



**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PROJETO**

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO  
COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES:  
O CASO DA MANPOWERGROUP PORTUGAL

SUSANA FILIPA PRESUMIDO FERREIRA

DEZEMBRO - 2016



**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PROJETO**

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO  
COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES:  
O CASO DA MANPOWERGROUP PORTUGAL

SUSANA FILIPA PRESUMIDO FERREIRA

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

**PRESIDENTE DE JÚRI:** PROFESSORA DOUTORA RITA DA CONCEIÇÃO MARTO

**VOGAL:** PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

DEZEMBRO - 2016

## **Agradecimentos**

A gratidão é uma das mais belas qualidades que o Homem pode ter e sem dúvida alguma que sozinha teria sido muito complicado senão impossível concretizar este projeto.

Por este motivo quero agradecer em primeiro lugar aos meus pais e irmã pelo apoio incondicional que me têm dado ao longo da vida, pela força, pelos conselhos e por terem sempre acreditado em mim. Obrigada pela educação que me deram e por me terem ensinado que com trabalho, perseverança e empenho tudo se consegue. Espero continuar a corresponder às vossas expectativas e a deixar-vos orgulhosos.

Em segundo lugar quero agradecer ao meu namorado pela paciência que teve nos momentos de maior *stress*, pela compreensão devido às minhas ausências ou falta de agenda e, por ter estado presente com uma palavra de força quando mais precisei.

Outro agradecimento vai para a minha orientadora e professora Helena Jerónimo pelas orientações que me foi dando, pela disponibilidade que demonstrou e pela dedicação que permitiu que este projeto se realizasse.

Não poderia também de deixar de agradecer à minha entidade empregadora – ManpowerGroup Portugal – sem a qual não teria sido possível levar a cabo o estudo em questão. Um agradecimento especial à Dra Selma que desde o primeiro dia se predispôs a ajudar com tudo o que lhe era possível e a todos os colegas pela colaboração, adesão ao projeto e apoio no decorrer desta fase.

Por último, quero agradecer a todos os amigos, colegas e conhecidos que acompanharam o meu percurso e, que de forma mais direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste projeto.

Muito obrigada a todos!

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1    CLIMA ORGANIZACIONAL.....	3
2.1.1    Clima organizacional: o conceito .....	3
2.1.2    O surgir da preocupação com o Clima Organizacional e a sua importância .....	6
2.1.3    As Dimensões e Modelos de Clima Organizacional .....	9
2.2    COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	14
2.2.1    Comprometimento organizacional: conceptualização e dimensões .....	14
2.3    RELAÇÃO DE COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL	19
CAPÍTULO 3: O PROJETO .....	19
3.1.    Caracterização da Organização.....	20
3.2.    Metodologia de Investigação .....	21
3.2.1.    Instrumento.....	22
3.3.    Descrição da Amostra .....	24
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	25
a)    Conclusões.....	28
b)    Propostas de melhoria.....	29
c)    Limitações e sugestões de estudos futuros .....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
ANEXOS .....	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Questionário de Clima e Comprometimento Organizacional .....	41
Anexo II – Tabela Síntese de Conceitos de Clima Organizacional.....	45
Anexo III - Tabela síntese de modelos de clima organizacional.....	46
Anexo IV - Modelo Great Place to Work (1981) .....	48
Anexo V - Modelo de Patterson (2005) .....	48
Anexo VI - Descrição da estrutura interna da ManpowerGroup Portugal .....	49
Anexo VII - Estrutura de inquérito.....	49
Anexo VIII - Caracterização da Amostra .....	50
Anexo IX – Análise de Fiabilidade das Escalas de Clima e Comprometimento Organizacional.....	50
Anexo X – Análise de Fiabilidade das Configurações de Clima Organizacional .....	51
Anexo XI - Análise de Fiabilidade dos Tipos de Comprometimento Organizacional ...	51
Anexo XII - Correlações entre Clima e Comprometimento, através de Spearman rho .	51
Anexo XIII - Correlações entre fatores Clima Organizacional e Comprometimento Afetivo.....	51
Anexo XIV - Correlações entre fatores Clima Organizacional e Comprometimento Normativo.....	52
Anexo XV - Correlações entre fatores Clima Organizacional e Comprometimento Calculativo.....	52
Anexo XVI - Correlação entre dimensões de Clima e tipos de Comprometimento.....	52
Anexo XVII - Comparação de médias das dimensões de Clima Organizacional .....	53
Anexo XVIII - Comparação de médias das dimensões de Clima Organizacional.....	53

## **RESUMO**

O presente projeto tem como principal objetivo o diagnóstico do Clima Organizacional na ManpowerGroup Portugal, na sua relação com o Comprometimento Organizacional expresso pelos trabalhadores. Para efetuar esse diagnóstico optou-se por uma metodologia quantitativa mediante aplicação de um inquérito por questionário, ao qual responderam 96 trabalhadores internos. A identificação das dimensões consideradas no modelo de clima - clareza organizacional; comunicação; estrutura, regras e cumprimento; recompensas; imagem do departamento de RH; perspectivas de carreira; e formação e desenvolvimento - foram obtidas através da revisão da literatura assim como os tipos de comprometimento em estudo (afetivo, calculativo e normativo). Com base nos resultados obtidos verificou-se, de uma forma genérica, a existência de uma perceção de um clima organizacional com debilidades, sobretudo, ao nível da comunicação, recompensas, e formação e desenvolvimento. Verificou-se, ainda, que o comprometimento calculativo é o que tem menor expressão na empresa e que, corroborando a literatura, existe relação entre Clima e Comprometimento Organizacional. Após a identificação dos principais fatores críticos, foi elaborado um amplo conjunto de propostas de melhoria, com ações de curto e médio prazo adaptadas à realidade em estudo e que visam contribuir para a prevenção de situações que prejudiquem a atividade da empresa.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Comprometimento Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Estudo de Caso; ManpowerGroup Portugal

## **ABSTRACT**

This project has, as its main purpose, the diagnosis of the organizational climate within the ManpowerGroup Portugal, in its relation with organizational commitment expressed by the employees. To achieve this diagnosis, a study with a quantitative methodology was conducted in which ninety-six internal employees answered a survey. The identification of the dimensions taken into account in the climate model - organizational clarity; communication; structure; rules and compliance; rewards; HR department image; career prospects; and training and development - were obtained through the investigation of literature, as well as through the types of commitment (affective, calculative and normative). Based on the achieved results it was clear that, in a generic way, the employees have a weak perception of organizational climate, particularly in terms of communication, rewards, and training and development dimensions. Moreover, we also found that the calculative commitment is the type of commitment which has less expression in the company, and that, corroborating literature review, there is a relation between climate and organizational commitment. After the identification of the main critical factors, it was possible to devise a set of improvement proposals, containing short and long-term actions, perfectly adapted to the reality under study, which aim to contribute to the prevention of critical situations that might affect the regular functioning and workflow of the company.

**Key words:** Organizational Climate; Organizational Commitment; HR Management; Case Study; ManpowerGroup Portugal

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

Ao longo dos anos denotou-se que o foco das empresas deixou de ser unicamente no lucro passando a haver uma preocupação cada vez maior com as pessoas e o seu valor, não apenas como um recurso organizacional, mas como um indivíduo ativo e provocador de decisões (Fontes, 2010). Este reconhecimento da importância das pessoas nas organizações, sobretudo, após as mudanças consequentes da globalização e da internacionalização das organizações, ressaltou a necessidade de analisar o clima e a relevância desse diagnóstico para a gestão organizacional (Keller e Aguiar, 2004, cit. por Coda et al., 2015:1830). Devido à sua multidimensionalidade, o clima permite não só saber as “percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspetos do ambiente organizacional” (Menezes e Gomes, 2010:160-173) como também analisar distintas variáveis como motivação, satisfação com o trabalho, comunicação, filosofia de gestão, entre outros. Outro conceito que se assumiu como relevante no contexto de trabalho foi o Comprometimento Organizacional. Definido como a dedicação e lealdade dos indivíduos para com a organização, foca-se no compromisso dos trabalhadores para com a entidade empregadora e com os seus objetivos (Dorgham, 2012; Rafiee et al., 2014, cit. por Bahrami et al., 2016). Na literatura, são diversos os estudos que relacionam os dois conceitos e que demonstram que o clima organizacional é um dos fatores organizacionais com impacto significativo no comprometimento dos trabalhadores (Fink, 1992, cit. por McMurray et al., 2004:475; Bahrami et al., 2016).

Neste contexto surge o presente projeto que foca no diagnóstico de determinadas dimensões do Clima Organizacional na ManpowerGroup Portugal (clareza organizacional; comunicação; estrutura, regras e cumprimento; recompensas; imagem do departamento de RH; perspetivas de carreira; e formação e desenvolvimento), assim

como de três tipos de Comprometimento Organizacional (afetivo, normativo e calculativo ou instrumental). Este diagnóstico foi realizado junto dos trabalhadores internos<sup>1</sup> da ManpowerGroup Portugal com o objetivo de obter informações sobre a perceção dos mesmos face a determinados aspetos da organização, perceber em que fatores será necessário intervir, assim como analisar de que forma se encontram comprometidos com a organização e se haverá necessidade de intervir para aumentar o envolvimento com a mesma.

As razões que justificam a escolha por este tema são: contribuir para o estudo do Clima e Comprometimento Organizacional; verificar a relação entre ambos e adaptar para o contexto português as escalas de diagnóstico do clima organizacional de Coda (2015) assim como testar a do comprometimento organizacional de Meyer e Allen, já adaptada por Nascimento et al. (2008); contribuir para a criação de um instrumento que permita à ManpowerGroup Portugal analisar aspetos do ambiente vivido na empresa assim como a perspetiva que os trabalhadores têm do negócio e políticas desenvolvidas, identificar os principais fatores críticos passíveis de mudanças, e sugerir melhorias e soluções com vista a um planeamento estratégico.

Ao nível da sua estrutura, o projeto está organizado em 5 capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema em estudo e a sua importância no contexto organizacional. O segundo capítulo aborda os conceitos de clima organizacional e de comprometimento organizacional assim como as suas especificidades, com base na literatura. O terceiro capítulo foca na descrição da organização em estudo. No quarto capítulo apresentam-se os resultados do estudo e, no último capítulo, são apresentadas as considerações finais, isto é, as conclusões, sugestões de melhoria, e limitações e estudos futuros.

---

<sup>1</sup> Denominação utilizada pela própria empresa para referir a estrutura interna da empresa e como forma de diferenciar dos trabalhadores “temporários” que fazem parte da mesma.

## **CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1 Clima organizacional: o conceito**

O Clima Organizacional (doravante CI) é uma das variáveis mais investigadas nas organizações, uma vez que permite estudar as percepções que os trabalhadores constroem sobre diferentes aspetos do seu trabalho e detetar “elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro das organizações” (Menezes e Gomes, 2010:159). Nas últimas décadas, sobretudo a partir de 2000, o conceito tem recebido especial atenção por parte dos psicólogos, gestores e sociólogos das organizações, dado que o enfoque da maioria dos modelos de comportamento organizacional tem sido nas percepções face ao ambiente de trabalho (Patterson et al., 2005, cit. por Sampieri et al., 2014:231). Contudo, continua sem existir um consenso total sobre uma definição única (Parker et al. 2003, cit. por Sampieri et al., 2014:231) tendo surgido ao longo dos anos várias proposta com vista a definir CI.

Uma das definições abordadas na literatura recorre à metáfora do clima atmosférico, ou seja, à semelhança do clima que assenta num conjunto mais ou menos regular de características atmosféricas – humidade, pressão, poluição, temperatura, estado do vento, pluviosidade, nebulosidade, correntes marítimas – de um lugar em determinado momento, o CI consiste num conjunto de práticas organizacionais objetivamente avaliadas que refletem o funcionamento de uma dada organização, durante um dado período de tempo (Ferreira, 1996:308; Neves, 1996:34). A questão de “num determinado lugar e período de tempo” aparece reforçada porque tal como o clima

atmosférico que vai sofrendo alterações, o clima nas organizações também pode sofrer mudanças com o passar do tempo.

Ainda na tentativa de definir clima, Schneider e Reichers (1983, cit. por Neves, 1996:34-35) destacaram-se ao considerarem que a interação pessoa-situação tem um papel importante na construção do clima. Essa posição abriu novas perspectivas, realçando “a vantagem do modelo interacionista com base no qual a envolvente económico-cultural em geral” e as variáveis organizacionais e individuais “se combinam para dar origem ao clima organizacional” (Neves, 1996:34-35).

Outras definições foram sendo apresentadas e, dada a multiplicidade das mesmas como se pode comprovar no Anexo II, são identificadas na literatura quatro perspectivas distintas, mas não mutuamente exclusivas, sobre a formação do conceito (Moran e Volkwein, 1992, cit. por Ferreira et al., 1996; Neves, 1996):

- **Perspetiva Organizacional ou Estrutural** – o clima é visto como um conjunto de características (dimensão, estrutura, estilo de liderança, etc.), estáveis no tempo, que descrevem objetivamente uma organização e a distinguem de outras. Essas características ou atributos organizacionais têm na sua origem as variáveis de contexto (idade e dimensão; meio envolvente, etc.), de estrutura (mecanismo de coordenação e controlo, elementos base da estrutura, etc.) e de processo (processos de comunicação, de liderança, etc.). Por outras palavras, é “uma manifestação objetiva das características da organização que o indivíduo encontra e apreende” (Ferreira et al., 1996:308) e que influenciam o seu comportamento.

- **Perspetiva Psicológica ou Percetiva** – a origem do clima está no indivíduo que enquanto processador da informação percebe as situações e reage às diferentes variáveis situacionais que encontra, de acordo com o modo como as percebe e interpreta. Segundo esta perspetiva, o conceito de clima é “algo instável no tempo”

porque o modo como os indivíduos interpretam o seu ambiente de trabalho hoje, pode alterar-se amanhã; “não uniforme numa organização, departamento ou nível hierárquico (o clima percebido pelos quadros pode ser diferente do percebido pelo Departamento de Vendas)” e “quase sinónimo de opinião pessoal” (Neves, 1996:49; Ferreira et al., 1996:309-311). Devido às suas características, esta ênfase pode levar a problemas de exatidão (não haver objetividade da perceção) e de consenso nas perceções que diferentes indivíduos têm do mesmo objeto.

- **Perspetiva Psicossocial ou Interacionista** – situa a origem do clima na interação dos indivíduos (interindividual e entre sujeito e objeto) tendo um papel fundamental neste processo a comunicação e o acordo perceptivo. Os indivíduos com base em perceções partilhadas sobre a situação organizacional criam uma estrutura comum de referência - o CI. Esta estrutura é criada através da interação entre “a) atributos organizacionais, b) a realidade subjetiva do sujeito que percebe, c) interação entre os diversos membros da organização” (Neves, 1996:62). Esta perspetiva procura assim diferenciar-se das anteriores pois, por exemplo, enquanto a perspetiva organizacional faz o clima derivar de atributos organizacionais, na psicossocial o clima é uma representação criada pelas interações dos indivíduos numa dada organização.

- **Perspetiva Cultural** – à luz desta perspetiva o CI “é criado por um grupo de indivíduos que interage e que partilha uma estrutura de referência comum: a cultura organizacional” (Neves, 1996:68-69) que se expressa através dos valores, normas e mitos.

Embora não haja consenso na definição de CI, diversos autores indicam que este tem um carácter multidimensional por aportar diversas dimensões de que são exemplo a autonomia, a confiança, a coesão, o apoio, o reconhecimento, a inovação e a justiça, que

influenciam na forma como os indivíduos se comportam em contexto de trabalho (Ferreira et al., 1996:320; Noordin et al., 2010:1-2; Moran e Volkwein, 1992; Koys e DeCotiis, 1991; De Witte e De Cock, 1986; James e Jones, 1974, cit. por McMurray et al., 2004:474). Sampieri et al. (2014:232) complementam indicando que das diversas definições que analisaram se depreende que o clima está fundamentado em percepções coletivas que dependem de “variáveis da organização (como a estrutura, as políticas e práticas administrativas) e de processos humanos que ocorrem da interação quotidiana dentro da organização (comunicação, liderança, hierarquia, etc.)”. Likert (1967, cit. por McMurray et al., 2004:474) considera ainda que o CI é um fenómeno psicológico e complexo que tem efeito na aprendizagem, desempenho, produtividade, turnover, absentismo e permanência dos trabalhadores nas empresas. Esta ideia de que o clima percebido pelos grupos ou organizações influencia os níveis de produtividade já era admitida por Kurt Lewin, nas suas experiências dos estilos de chefia – autoritária, democrática e *laissez-fair* (Lewin et al., 1939; Schneider, 1985, cit. por Neves, 1996:34). Hutu (2005, cit. por Rusu e Avasilcai, 2014:52) vem reforçar esta ideologia de complexidade indicando que “o ambiente físico (móvia, equipamentos), ambiente tecnológico (processos de trabalho, a organização do local de trabalho, máquinas, etc.), o ambiente social (atitudes dos empregados, regras, o apoio dado aos trabalhadores, recompensas) e ambiente político e económico representam elementos do CI que influenciam a motivação dos trabalhadores, satisfação no trabalho e desempenho”.

### **2.1.2 O surgir da preocupação com o Clima Organizacional e a sua importância**

Na origem das preocupações com o CI são mencionados os estudos e experiências de Lewin e Elton de Mayo, que remontam aos anos 20 e 30.

Em 1920, Kurt Lewin publicou um artigo onde referia a importância do bem-estar e da motivação do trabalhador, que não resultam só da diminuição das horas de trabalho e da organização da tarefa mas, fundamentalmente, do aumento do valor intrínseco do próprio trabalhador (Lewin, 1920, cit. por Vala e Monteiro, 2010). Começa a notar-se uma consciência de que para além de fatores extrínsecos ao trabalhador como por exemplo o ambiente e condições de trabalho, é fundamental ter em consideração fatores internos como responsabilidade, reconhecimento, entre outros. Na mesma década, em 1927, Elton de Mayo, com a famosa experiência de *Hawthorne*, demonstrou que o fator humano é fundamental nas organizações e que a interdependência entre o sistema técnico e subsistema humano é fundamental para a eficiência das organizações. Percebeu-se que para além de alterar o ambiente de trabalho também se deve ter em conta que os membros das organizações são mais eficientes e satisfeitos no trabalho quando são reconhecidos e envolvidos nos processos, isto é, quando também podem “participar, decidir e escolher as modalidades de inovação e mudança da organização do trabalho” (Ferreira et al., 1996:39; Menezes e Gomes, 2010).

Apesar de existirem até à década de 80 estudos focados no termo “clima”, estes refletiam o clima social sendo que apenas em 1958, com os trabalhos de Argyris a conceção se tornou explícita e passou a ser denominada de CI. O autor trouxe avanços significativos para a consecução de uma definição mais clara e abrangente ao demonstrar a importância de se considerarem diferentes variáveis e níveis de análise no entendimento do conceito (Argyris, 1958, cit. por Menezes e Gomes, 2010). Posteriormente, nas décadas de 60 e 70, diversos estudos foram realizados por autores como Forehand e Glimer (1964), Tagiuru e Litwin e Payne e Pugh (cit. por Randhawa e Kaur, 2015) e denotou-se um aumento da importância atribuída ao estudo do clima por se tratar de uma importante variável que permite identificar as “características que

distinguem uma organização de outra” (Forehand e Glimmer, 1964, cit. por Neves, 1996:35), e porque ajuda os indivíduos a conferirem um sentido ao mundo e a saberem como comportar-se no ambiente de trabalho (Schneider, 1975, cit. por Neves, 1996:35). A importância atribuída ao fator humano no que diz respeito ao clima vivido nas organizações deve-se ao facto de este ter sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas, uma vez que é por intermédio das pessoas que nela trabalham que se alcança a vantagem competitiva das organizações (Chiavenato, 1999, cit. por Fontes, 2010). McMurray (2004) reforça esta ideia referindo que os colaboradores são o coração do clima da organização pelo que é relevante criar percepções positivas sobre as condições de trabalho, supervisão, relação com os colegas e chefia, etc., para evitar trabalhadores sem inspiração e desmotivados. Para tal, o clima positivo deve ser encarado como fulcral nas organizações e não apenas como uma opção atrativa. Para além de ter um efeito tangível na motivação dos trabalhadores, é a chave que contribui para os resultados do negócio. Um estudo da IBM sugere que “25% das variações nos resultados de negócio podem estar diretamente relacionados com as variações no clima” (Nair, 2006:1; Permarupan et al., 2013:89-90). Neste sentido, e de forma a evitar as percepções negativas, são importantes as análises do CI pois através do diagnóstico do ambiente interno da empresa podemos saber como as pessoas se sentem na organização e identificar tanto os pontos fortes como pontos de melhoria. Permite ainda “avaliar características complexas como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensas, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização” (Menezes e Gomes, 2010:159-160). McMurray (2004:484-485) refere, ainda neste contexto, que se demonstra particularmente importante que os gestores de Recursos Humanos estejam cada vez mais articulados com a gestão de topo para que possam trabalhar de forma estratégica as informações recolhidas da análise do clima da

organização, elaborando um plano que permita combater as percepções negativas que afetam o clima saudável. Segundo Bispo (2006:259), esta análise “é uma ferramenta objetiva e segura” que procura identificar problemas reais existentes na gestão dos Recursos Humanos e melhorar o CI existente, que se for favorável beneficia tanto empresa, funcionários como clientes.

### **2.1.3 As Dimensões e Modelos de Clima Organizacional**

As análises de clima organizacional têm revelado a existência de uma grande variedade de dimensões e de modelos de medição. No que refere às dimensões, embora existam muitas outras, aparecem maioritariamente nos estudos de CI a autonomia, estrutura organizacional, recompensas, apoio e consideração, liderança e trabalho em equipa (Campbell et al., 1970, cit. por Patterson et al., 2005:381; Schneider, 1990, cit. por Coda et al., 2015:1830). Essa diversidade justifica-se pelo facto de as dimensões variarem de acordo com o propósito da pesquisa e interesses/objetivos da organização que conduz a mesma. Como consequência dessa diversidade, têm surgido ao longo dos tempos diversos instrumentos de medição do CI (Anexo III) sendo apresentados de seguida alguns dos modelos de medição mais abordados na literatura.

**Modelo de Litwin e Stringer (1968)** - foi o primeiro modelo a ser testado em empresas de grande dimensão e um dos mais conhecidos e mencionados. Para a realização do estudo, os autores desenvolveram o *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ) constituído por um conjunto de 50 itens que exploram 9 dimensões: estrutura organizacional; responsabilidade; recompensas; desafio (sentimento de risco); conflito; relacionamento (camaradagem); padrões (normas e processos); identidade (sentimento de pertença); cooperação (Sims e Lafollette, 1975;

Bispo, 2006). Os resultados demonstraram que empresas com diferentes políticas para os seus recursos humanos apresentavam distintos climas organizacionais os quais podem ser criados recorrendo a diferentes estilos de liderança e que uma vez criados, têm efeitos significativos na motivação, no desempenho e satisfação no trabalho” (Sim e Lafollette, 1975:20). Desta forma, verifica-se que o conceito de CI é usado como uma variável de intervenção que medeia entre fatores organizacionais (como a estrutura, liderança, práticas administrativas e processos de decisão) e tendências motivacionais. Embora alguns autores questionem a validade e consistência deste modelo (Gomes, 2007) os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o CI nas empresas e foram fonte de inspiração para outros modelos.

**Modelo de Kolb (1978)** - com o objetivo de tentar aperfeiçoar o modelo abordado anteriormente foca para além das dimensões responsabilidade, padrões e recompensas outras quatro: conformismo; clareza organizacional; apoio; e liderança (Kolb, 1978, cit. por Bispo, 2006:260). Na base deste modelo está a teoria de McClelland segundo a qual as pessoas perante determinada situação se comportam de maneira diferente “conforme a sua força interior ou motivo dominante que guia as suas ações, determinando o seu comportamento” (Murray,1967; Maslow, 1970, cit. por Xavier, 1986:36), ou seja, de acordo com a sua motivação e necessidades (afiliação, poder ou realização). Para McClelland (1961, cit. por Xavier,1986:36), o CI de uma organização “é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional” que contribuem para “moldar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização”.

**Modelo de Furnham e Goodstein (1997)** – considerando que os modelos anteriores partilham entre si duas limitações como fiabilidade interna reduzida e fraca validação de dados obtidos, Furnham e Goodstein desenvolveram um novo instrumento

- Questionário de Clima Organizacional (OCQ) -, constituído por 108 itens que analisam 14 dimensões de clima: clareza, respeito, comunicação, sistema de recompensa, desenvolvimento de carreira, planeamento e tomada de decisão, inovação, relacionamento, trabalho de equipa, qualidade de serviço, gestão de conflitos, comprometimento e moral, formação e aprendizagem, e direção. Este foi aplicado junto dos trabalhadores de uma companhia aérea internacional a quem numa primeira fase foi solicitado que indicassem de acordo com a escala de Likert, o quanto concordavam com as questões satisfação dos trabalhadores de como as coisas são feitas) e numa 2ª fase, qual a importância (o grau de significância que os inquiridos atribuem a cada item no que diz respeito à forma como o trabalho é desenvolvido na organização). Este instrumento que permite recolher a visão e crenças pessoais, que inevitavelmente refletem a estrutura e sistemas da organização que a afetam, é uma valiosa ferramenta de diagnóstico que permite: estudo por parte das organizações de como o CI é experienciado; o fornecimento de uma imagem geral do CI que ajudará a desenvolver planos de ações a seguir; uma análise/medida do antes e depois da avaliação da eficácia dos programas de mudança das organizações.

**Modelo *Great Place to Work* (1981)** - com origem em 1981, surgiu quando Robert Levering e Milton Moskowitz, tiveram a proposta por parte de um editor de Nova Iorque de escreverem um livro denominado *As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América*. Os dois jornalistas de negócios com o objetivo de perceber o que faziam dessas empresas ótimos locais para trabalhar iniciaram as pesquisas, entrevistaram cerca de 3000 trabalhadores, de 150 empresas pertencentes a 30 estados distintos. Recorrendo ao modelo *Great Place to Work* que foca na análise de 5 dimensões: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho, e camaradagem<sup>2</sup> como se pode verificar no Anexo IV. Nas palavras de Levering: “Um ótimo local para trabalhar na perspectiva dos

---

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=LShNOgJwoTY> (acedido a 21 maio 2016)

trabalhadores é onde há confiança na pessoa para quem e com quem trabalham; orgulho no que fazem; e gosto pelas pessoas com quem se trabalha.”<sup>3</sup> Atualmente, o instituto *Great Place to Work* realiza estudos em mais de 45 países, e publica anualmente um ranking das melhores empresas para trabalhar. Portugal foi o primeiro país da Europa a publicar o ranking das Melhores Empresas para Trabalhar em 2000 e conta com um instituto a cargo de Sandrine Lage, o qual tem recebido elogios e sido reconhecido, essencialmente, pela sua inovação.

**Modelo de Patterson (2005)** - Procurando responder aos problemas dos anteriores instrumentos de medida de clima, como ambiguidade e fraca base teórica, Patterson et al. desenvolveram *Organizational Climate Measure* (OCM) uma nova medida de CI, multi-dimensional. Para tal basearam-se no modelo *Competing Value Model*, desenvolvido por Quin e Rohrbaugh (1983, cit. por Gomes, 2007:17-18) que se encontra estruturado em 4 quadrantes que englobam os vários critérios organizacionais sujeitos a avaliação, gerados a partir das dimensões flexibilidade *versus* controlo, orientação interna *versus* orientação externa, e meios *versus* fins. Desta forma é identificado um conjunto de dimensões que estariam distribuídas pelos quadrantes como se pode comprovar no Anexo V: I – Modelo das Relações Humanas engloba bem-estar do empregado; autonomia; participação; comunicação; ênfase à formação; integração; apoio dos supervisores; II – Modelo dos Processos Internos é representado pelas escalas formalização e, tradição; II – Modelo de Sistema Aberto é representado pelas dimensões flexibilidade; inovação; foco no exterior; e Reflexibilidade; e IV – Modelo dos Objetivos Racionais engloba clareza dos objetivos da organização; esforço; eficiência; qualidade; pressão para produzir; e valorização do desempenho. Como vantagens este modelo apresenta a sua abrangência e o facto de possibilitar aos investigadores uma

---

<sup>3</sup> <http://www.greatplacetowork.pt/sobre-nos/a-nossa-historia> (acedido a 21 maio 2016)

avaliação da experiência e de percepções dos funcionários com base em diversas dimensões fundamentais do clima (Gomes, 2007:25).

**Modelo de Bispo (2006)** - O autor pretendeu apresentar um novo modelo aplicável a empresas de qualquer natureza, seja pública ou privada mediante apresentação de novos fatores que surgiram devido à globalização, inovações tecnológicas, aumento da concorrência entre empresas, etc., e que têm em consideração a evolução do cenário político-económico, sociocultural e ecológico a nível nacional e internacional. De forma a fazer face a todas essas exigências e necessidades, é importante analisar tanto fatores internos como externos. Os 1<sup>as</sup> são “os que se originam dentro da própria empresa” e sobre os quais ela “pode atuar diretamente (...) para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados” tanto para a empresa, como para os clientes e os funcionários (Bispo, 2006:263). Neste caso foram analisados: ambiente de trabalho; assistência aos funcionários; burocracia; cultura organizacional; estrutura organizacional; nível sociocultural; incentivos profissionais, remuneração; segurança profissional; transporte casa/trabalho; vida profissional. Em relação aos fatores externos “são os que têm origem fora do âmbito da empresa mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários” pelo que não podem ser desprezados (Bispo, 2006:263). O autor analisou a convivência familiar; férias e lazer; investimentos e despesas familiares; política e economia; saúde; segurança pública; situação financeira; time de futebol; vida social. Embora tenha um modelo mais próximo da realidade atual das empresas e que pode vir a contribuir para a melhoria do relacionamento empresa-funcionário, o autor não patenteou este modelo por considerar que poderão haver interessados em melhorá-lo ou lançar uma nova versão.

**Modelo de Coda (2015)** - A preocupação central deste modelo foi criar uma escala de CI que explore numa perspetiva plena tudo o que consta na literatura atual e que

preencha a lacuna entre os métodos de avaliação do CI existentes atualmente no Brasil e a necessidade da implementação de “uma metodologia altamente precisa e rigorosa de avaliação” (Coda et al., 2015:1828). Os autores sugeriram a criação de grupos de dimensões denominados “configurações” justificando a sua escolha pelo fato de normalmente as pesquisas deste tema terem tendência a focar apenas numa dimensão independente em vez de estudarem todo o contexto social como configurações de múltiplas dimensões do clima. A primeira configuração foi denominada Motivação e é composta pelas dimensões reconhecimento, comprometimento e desenvolvimento profissional. A segunda configuração denominada Liderança, é constituída pelas dimensões estilo de gestão, trabalho em equipa e competição no trabalho. A terceira, intitulada Filosofia de Gestão inclui as dimensões clareza, comunicação e, estrutura, regras e conformidade. A quarta configuração identificada como Gestão de Pessoas abrange as dimensões compensação, imagem do Departamento de RH, formação e desenvolvimento, e perspectivas de carreira. A quinta e última configuração denominada Natureza do Trabalho é composta pelas dimensões conteúdo do trabalho e volume de trabalho (Coda et al., 2015:1838-1839). Será neste modelo que nos iremos basear para as questões da análise referente ao CI na ManpowerGroup Portugal.

## **2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1 Comprometimento organizacional: conceptualização e dimensões**

Definido como a dedicação e lealdade dos indivíduos para com a organização, o Comprometimento Organizacional é um conceito importante na pesquisa organizacional e, desde os anos 70, uma variável facilitadora do entendimento de como os colaboradores se devem comportar no local de trabalho (McMurray et al., 2004:474).

Tem por base o compromisso dos trabalhadores para com a organização, a identificação com a mesma e com os seus objetivos (Dorgham, 2012; Rafiee et al., 2014, cit. por Bahrami et al., 2016), sendo um dos maiores aspetos motivacionais que forma a identidade dos indivíduos nas organizações e os leva a participar, integrar e gostar de ser membro dela (Hosseini, 2015, cit. por Bahrami et al., 2016). Permite, ainda, perceber não só o comportamento organizacional mas também prever a razão pela qual os trabalhadores permanecem no seu trabalho (Moradipour, 2009, cit. por Bahrami et al., 2016).

Na origem das investigações no campo do comprometimento organizacional estão Meyer e Allen que desenvolveram um modelo onde propõem que o comprometimento consiste em três componentes: afetivo (apego efetivo à organização); instrumental ou calculativo (apego à organização devido aos custos de vida); e normativo (sentimento de obrigação em continuar na organização). De uma forma mais aprofundada, o primeiro refere-se ao envolvimento emocional e identificação com a organização pelo que trabalhadores com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem. Esta abordagem, que prevalece na literatura e cujo ponto de vista foi defendido por Kanter e por Buchanan, respetivamente, nas décadas de 60 e 70, conceituou o compromisso como um "vínculo afetivo com os objetivos e valores da organização" assim como com a sua causa, para além de um vínculo puramente instrumental (cit. por Allen e Meyer, 1990:2 e 507). O segundo – compromisso instrumental ou calculativo - ocorre quando os trabalhadores se apercebem que os custos de deixar a organização são maiores do que os custos de permanecer na mesma pelo que continuam porque precisam. Essa avaliação é feita através de uma medida desenvolvido por Ritzer & Trice (década de 60), e modificado por Hrebiniak & Alutto (década de 70), que “requer que os inquiridos indiquem a probabilidade de deixar a organização caso tenham vários

incentivos para fazê-lo como por exemplo, aumentos de salário, *status*, liberdade, oportunidade de promoção, etc.” (cit. por Allen e Meyer, 1990:3). O último tipo de comprometimento – normativo - refere-se a trabalhadores com sentimentos de obrigação e responsabilidade para com a organização e que “exibem comportamentos apenas porque eles acreditam que é o correto e a coisa moral a fazer” (Wiener, 1982, cit. por Allen e Meyer, 1990:3). Para se medir este tipo de comprometimento, existe na literatura a escala de três itens utilizada pelo Wiener & Vardi (1980, cit. por Allen e Meyer, 1990:3) em que se questiona aos indivíduos até que ponto sentem que "uma pessoa deve ser leal à sua organização, deve fazer sacrifícios em seu nome, e não deve criticá-la".

Dadas as diferenças conceituais dos três componentes, os autores sugeriram que cada um deles se desenvolve independentemente dos outros e que, como tal, têm diferentes antecedentes (Allen e Meyer, 1990:4). No que refere ao apego afetivo à organização, tem como antecedentes as características pessoais, as características do trabalho, as experiências de trabalho e características estruturais (Mowday et al., 1982, cit. por Allen e Meyer, 1990:4). Meyer e Allen verificaram, na sua pesquisa, que os empregados são mais propensos a desenvolver um comprometimento afetivo quando sentem que são tratados com justiça pela organização, que o seu contributo é valorizado, e quando têm um sentimento de competência ou sucesso no seu trabalho. Estes autores verificaram, ainda, que “existe uma combinação de práticas de gestão que podem aumentar o comprometimento afetivo e que incluem: programas de orientação que comuniquem os valores e objetivos organizacionais, formação, promoção das políticas internas, partilha de ganhos financeiros com os empregados, participação dos empregados na tomada de decisão, comunicação aberta entre gestão e empregados, e a

percepção de justiça na tomada de decisão pessoal” (Meyer e Allen, 1997, cit. por Chait, 1998:246).

Em relação ao comprometimento instrumental pressupõe-se que este se desenvolve com base em dois fatores: (1) a magnitude e/ou número de investimentos feitos individualmente; (2) a percepção de falta de alternativas. Em relação ao (1) temos por exemplo o trabalhador que investe tempo e energia a aperfeiçoar uma competência que não pode ser transferida facilmente para outra organização. Ele “aposta” que será recompensado por isso, ganhando “a aposta” ao garantirem a sua continuidade na organização. No caso do (2), tal “como nos investimentos, a falta de alternativas (ex: falta de emprego) aumenta a percepção dos custos associados ao deixar a organização. Nesse sentido, quanto menores foram as alternativas possíveis percebidas pelo trabalhador e mais alto o custo de deixar a organização, maior vai ser o seu comprometimento instrumental para com o atual empregador” (Becker, 1960; Farrel e Rusbult, 1981, cit. por Allen e Meyer, 1990:4). Por último, temos o comprometimento normativo que, segundo Wiener (1982, cit. por Allen e Meyer, 1990:4), “vai ser influenciado pelas experiências individuais tanto antes (socialização familiar/cultural) como após a entrada do indivíduo na organização (socialização organizacional)”. Por exemplo, podemos esperar que “um trabalhador tenha um forte comprometimento normativo para com a organização se outras pessoas significantes (ex: pais) tenham sido empregados a longo prazo dessa organização e/ou tenham enfatizado a importância da lealdade organizacional. No que diz respeito à socialização organizacional, espera-se que os funcionários que são levados a acreditar - através de várias práticas organizacionais - que a organização espera a sua lealdade desenvolvam um comprometimento normativo mais forte com esta” (Allen e Meyer, 1990:4).

Embora se refira a que os três componentes são independentes, os indivíduos podem experimentar cada um destes estados psicológicos ao mesmo tempo e em níveis diferentes: alguns trabalhadores podem sentir tanto uma forte necessidade como obrigação em permanecer na empresa, mas não desejarem fazê-lo; outros podem não sentir nem uma necessidade nem obrigação mas um forte desejo em ficar (Allen e Meyer, 1990:4). Contudo, diversos estudos têm sugerido que o comprometimento afetivo e normativo estão correlacionados entre si o que levanta a questão se estas duas variáveis são na realidade independentes uma da outra ou se correspondem a uma mesma variável (Chait, 1998; Meyer et al., 2002, cit. por Nascimento et al., 2008).

Para finalizar, é importante a medição e análise do comprometimento porque tem impacto no desempenho do colaborador e da organização. Por exemplo, uma empresa que tenha trabalhadores comprometidos e empenhados poderá ter índices de crescimento e de excelência superiores em comparação com uma empresa que denota falta de comprometimento por parte dos seus trabalhadores, o que pode levar à redução da qualidade dos serviços e produtos e impedir o desempenho da organização (Ghasemi et al., 2014; Rafiee et al., 2015, cit. por Bahrami et al., 2016). Desta forma, será possível tomar medidas ou intervir no sentido de, por exemplo, reduzir o turnover. Como referem Allen e Meyer (1990), “comum às conceptualizações do comprometimento encontradas na literatura é a ligação com o turnover: empregados fortemente comprometidos são os menos prováveis de deixar a organização”. Comparativamente a outras variáveis organizacionais como, por exemplo, satisfação no trabalho, a relação com o comprometimento já é menos clara (Meyer e Allen, 1997, cit. por Chait, 1998:245).

## **2.3 RELAÇÃO DE COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Na literatura, existem diversos estudos que relacionam os dois conceitos e que demonstram que o CI é um dos fatores organizacionais com impacto significativo no comprometimento dos trabalhadores e que o afeta positivamente (Fink, 1992, cit. por McMurray et al., 2004:475; Noordin et al., 2010:8; Bahrami et al., 2016:4).

Como preditores significativos do comprometimento organizacional, Bahrami et al. (2016:2) referem a existência de variáveis de CI como “motivação, tomada de decisão, comunicação, liderança e estabelecimento de metas”. Para além das mencionadas, McMurray et al. (2004:475) referem que variáveis do clima como autonomia, apoio do supervisor e coesão também estão positivamente relacionados com o comprometimento.

Neste contexto, esforços no sentido de melhorar o CI de determinada organização podem ser uma valiosa ferramenta para aumentar o comprometimento. Como refere Bahrami (2016:5), “os gestores devem tentar entender o CI e os seus fatores, a fim de aumentar o comprometimento organizacional na sua equipa. Os gestores podem criar um clima positivo e desejável para os trabalhadores, a fim de aumentar o sentimento de responsabilidade em permanecer na organização, tentar alcançar as metas organizacionais (comprometimento normativo), e criar ligação emocional e gosto por ficar na organização (comprometimento afetivo)”.

## **CAPÍTULO 3: O PROJETO**

O principal objetivo deste projeto consiste em analisar algumas dimensões do CI por forma a perceber a perceção que os trabalhadores têm do mesmo, assim como

verificar qual o tipo de Comprometimento predominante na ManpowerGroup Portugal. Para além disso, pretende-se: (a) contribuir para o estudo do Clima e Comprometimento Organizacional, mediante apresentação de um estudo de caso; (b) verificar a relação entre o clima e comprometimento organizacional numa empresa de recursos humanos (ManpowerGroup Portugal); (c) confrontar a literatura no que diz respeito à afirmação de existência de relação entre o Clima e o Comprometimento Organizacionais; (d) adaptar para o contexto português as escalas seleccionadas de diagnóstico do CI de Coda (2015) e testar a do comprometimento organizacional de Meyer e Allen, já adaptada por Nascimento et al. (2008).

### **3.1. Caracterização da Organização**

O presente projeto tem como base a **ManpowerGroup Portugal**, empresa integrante da marca global ManpowerGroup.

A Manpower (que em 2011 passou a denominar-se ManpowerGroup) é uma empresa internacional americana de Recursos Humanos que surgiu em 1948. Atualmente conta com uma rede mundial de 3.100 escritórios, em 80 países e territórios e atua ao nível do recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, consultoria e gestão de carreiras.

Em Portugal, a primeira agência Manpower abriu em 1962 em regime de *franchising*, a qual foi adquirida, em 2008, pela “casa mãe”. Desta forma, surge a ManpowerGroup Portugal, atualmente representada por 3 marcas: Manpower que se dedica ao recrutamento e seleção em regime de trabalho temporário; ManpowerGroup Solutions em regime de *outsourcing*; e a Experis, que se dedica ao recrutamento de quadros médios superiores em área especializadas como, por exemplo, Engenharia,

Finanças, e IT<sup>4</sup>. Ao nível de trabalhadores, a empresa conta com mais de 10.000 tanto a nível interno como ao nível de trabalho temporário, sendo que o estudo em questão se vai focar apenas nos trabalhadores da estrutura interna. Esta é constituída por um total de 232 colaboradores, dos quais 152 são do género feminino e 80 do género masculino. A faixa etária predominante é entre os 25 e 35 anos (49,6%) e os trabalhadores têm maioritariamente o grau académico “Licenciatura” (50,9%). Em termos de antiguidade, a maioria dos trabalhadores internos encontram-se na empresa entre 1 e 3 anos (41,4%), destacando-se também o intervalo de “5 ou mais anos” com 33,19%. O tipo de contrato predominante é sem termo, representado por 85,3% dos inquiridos. Os dados apresentados (ver anexo VI) foram extraídos a 04 de Julho de 2016.

### **3.2. Metodologia de Investigação**

Para a recolha de dados ao nível do Clima e Comprometimento Organizacionais optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário, de administração direta (é o próprio inquirido que preenche) como metodologia de estudo. A opção por esta base metodológica de tipo quantitativa prendeu-se pelo facto de permitir a recolha de informações, de forma eficiente, junto de um grande número de inquiridos; ser relativamente fácil de administrar e de analisar dado que a recolha de dados é providenciada com base em questões padronizadas/fechadas; permite conhecer a opinião e características de uma população recorrendo a um processo de amostragem; e permite a projecção dos resultados para a população representada (Quivy e Campenhoudt, 2005:155-206; Cabral, 2006:3-4; Carmo e Ferreira, 2008:139-164 e 193-197).

---

<sup>4</sup> <http://www.manpowergroup.pt/pt/pagina/87/areas-de-atuacao/> (acedido a 21 maio 2016)

A primeira etapa para o desenvolvimento do projeto consistiu numa reunião com a Diretora de Recursos Humanos da ManpowerGroup Portugal para que fosse obtida autorização para a execução do mesmo. O questionário, construído com base na revisão da literatura, foi submetido a aprovação superior, após a qual se realizou um pré-teste, junto de seis trabalhadores, com o objetivo de identificar possíveis erros de interpretação nas questões assim como dificuldades na resposta. A colaboração e comentários dos mesmos serviram de base para a reformulação do inquérito, chegando-se assim à sua versão final. Posteriormente, o questionário foi enviado por correio eletrónico aos 232 trabalhadores da estrutura interna, que se encontram nos escritórios de Lisboa, Coimbra e Porto e cuja antiguidade é igual ou superior a 6 meses. O *link* para o seu preenchimento gerado no *Survey Monkey* esteve disponível durante 2 semanas no mês de julho e o tratamento estatístico dos dados obtidos foi realizado através do programa SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

### **3.2.1. Instrumento**

Para a recolha de dados recorreu-se à adaptação dos inquéritos por questionário desenvolvidos por Coda et al. (2015) no que diz respeito ao CI e por Meyer e Allen (1997), já adaptado por Nascimento et al. (2008) no que se refere ao Comprometimento Organizacional.

No caso do CI uma vez que o artigo base - *Multidimensional Configurations of the Organizational Climate Construct* – se encontrava no idioma de inglês, houve a necessidade de, numa primeira fase, traduzir literalmente as questões, que foram posteriormente corrigidas para ficarem num português mais correto. Numa segunda fase, de forma a garantir a fidelidade da tradução das questões foi solicitado ao próprio

autor – Professor Roberto Coda - uma versão em português (no caso, português do Brasil), o qual se disponibilizou prontamente a fornecê-la. Uma vez que o inquérito original conta com um elevado número de questões e, de forma a não torná-lo muito extenso aquando da sua aplicação junto dos trabalhadores da ManpowerGroup Portugal, optou-se pela análise das configurações “Filosofia de Gestão” e “Gestão de Pessoas” que somam no total 40 questões<sup>5</sup>. A primeira configuração integra as dimensões clareza (questões 6 a 8, 16, 26, 27 e 31 a 33), comunicação (questões 3, 5, 11, 17, 22 e 36 a 38) e estrutura, regras e conformidade (questões 1, 9, 18 e 28). A segunda abrange as dimensões compensação (questões 2, 4, 12, 13, 19 a 21, 25, 30, 34 e 39), imagem do departamento de RH (questões 10, 15 e 40), perspectivas de carreira (questões 14 e 24) e formação e desenvolvimento (questões 23, 29 e 35). A opção por estas duas configurações em detrimento das restantes prendeu-se, essencialmente, por três motivos: (1) as dimensões abrangidas são, tendo em conta o contexto vivido atualmente na empresa, as mais pertinentes de análise; (2) a configuração Motivação abrange o comprometimento e, neste estudo, pretendemos analisar esta dimensão em separado (3) a configuração Natureza do Trabalho apresentava o *Alpha de Cronbach* mais baixo.

Em relação ao Comprometimento Organizacional do total de 19 questões, foram eliminadas duas (nº 10 e 18) por sugestão dos autores que indicam que estão pouco ajustadas ao modelo fatorial (Nascimento et al., 2008:125 e 130), ficando um novo modelo com 17 questões. As questões 2, 6, 7, 9, 10 e 14 avaliam o comprometimento afetivo, as questões 1, 3, 12, 13, 15, 16 e 17 avaliam o comprometimento calculativo e as questões 4, 5, 8 e 11 avaliam o comprometimento normativo. Para além disso, algumas questões foram reformuladas para um português mais correto. No que diz respeito à escala, embora no modelo de Nascimento et al. (2008) se utilize uma escala

---

<sup>5</sup> O inquérito original de Coda (2016) aborda 5 configurações: Motivação, Liderança, Filosofia de Gestão, Gestão de Pessoas e Natureza do Trabalho.

de tipo Likert de 7 pontos, no presente projeto usámos uma escala de 10 pontos (em que 1=máximo desacordo e 10=máxima concordância), à luz da utilizada por Coda et al. (2015) na sua investigação. Esta opção prende-se sobretudo com o facto de se considerar que no presente contexto seria a mais adequada e que iria por outro lado evitar a tendência central de respostas. Como referem Wittink e Bayer (1994, cit. por Coda et al., 2015:1835) “a escolha por este tipo de escala foi feito para maximizar o contraste entre medidas e aumentar a confiança”.

Em suma, o questionário utilizado neste estudo (ver anexo I) encontra-se dividido em três partes: uma primeira em que se efetua a descrição demográfica da amostra em estudo (género, idade, escolaridade, antiguidade, marca a que pertence, categoria profissional e tipo de contrato); uma segunda parte onde se avalia o CI percecionado pelos trabalhadores internos; e uma terceira parte em que se avalia o comprometimento organizacional. No total, o questionário conta com 63 questões/ítems ordenadas aleatoriamente com recurso ao Excel. A forma como o questionário se encontra organizado pode ser consultada no Anexo VII.

### **3.3. Descrição da Amostra**

O presente estudo foca-se nos 232 trabalhadores internos da ManpowerGroup Portugal que se encontram nos escritórios de Lisboa, Coimbra e Porto, e que apresentam uma antiguidade superior a 6 meses (inclusive) na empresa. Estas opções justificam-se pelo facto de a empresa contar, na totalidade, com um universo muito vasto de trabalhadores (10 000) e porque os primeiros seis meses na empresa correspondem ao período experimental e de adaptação ao modo de funcionamento e cultura da empresa.

Foi obtida uma taxa de resposta de 41,4%, sendo a amostra constituída por 96 trabalhadores internos. Especulamos que a baixa percentagem de respostas se deva ao facto de o questionário ter sido enviado no mês de julho, altura em que grande parte dos trabalhadores se encontra de férias.

Em termos de caracterização da amostra (ver anexo VIII), 65,6% são do género feminino e 34,4% do género masculino. A faixa etária predominante é entre 31 e 40 anos (65,6%) e, ao nível de escolaridade, verifica-se que a maioria dos trabalhadores possui Licenciatura (56,3%). Ao nível da marca e cargo funcional, o maior número de respostas verificou-se, respetivamente, na ManpowerGroup Solutions (38,5%) e, ao nível dos *Technicians/Consultants* (38,5%). Da amostra, 42,7% são trabalhadores na empresa há mais de 1 e até 3 anos. Em relação ao tipo de ligação contratual, 79,7% dos respondentes têm contrato sem termo.

## **CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Posteriormente à recolha dos dados através do inquérito por questionário, realizou-se a análise dos dados.

### **- Análise da Fiabilidade e Sensibilidade das Escalas**

Numa primeira análise verificou-se a fiabilidade das escalas e respetivas dimensões, a qual se realiza calculando o *Alpha de Cronbach* que representa a consistência interna da escala. Para ser considerado aceitável, o valor/coeficiente tem de ser fixar num valor igual ou superior a 0,70.

No caso das escalas de CI e de Comprometimento Organizacional, verificaram-se respetivamente alfas de *Cronbach* de 0,915 (Excelente) e 0,823 (Muito Bom), o que

demonstra a existência de uma boa consistência interna (ver anexo IX). Relativamente, aos alfas das configurações em estudo, a Filosofia de Gestão apresenta um alfa de 0,872 e a Gestão de Pessoas um alfa de 0,855, ambos classificados como “Muito bom” (ver anexo X). A mesma análise foi feita para os diferentes tipos de Comprometimento Organizacional verificando-se que o afetivo apresenta um alfa de 0,777 (Bom), o calculativo um alfa de 0,681 (Razoável) e normativo de 0,680 (Razoável), concluindo-se que existe homogeneidade interna (ver anexo XI).

#### **- (Co)Relação entre Clima e Comprometimento Organizacionais**

Posteriormente, por forma a confrontar a literatura, procurou-se responder à questão “existe relação entre clima e comprometimento?”. Com base no teste de Spearman, verificamos que, com uma significância estatística de 99%, existe uma relação entre o CI e o comprometimento organizacional ( $\text{sig.} \cong 0,001$ ). Na realidade em estudo e como se pode verificar no Anexo XII se o fator clima aumentar em 100%, o fator comprometimento vai aumentar 50,7% e vice-versa.

Posto isto, pretendemos perceber qual a relação entre o Clima e os diferentes tipos de comprometimento. Com base no teste de Spearman, verificamos que existe uma correlação significativa entre o CI e os comprometimentos afetivo e normativo ( $\text{sig.} \cong 0,001$ ) sendo o afetivo aquele que apresenta uma correlação superior (ver anexos XIII, XIV e XV).

De forma a analisar a um nível mais profundo, tentámos perceber qual a relação entre as diversas dimensões de clima e os diferentes tipos de comprometimento em estudo. Em termos de correlação entre as variáveis, os resultados apresentados no Anexo XVI, indica que o comprometimento normativo não tem correlação com a Imagem do Departamento de RH e com Perspetivas de Carreira. Verifica-se ainda que o

comprometimento calculativo não tem correlação com Clareza Organizacional, Comunicação, ERC, Imagem do Departamento de RH e com Perspetivas de Carreira.

#### **- Comparação de médias de escala do Clima Organizacional**

Por forma a analisar o CI em pormenor e perceber em que dimensões se verificam indicadores mais baixos, procedeu-se à análise das médias (ver anexo XVII). Tendo por base que a escala aplicada era de 1 a 10 pontos (1=discordância máxima e 10=concordância máxima), verificou-se que as dimensões apresentam na sua generalidade valores baixos (inferiores ao ponto médio - 5).

Numa análise mais pormenorizada, verificamos que as dimensões mais críticas são “Recompensas” com média de 3,5, “Comunicação” com média de 4,9 e “Formação e Desenvolvimento” com média de 4,9. A dimensão “Perspetivas de Carreira” tem a média mais elevada (6,1). Neste último caso, dado que não se verifica a existência de um plano de Perspetivas de Carreira definido de forma clara na ManpowerGroup Portugal, deduzimos que o valor da média se possa justificar por se tratar de uma dimensão com apenas duas questões no inquérito e dado que uma dela foca essencialmente na antiguidade. Mediante os resultados apresentados concluímos que existe a perceção de um CI com fragilidades em relação às configurações em análise, e que será necessário intervir no sentido de as melhorar.

#### **- Comparação de médias de escala do Comprometimento Organizacional**

Com base nos dados recolhidos (ver anexo XVIII), verificou-se que predomina o comprometimento afetivo na ManpowerGroup Portugal com uma média de 6,297 e, que o comprometimento calculativo é aquele em que se regista uma média inferior (3,833).

## **CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **a) Conclusões**

O presente estudo revelou que na ManpowerGroup Portugal as dimensões Comunicação, Recompensas e Formação e Desenvolvimento são as que apresentam os valores da média inferiores, em comparação com as restantes. Contudo, de uma forma geral, todas as dimensões apresentam valores de média baixos, o que revela que os trabalhadores estão pouco satisfeitos com o CI. Denota-se assim que existem diversas lacunas que se não forem cuidadas irão trazer repercussões ao nível do desempenho, produtividade, satisfação e motivação dos trabalhos que se irá refletir de forma negativa nos resultados da empresa a médio/longo prazo. Neste sentido, esperamos que este estudo sirva de guia para a ManpowerGroup Portugal melhorar no sentido de criar um ambiente de trabalho mais atrativo e propício assim como de “medida de referência” que permitir uma comparação futura quando se aplicar novamente o estudo. Espera-se, ainda, que as conclusões deste estudo ajudem a ManpowerGroup Portugal não apenas a melhorar o seu CI como também a aumentar o compromisso de seus funcionários para com a mesma (Noordin et al., 2010).

Com o presente estudo conclui-se ainda que, tal como mencionado na literatura analisada, existe relação entre o Clima e o Comprometimento e que, dos três tipos de comprometimento, o afetivo é aquele que tem uma correlação mais significativa com o CI.

Em suma, este tipo de estudo é fundamental pois permite obter uma avaliação global sobre as perceções que os trabalhadores têm em relação ao clima vivido na organização, avaliar como se sentem em relação a diversas dimensões assim como perceber as áreas problemáticas com que se depararam no decorrer do trabalho e nas

quais é necessário que os Gestores de Recursos Humanos intervenham rapidamente (Noordin et al., 2010; Coda et al., 2015).

#### **b) Propostas de melhoria**

Com base nos resultados obtidos através do diagnóstico do Clima e do Comprometimento na ManpowerGroup Portugal, verificaram-se alguns aspetos menos positivos que requerem intervenção. Em foco estão as dimensões comunicação, recompensas e formação e desenvolvimento no que diz respeito ao CI, assim como o comprometimento calculativo que registou o valor médio mais reduzido face aos outros dois tipos de comprometimento. Nesse sentido, apresentam-se algumas propostas de melhoria que deveriam ser implementadas a curto e médio prazo.

Relativamente à **Comunicação** verificaram-se fragilidades ao nível da transmissão da informação (por exemplo, relativamente a alterações na empresa) que, segundo os trabalhadores inquiridos não é feita atempadamente, algumas vezes não é de fácil/rápida interpretação/análise e não flui igualmente por todos os trabalhadores da estrutura; ao nível da bilateralidade da comunicação que nem sempre se verifica; e ao nível do número de reuniões que consideram não ser suficiente para manter as pessoas informadas. Neste sentido, e tendo por base que a comunicação interna é determinante para o bom funcionamento das organizações visto que acaba por afetar o desempenho das mesmas e que uma comunicação eficaz é uma competência de liderança essencial para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivador, é fundamental ter um alinhamento estratégico com vista à melhoria contínua. Ao promover-se um ambiente onde se comunica bem, cria-se um clima de trabalho que estimula o fluxo de ideias e conversas, onde as pessoas aprendem umas com as outras (Galer et al., 2005:60). Como refere Almeida (2003, cit. por Vieira et al., 2013:58), “a comunicação interna é uma

necessidade, uma vontade e uma crença da organização: é uma necessidade porque é vital na coordenação das atividades, processos e no clima interno; é uma crença porque acredita-se que pode levar à solução; e é uma vontade porque é necessário pensar, controlar e geri-la através das opções estratégicas”. Para combater as barreiras que põem em causa a boa comunicação na ManpowerGroup Portugal sugerimos como plano de ação:

1) **Criação de sinergias** entre departamentos através de convívios de periodicidade regular (ex.: trimestral) entre os trabalhadores da ManpowerGroup Portugal a realizar em dia de semana, durante a tarde, em horário laboral, num contexto mais informal. Para além de contribuírem para o fortalecimento de relações interpessoais que consequentemente poderá criar/aumentar a confiança entre as pessoas, iria promover a partilha e transferência de conhecimento (Vieira et al., 2011:68). Esta medida procuraria combater ainda a falta de bilateralidade na comunicação, a qual pode estar relacionada com a ausência de confiança entre interlocutores que leva as pessoas a reter ou a filtrar informações distorcidas, gerando-se por vezes mensagens sem exatidão (Cunha et al., 2006, cit. por Vieira et al., 2013).

2) **Reforço da comunicação** dos objetivos da empresa e melhoria de comunicação entre os departamentos. Para tal propomos que, para além das regulares reuniões de equipa feitas em cada departamento, se realizarem reuniões bimensais ou trimestrais com toda a estrutura interna para troca de informações sobre os progressos, dificuldades sentidas, desafios futuros e objetivos a atingir e, que permitam manter todos os trabalhadores informados sobre aquilo que se passa na ManpowerGroup Portugal. Ao englobar todos os trabalhadores vai permitir que se tenha uma visão mais ampla do negócio, que vá para além daquilo que se passa no seu departamento e zona

do país em que trabalha e que permita definir estrategicamente quais os passos e caminho a seguir (Galer et al., 2005:59; Viera et al., 2011:68).

3) **Reorganização e dinamização da Intranet** no sentido de ter informações mais dinâmicas e atualizadas tanto sobre a empresa (ex: mudanças internas; presença em eventos, *clipping* sobre a empresa, novas legislações que afetem o trabalho diário, oportunidades de recrutamento interno, etc.) como sobre outros assuntos de interesse à área de atuação (ex: notícias sobre a temáticas dos recursos humanos; conferências ou eventos de RH que se vão realizar; frases motivacionais; etc.). Como complemento poderia ser enviada uma *newsletter* mensal a todos os trabalhadores no sentido de os manter informados e como forma de promover internamente a imagem da empresa (Viera et al., 2011:68).

A dimensão **Recompensas** foi aquela onde os trabalhadores demonstraram maior insatisfação e cuja percepção é de que os salários não acompanham o custo de vida nem os níveis praticados no mercado; que não são equilibrados no sentido de incluírem benefícios e outras formas de compensação para além do salário base; que a progressão salarial (horizontal) não é periódica nem realizada em intervalos adequados; e de que a remuneração não reflete o desempenho e qualidade dos trabalhadores e nem sempre é justo. Para combater estas situações, é importante intervir ao nível das políticas salariais e analisar junto dos trabalhadores o que os faria sentirem-se mais valorizados na empresa (Nair, 2006:4). De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997, cit. por Gheno e Berlitz, 2011:271) é preciso procurar “novas soluções de remuneração” dado que os programas tradicionais já não são suficientes. Neste sentido, muitas empresas têm procurado adotar, para além de um amplo pacote de benefícios, a remuneração estratégica composta por parte intrínseca e extrínseca (Gheno e Berlitz, 2011). De forma a melhorar a percepção face às Recompensas, propomos que primeiramente se faça uma

análise de mercado e revisão do Sistema de Recompensas existente de forma a verificar se efetivamente cumpre com os padrões de equidade e justiça, se há equilíbrio entre o tipo de recompensas atribuídas (intrínsecas intimamente ligadas ao trabalho em si; extrínsecas relacionadas com fatores externos e materiais do trabalho desempenhado) e onde se poderão introduzir alterações com vista ao aumento da motivação dos trabalhadores (Lawer, 1986, cit. por Teixeira, 2014:12-13). Como medidas que deveriam ser consideradas na ManpowerGroup Portugal sugerimos:

1) Sistema de Recompensas que não foque apenas na função mas também no desempenho individual e de grupo e, que para além da componente fixa invista na componente variável com introdução de **bónus e comissões**. Exemplo: bónus anual por alcance de objetivos individuais e de equipa/departamento definidos previamente no início do ano; comissões por *placement* no caso do recrutamento e seleção à semelhança do praticado em empresas da mesma área.

2) **Criação de metas** por agências ManpowerGroup Portugal (Lisboa, Leiria e Porto) e/ou setor de atividade dos diversos clientes, com o objetivo de “criar um ambiente cooperativo entre a empresa e os trabalhadores, através do estabelecimento de metas claras” e desafios gradativos. O alcance dessas metas seria traduzido em pontos que se refletiriam em valor monetário a ser acrescido ao vencimento dos mesmos, como forma de premiar (Ghenó e Berlitz, 2011:280)

3) **Atribuição de incentivos não monetários** como: flexibilidade de horários, possibilidade de trabalhar através de casa ou escolher o seu próprio horário de trabalho (Nair, 2006:1-4); oferecer o dia de aniversário dos trabalhadores e, no caso de pessoas com filhos oferecer ainda a possibilidade de tirar o dia de aniversário dos mesmos (Nair, 2006:5); atuar com base no reforço positivo e reconhecimento pelo trabalho bem feito (ex: menção do empregado do mês na newsletter mensal e na

intranet; reconhecer o bom trabalho nas reuniões de equipa; dar feedback em reuniões individuais). Estes incentivos não monetários visam premiar as performances, adequar as recompensas às necessidades e interesses individuais com o objetivo de satisfazer, motivar e reter os trabalhadores assim como aumentar o comprometimento organizacional dos mesmos, que poderá refletir-se num acréscimo da produtividade (Pinto, 2011:7-10 e 21).

4) **Definição clara de planos de carreira.** Uma vez que os trabalhadores sentem que a progressão horizontal não é periódica nem realizada em intervalos adequados, devem encontrar-se alternativas. Uma delas pode ser a criação de planos de progressão mediante o enriquecimento da tarefa e, dado que a ManpowerGroup tem várias agências, ofereça aos funcionários a possibilidade de mudar de cenário, alterando cargos por uma semana ou mês<sup>6</sup>. Para além disso, deveria apostar-se mais no recrutamento interno mediante comunicação das vagas na intranet, promovendo a igualdade de oportunidades entre trabalhadores (Nair, 2006:4).

No caso da **Formação e Desenvolvimento**, os trabalhadores internos da ManpowerGroup Portugal sentem que não existe total apoio por parte da empresa na realização de formação técnica relacionada diretamente com a atividade profissional e, que não é uma preocupação fulcral para a empresa. Embora na ManpowerGroup Portugal existam formações anuais em formato sala de aula e em plataforma *e-learning*, os trabalhadores sentem que a empresa encara a formação como uma obrigação legal, algo que tem de ser realizado e, como tal, que não são personalizadas de acordo com os seus interesses e necessidades. Como referem Cunha et al. (2012:394), a formação deve ser encarada não apenas como um custo mas como um investimento dado que esta tem impacto na motivação porque é “percecionada pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da organização no seu desempenho e funções. A satisfação daí

---

<sup>6</sup> [https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/10-incentivos-nao-monetarios\\_67/](https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/10-incentivos-nao-monetarios_67/) (acedido a 17 setembro 2016)

adveniente e o desejo de responder reciprocamente tendem a gerar maior motivação no trabalho e empenho”. Para além do mencionado, sugere-se que se perceba junto dos trabalhadores quais as necessidades de formação e que se implemente um ciclo formativo bem definido, eficaz, inovador, eficiente e contínuo, que procure ir ao encontro não apenas dos interesses da empresa mas também das necessidades e do interesse dos trabalhadores. Seguem-se alguns exemplos de formações que a ManpowerGroup Portugal poderia considerar:

- Idiomas. Mediante estabelecimento de parcerias com institutos/escolas no sentido dos trabalhadores terem desconto e poderem frequentar fora do horário de trabalho. Desta forma a empresa demonstra interesse na formação dos seus trabalhadores e que aposta no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

- Atividades de *Team Building*, de 6 em 6 meses, em contexto *outdoor* com foco na melhoria da autoconfiança, na mudança de atitudes, no fomento de competências interpessoais, no desenvolvimento do espírito de equipa e de capacidade de liderança. Estas poderiam ser em contexto militar como é o caso dos *bootcamp*, atividades de aventura como canoagem e *peddy pappers*, jogos de pistas e desafios em equipas, entre outros (Cunha et al., 2012:474-475).

- Comunicação eficaz recorrendo a *workshops* de por exemplo linguagem corporal, falar com assertividade e como fazer entrevistas eficazmente (Cunha et al., 2012:448-449). Como vimos anteriormente neste capítulo, a comunicação é fulcral tanto para comunicar internamente entre trabalhadores como externamente com, por exemplo, candidatos e clientes.

- Inovação e Criatividade: sessões onde se desenvolvam exercícios com vista a desenvolver um CI inovador e onde se encoraje os trabalhadores a desenvolverem as

suas aptidões criativas assim como a sua capacidade de usar ideias “estranhas” que funcionam (Cunha et al., 2012:448-449).

Para tudo o que foi referido até agora, é imprescindível o Sistema de Avaliação de Desempenho dado que é a base que alimenta outros processos como a Gestão de Carreiras, Formação e Desenvolvimento e, o Sistema de Recompensas. O Sistema de Avaliação permite fazer a ponte entre os objetivos e a estratégia organizacional, e o comportamento dos trabalhadores (Neely, 1998, cit. por Rodrigues, 2010) sendo um momento em que se definem objetivos futuros, se ouve o trabalhador, se dá feedback e indicam pontos de melhoria assim como se percebem lacunas que podem ser colmatas com formação adequada. A ManpowerGroup Portugal já desenhou e definiu como seria feita a Avaliação de Desempenho, fez uma reunião onde explicou todos os pormenores aos seus trabalhadores, contudo ainda não está a ser aplicada. Pelos motivos apresentados deve ser posto em prática o mais breve possível.

Em relação ao comprometimento verificou-se que o calculativo é o que menos predomina na ManpowerGroup Portugal. Nesse sentido, numa primeira fase sugiro que se realize um estudo de mercado que permita identificar na concorrência aquilo que estão a oferecer e quais os aspetos que poderão aliciar os trabalhadores a querer mudar. Posto isso, é fundamental desenvolver estratégias no sentido de criar junto do trabalhador a perceção de que o custo de deixar a organização é maior que os custos de permanecer na mesma mediante, por exemplo, desenvolvimento de planos de carreira claros e aliciantes, investimento na formação e aperfeiçoamento de competências de difícil transferência para a concorrência e, através de plano de recompensas e benefícios (Becker, 1960; Farrel e Rusbult, 1981, cit. por Allen e Meyer, 1990).

### **c) Limitações e sugestões de estudos futuros**

Em relação às limitações deste projeto, é de assinalar, desde logo, a reduzida taxa de respostas por parte dos trabalhadores internos da ManpowerGroup, inferior a 50%. Tal como foi referido, esta taxa pode dever-se à aplicação do questionário ter ocorrido em período usual de férias dos mesmos. Para além disso, o fato de se cingir aos trabalhadores internos da organização leva a que os resultados possam não ser passíveis de generalização a todos os trabalhadores da ManpowerGroup, quer em Portugal, quer no estrangeiro. De salientar ainda que se trata de um estudo de caso sobre uma empresa específica pelo que não permite generalizações a outras empresas e seus trabalhadores.

Outra das limitações a indicar é o fato de a presente análise estar limitada a apenas algumas variáveis de CI, embora outras variáveis importantes como satisfação no trabalho, envolvimento, *stress*, retenção, entre outras, pudessem ser igualmente incluídas.

Como sugestões para trabalhos futuros consideramos que seria pertinente estender o estudo aos restantes trabalhadores da Manpower, tanto em Portugal como noutros países e comparar resultados. Desta forma poderia analisar-se se todos os trabalhadores partilham da mesma perceção em relação ao clima e sentimento de comprometimento. Para além disso, sugerimos que em estudos futuros se incluam outras variáveis de análise possibilitando a criação de um instrumento mais completo e que permita ter uma visão global face ao clima e comprometimento e, que se realizem estudos específicos focados na comunicação, plano de carreiras e formação e desenvolvimento.

Para finalizar, julgamos que também poderia ser interessante estudar o clima em empresas da mesma área de forma a perceber como os seus trabalhadores percecionam o clima, aquilo que mais valorizam e qual o tipo de comprometimento predominante.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. e Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchi, M., Montazer-alfaraj, R. e Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Res Perspect*, 1-5.
- Bispo, C. (2006). Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Produção* 16 (2), 258-273.
- Cabral, N. (2006). *Investigação por Inquérito*. Dissertação de Licenciatura em Matemática Aplicada. Universidade dos Açores.
- Cardoso, J. (2015). *Desenvolvimento e Validação de um Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional: O Caso Lusoponte*. Projeto Final do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade de Lisboa.
- Carmo, H e Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*, 2ª Ed. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chait, H. (1998). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. *Personnel Psychology* 51 (1), 245-248.
- Coda, R., Silva, D. e Custodio, I. (2015), Multidimensional Configurations of the Organizational Climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (14), 1827-1847.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P. e Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Fontes, R. (2010). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho. Instituto Superior de Ciências Sociais e Política da Universidade Técnica de Lisboa.

- Forehand, G. e Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin* 62 (6), 361-379.
- Freitas, M. (2010). *Os Níveis de Comprometimento em Contexto Organizacional: Estudo de uma Empresa Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Universidade Fernando Pessoa. Porto.
- Furnham, A. e Goodstein, L. (1997). The Organizational Climate Questionnaire (OCQ). *The 1997 Annual*, 2, 163-170.
- Galer, Vriesendorp e Ellis, 2005. *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services*. Cambridge: Management Sciences for Health.
- Gheno, R. e Berlitz, J. (2011). Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: Um Estudo de Casp Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4 (1), 268-287.
- Gomes, A. (2007). *Clima Organizacional e Desempenho*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Great Place To Work Ireland (2013). *The Great Place To Work Model - Employee's Perspective* [Em linha]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LShNOgJwoTY> [Acesso em: 2016/5/21].
- Great Place To Work (s.d). *O que é um excelente ambiente de trabalho?* [Em linha]. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.pt/a-nossa-abordagem/o-que-e-um-optimo-local-para-trabalhar> [Acesso em: 2016/5/21].
- Great Place To Work (s.d). *A Nossa História* [Em linha]. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.pt/sobre-nos/a-nossa-historia> [Acesso em: 2016/5/21].
- Lewin, K., Lippitt, R. e White, R. (1939). Patterns of Agressive Behaviour in Experimentally Created “Social Climates”. *The journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin* 10, 271-299.
- ManpowerGroup Portugal (s.d). *Áreas de Atuação*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.manpowergroup.pt/pt/pagina/87/areas-de-atuacao/> [Acesso em: 2016/5/21].
- McMurray, A., Scott, D. e Pace, R. (2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing. *Human Resources Development Quarterly* 15 (4), 473-488.

- Mendes, F. (2013). *Clima Organizacional na Portugal Telecom: O Caso do Programa Trainees*. Projeto final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade de Lisboa.
- Menezes, I. e Gomes, A. (2010). Clima Organizacional: Uma Revisão Histórica do Construto. *Psicologia em Revista* 16 (1), 158-179.
- Nair, R. (2006). *Climate Studies and Associated Best Practices to Improve Climate Issues in the Workplace* [Em linha]. Disponível em: <https://journals.psu.edu/wepan/article/viewFile/58471/58159> [Acesso em: 2016/6/25].
- Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão* 14 (1), 115-133.
- Neves, J. (1996). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no contexto de outros países*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. e Idrus, S. (2010). Organizational Climate and its influence on Organizational Commitment. *International Business & Economic 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 Behaviour* 26, 379-408.
- Permarupan, P., Saufi, R., Kasim, R. e Balakrishnan, B. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee’s Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 107, 88-95.
- Pinto, A. (2011). *Incentivos Não Monetários: Uma Alternativa de Compensação em Tempo de Crise?* Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Ed. Lisboa: Gradiva.

Randhawa, G. e Kaur, K. (2015). An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour. *Paradigm* 19(1), 65-78.

Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Rusu, G. e Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 124, 51-28.

Sampieri, R., Valencia, S. e Soto, R. (2014). Construcción de un Instrumento para Medir el Clima Organizacional en Función del Modelo de los Valores en Competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1), 229-257.

Sims, Jr. H. e Lafollette, W. (1975). An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology* 28, 19-38.

Teixeira, J. (2014). *Esquemas de Incentivo aos Trabalhadores*. Relatório de Estágio de Mestrado em Economia Industrial. Universidade de Coimbra.

Vala, J. e Monteiro, M. (2010). *Psicologia Social*. 8ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vieira, M., Marques, A. e Correia, E. (2013). Comunicação Interna numa Empresa de Serviços. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* (Julho/Setembro), 57-68.

Xavier, O. S. (1986). Clima Organizacional na Pesquisa Agropecuária: Percepção e Aspiração. *Revista de Administração* 21(4), 33-48

## ANEXOS

### Anexo I – Questionário de Clima e Comprometimento Organizacional

#### A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES: O CASO DA MANPOWERGROUP PORTUGAL

O meu nome é Susana Ferreira e, no âmbito do trabalho final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão –, peço a sua colaboração no preenchimento do presente questionário.

O objetivo é fazer o diagnóstico do Clima Organizacional na ManpowerGroup Portugal, identificando os principais fatores críticos do ambiente interno e a sua relação com o comprometimento organizacional.

O questionário é anónimo e os dados obtidos são confidenciais, sendo utilizados para fins meramente estatísticos. Por este motivo e de forma a não comprometer os resultados finais, peço que dê a sua opinião sincera e lembre-se que não existem respostas certas ou erradas.

Muito obrigado pela sua colaboração!

#### A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES: O CASO DA MANPOWERGROUP PORTUGAL

##### I. DADOS DEMOGRÁFICOS

\* 1. Género

- Feminino  
 Masculino

\* 2. Idade

- Inferior a 24 anos  
 25 a 30 anos  
 31 a 40 anos  
 41 a 45 anos  
 Mais de 46 anos

\* 3. Escolaridade

- Inferior ao 9º ano  
 9º ano  
 12º ano  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento  
 Outro (especifique)

\* 4. Em que marca trabalha?

- ManpowerGroup  
 ManpowerGroup Solutions  
 Experis  
 Manpower

\* 5. Qual é o grupo funcional em que está inserido na ManpowerGroup Portugal?

- Director  
 Manager  
 Coordinator  
 Team Leader  
 Technician/Consultant  
 Assistant/Administrative

\* 6. Há quanto tempo trabalha na ManpowerGroup Portugal?

- Inferior a 1 ano  
 1 a 3 anos  
 4 a 6 anos  
 7 a 9 anos  
 Mais de 10 anos (inclusive)

\* 7. Tipo de contrato

- Sem Termo  
 Termo Incerto

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES: O CASO DA MANPOWERGROUP PORTUGAL**

Tendo em conta o seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, escolhendo de 1 a 10 em que 1 – Discordância Máxima e 10 – Concordância Máxima.

\* 8. Clima Organizacional

	1 - Discordância Máxima	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Concordância Máxima
1. Há suficiente abertura e flexibilidade para aceitação de ideias e sugestões voltadas para o aperfeiçoamento ou melhoria na ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Os aumentos salariais na ManpowerGroup Portugal são (atualmente) superiores ao aumento do custo de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gasto pouco tempo a selecionar as informações que recebo através dos diferentes canais de comunicação formais da ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os benefícios atribuídos pela ManpowerGroup Portugal são amplos e variados contribuindo para a retenção dos trabalhadores mais competentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. As alterações/mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. O estilo de gestão adotado pela ManpowerGroup Portugal influencia de modo positivo o comportamento dos seus trabalhadores internos em relação ao trabalho que executam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A gestão de topoadministradores da ManpowerGroup Portugal preocupam-se principalmente com os assuntos verdadeiramente estratégicos para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Na ManpowerGroup Portugal, tudo o que é prometido é realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Há uma nítida e adequada divisão de papéis e responsabilidades entre áreas/departamentos da ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Discordância Máxima	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Concordância Máxima
10. Os RH têm ferramentas para realizar uma avaliação eficaz do desempenho dos trabalhadores internos nas suas tarefas/funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A quantidade de reuniões de trabalho é suficiente para manter as pessoas informadas sobre o que acontece na ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A progressão nas faixas salariais (promoção horizontal) é periódica e realizada em intervalos adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. O salário que recebo é competitivo com os níveis de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sinto que as qualificações e formação aumentam as minhas possibilidades de promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os diferentes cargos existentes na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. As pessoas que trabalham na ManpowerGroup Portugal sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Na ManpowerGroup Portugal, a rede de comunicações é ágil e eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. A estrutura organizacional e funcional da empresa é consistente com os seus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. A remuneração é equilibrada, incluindo, além de salário, benefícios e outras formas de compensação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Os salários pagos reconhecem o valor e a qualidade de desempenho dos trabalhadores internos da ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Há um equilíbrio interno entre os salários pagos; os cargos mais complexos ou mais importantes são os mais bem remunerados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. A comunicação é verdadeiramente bilateral; não há porque temer surpresas ou reações inesperadas de qualquer parte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. A formação é amplamente valorizada na ManpowerGroup Portugal, até mesmo aquelas voltadas para fases futuras da carreira dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Discordância Máxima	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Concordância Máxima
24. Não é necessário ter antiguidade para se ter um melhor ambiente de trabalho na ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. O salário que ganho é suficiente para atender ao meu nível/padrão de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A postura da ManpowerGroup Portugal demonstra claramente que as pessoas são o seu maior património.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. A procura contínua por profissionalismo na gestão é uma das principais preocupações na ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. As mudanças que ocorrem na ManpowerGroup Portugal são sempre planeadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. A ManpowerGroup Portugal é reconhecida uma empresa que se preocupa com a formação de seus profissionais para a realização das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. As diferenças nos salários refletem as diferenças de conteúdo e exigências dos cargos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Na ManpowerGroup Portugal é grande a preocupação em divulgar e transferir o conhecimento adquirido durante o desempenho de atividades entre as equipes de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. A preocupação da ManpowerGroup Portugal para reter os melhores talentos é forte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Sem dúvida, um dos objetivos da ManpowerGroup Portugal é crescer respeitando as necessidades e os níveis de satisfação dos seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. As promoções nas feixas salariais (promoção horizontal) são baseadas em critérios justos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Há total apoio da ManpowerGroup Portugal para a realização de formação diretamente relacionadas à minha atividade profissional (formação técnica).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. As informações necessárias à realização do meu trabalho são transmitidas de forma clara e objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Na ManpowerGroup Portugal, as informações fluem igualmente por todos os trabalhadores e áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Discordância Máxima	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Concordância Máxima
38. Obtenho com facilidade junto de outras áreas/departamentos onde trabalho, as informações que necessito para o desempenho adequado das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. O meu salário é justo, sendo os ganhos compatíveis com o meu desempenho/rendimento na ManpowerGroup Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Os RH demonstram nas suas atividades grande preocupação com justiça e ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES: O CASO DA MANPOWERGROUP PORTUGAL

Tendo em conta o seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, escolhendo de 1 a 10 em que 1 – Discordância Máxima e 10 – Concordância Máxima.

### \* 9. Comprometimento Organizacional

	1 - Discordância Máxima	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Concordância Máxima
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Não sinto que faça "parte da família" nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Discordância Máxima	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Concordância Máxima
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Não me sinto como parte integrante desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Muito da minha vida iria ser afetada se, decidisse querer sair desta empresa neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES: O CASO DA MANPOWERGROUP PORTUGAL

10. Na sua opinião, qual ou quais poderiam ser aspetos de melhoria na ManpowerGroup Portugal? (resposta facultativa)

Chegou ao fim do inquérito. Muito obrigada pela sua colaboração!

## Anexo II – Tabela Síntese de Conceitos de Clima Organizacional

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
<b>Forehand &amp; Gilmer, 1964</b>	Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento de seus membros.
<b>Litwin &amp; Stringer, 1968</b>	Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.
<b>Campbell et al, 1970</b>	Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com seus membros e seu ambiente.
<b>Katz &amp; Kahn, 1978</b>	Sistema predominante de valores de uma organização.
<b>Kolb et al., 1978</b>	Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional.
<b>Tagiuri, 1988</b>	Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização que é experienciada por seus ocupantes, influi em seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características.
<b>Oliveira, 1996</b>	Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.
<b>Resende &amp; Benaiter, 1997</b>	Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometerimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.
<b>Coda, 1997</b>	Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas.
<b>Rizzatt &amp; Colossi, 1998</b>	Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho.
<b>Srour, 1998</b>	Corte sincrônico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização.
<b>Graça, 1999</b>	Aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica.
<b>Luz, 2001</b>	Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.
<b>Tachizawa, 2001</b>	Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.
<b>Wooldridge &amp; Minsky, 2003</b>	Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados
<b>Puente-Palacios, 2004</b>	Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização.
<b>Bisvas &amp; Varma, 2007</b>	Reações de indivíduos às avaliações que fazem de seus ambientes diários de trabalho

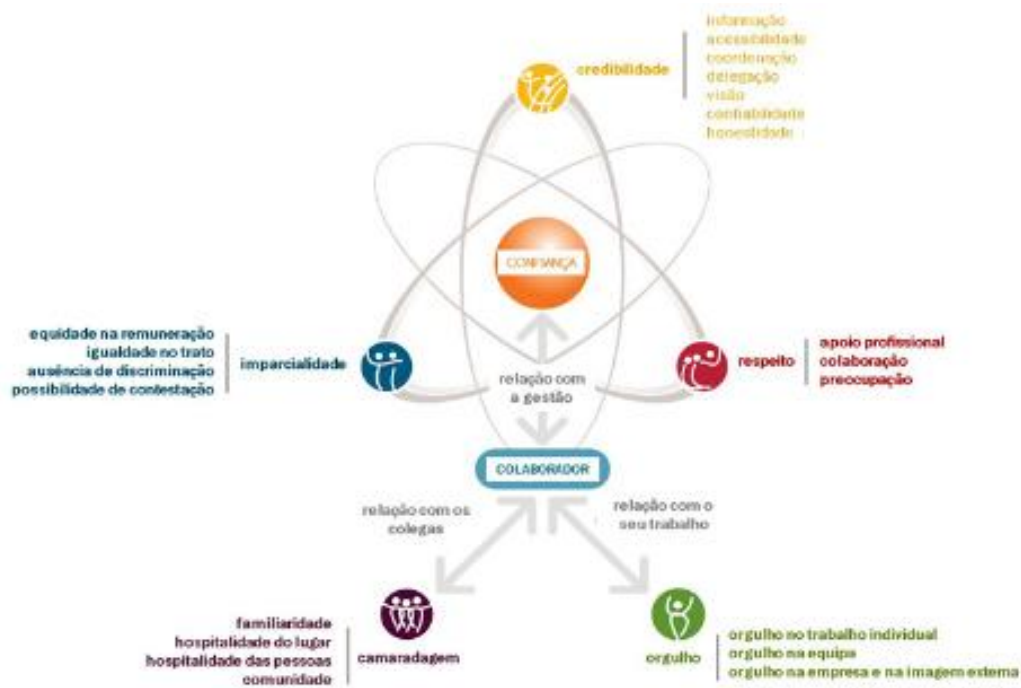
Fonte: Cardoso (2015), p. 53-54

Anexo III - Tabela síntese de modelos de clima organizacional

DIMENSÃO	Litwin e Stringer	Campbell	Moos	Kolb	Storagia	Levering	Kozlowski e Doherty	Ribeiro	Luz	Ekvall	Furnham e Godstein	GPTW	Rizzatti	Laros e Puente-Palacios	Patterson	Bispo	Sopow	Hafer e Gresham	Coda	TOTAL
	1968	1970	1974	1978	1983	1984	1989	1990	1995	1996	1997	2001	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2014	
Estrutura / Regras	•	•			•		•		•				•		•	•		•		9
Responsabilidade / Autonomia	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•	•		•			•		13
Desafio / Risco	•									•		•								3
Recompensas / Benefícios	•	•		•	•			•	•		•	•	•		•			•	•	12
Relacionamento	•				•	•			•		•	•	•	•		•				9
Cooperação	•			•	•		•	•			•	•	•			•	•	•	•	12
Conflitos	•				•					•	•						•	•		6
Identidade / Orgulho	•				•	•		•				•	•			•		•	•	9
Padrões	•			•	•															3
Consideração / Apoio		•	•		•		•						•		•	•				7
Implicação			•				•													2
Coesão / Integração			•												•					2
Clareza			•	•	•		•	•	•		•	•	•		•	•				11
Organização			•																	1
Pressão			•				•								•					3
Comodidade / Bem estar			•						•						•					3
Participação					•		•		•			•	•		•					6
Justiça					•	•							•							3
Carreira / Progresso					•			•	•		•	•							•	7
Liderança				•	•			•	•			•	•		•	•			•	9
Conformismo				•	•															2
Reconhecimento					•							•	•			•	•		•	6
Estado de tensão					•										•					2
Tolerância					•															1
Prestígio					•								•							2
Apoio logístico					•			•					•	•						4
Forma de controle			•		•															2
Comprometimento											•		•	•						3
Carga de trabalho													•	•	•					3



## Anexo IV - Modelo Great Place to Work (1981)



Fonte: (<http://www.greatplacetowork.pt/a-nossa-abordagem/o-que-e-um-optimo-local-para-trabalhar> - acedido a 21 de maio de 2016)

## Anexo V - Modelo de Patterson (2005)

FLEXIBILIDADE		FINS	
<b>Modelo das Relações Humanas</b>		<b>Modelo de Sistema Aberto</b>	
Modelo da escola sociotécnica		Modelo orgânico	
Normas e valores associados: Pertença, confiança, empenho		Normas e valores associados: Aquisição de recursos, criatividade, adaptação	
Meios: Coesão Coordenação através de <i>empowerment</i> e participação		Meios: Flexibilidade, capacidade adaptativa Capacidade de correr riscos, fazer crescer a organização, ter uma visão estratégica	
Fins: Desenvolvimento dos recursos humanos		Fins: Crescimento	
FOCO INTERNO	Ênfase: Relações interpessoais de apoio, cooperação e confiança	Ênfase: Preparação para a mudança	
	Dimensões: Bem-estar do colaborador; autonomia; participação; comunicação; formação; integração; e apoio da supervisão	Dimensões: Flexibilidade; inovação; foco no exterior; e reflexibilidade	
	<b>Modelo Taylorista</b>		<b>Modelo económico racional</b>
	Normas e valores associados: Coordenação e controlo pela adesão às regras e procedimentos; Liderança conservadora, centralizada, e orientada para a tarefa e para as regras.	Normas e valores associados: Produtividade, eficiência; Satisfação de objetivos; Feedback de desempenho.	
Meios: Planeamento	Meios: Gestão de informação, coesão		
Fins: Estabilidade e controlo	Fins: Eficácia		
Ênfase: Estabilidade, com efeitos do ambiente externo a serem ignorados ou minimizados.	Ênfase: Procura e obtenção de objetivos pré-definidos		
Dimensões: formalização; tradição	Dimensões: Clareza; esforço; eficiência; qualidade; pressão; e avaliação de desempenho		
<b>Modelo dos Processos Internos</b>		<b>Modelo dos Objetivos Racionais</b>	
MEIOS	CONTROLO		
	FOCO EXTERNO		

Fonte: Cardoso (2015), p. 55

## Anexo VI - Descrição da estrutura interna da ManpowerGroup Portugal

<b>Género</b>	Masculino	80
	Feminino	152
	Total	232
<b>Idade</b>	18 - 24 anos	8
	25 – 35 anos	115
	36– 40 anos	73
	41– 49 anos	30
	50 – 64 anos	6
<b>Escolaridade</b>	3º ciclo	2
	12º ano	91
	Licenciatura	118
	Mestrado	19
<b>Antiguidade</b>	6 meses - 1 ano	15
	1 – 3 anos	44
	3 – 5 anos	35
	> 5 anos	77
<b>Tipo de Contrato</b>	Sem termo	198
	Termo Incerto	34

Fonte: Dados de RH fornecidos pela própria empresa

## Anexo VII - Estrutura de inquérito

Quadrantes	Dimensões	Itens
<b>Clima: Filosofia de Gestão</b>	Clareza	6, 7 8, 16, 26, 27, 31, 32 e 33
	Comunicação	3, 5, 11, 17, 22, 36, 37 e 38
	Estrutura, regras e conformidade	1, 9, 18 e 28
<b>Clima: Gestão de Pessoas</b>	Compensação	2, 4, 12, 13, 19, 2021, 25, 30, 34 e 39
	Imagem do departamento de RH	10, 15 e 40
	Perspetivas de carreira	14 e 24
	Formação e desenvolvimento	23, 29 e 35
<b>Comprometimento</b>	Afetivo	2*, 6, 7*, 9, 10 e 14*
	Calculativo	1,3, 12, 13, 15, 16 e 17
	Normativo	4, 5*, 8 e 11

\* Os itens assinalados com asterisco foram invertidos.

### Anexo VIII - Caracterização da Amostra

	Opções de resposta	Nº de Respostas	Percentagem
<b>Género</b>	Masculino	33	34,4%
	Feminino	63	65,6%
	Total	96	100%
<b>Idade</b>	< 24 anos	3	3,1%
	25 – 30 anos	22	22,9%
	31– 40 anos	63	65,6%
	41– 45 anos	7	7,3%
	> 46 anos	1	1,1%
<b>Escolaridade</b>	≤ 9º ano	0	0%
	12º ano	29	30,2%
	Licenciatura	54	56,3%
	Mestrado	13	13,5%
	Doutoramento	0	0%
<b>Marca</b>	ManpowerGroup	28	29,2%
	ManpowerGroup Solutions	37	38,5%
	Experis	17	17,7%
	Manpower	14	14,6%
<b>Grupo Funcional</b>	Director	1	1,1%
	Manager	6	6,3%
	Coordinator	27	28,1%
	Team Leader	8	8,3%
	Technician/Consultant	37	38,5%
	Assistant/Administrative	17	17,7%
<b>Antiguidade</b>	< 1 ano	5	5,2%
	1 – 3 anos	41	42,7%
	4 – 6 anos	35	36,5%
	7 – 9 anos	8	8,3%
	> 10 anos	7	7,3%
<b>Tipo de Contrato</b>	Sem termo	76	79,2%
	Termo Incerto	20	20,8%

### Anexo IX – Análise de Fiabilidade das Escalas de Clima e Comprometimento Organizacional

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
<b>Clima Organizacional</b>	,916	,915	40
<b>Comprometimento Organizacional</b>	,827	,823	17

### Anexo X – Análise de Fiabilidade das Configurações de Clima Organizacional

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
<b>Filosofia de Gestão</b>	,872	,873	21
<b>Gestão de Pessoas</b>	,855	,855	19

### Anexo XI - Análise de Fiabilidade dos Tipos de Comprometimento Organizacional

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
<b>Comprom. Afetivo</b>	,777	,780	6
<b>Comprom. Calculativo</b>	,681	,686	7
<b>Comprom. Normativo</b>	,680	,684	4

### Anexo XII - Correlações entre Clima e Comprometimento, através de Spearman rho

		Fator Clima Organizacional	Fator Comprometimento Organizacional
Fator Clima Organizacional	Coefficiente de Correlação	1,000	,507**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	96	96
Fator Comprometimento Organizacional	Coefficiente de Correlação	,507**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	96	96

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

### Anexo XIII - Correlações entre fatores Clima Organizacional e Comprometimento Afetivo

		Fator Clima Organizacional	Fator Comprometimento Afetivo
Fator Clima Organizacional	Coefficiente de Correlação	1,000	,525**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	96	96
Fator Comprometimento Afetivo	Coefficiente de Correlação	,525**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	96	96

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Anexo XIV - Correlações entre fatores Clima Organizacional e Comprometimento Normativo**

		Fator Clima Organizacional	Fator Comprometimento Normativo
Fator Clima Organizacional	Coefficiente de Correlação	1,000	,380**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	96	96
Fator Comprometimento Normativo	Coefficiente de Correlação	,380**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	96	96

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Anexo XV - Correlações entre fatores Clima Organizacional e Comprometimento Calculativo**

		Fator Clima Organizacional	Fator Comprometimento Calculativo
Fator Clima Organizacional	Coefficiente de Correlação	1,000	,265**
	Sig. (bilateral)	.	,009
	N	96	96
Fator Comprometimento Calculativo	Coefficiente de Correlação	,265**	1,000
	Sig. (bilateral)	,009	.
	N	96	96

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Anexo XVI - Correlação entre dimensões de Clima e tipos de Comprometimento**

Dimensões do Clima Organizacional	Comprometimento Organizacional		
	Afetivo	Normativo	Calculativo
Clareza Organizacional	0,450**	0,373**	0,200
Comunicação	0,394**	0,235*	0,134
Estrutura, Regras e Cumprimentos (ERC)	0,443**	0,411**	0,198
Recompensas	0,290**	0,240*	0,275**
Imagem do Departamento de RH	0,266**	0,193	0,135
Perspetivas de Carreira	0,205*	0,171	0,134
Formação e Desenvolvimento	0,429**	0,261*	0,279**

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

### Anexo XVII - Comparação de médias das dimensões de Clima Organizacional

	Média	Mínimo	Máximo	Número de itens
<b>Configuração: Filosofia de Gestão</b>	5,1	3,4	6,5	21
Clareza Organizacional	5,2	3,4	6,5	9
Comunicação	4,9	3,4	5,9	8
Estrutura, Regras e Cumprimentos	5,2	4,7	5,9	4
<b>Configuração: Gestão de Pessoas</b>	4,3	2,5	7,0	19
Recompensas	3,5	2,5	4,5	11
Imagem do Departamento de RH	5,3	4,8	6,1	3
Perspetivas de Carreira	6,1	5,1	7,0	2
Formação e Desenvolvimento	4,9	4,7	5,3	3

### Anexo XVIII - Comparação de médias das dimensões de Clima Organizacional

Tipos de Comprometimento	Média	Mínimo	Máximo	Número de itens
<b>Afetivo</b>	6,297	4,875	7,667	6
<b>Calculativo</b>	3,833	2,594	4,792	7
<b>Normativo</b>	4,971	3,854	6,260	4