluto 3, e um achatamento inferior ao valor absoluto 7 (Kline, 1998). Contudo, alguns dos itens têm a mediana encostada ao extremo superior (16, 24, 36 e 38), e outros não apresentam respostas a todos os pontos (5, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 27, 28, 34, 36, 37, 38, 44 e 50). No entanto, como não se verificou uma violação grosseira da normalidade, optou-se por não se retirar os itens mencionados.

Ao analisar-se o nível de significância da escala de OCM ($p=.200$), verifica-se que o mesmo nos indica que a escala segue distribuição normal. Quanto aos parâmetros de normalidade verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à esquerda, e o coeficiente de achatamento apresenta uma distribuição leptocúrtica (> 0) (Tabela4) (Marôco,2011).

Tabela 4 - Parâmetros de Normalidade para a escala de OCM

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	df	Sig.				
OCM	.070	111	.200	-.026	.229	.136	.455

4.4.3 Comparação de Médias da Escala e suas Dimensões

Analisou-se a média das onze dimensões que constituem a escala utilizada (tabela 18), sendo que o ponto médio teórico considerado foi 2.5 (baseado na escala de quatro pontos).

A análise revelou que todas as dimensões da escala apresentavam valores superiores ao ponto médio teórico. Neste sentido, observou-se que na amostra total se verifica uma elevada percepção quanto às dimensões *Esforço* (3.47), *Apoio por parte da Supervisão* (3.27), *Qualidade* (3.27) e *Formalismo* (3.07), enquanto as dimensões *Envolvimento* (2.99), *Bem-Estar* (2.91), *Formação* (2.86), *Pressão para Produção* (2.85), *Inovação e Flexibilidade* (2.79), *Feedback do Desempenho* (2.78), e *Reflexividade* (2.75), apresentam valores ligeiramente inferiores, contudo acima do ponto médio teórico. No que respeita à percepção dos participantes quanto à escala *OCM* (2.90), também esta está claramente acima do ponto médio teórico.

4.4.4 Análise Descritiva das Dimensões

Apresenta-se seguidamente a descrição e análise dos resultados através da estatística descritiva das dimensões que constam da Tabela 18.

- *Esforço*: Constata-se que esta dimensão é a que apresenta a média mais elevada. Este resultado, dá conta do compromisso por parte dos *trainees* para com a empresa em fazer um esforço adicional na utilização das suas melhores competências tendo em vista o desempenho. De referir que o ponto menos positivo desta dimensão, ainda que bastante acima do ponto médio teórico, está relacionado com o menor entusiasmo dos *trainees* relativamente ao trabalho.

- *Apoio por parte da Supervisão:* Esta dimensão tem a segunda média mais elevada. Este resultado reflete a existência de um clima de apoio e orientação, no entanto, o aspeto menos positivo está relacionado com a compreensão da supervisão relativamente aos problemas pessoais dos *trainees*.
- *Qualidade:* No que respeita a esta dimensão, verifica-se que os *trainees* atribuem qualidade aos produtos da empresa e que tanto a qualidade destes como a qualidade do trabalho são levados muito a sério, no entanto, no que diz respeito à qualidade do serviço verifica-se uma avaliação menos positiva.
- *Formalismo:* A análise dos dados relativos a esta dimensão revela que existe uma preocupação em seguir as regras e procedimentos, no entanto, é possível em determinadas situações ignorar processos formais se isso ajudar na realização do trabalho.
- *Envolvimento:* Da análise desta dimensão sobressai o facto de os *trainees* sentirem que são envolvidos na maior parte das decisões que lhes afetam diretamente, ainda assim, no que respeita às decisões que dizem respeito ao trabalho, este apresenta um valor inferior, no entanto, superior ao valor médio teórico.
- *Bem-estar:* A análise aos resultados desta dimensão revela que existe uma perceção satisfatória quanto à justiça e preocupação da empresa para com os seus colaboradores.
- *Formação:* Da análise dos resultados a esta dimensão fica patente a importância dada à formação e ao desenvolvimento das competências. No entanto, a formação disponibilizada pode ficar de alguma forma condicionada às

necessidades da empresa, sem que se tenha em conta as necessidades ou vontade dos *trainees*.

- *Pressão para a produção*: A análise a esta dimensão revela que a carga de trabalho é uma realidade, no entanto, a perceção quanto à pressão para cumprir metas e objetivos é relativamente mais baixa, ainda que apresente um valor significativo.
- *Inovação e Flexibilidade*: Existe um clima de inovação na forma como a empresa encara os problemas, também por isso, existe uma clara aposta no estímulo e apoio às ideias novas. O ponto menos positivo nesta dimensão tem a ver com a rapidez e flexibilidade de resposta a possíveis mudanças e adaptação dos meios às diferentes circunstâncias.
- *Feedback sobre o Desempenho*: A análise dos dados relativos a esta dimensão demonstra que os *trainees* têm noção da forma como realizam o seu trabalho, sobretudo pelo feedback que recebem, no entanto, o ponto menos positivo nesta dimensão está relacionado com a regularidade com que o desempenho é medido.
- *Reflexividade*: Conforme se pode constatar, esta dimensão é a que apresenta a média mais baixa, no entanto, acima do ponto médio teórico. A análise a esta dimensão revela que existe alguma preocupação quanto à discussão dos aspetos relacionados com os métodos de trabalho e à alteração dos objetivos em função das circunstâncias. Ainda assim, o ponto menos positivo diz respeito à facilidade em alterar a organização do trabalho para melhorar o desempenho.

4.4.5 Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra

Para se realizar a comparação entre as médias das variáveis em estudo, em função das variáveis demográficas (Edição do Programa e Situação Contratual) utilizou-se o teste Análise de Variância, *ANOVA One Way*. Sempre que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no Teste de Análise de Variância, realizou-se seguidamente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferiam entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Seguidamente apresentam-se as tabelas dos resultados das variáveis e grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 5 - ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para Edição do Programa

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Ed. Prog. A	Ed. Prog. B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
OCM	5.810**	.001	10/12	13/15	-.27281**	.001
Env	2.846*	.041	10/12	13/15	-.34625*	.029
Form	3.143*	.028	10/12	13/15	-.37500*	.028
BE	7.927**	.000	10/12	13/15	-.55297**	.000
IF	7.831**	.000	10/12	12/14	-.29048*	.012
				13/15	-.43023**	.000
Qua	3.094*	.030	10/12	13/15	-.34444*	.023

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Através da análise da Tabela 5 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Edição do Programa sobre a variabilidade do *OCM* ($F(3, 107) = 5.810$; $p = .001 < \alpha = .01$), do *Envolvimento* ($F(3, 107) = 2.846$; $p = .041 < \alpha = .05$), da *Formação* ($F(3, 107) = 3.143$; $p = .028 < \alpha = .05$), do *Bem-Estar* ($F(3, 107) = 7.927$; $p < .001 < \alpha = .01$), da *Inovação e Flexibilidade* ($F(3, 107) = 7.831$; $p < .001 < \alpha = .01$), e da *Qualidade* ($F(3, 107) = 3.094$; $p = .030 < \alpha = .05$). Os participantes que integraram a Edição do

programa 2010/12 diferem significativamente dos participantes que integram a Edição 2013/15 em relação ao *OCM* e às dimensões *Envolvimento*, *Formação*, *Bem-Estar*, *Inovação e Flexibilidade* e *Qualidade*, assim como dos participantes integrados na Edição 2012/14 em relação à dimensão *Inovação e Flexibilidade* revelando menor percepção das dimensões referidas anteriormente.

Tabela 6 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Situação Contratual

Variável	ANOVA One Way		Sit. Cont.		Tukey HSD	
	F	Sig	A	B	Dif. Médias (A – B)	Sig.
OCM	4.173*	.018	Estágio	CST	.16316*	.033
BE	4.602*	.012	Estágio	CST	.31431*	.020
IF	8.850**	.000	Estágio	CTC	.06926*	.044
				CST	.08428**	.000
Qua	3.755*	.027	Estágio	CST	.29691*	.021

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Através da análise da Tabela 6 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Situação Contratual sobre a variabilidade do *OCM* ($F(3, 107) = 4.173$; $p = .018 < \alpha = .05$), do *Bem-Estar* ($F(3, 107) = 4.602$; $p = .012 < \alpha = .05$), da *Inovação e Flexibilidade* ($F(3, 107) = 8.850$; $p = .001 < \alpha < .01$), e da *Qualidade* ($F(3, 107) = 3.755$; $p = .027 < \alpha = .05$). Os participantes que estão em Estágio diferem significativamente dos participantes que estão em Contrato Sem Termo, relativamente à escala *OCM* e às dimensões *Bem-Estar*, *Inovação e Flexibilidade* e *Qualidade*, assim como dos participantes em Contrato a Termo Certo em relação à dimensão *Inovação e Flexibilidade* revelando menor percepção relativamente às dimensões mencionadas.

4.4.6 Correlações

A análise da Tabela 19 permite constatar a significância positiva ou negativa entre as dimensões estudadas e as variáveis demográficas. Assim, desta análise importa salientar os seguintes pontos:

- O género apenas apresenta uma relação positiva e significativa com a dimensão *Esforço*, isto é, os participantes do género feminino têm uma maior perceção desta dimensão que os participantes do género masculino.
- A idade apresenta uma correlação negativa e significativa com as dimensões *Formação* e *Bem-Estar*, isto é, quanto mais velhos são os participantes menor a sua perceção quanto à escala e às dimensões referidas anteriormente.
- O nível de escolaridade e a área de formação não apresentam correlação significativa com a escala nem com nenhuma das suas dimensões.
- A edição do programa apresenta uma correlação positiva e significativa com a escala *OCM* e as dimensões *Envolvimento*, *Formação*, *Bem-Estar*, *Inovação e Flexibilidade*, *Reflexividade* e *Qualidade*, isto é, quanto mais recente a edição do programa melhor percecionada a escala *OCM* e as dimensões atrás referidas.
- A situação contratual apresenta uma correlação negativa e significativa com a escala *OCM* e as dimensões *Bem-Estar*, *Inovação e Flexibilidade*, *Pressão para Produção* e *Qualidade*, isto é, os *trainees* com contrato de estágio têm melhor perceção quanto à escala e dimensões referidas anteriormente, do que os *trainees* com restantes tipos de contrato.

5. Considerações Finais

5.1 Conclusões

A aplicação deste estudo à realidade dos *trainees* possibilitou identificar os pontos fortes e os pontos a desenvolver, segundo a percepção daqueles que no futuro irão exercer funções de gestão no seio desta empresa, e assim, encontrar alternativas viáveis para resolução dos aspetos que carecem de uma ação de melhoria.

A partir dos resultados obtidos neste estudo, torna-se possível avaliar algumas práticas organizacionais e apresentar uma proposta de ações de melhoria que possibilite num futuro a curto e médio prazo adotar uma postura de proatividade na prevenção de possíveis focos de menor satisfação quanto a aspetos da realidade organizacional e do Programa *Trainees*.

Do diagnóstico realizado, destaca-se que os *trainees* da PT percebem um clima favorável, apresentando resultados positivos em todas as dimensões estudadas, e um elevado consenso na forma como percebem o clima. Destacam-se as dimensões *Esforço*, *Apoio por parte da Supervisão*, *Qualidade* e *Formalismo* como aquelas que apresentaram melhor média. Para esta situação não será alheio o facto de estarmos na presença de uma empresa de referência no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos. Numa altura em que o abrandamento do investimento por parte das empresas é uma realidade por força da conjuntura económica atual, e onde imperam as baixas expectativas dos jovens perante um mercado de trabalho onde a oferta de empregos escasseia, a PT tem conseguido manter uma aposta consistente na criação de emprego jovem e na excelência dos seus programas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

5.2 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos

Uma das limitações deste estudo prende-se com a taxa de resposta inferior a 50%, o que dificulta a generalização dos resultados. Se a amostra fosse superior, a confiança face aos resultados seria também mais significativa.

Outras das limitações que se pode apontar, é o fato de se ter mantido a escala proposta pelos autores, com apenas 4 pontos. É possível conjecturar sobre a possibilidade de haver alterações significativas nas respostas caso a escala utilizada fosse de tipo *Likert* de 6 ou 7 pontos. A discriminação mais pormenorizada das opções de resposta por mais pontos poderia dar conta, de forma mais rica e nuançada, da realidade.

Importa salientar também que a análise do clima organizacional, sendo realizada com base em perceções por parte dos indivíduos à realidade organizacional, está sujeita à interpretação individual e a alguma subjetividade, podendo estes valorizar situações que seriam mais benéficas e desvalorizar outras não tao benéficas. Deverá ainda ter-se em conta que a desejabilidade social das respostas, poderá ter contribuído para os resultados obtidos, nomeadamente, no que diz respeito às dimensões *Esforço* e *Apoio por parte da Supervisão*.

Como sugestão para estudos futuros, consideramos que seria interessante realizar o mesmo tipo de estudo aos Academistas (Programa Academia PT) e, à *posteriori*, comparar esses resultados com os obtidos neste estudo afim de se perceber as diferenças de perceção relativamente ao clima pelos integrantes dos dois programas. Esta comparação seria bastante pertinente, uma vez que possibilitaria analisar os resultados de dois programas distintos, tanto em termos de público-alvo como de futuro papel na empresa (Funções de Gestão – Funções Técnicas). Seria também interessante aplicar este estudo à generalidade dos colaboradores da PT, de forma a averiguar se

estes, estando inseridos no mesmo contexto, têm uma perceção idêntica aos colaboradores inseridos nos programas.

Finalmente, sugerimos que, em estudos futuros, se acrescente a este questões relativas à motivação e satisfação com o intuito de criar um instrumento mais completo que permita não só aferir o clima percecionado, mas também os fatores que mais influenciam positiva e negativamente a motivação e a satisfação em contexto organizacional.

5.3 *Propostas de Melhoria*

Após análise dos pontos menos positivos detetados a partir do diagnóstico de clima organizacional realizado ao universo dos *trainees*, apresentam-se algumas propostas de melhoria ao Programa *Trainees* a serem implementadas a curto e médio prazo.

Com base na análise aos resultados da dimensão *Feedback do Desempenho*, e tendo em vista uma maior regularidade na avaliação e um maior envolvimento dos *trainees*, propõem-se as seguintes ações:

- Propõe-se criar um momento, recomendavelmente a meio do programa, no qual seja dado *feedback 360°* (chefia direta, orientador e DRH). Este momento de *feedback 360°* serviria para alinhar expectativas e motivações relativamente aos primeiros meses de permanência na empresa, e na qual se daria a conhecer aos *trainees* a avaliação intermédia assente em factos concretos do desempenho tendo em conta a opinião de todos os intervenientes no programa.
- Propõe-se também utilizar a reunião de *feedback 360°* para promover um momento de autoavaliação e definição de objetivos por parte dos *trainees*. Este

comprometimento para com os objetivos definidos em conjunto com os restantes intervenientes e a própria assunção da autoavaliação seriam fundamentais para assegurar a aceitação dos resultados finais (avaliação de desempenho).

- Sugere-se que seja implementado um questionário de avaliação dos orientadores, a ser realizada pelos *trainees*. Esta avaliação seria realizada de forma anónima e serviria apenas para a DRH identificar quais os colaboradores com mais competências para ser orientador no Programa *Trainees*.
- Propõe-se que os orientadores, enquanto elementos fundamentais do programa, tenham um papel mais ativo e interventivo na sugestão de melhorias e elaboração/construção dos programas. Esta ação consistiria na elaboração de um relatório, no final do período de estágio, no qual constasse informação relevante sobre as sessões de acompanhamento, principais dificuldades reveladas pelo orientando, competências a desenvolver, factos marcantes durante o programa e nota final.

Como forma de melhorar a perceção dos *trainees* quanto à dimensão *Qualidade*, nomeadamente, quanto à menor perceção da qualidade do serviço sugere-se:

- Criação de um *ContactDay*, que consistiria no contato entre *trainees* e clientes PT, através do atendimento direto em loja, *call center* ou apoio técnico ao domicílio. Este dia seria importante, na medida em que permitia o desenvolvimento das competências comunicacionais, capacidade de negociação e orientação para o cliente. Através desta experiência os *trainees* poderiam sentir as reais dificuldades do atendimento ao público e do serviço a clientes, e com isto, desenvolverem ações de melhoria nas respetivas áreas onde desenvolveram o *ContactDay*.

No que concerne às dimensões *Esforço* e *Bem-Estar*, com destaque para o menor entusiasmo quanto ao trabalho realizado sugere-se:

- Criar um sistema de mobilidade interna, a ser aplicado durante o primeiro ano do programa, que permitiria em casos de desmotivação ou inadequação dos *trainees* ao posto de trabalho efetuar uma realocação a uma nova função ou departamento.

Da análise aos resultados da dimensão *Formação*, constatou-se uma avaliação mais baixa no que diz respeito à orientação da formação ser adequada ao trabalho.

Assim sugere-se:

- Criar um pacote formativo mais abrangente (formações comportamentais e técnicas), fora do âmbito do programa, a ser disponibilizado aos *trainees* durante o período de estágio. Embora o programa tenha uma vasta panóplia de formações, o facto de se possibilitar que os *trainees* escolhessem outras formações, dentro do pacote disponibilizado, acabaria por transmitir uma certa autonomia e possibilidade de colmatar lacunas pessoais e profissionais que apenas os próprios tenham identificado. A possibilidade de escolha poderia ser de limitada a uma ou duas formações por *trainee*.

Como ação de melhoria para a dimensão *Reflexividade*, no sentido de se melhorar os métodos de trabalho e a discussão destes, sugere-se:

- Que a chefia direta elabore um documento no qual conste a informação acerca da proatividade do *trainee*, nomeadamente, no que diz respeito às propostas de melhoria dos processos e métodos de trabalho, e que seja traduzido quantitativamente de forma a entrar na avaliação do estágio.

Referências Bibliográficas

- Bryman, A., e Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª Ed.). Oeiras: Celta
- Chambel, M., Curren, L. (2008). *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura*. Lisboa. Livros Horizonte.
- Dawson, J., González-Romá, V., Davis, A., West, M., (2008): “Organizational climate and climate strength in UK hospitals”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89-111.
- Denison, D., (1996), “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”. *The Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Dickson, M. W., Hanges, P. J., Resick, C. J. (2006). “When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong”. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364.
- Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das organizações*. Lisboa. McGraw Hill.
- Forehand, A., Gilmer, H., (1964). “Environmental variation in studies of organizational behavior”. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Furnham, A., Goodstein L., (1997). *The Organizational climate Questionnaire (OCQ)*. San Francisco. Pfeiffer An imprint of Jossey-Bass Inc Publishers.
- Hill, M., e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, F., (2002). “Clima Organizacional um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações”. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 95-103.

- James, L., e Jones, A. (1974). "Organizational Climate: A review of theory and research". *Psychological Bulletin*, 18, 1096-1112.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koys, D., DeCotiis, T. (1991). "Inductive measures of psychological climate". *Human Relations*, 44, 265-285.
- Lemke, C. (2005). Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no Software AMOS. *Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística*. Porto Alegre, Brasil.
- Litwin, G, H. Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008). "The mediating role of psychological capital in the Supportive organizational climate - employee performance relationship". *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). "Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?". *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-9
- Menezes, I., Gomes, A. (2010). "Clima organizacional: uma revisão histórica do construto". *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 16 (1), 158-179.

- McMurray, A. J., Scott, D. R., Pace, R. W. (2004). "The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing". *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488
- Miranda, M., Rivera, É., González, T. (2011). "El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional". *Revista Ciências Estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). "The cultural approach to the formation of organizational climate". *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública* (1ª ed). Cascais. Editora Pergaminho.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Editora RH.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., Idrus, S. (2010). "Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment". *International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 1-9.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., e Wallace, A. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed). Lisboa. RH Editora.
- Puente-Palacios, K. (2002). "Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional". *Revista de Administração*, São Paulo, 37(3), 96-104.
- Robbins, S. (2007). *Comportamento Organizacional* (11ª ed). São Paulo, Prentice Hall.

- Schneider, B., Brief, A., Guzzo, R. (1996). "Creating a Climate and Culture for - Sustainable Organizational Change". *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). "Organizational Climate and Culture". *Annual Review of Psychology*, 64, 361-88.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., Subirats, M. (2002). "Climate Strength: A New Direction for Climate Research". *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schulte, M., Ostroff, C., Kinicki, A. (2006). "Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Thumin, F., Thumin, L., (2011). "The Measurement and Interpretation of Organizational Climate". *The Journal of Psychology*, 145(2), 93-109.
- Xiaobei Li, Frenkel S., Sanders. K., (2011) "Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes". *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1825-1842.

Anexo 1 – Instrumento

Questionário

O presente questionário insere-se em âmbito académico, nomeadamente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e tem como objetivo proceder a um diagnóstico do **Clima Organizacional**, para determinar como o clima é percecionado pelos *trainees*. O questionário é **ANÓNIMO** e os dados recolhidos são **CONFIDENCIAIS**. Responda de forma sincera, manifestando a sua opinião tendo em conta **o seu contexto de trabalho**, não existindo respostas corretas ou erradas.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Filipe Mendes

Dados Demográficos

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. Género: | 5. Edição do Programa <i>Trainees</i> que integrou na PT: |
| - Masculino | - 10/12 |
| - Feminino | - 11/13 |
| 2. Idade: ____ (anos) | - 12/14 |
| 3. Estado Civil: | - 13/15 |
| - Solteiro | 6. Situação contratual atual: |
| - Casado | - Estágio |
| - União de Facto | - Contrato de Trabalho Termo Certo (CTC) |
| - Viúvo | - Contrato de Trabalho Sem Termo (CST) |
| 4. Escolaridade: | 7. Área de Formação: |
| - Licenciatura | - Engenharia |
| - Pós-graduação | - Gestão/Economia |
| - Mestrado | - Outras |
| - Doutoramento | |

Instruções

Selecione o seu grau de concordância, de acordo com a escala abaixo indicada.

1	2	3	4
Sempre Falso	Geralmente Falso	Geralmente Verdade	Sempre Verdade

1. Na maior parte das vezes a minha chefia deixa que tome as minhas próprias decisões	1	2	3	4
2. Não tenho a devida formação quando há uma nova máquina, equipamento ou software	1	2	3	4
3. Sinto que as decisões são frequentemente feitas sem o meu conhecimento	1	2	3	4
4. Antes de tomar uma decisão é importante verificar primeiro o procedimento com a minha chefia	1	2	3	4
5. A PT tenta ser justa para com os seus colaboradores	1	2	3	4
6. Em geral, a minha carga de trabalho não é particularmente exigente	1	2	3	4
7. A minha chefia envolve-me nas tomadas decisões que me afetam directamente	1	2	3	4
8. A forma como a PT faz as coisas nunca mudou muito	1	2	3	4
9. Costumo receber feedback sobre a qualidade do trabalho que realizo	1	2	3	4
10. A PT é rápida a responder quando é necessário fazer mudanças	1	2	3	4
11. Geralmente não existem repercussões quando quebro regras	1	2	3	4
12. Os métodos utilizados para a realização do trabalho são frequentemente discutidos	1	2	3	4
13. A PT está continuamente à procura de atingir os mais altos padrões de qualidade	1	2	3	4
14. A minha chefia compreende verdadeiramente os meus problemas	1	2	3	4

15. A minha chefia controla rigidamente o meu trabalho	1	2	3	4
16. Pretendo sempre fazer utilização das minhas melhores competências tendo em vista o desempenho	1	2	3	4
17. Na PT a qualidade é levada muito a sério	1	2	3	4
18. A minha chefia demonstra que tem confiança em mim	1	2	3	4
19. As minhas novas ideias são prontamente aceites	1	2	3	4
20. Na PT a organização do trabalho é facilmente alterada para melhorar o desempenho	1	2	3	4
21. Os colaboradores não têm qualquer palavra a dizer nas decisões que afetam o seu trabalho	1	2	3	4
22. Recebo formação suficiente para usar os novos equipamentos	1	2	3	4
23. É considerado extremamente importante seguir as regras	1	2	3	4
24. A minha chefia é amigável e de trato fácil	1	2	3	4
25. A PT não tem reputação de ter produtos de alta qualidade	1	2	3	4
26. A minha chefia fornece-me uma boa orientação	1	2	3	4
27. No desenvolvimento de novas ideias, o apoio às mesmas é rapidamente disponibilizado	1	2	3	4
28. Posso ignorar processos formais e regras, se isso ajudar na realização do trabalho	1	2	3	4
29. A PT presta pouca atenção aos interesses dos seus colaboradores	1	2	3	4
30. A PT apenas dá o mínimo de formação de que necessito para realizar o meu trabalho	1	2	3	4
31. A minha chefia mantém estabelecidas as formas tradicionais de fazer as coisas	1	2	3	4
32. A PT está sempre à procura de novas formas de olhar para os problemas	1	2	3	4
33. Estou entusiasmado com o meu trabalho	1	2	3	4

34. Não tenho ideia do quão bem faço o meu trabalho	1	2	3	4
35. Sou fortemente encorajado a desenvolver as minhas competências	1	2	3	4
36. Acredito que o sucesso da PT depende de um trabalho de elevada qualidade	1	2	3	4
37. A PT tem preocupação com os seus colaboradores	1	2	3	4
38. Estou preparado em fazer um esforço adicional para realizar um bom trabalho	1	2	3	4
39. Alterações na forma como as coisas são feitas acontecem muito lentamente	1	2	3	4
40. Estou sob pressão para cumprir metas/objectivos	1	2	3	4
41. A minha chefia é rápida a detetar a necessidade de fazer as coisas de forma diferente	1	2	3	4
42. O meu desempenho é medido regularmente	1	2	3	4
43. O ritmo de trabalho na PT é relativamente calmo	1	2	3	4
44. Considero que não me esforço no trabalho mais do que o necessário	1	2	3	4
45. A minha chefia não está interessada em testar novas ideias	1	2	3	4
46. É esperado que trabalhe muito, durante o horário normal de trabalho	1	2	3	4
47. A forma como faço o meu trabalho raramente é avaliada	1	2	3	4
48. A PT é muito flexível, podendo mudar rapidamente procedimentos para atender às novas condições e resolver problemas que possam surgir	1	2	3	4
49. Na PT os objetivos são modificados em função da evolução das circunstâncias	1	2	3	4
50. A PT tem reputação de prestar um serviço de alta qualidade	1	2	3	4
51. Em geral, é difícil para alguém medir a qualidade do meu desempenho	1	2	3	4
52. A minha chefia exige que trabalhe arduamente	1	2	3	4

Anexo 2 – Estatística Descritiva da Amostra

Tabela 7 - Descrição da Amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Percentagem Acumulada
Género	Masculino	60	54,1	54,1	54,1
	Feminino	51	45,9	45,9	100
	Total	111	100	100	
Idade	de 22 a 25 anos	58	52,3	52,3	52,3
	de 26 a 29 anos	49	44,1	44,1	96,4
	de 30 a 32 anos	4	3,6	3,6	100
	Total	111	100	100	
Estado Civil	Solteiro	106	95,5	95,5	95,5
	União de Facto	2	1,8	1,8	97,3
	Casado	3	2,7	2,7	100
	Total	111	100	100	
Escolaridade	Licenciatura	11	9,9	9,9	9,9
	Mestrado	99	89,2	89,2	99,1
	Doutoramento	1	0,9	0,9	100
	Total	111	100	100	
Área de Formação	Gestão/ Economia	46	41,4	41,4	41,4
	Engenharia	50	45	45	86,5
	Outras	15	13,5	13,5	100
	Total	111	100	100	
Edição do Programa	10/12	18	16,2	16,2	16,2
	11/13	15	13,5	13,5	29,7
	12/14	35	31,5	31,5	61,3
	13/15	43	38,7	38,7	100
	Total	111	100	100	
Situação Contratual	Estágio	47	42,3	42,3	42,3
	CTC	42	37,8	37,8	80,2
	CST	22	19,8	19,8	100
	Total	111	100	100	

Anexo 3 – Tabelas Estatísticas

Tabela 8 - Fiabilidade da escala de OCM

Escala	<i>Alpha Cronbach's</i> Inicial	Itens da Escala	<i>Alpha Cronbach's</i> se Item for eliminado
OCM	.903	Item_2	,902
		Item_3	,901
		Item_5	,900
		Item_7	,901
		Item_9	,901
		Item_10	,903
		Item_11	,902
		Item_12	,901
		Item_13	,898
		Item_14	,900
		Item_16	,901
		Item_17	,898
		Item_18	,900
		Item_19	,903
		Item_20	,901
		Item_21	,900
		Item_22	,900
		Item_23	,903
		Item_24	,901
		Item_25	,901
		Item_26	,898
		Item_27	,900
		Item_28	,903
		Item_29	,901
		Item_30	,901
		Item_32	,900
		Item_33	,899
		Item_34	,904
		Item_35	,898
		Item_36	,903
		Item_37	,899
		Item_38	,900
		Item_41	,902
		Item_42	,900
		Item_43	,905
		Item_44	,902
		Item_46	,906
		Item_47	,899
		Item_48	,903
		Item_49	,903
		Item_50	,899
		Item_51	,901
		Item_52	,905

Tabela 9 - Estatística Descritiva

	N	Mediana	Assimetria		Achatamento		Máximo	Mínimo
	Estatística		Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão		
Item_2	111	3,00	-,068	,229	-,404	,455	1	4
Item_3	111	3,00	-,351	,229	,391	,455	1	4
Item_5	111	3,00	-,071	,229	1,055	,455	2	4
Item_7	111	3,00	-,765	,229	,921	,455	1	4
Item_9	111	3,00	-,326	,229	,506	,455	1	4
Item_10	111	3,00	-,121	,229	-,198	,455	1	4
Item_11	111	3,00	-,076	,229	-,417	,455	2	4
Item_12	111	3,00	-,525	,229	,693	,455	1	4
Item_13	111	3,00	-,208	,229	-,580	,455	2	4
Item_14	111	3,00	-,003	,229	,235	,455	2	4
Item_16	111	4,00	-1,262	,229	,266	,455	2	4
Item_17	111	3,00	-,439	,229	,006	,455	1	4
Item_18	111	3,00	,127	,229	-,215	,455	2	4
Item_19	111	3,00	-,358	,229	1,829	,455	2	4
Item_20	111	3,00	,156	,229	-,492	,455	1	4
Item_21	111	3,00	-,573	,229	2,333	,455	1	4
Item_22	111	3,00	-,272	,229	,168	,455	1	4
Item_23	111	3,00	,062	,229	-,106	,455	2	4
Item_24	111	4,00	-1,259	,229	,599	,455	2	4
Item_25	111	3,00	-,698	,229	,820	,455	1	4
Item_26	111	3,00	-,011	,229	-,377	,455	2	4
Item_27	111	3,00	-,061	,229	-,002	,455	2	4
Item_28	111	3,00	-,011	,229	,050	,455	2	4
Item_29	111	3,00	-,094	,229	,010	,455	1	4
Item_30	111	3,00	-,103	,229	-,187	,455	1	4
Item_32	111	3,00	-,176	,229	,136	,455	1	4
Item_33	111	3,00	-,350	,229	-,140	,455	1	4
Item_34	111	3,00	,065	,229	-,543	,455	2	4
Item_35	111	3,00	-,583	,229	,188	,455	1	4
Item_36	111	4,00	-,948	,229	-,542	,455	2	4
Item_37	111	3,00	,011	,229	-,103	,455	2	4
Item_38	111	4,00	-,314	,229	-1,936	,455	3	4
Item_41	111	3,00	-,285	,229	1,093	,455	1	4
Item_42	111	3,00	-,289	,229	-,049	,455	1	4
Item_43	111	3,00	-,177	,229	-,123	,455	1	4
Item_44	111	3,00	-,321	,229	-,631	,455	2	4
Item_46	111	3,00	-,239	,229	,156	,455	1	4
Item_47	111	3,00	-,077	,229	-,288	,455	1	4
Item_48	111	2,00	,163	,229	-,213	,455	1	3
Item_49	111	3,00	-,330	,229	1,062	,455	1	4
Item_50	111	3,00	-,017	,229	-,557	,455	2	4
Item_51	111	3,00	-,203	,229	,079	,455	1	4
Item_52	111	3,00	,221	,229	-,677	,455	1	4

Tabela 10 - Média e desvio-padrão das Dimensões e Itens

Dimensões	Média Dimensões	Desvio-Padrão Dimensões	Itens	Média Itens	Desvio-Padrão Itens
Envolvimento	2,994	0,449	Item_3	2,78	0,652
			Item_7	3,28	0,677
			Item_21	2,92	0,507
Apoio por parte da supervisão	3,2725	0,424	Item_14	2,99	0,564
			Item_18	3,23	0,539
			Item_24	3,61	0,59
			Item_26	3,25	0,564
Formação	2,8559	0,484	Item_2	2,85	0,716
			Item_22	2,81	0,681
			Item_30	2,59	0,625
Bem-Estar	2,9129	0,460	Item_35	3,18	0,716
			Item_5	2,96	0,503
			Item_29	2,82	0,621
Formalismo	3,0691	0,407	Item_37	2,95	0,594
			Item_11	3,11	0,623
			Item_23	3,2	0,553
Inovação e Flexibilidade	2,7898	0,349	Item_28	2,9	0,571
			Item_10	2,5	0,645
			Item_19	2,92	0,45
			Item_27	2,83	0,554
Reflexividade	2,7538	0,391	Item_32	2,95	0,638
			Item_48	2,52	0,699
			Item_12	2,76	0,576
Esforço	3,4369	0,404	Item_20	2,59	0,594
			Item_49	2,91	0,565
			Item_16	3,72	0,47
			Item_33	3,14	0,681
Feedback do Desempenho	2,7802	0,431	Item_38	3,58	0,496
			Item_44	3,32	0,618
			Item_9	2,82	0,621
			Item_34	2,93	0,643
Pressão para Produção	2,8468	0,506	Item_42	2,58	0,654
			Item_47	2,83	0,699
			Item_51	2,75	0,579
			Item_40	2,69	0,698
Qualidade	3,2703	0,435	Item_43	2,75	0,719
			Item_46	3,04	0,646
			Item_52	2,76	0,703
			Item_13	3,23	0,628
			Item_17	3,2	0,672
			Item_25	3,24	0,677
			Item_36	3,67	0,492
			Item_50	3,02	0,646

Tabela 11 – Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. OCM	1	,664**	,713**	,717**	,654**	,436**	,698**	,624**	,703**	,678**	,209	,781**	,169	-,178	,096	-,052	,122	,288**	-,195*
2. Env		1	,561**	,487**	,300**	,278**	,401**	,365**	,340**	,490**	-,057	,461**	-,028	-,153	,080	-,068	,180	,266**	-,182
3. AP			1	,519**	,441**	,223	,424**	,385**	,472**	,402**	,118	,405**	,069	-,067	,004	,083	,154	,038	,051
4. Form				1	,467**	,166	,418**	,343**	,496**	,430**	,027	,482**	,107	-,297**	-,045	,136	,028	,240*	-,139
5. BE					1	,189*	,496**	,368**	,350**	,373**	-,062	,582**	,175	-,256**	-,055	,050	,152	,382**	-,274**
6. For						1	,157	,114	,308**	,211*	,189*	,393**	,185	,055	,156	,002	,134	-,009	,061
7. IF							1	,573**	,411**	,385**	-,044	,485**	,081	-,176	,026	-,104	,113	,416**	-,375**
8. Ref								1	,376**	,459**	,042	,380**	,026	-,039	,175	-,131	,136	,222*	-,158
9. Esf									1	,319**	,249**	,545**	,325**	-,174	,065	-,098	,018	,150	-,099
10. FD										1	,014	,447**	,034	,012	,130	-,040	,042	,125	-,086
11. PP											1	,102	,065	,086	,012	-,030	-,106	-,186	,201*
12. Qua												1	,151	-,169	,146	-,151	,066	,280**	-,254**
13. Género													1	-,229*	,069	,091	-,152	,078	,036
14. Idade														1	,132	,057	,206*	-,248**	,165
15. Estado Civil															1	-,023	,047	-,082	,062
16. Escolaridade																1	-,074	-,204*	,179
17. Área Formação																	1	,082	-,069
18. Edição Programa																		1	-,859**
19. Situação Contratual																			1

** Correlação significativa para $p < .01$

* Correlação significativa para $p < .05$

Codificação das Variáveis:

Género (0 – Masculino; 1 – Feminino);

Idade (1- de 22 a 26 anos; 2 – de 27 a 29 anos; 3 – de 30 a 32 anos);

Estado Civil (1 – Solteiro; 2 – União de Facto; 3 – Casado)

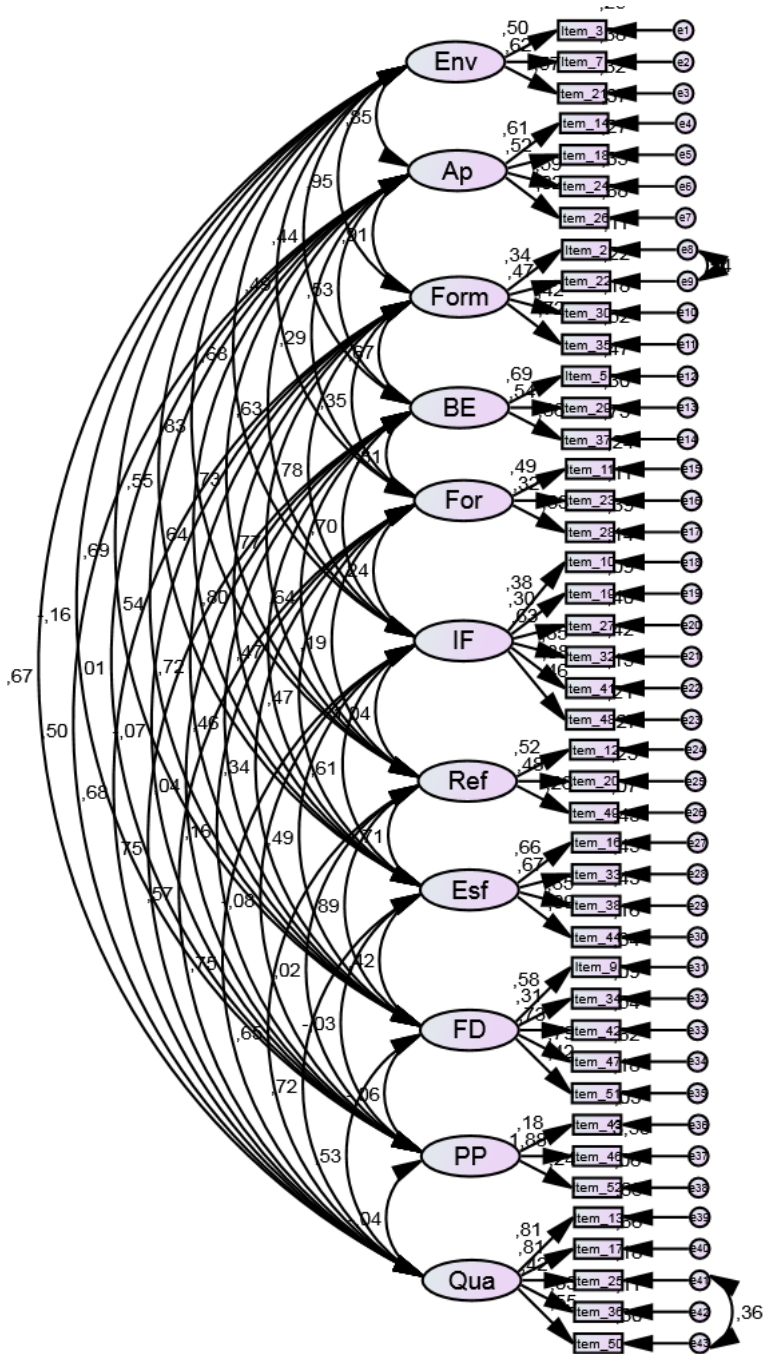
Escolaridade (1 – Licenciatura/Pós-Graduação; 2 – Mestrado; 3 - Doutoramento);

Área de Formação (1 – Gestão/Economia; 2 – Engenharia; 3 – Outras)

Edição do Programa (1 – 10/12; 2 – 11/13; 3 – 12/14; 4 – 13/15)

Situação Contratual (1 – Estágio; 2 – CTC; 3 – CST)

Figura 1 - Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(803)=1114,916$; $p=,000$; $\chi^2df=1,388$
 ;CFI=,782; GFI=,701; NFI=,522
 PCFI=,696; PGFI=,595
 ;RMSEA=,059; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,037$
 ;AIC=1400,916; BCC=1591,583; MECVI=14,469

Tabela 12 - ANOVA One Way – OCM

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	Gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	1,010	3	,337	5,810	,001
Within Groups	6,199	107	,058		
Total	7,208	110			

Tabela 13 - Comparações Múltiplas – OCM – Teste de Tukey HSD

(I) Edição do Programa	(J) Edição do Programa	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
10/12	11/13	-,15000	,08414	,287	-,3696	,0696
	12/14	-,14121	,06981	,186	-,3234	,0410
	13/15	-,27281*	,06757	,001	-,4492	-,0965
11/13	10/12	,15000	,08414	,287	-,0696	,3696
	12/14	,00879	,07428	,999	-,1851	,2026
	13/15	-,12281	,07217	,328	-,3112	,0656
12/14	10/12	,14121	,06981	,186	-,0410	,3234
	11/13	-,00879	,07428	,999	-,2026	,1851
	13/15	-,13160	,05479	,083	-,2746	,0114
13/15	10/12	,27281*	,06757	,001	,0965	,4492
	11/13	,12281	,07217	,328	-,0656	,3112
	12/14	,13160	,05479	,083	-,0114	,2746

Tabela 14 - ANOVA One Way – Envolvimento

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	1,642	3	,547	2,846	,041
Within Groups	20,577	107	,192		
Total	22,218	110			

Tabela 15 - Comparações Múltiplas – Envolvimento – Teste de Tukey HSD

(I) Edição do Programa	(J) Edição do Programa	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
10/12	11/13	-,15556	,15331	,741	-,5557	,2446
	12/14	-,19365	,12719	,428	-,5256	,1383
	13/15	-,34625*	,12311	,029	-,6676	-,0250
11/13	10/12	,15556	,15331	,741	-,2446	,5557
	12/14	-,03810	,13533	,992	-,3913	,3151
	13/15	-,19070	,13150	,471	-,5339	,1525
12/14	10/12	,19365	,12719	,428	-,1383	,5256
	11/13	,03810	,13533	,992	-,3151	,3913
	13/15	-,15260	,09983	,424	-,4132	,1079
13/15	10/12	,34625*	,12311	,029	,0250	,6676
	11/13	,19070	,13150	,471	-,1525	,5339
	12/14	,15260	,09983	,424	-,1079	,4132

Tabela 16 - ANOVA One Way – Formação

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	2,091	3	,697	3,143	,028
Within Groups	23,728	107	,222		
Total	25,819	110			

Tabela 17 - Comparações Múltiplas – Formação – Teste de Tukey HSD

(I) Edição do Programa	(J) Edição do Programa	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
10/12	11/13	-,27500	,16463	,344	-,7047	,1547
	12/14	-,15357	,13659	,675	-,5100	,2029
	13/15	-,37500*	,13220	,028	-,7200	-,0300
11/13	10/12	,27500	,16463	,344	-,1547	,7047
	12/14	,12143	,14533	,837	-,2579	,5007
	13/15	-,10000	,14121	,894	-,4685	,2685
12/14	10/12	,15357	,13659	,675	-,2029	,5100
	11/13	-,12143	,14533	,837	-,5007	,2579
	13/15	-,22143	,10720	,171	-,5012	,0584
13/15	10/12	,37500*	,13220	,028	,0300	,7200
	11/13	,10000	,14121	,894	-,2685	,4685
	12/14	,22143	,10720	,171	-,0584	,5012

Tabela 18 - ANOVA One Way – Bem-Estar

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	4,100	3	1,367	7,627	,000
Within Groups	19,170	107	,179		
Total	23,269	110			

Tabela 19 - Comparações Múltiplas – Bem-Estar – Teste de Tukey HSD

(I) Edição do Programa	(J) Edição do Programa	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
10/12	11/13	-,37778	,14798	,058	-,7640	,0084
	12/14	-,29206	,12277	,087	-,6125	,0283
	13/15	-,55297*	,11883	,000	-,8631	-,2429
11/13	10/12	,37778	,14798	,058	-,0084	,7640
	12/14	,08571	,13062	,913	-,2552	,4266
	13/15	-,17519	,12693	,514	-,5065	,1561
12/14	10/12	,29206	,12277	,087	-,0283	,6125
	11/13	-,08571	,13062	,913	-,4266	,2552
	13/15	-,26091*	,09636	,039	-,5124	-,0094
13/15	10/12	,55297*	,11883	,000	,2429	,8631
	11/13	,17519	,12693	,514	-,1561	,5065
	12/14	,26091*	,09636	,039	,0094	,5124

Tabela 20 - ANOVA *One Way* – Inovação e Flexibilidade

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	2,408	3	,803	7,831	,000
Within Groups	10,965	107	,102		
Total	13,373	110			

Tabela 21 -Comparações Múltiplas–Inovação e Flexibilidade–Teste de *Tukey HSD*

(I) Edição do Programa	(J) Edição do Programa	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
10/12	11/13	-,23333	,11192	,165	-,5254	,0588
	12/14	-,29048*	,09285	,012	-,5328	-,0481
	13/15	-,43023*	,08987	,000	-,6648	-,1957
11/13	10/12	,23333	,11192	,165	-,0588	,5254
	12/14	-,05714	,09879	,938	-,3150	,2007
	13/15	-,19690	,09600	,176	-,4474	,0536
12/14	10/12	,29048*	,09285	,012	,0481	,5328
	11/13	,05714	,09879	,938	-,2007	,3150
	13/15	-,13976	,07288	,227	-,3300	,0504
13/15	10/12	,43023*	,08987	,000	,1957	,6648
	11/13	,19690	,09600	,176	-,0536	,4474
	12/14	,13976	,07288	,227	-,0504	,3300

Tabela 22 - ANOVA *One Way* – Pressão para a Produção

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	,756	3	,252	4,414	,006
Within Groups	6,111	107	,057		
Total	6,868	110			

Tabela 23 -Comparações Múltiplas–Pressão para a Produção–Teste de *Tukey HSD*

(I) Edição do Programa	(J) Edição do Programa	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
10/12	11/13	,06444	,08355	,867	-,1536	,2825
	12/14	-,08984	,06932	,567	-,2708	,0911
	13/15	-,16718	,06709	,067	-,3423	,0079
11/13	10/12	-,06444	,08355	,867	-,2825	,1536
	12/14	-,15429	,07375	,162	-,3468	,0382
	13/15	-,23163*	,07167	,009	-,4187	-,0446
12/14	10/12	,08984	,06932	,567	-,0911	,2708
	11/13	,15429	,07375	,162	-,0382	,3468
	13/15	-,07734	,05441	,489	-,2193	,0647
13/15	10/12	,16718	,06709	,067	-,0079	,3423
	11/13	,23163*	,07167	,009	,0446	,4187
	12/14	,07734	,05441	,489	-,0647	,2193

Tabela 24 - ANOVA One Way – Qualidade

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	1,664	3	,555	3,094	,030
Within Groups	19,187	107	,179		
Total	20,852	110			

Tabela 25 - Comparações Múltiplas – Qualidade – Teste de Tukey HSD

(I) Edição do Programa	(J) Edição do Programa	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
10/12	11/13	-,13111	,14804	,812	-,5175	,2553
	12/14	-,20159	,12282	,360	-,5221	,1190
	13/15	-,34444*	,11888	,023	-,6547	-,0342
11/13	10/12	,13111	,14804	,812	-,2553	,5175
	12/14	-,07048	,13068	,949	-,4115	,2706
	13/15	-,21333	,12698	,339	-,5447	,1181
12/14	10/12	,20159	,12282	,360	-,1190	,5221
	11/13	,07048	,13068	,949	-,2706	,4115
	13/15	-,14286	,09640	,452	-,3945	,1087
13/15	10/12	,34444*	,11888	,023	,0342	,6547
	11/13	,21333	,12698	,339	-,1181	,5447
	12/14	,14286	,09640	,452	-,1087	,3945

Tabela 26 - ANOVA One Way – OCM

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	,517	2	,259	4,173	,018
Within Groups	6,691	108	,062		
Total	7,208	110			

Tabela 27 - Comparações Múltiplas – OCM – Teste de Tukey HSD

(I) Situação Contratual	(J) Situação Contratual	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
Estágio	CTC	,11929	,05285	,066	-,0063	,2449
	CST	,16316*	,06430	,033	,0104	,3160
CTC	Estágio	-,11929	,05285	,066	-,2449	,0063
	CST	,04387	,06551	,782	-,1118	,1995
CST	Estágio	-,16316*	,06430	,033	-,3160	-,0104
	CTC	-,04387	,06551	,782	-,1995	,1118

Tabela 28 - ANOVA One Way – Bem-Estar

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	1,827	2	,914	4,602	,012
Within Groups	21,442	108	,199		
Total	23,269	110			

Tabela 29 - Comparações Múltiplas – Bem-Estar – Teste de Tukey HSD

(I) Situação Contratual	(J) Situação Contratual	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
Estágio	CTC	,21547	,09461	,063	-,0094	,4403
	CST	,31431*	,11510	,020	,0408	,5878
CTC	Estágio	-,21547	,09461	,063	-,4403	,0094
	CST	,09885	,11727	,677	-,1798	,3775
CST	Estágio	-,31431*	,11510	,020	-,5878	-,0408
	CTC	-,09885	,11727	,677	-,3775	,1798

Tabela 30 - ANOVA One Way – Inovação e Flexibilidade

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	1,883	2	,942	8,850	,000
Within Groups	11,490	108	,106		
Total	13,373	110			

Tabela 31 -Comparações Múltiplas–Inovação e Flexibilidade–Teste de Tukey HSD

(I) Situação Contratual	(J) Situação Contratual	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% ic	
					Limite Inferior	Limite Superior
Estágio	CTC	,16802*	,06926	,044	,0034	,3326
	CST	,34623*	,08426	,000	,1460	,5465
CTC	Estágio	-,16802*	,06926	,044	-,3326	-,0034
	CST	,17821	,08584	,100	-,0258	,3822
CST	Estágio	-,34623*	,08426	,000	-,5465	-,1460
	CTC	-,17821	,08584	,100	-,3822	,0258

Tabela 32 - ANOVA One Way – Pressão para a Produção

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	,605	2	,303	5,221	,007
Within Groups	6,262	108	,058		
Total	6,868	110			

Tabela 33 -Comparações Múltiplas–Pressão para a Produção–Teste de Tukey HSD

(I) Situação Contratual	(J) Situação Contratual	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
Estágio	CTC	,15299*	,05113	,010	,0315	,2745
	CST	,14217	,06220	,062	-,0057	,2900
CTC	Estágio	-,15299*	,05113	,010	-,2745	-,0315
	CST	-,01082	,06337	,984	-,1614	,1398
CST	Estágio	-,14217	,06220	,062	-,2900	,0057
	CTC	,01082	,06337	,984	-,1398	,1614

Tabela 34 - ANOVA One Way – Qualidade

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl.	Quadrado Médio	F	Sig.
Between Groups	1,356	2	,678	3,755	,027
Within Groups	19,496	108	,181		
Total	20,852	110			

Tabela 35 - Comparações Múltiplas – Qualidade – Teste de Tukey HSD

(I) Situação Contratual	(J) Situação Contratual	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
Estágio	CTC	,13110	,09022	,318	-,0833	,3455
	CST	,29691*	,10976	,021	,0361	,5577
CTC	Estágio	-,13110	,09022	,318	-,3455	,0833
	CST	,16580	,11182	,303	-,0999	,4315
CST	Estágio	-,29691*	,10976	,021	-,5577	-,0361
	CTC	-,16580	,11182	,303	-,4315	,0999