

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO COM A
COMUNICAÇÃO ENTRE DEPARTAMENTOS E ENTRE EQUIPAS NA
BTOC CONSULTING**

DANIELA FILIPA LOURENÇO LOPES

OUTUBRO 2019

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO COM A
COMUNICAÇÃO ENTRE DEPARTAMENTOS E ENTRE EQUIPAS NA
BTOC CONSULTING**

DANIELA FILIPA LOURENÇO LOPES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO 2019

AGRADECIMENTOS

Este é o culminar de um projeto que me realiza enquanto pessoa e que valida o famoso lema de esforço, dedicação, devoção, e glória por ter conseguido concluir este projeto mesmo contra todas as adversidades que ocorreram durante o período de realização da tese.

Este foi um caminho que não percorri sozinha por ter do meu lado pessoas fantásticas e que merecem ter aqui a minha palavra de agradecimento, por me acompanharem e incentivarem a findar este trabalho.

Agradeço ao Professor Doutor Jorge Gomes, pelos contributos construtivos para esta investigação.

Agradeço à BTOC, pela oportunidade de analisar um dos problemas internos que mais preocupa a estrutura; aos meus colegas, que se prontificaram a contribuir para o estudo, assim como à Raquel e ao Pedro por terem ajudado na interpretação dos resultados; e um agradecimento especial ao meu *manager* Fábio, pela confiança que deposita em mim e pela disponibilidade demonstrada.

Agradeço à Beatriz, ao Diogo e ao Iago por termos construído aquele grupo fantástico intitulado de *Masters Mind*.

Por fim, três agradecimentos muito especiais às pessoas que me inspiram e que me sinto na obrigação de não desapoiar: à minha mãe, por me ter proporcionado tudo isto; à minha irmã, pelo apoio incondicional e ao Pedro, pelo companheirismo, pela paciência e por nunca me ter deixado desistir.

A ti, meu anjo da guarda!

RESUMO

Este estudo foi realizado junto de todos os colaboradores pertencentes à estrutura da BTOC Consulting que, por se tratar de uma Pequena e Média Empresa, tornou possível o contacto com os 85 inquiridos. O objetivo é captar as perceções dos inquiridos quanto aos aspetos centrais do estudo – identificar os pontos críticos e os pontos que favorecem a organização a nível de clima, cultura e comunicação interna, bem como analisar os fatores que dentro dessas temáticas, contribuem de forma mais ativa para a comunicação ou falta dela entre departamentos e entre equipas. Não havendo um modelo que contemple todas as dimensões abordadas, optámos, para este projeto, pela aplicação de um questionário para perceber de que forma o clima e a cultura influenciam a comunicação organizacional. Este estudo revelou que o clima organizacional é percecionado pelos colaboradores da BTOC Consulting como sendo positivo e algumas das suas dimensões têm uma influência significativa na comunicação interna. Das dimensões avaliadas, apenas a Identidade (cultura organizacional), Suporte da chefia e Eficiência (clima organizacional) apresentam uma correlação direta com a comunicação interna da organização.

Palavras-chave: clima organizacional, cultura organizacional, comunicação interna

ABSTRACT

This study was conducted with all the employees belonging to the structure of the company BTOC Consulting, a Small and Medium Company, which made the participation of 85 employees possible. The goal is to capture how respondents perceive this study's main aspects: identify the favorable and unfavorable points regarding the climate level, culture and internal communication of an organization, as well as analyze the factors that, within these topics, contribute more actively for the creation of communication (or the lack of it) between departments and between teams. Since there is no model that covers all the dimensions addressed, we chose, for this project, to conduct a questionnaire to understand by which ways climate and culture influence organizational communication. This study revealed that the organizational climate is perceived by employees as positive and some of its dimensions significantly influence communication. From the dimensions in scope, the dimensions of “Identity” (organizational culture), “Leadership Support” and “Efficiency” (organizational climate) have a direct correlation with the internal communication of the organization.

Keywords: organizational climate, organizational culture, internal communication

ÍNDICE:

PARTE I – INTRODUÇÃO	1
PARTE II – REVISÃO DE LITERATURA	3
1. Clima organizacional.....	3
1.1. Perspetivas de abordagem ao conceito de clima	4
1.2. Fatores influenciadores e dimensões do clima organizacional.....	5
2. Cultura organizacional.....	9
2.1. Perspetivas de abordagem ao conceito de cultura e as suas dimensões	11
3. Comunicação organizacional.....	13
3.1. A comunicação interdepartamental	16
4. Relação entre clima e cultura organizacional	17
4.1. A comunicação interna como variável do clima e da cultura organizacional	19
PARTE III – O PROJETO	21
1. Caracterização da organização	21
2. Metodologia de investigação	22
2.1. Questionário aplicado	23
2.2. Caracterização da amostra	24
PARTE IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	24
1. Apresentação das escalas.....	24
1.1. Escala de clima organizacional.....	25
1.1.1. Análise fatorial	25
1.1.2. Análise de fiabilidade	25
1.1.3. Análise descritiva das escalas.....	26
1.2. Escala de cultura organizacional	27
1.2.1. Análise fatorial	27
1.2.2. Análise de fiabilidade	27
1.2.3. Análise descritiva das escalas.....	28
1.3. Escala de comunicação organizacional	28
1.3.1. Análise fatorial	28
1.3.2. Análise de fiabilidade	29
1.3.3. Análise descritiva das escalas.....	30
2. Análise de relações entre escalas.....	31

2.1. Correlação entre escalas	31
2.2. Regressão linear múltipla	32
3. Discussão de resultados	33
PARTE V – CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	43
Anexo I – Quadro resumo das perspectivas de abordagem ao conceito de clima.....	44
Anexo II – Quadro comparativo dos modelos de pesquisa do clima organizacional.....	45
Anexo III – Conjunto de ideias associadas ao conceito de cultura organizacional.....	46
Anexo IV – Fluxos comunicacionais na organização	46
Anexo V – Organograma da BTOC Consulting.....	47
Anexo VI – Quadrantes do modelo de Patterson	47
Anexo VII – Questionário	48
Anexo VIII – Caracterização sociodemográfica	53
Anexo IX – Análise de Componentes Principais: Saturação dos itens de Clima.....	54
Anexo X – Análise de Componentes Principais: Análise fatorial de segunda ordem com a escala de clima organizacional	58
Anexo XI – Análise de Componentes Principais: Saturação dos itens de Cultura.....	59
Anexo XII – Análise de Componentes Principais: Análise fatorial de segunda ordem com a escala de cultura organizacional	59
Anexo XIII – Análise de Componentes Principais: Saturação dos itens de Comunicação	60
Anexo XIV – Análise de Componentes Principais – Análise fatorial de segunda ordem com as escalas de comunicação.....	61
Anexo XV – Correlações entre escalas	62
 ÍNDICE DE TABELAS:	
Tabela I – Fatores diferenciadores do clima e da cultura organizacional	19
Tabela II – Alfa de Cronbach, Média e Desvio-Padrão das escalas de clima organizacional.....	26
Tabela III – Alfa de Cronbach, Média e Desvio-Padrão das escalas de cultura organizacional.....	27

Tabela IV – Alfa de Cronbach, Média e Desvio-Padrão das escalas de comunicação . 30

PARTE I – INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos depara-se constantemente com novos desafios, que implicam uma constante adaptação às dinâmicas da sociedade e do mercado. A busca incessante pela vantagem competitiva que difere as organizações umas das outras é cada vez mais imperativa pois, no mundo atual, ninguém quer perder e ser ultrapassado, tendo, por isso, que encontrar novas formas inovadoras e criativas que lhe confirmem essa vantagem. Vários autores referem as melhores práticas organizacionais, e a articulação da GRH com a estratégia da organização (a vários níveis como a tecnologia e a cultura organizacional, p.e.), como sendo perspectivas potenciadoras de fonte de vantagem competitiva (Rego *et al.*, 2015).

Assim, deve existir por parte da GRH especial atenção para o que pode beneficiar a organização quanto aos seguintes fatores: clima e cultura organizacional. A cultura organizacional é um elemento determinante para o sucesso das organizações, estando intimamente ligado com o clima organizacional, na medida em que assume um papel ativo na motivação e conseqüente desempenho dos colaboradores.

A natureza do ambiente interno de uma organização, designadamente o clima social, é um dos indicadores de eficácia organizacional que se encontra diretamente relacionado com a GRH, sendo previsível que o departamento direcione vários estudos que permitam analisar o estado e evolução deste fator. Esta correlação entre cultura, clima e sucesso organizacional é objeto de estudo das ciências sociais há mais de 50 anos, continuando a ser um tema bastante atual pois pretende-se sempre encontrar sucessivas ligações entre estes elementos que comprovem que existe efetivamente uma relação de complementaridade (Denison & Mishra, 1995).

São vários os autores que defendem que o capital humano é um dos componentes mais importantes nas organizações e, por isso, cabe-lhes a missão de garantir um ambiente de trabalho positivo que influenciará as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos seus colaboradores (Rego *et al.*, 2015). Ao comprometerem-se a este nível com os indivíduos em questão, conseguem ampliar a competitividade e promovem o igual comprometimento dos indivíduos para com a organização, tendo em conta a lei do retorno.

Para que se estabeleçam estas variantes em ambiente organizacional, devemos ter em consideração o tipo de comunicação adotado, visto que este é um dos pilares

fundamentais, assumindo-se como a base de todas as relações humanas tanto pessoais como organizacionais (Marques, 2010; Hassan *et al.*, 2011). Quando os colaboradores sentem que é fácil transmitir e partilhar conhecimento entre todos, e que os líderes promovem essa abertura comunicacional relevando que existe uma cultura de transparência, certamente que se entregam de uma forma mais generosa por se sentirem bem no seu local de trabalho. Confiando nas pessoas com as quais trabalhamos, possivelmente conseguimos níveis de produtividade mais elevados, pois os níveis de satisfação e dedicação são igualmente superiores do que se não existir qualquer tipo de relação interpessoal (Rego, 2016). Já em 1961, Gibb afirmou que os colaboradores eram claramente influenciados pelo clima comunicacional que se vivenciava na organização (Gibb, 1961 *In Hassan et al.*, 2011) e esta deve ser uma problemática em constante atualização tendo em conta as tendências tecnológicas cada vez mais presentes no mundo atual que podem separar fisicamente as pessoas e, conseqüentemente influenciar a comunicação entre elas.

Esta é uma abordagem interessante aos temas do clima e da cultura organizacional, quando direcionados para outra variante que é a comunicação interna. Assim, torna-se pertinente investigar sobre de que forma é que o ambiente que se vive no local de trabalho interfere com a forma com que as pessoas comunicam. Esta investigação irá debruçar-se sobre esta temática, pois para além dos fatores anteriormente mencionados, é uma das falhas que se verifica na empresa que vai ser alvo de análise e que representará assim o objeto de estudo do presente projeto. A relação direta entre clima, cultura e comunicação organizacional não tem sido muito abordada uma vez que a literatura sobre o tema ainda é escassa.

O projeto encontra-se estruturado em cinco partes. Numa primeira parte (PARTE I – INTRODUÇÃO) o tema é apresentado, contextualizando-o à realidade atual e revelando a pertinência do seu estudo. Na PARTE II – REVISÃO DE LITERATURA são apresentados os conceitos essenciais para a correta análise dos resultados que serão apresentados posteriormente na PARTE IV – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS. Como ponto intermediário das partes anteriormente referidas, na PARTE III – O PROJETO, é dada a conhecer a empresa objeto de estudo e é apresentada a amostra utilizada. Por último, na PARTE V – CONCLUSÕES, são apresentadas considerações finais

bem como propostas de melhoria que possivelmente poderão ser a vir implementadas nas políticas da BTOC Consulting.

PARTE II – REVISÃO DE LITERATURA

1. Clima organizacional

Este tópico começou a ser estudado com o fim da Segunda Guerra Mundial, aquando a criação da Escola das Relações Humanas que tinha como objetivo a desconstrução do modelo taylorista em prol da humanização das relações do trabalho (Menezes & Gomes, 2010).

Até há bem pouco tempo a questão de como deveria ser entendido o clima foi alvo de muita controvérsia na medida em que se entendia que poderia partir da experiência individual ou da atitude apresentada pelas organizações (Menezes & Gomes, 2010). Ali e Patnaik (2014) defendem que o termo pode ser usado para descrever as perceções das pessoas sobre os grupos ou tarefas com quem trabalham e desempenham, respetivamente (Schneider *et al.*, 2013). Assim, ainda se pode verificar a ocorrência de estudos do clima a nível individual apesar de que já são vários os autores que o consideram um atributo do grupo ou da organização propiciado pelas interações individuais (Schneider *et al.*, 2013), uma vez que a relação entre indivíduos é mais forte quando se verifica que a força do clima é maior e, conseqüentemente se consegue resultados organizacionais mais promissores (Colquitt *et al.*, 2002 *In* Schneider *et al.*, 2013, Farokhi & Murty, 2014).

É possível encontrar na literatura inúmeras definições de clima organizacional, que nos primórdios dos estudos assumia a designação de clima social. Já nessa altura era tido em conta como “um conjunto de políticas e atividades formais e informais que são características do modo como os trabalhadores descrevem uns aos outros, além das relações estabelecidas entre superiores e subordinados” (Menezes & Gomes, 2010: 161). Em 1964, Forehand e Gilmer e em 1968 Tagiuri, descreviam de forma breve o conceito como sendo um conjunto de características duradouras que marcavam a diferença entre organizações e permitiam a sua utilização por parte dos colaboradores e, por isso, capazes de influenciar os seus comportamentos (Menezes & Gomes, 2010).

No entanto, após vários estudos o conceito foi evoluindo e, de uma forma geral, os autores definem clima organizacional como sendo uma questão multidimensional que

engloba uma ampla gama de avaliações individuais do ambiente de trabalho, nomeadamente as perceções compartilhadas, as políticas, práticas e procedimentos experimentados pelos colaboradores (James & James, 1989 *In* Iljins *et al.*, 2015; Schneider & Reichers, 1983 *In* Díaz-Fúnez *et al.*, 2016; Ostroff *et al.*, 2003 *In* Schneider *et al.*, 2013, Menezes & Gomes, 2010; Moran & Volkwein, 1992; Madan & Jain, 2015; Arce (2017) *In* Condor, 2018).

1.1. Perspetivas de abordagem ao conceito de clima

A complexidade do conceito permite-nos estudá-lo conforme as diferentes perceções e de diferentes perspetivas, que nos apoiam a interpretar o mesmo da forma mais abrangente e ao mesmo tempo da forma mais incisiva possível. Assim, são apresentadas quatro perspetivas com pontos de vista diferentes mas que não são mutuamente exclusivas, sendo assim possível a complementaridade de conceitos das diferentes perspetivas (**Anexo I**) (Ferreira *et al.*, 2011).

➤ Perspetiva organizacional

Nesta perspetiva, considera-se que os atributos individuais assumem um papel secundário na definição de clima, pois o maior foco está nos atributos organizacionais. No entanto, estes últimos são em maior número, e daí a dificuldade de se conjugarem todos os fatores para um estudo minucioso. Segundo esta perspetiva, os indivíduos percecionam as situações de igual forma uma vez que estão expostos aos mesmos fatores organizacionais e, por isso, presume-se que o clima é fruto das características das organizações (Ferreira *et al.*, 2011).

➤ Perspetiva psicológica

Segundo esta perspetiva, o foco é transportado para os atributos individuais porque cada indivíduo cria a sua própria perceção, podendo não ser esta última compartilhada pelos restantes membros da organização (Ferreira *et al.*, 2011). Assim, o clima psicológico pode ser definido como a relação existente entre as práticas e procedimentos organizacionais com o desempenho individual bem como a satisfação e a motivação dos indivíduos (Baltes *et al.*, 2009). Por se tratar de um estudo a nível individual, tem os seus inconvenientes na medida em que pode ser “instável no tempo”

(as percepções de hoje podem assumir outra posição diferente amanhã), “não uniforme” (as percepções assumidas pelos indivíduos de posição hierárquica inferior certamente que é diferente dos indivíduos que assumem cargos de chefia) e baseia-se na “opinião pessoal” tendo em conta as diferenças individuais que existem (Ferreira *et al.*, 2011: 495).

➤ **Perspetiva psicossocial**

O clima segundo esta perspetiva assenta na interação entre os indivíduos, onde a comunicação e as relações humanas têm um papel relevante para a definição do conceito. Esta perspetiva permite-nos criar uma relação com as anteriores pois admite que para um estudo do clima, é necessário ter em consideração aspetos como os atributos da organização, “a realidade subjetiva do sujeito que percebe” e “a interação entre os diversos membros da organização” (Ferreira *et al.*, 2011: 498).

➤ **Perspetiva cultural**

A análise do conceito de clima segundo esta abordagem tem por base a interação dos indivíduos assente em vários elementos característicos da organização: a estrutura, os valores, os processos de tomada de decisão e de comunicação, a sua dimensão e o contexto em que atua, entre outros (Moran & Volkwein, 1992). Esta perspetiva assume que os comportamentos individuais são moderadamente condicionados pela cultura da organização, uma vez que os mesmos se regem com base em determinados princípios organizacionais (Moran & Volkwein, 1992, Ferreira *et al.*, 2011). Tudo isto nos direciona para o conceito de cultura organizacional que será abordado mais adiante, assim como a relação existente com o conceito de clima organizacional uma vez que o mesmo “é criado por um grupo de indivíduos que interage e que partilha uma estrutura de referência comum que contextualiza a interação individual na organização: a cultura organizacional” (Ferreira *et al.*, 2011: 501).

1.2. Fatores influenciadores e dimensões do clima organizacional

Para o estudo do clima organizacional devem analisar-se várias dimensões que podem condicionar e/ou influenciar o ambiente que se vive na organização, como por exemplo, a comunicação, o espírito de equipa e de cooperação, a satisfação dos colaboradores, entre outros. Para além destas dimensões, existem ainda fatores que

exercem pressão sobre o clima organizacional que por sua vez influenciam o desempenho e a satisfação dos indivíduos, dos quais se destacam “a estrutura, a tecnologia, o ambiente externo e as políticas e práticas de gestão” (Farokhi & Murty, 2014: 74).

James & Jones (1974) apresentam como principais fatores influenciadores do clima (Farokhi & Murty, 2014):

- (i) o contexto organizacional – missão, visão, objetivos e metas (este fator consegue influenciar o clima de forma positiva quando a organização consegue combinar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais dos colaboradores, por exemplo);
- (ii) a estrutura organizacional – dimensão, grau de centralização e procedimentos operacionais (por exemplo, uma organização cuja estrutura é centralizada, tem mais consistência na tomada de decisões o que pode gerar alguns conflitos no seio do grupo que não terá opinião nas mesmas);
- (iii) a relação entre superiores e subordinados – estilos de liderança e comunicação (os superiores podem adotar diferentes estilos de liderança, desde um estilo mais democrático ou conselheiro a um estilo mais dirigista ou pressionador que irá afetar positiva ou negativamente a comunicação entre ele e o liderado, pelo que deve ser adequado a cada situação (Goleman *et al.*, 2012));
- (iv) o ambiente físico – segurança e as características do espaço (um espaço de trabalho com boas condições, limpo e adequado à execução de funções bem como asseguradas questões de segurança influenciam o desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, o clima organizacional);
- (v) os valores e normas partilhados (este fator está intrínseco ao conceito de cultura organizacional uma vez que se assume como um dos seus pilares).

Existem ainda modelos de pesquisa que analisam determinadas dimensões consideradas pelos autores importantes para o estudo do clima organizacional (**Anexo II**):

➤ **Modelo de Litwin e Stringer (1968)**

Este modelo foi o pioneiro na avaliação do clima organizacional, uma vez que já existiam estudos dentro do mesmo género direccionados para a componente psicológica dos indivíduos. Os autores identificaram como principais dimensões a ser abordadas:

responsabilidade, desafio, relacionamento, estrutura, recompensa, cooperação, conflito, identidade e padrões (Bispo, 2006).

➤ **Modelo de Sbragia (1983)**

Tendo sido elaborado com base no modelo de Litwin e Striger (1968), para além das últimas seis dimensões abordadas anteriormente, Sbragia (1983) realizou um estudo em que se considerava outras catorze dimensões mais descritivas: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controlo (Bispo, 2006).

➤ **Modelo de Kolb (1986)**

Este modelo apresenta-se como sendo muito mais sintético do que o anterior e que abrange menos dimensões, não sendo, por isso, o menos importante em relação aos restantes. Kolb baseou-se nas três variáveis de motivação humana de McLelland (1961): (1) necessidade de poder, (2) necessidade de realização e (3) necessidade de afiliação. Assim, as sete dimensões consideradas relevantes pelo autor são: liderança e conformidade (relacionadas com a primeira variável); responsabilidade, padrões de desempenho e clareza (associadas à segunda variável); recompensas, calor humano e apoio (intrínsecas à terceira variável de motivação humana) (Xavier, 1986; Bispo, 2006).

➤ **Modelo de Luz (1995)**

Para Luz (1995), existem vários fatores que influenciam o clima quer de forma positiva, quer de forma negativa (depende de quais forem as suas orientações) internos ou externos à organização (Ferasso, 2017). Devido à panóplia de dimensões que podem aqui coexistir, este modelo apresenta dezoito, de entre as quais se encontra a comunicação. Uma vez que esta dimensão é um dos tópicos fulcrais do presente estudo, será abordada mais adiante com mais pormenor.

➤ **Modelo de Coda (1997)**

Para a elaboração deste modelo, Coda (1997) direcionou o seu estudo para a motivação e a liderança organizacional, abarcando dez dimensões como: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido de trabalho, política global de recursos humanos e o acesso. Este estudo permitiu ao autor uma análise fundamentada e permitiu-lhe também retirar contributos para a gestão estratégica de recursos humanos, sendo este o principal objetivo do mesmo (Bispo, 2006).

➤ **Modelo de Patterson (2005)**

Este modelo encontra-se organizado de forma distinta dos que foram apresentados até aqui; foram agrupadas dezanove dimensões em quatro quadrantes considerados como as “escolas do estudo da eficácia organizacional”: (I) Modelo das Relações Humanas – bem-estar, autonomia, participação, comunicação, formação, apoio dos supervisores e integração; (II) Modelo dos Processos Internos – formalismos e tradição; (III) Modelo dos Sistemas Abertos – flexibilidade, inovação, foco no exterior e reflexibilidade; e, por último, (IV) Modelo dos Objetivos Racionais – clareza dos objetivos organizacionais, esforço, eficiência, qualidade, pressão para a produção e feedback do desempenho (Patterson *et al.*, 2005: 384).

➤ **Modelo de Bispo (2006)**

Após a análise aos vários modelos apresentados anteriormente, Bispo (2006) criou o seu próprio modelo tendo em consideração as novas dinâmicas do mercado cada vez mais globalizado e tecnológico cujo objetivo principal era estabelecer um relacionamento de proximidade entre empresa/colaborador. Assim, dada a emergência da análise dos ambientes interno e externo, foram delineados fatores inerentes a cada um desses ambientes. Para o autor existem dois níveis de influência no clima organizacional, assentes em fatores internos e externos, sendo que os primeiros são oriundos da própria empresa e que esta os pode conseguir controlar e os segundos provêm do exterior, incontroláveis pela organização, mas de especial atenção dada à relevância assumida atualmente (Bispo, 2006). Como fatores internos, as dimensões estudadas são: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura

organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho e vida profissional. Por outro lado, o primeiro autor ao identificar os fatores externos também têm implicações no clima que se vive dentro da organização, analisou as seguintes dimensões: convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, equipas de futebol e vida social (Bispo, 2006).

2. Cultura organizacional

Tal como o conceito anteriormente estudado, a cultura organizacional é alvo de muita controvérsia e de fraca clarificação e consenso, uma vez que existe uma diversidade de posições e de opiniões que os vários autores que estudam o tema apoiam (Schneider *et al.*, 2013; Muijen *et al.*, 1999). Em 1989, Ott identificou 73 definições adaptadas ao âmbito organizacional e ainda nos dias de hoje, não conseguimos encontrar uma definição exata de cultura organizacional (Ferreira *et al.*, 2011). Este é um tópico considerado pelos autores, de uma forma geral, merecedor de diversos estudos por assumir um papel relevante nas práticas de gestão e por “constituir um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas” (Ferreira *et al.*, 2011: 509).

De uma forma geral, os autores assumem a cultura organizacional como sendo um fenómeno dinâmico, criado pelas interações dos indivíduos e moldado pelo comportamento de liderança e pelos valores que guiam a vida das organizações (Schneider *et al.*, 2013; Schein, 2004 *In Iljins et al.*, 2015; Madan & Jain, 2015). No entanto, pode definir-se o conceito como pressupostos básicos como valores, crenças, estruturas, regras, normas, rotinas e padrões de comportamento compartilhados por todos os membros da organização e que servem de auxílio para que estes percebam, sintam e saibam como atuar quando assim lhes é exigido (**Anexo III**) (Schein, 2004 *In Iljins et al.*, 2015; Keesing, 1974 *In Denison & Mishra*, 1995; Schneider *et al.*, 2013; Ferreira *et al.*, 2011). Madan e Jain (2015) vão mais longe, resumidamente consideram que “a cultura organizacional é a personalidade da organização” e não são apenas consideradas válidas as regras que estão escritas, pois as que se encontram implícitas são igualmente importantes para que sejam limitados certo tipo de comportamentos e encorajados outros.

De acordo com Ferreira *et al.* (2011), a cultura organizacional constitui “um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas” (Ferreira *et al.*, 2011: 509) e, por isso, pode dizer-se que é essencial desenvolver uma forte cultura organizacional para que se consiga alcançar um bom desempenho, ou pelo menos um desempenho diferenciador que conferira à organização vantagem competitiva (Ovidiu-Iliuta, 2014 *In Iljins et al.*, 2015; Menaka & Chandrika, 2015; Peter & Waterman, 1982 *In Ali & Patnaik, 2014; Schneider et al.*, 2013; Denison & Mishra, 1995).

No entanto é apresentada outra perspetiva que nos demonstra que uma cultura forte nem sempre é sinónimo de diferenciação, podendo assumir assim um papel facilitador ou desfavorável consoante a adequabilidade face ao contexto envolvente. Os autores definem cultura forte pela sua “homogeneidade, estabilidade, profundidade e intensidade da partilha dos pressupostos fundamentais que cimentam os elementos humanos da organização” (Ferreira *et al.*, 2011: 529) mas assumem que se, embora forte, a cultura não for adequada, isso constituirá um obstáculo à resolução de problemas e, conseqüentemente, ao seu desenvolvimento. O impacto que a cultura tem no ambiente organizacional não está assim inteiramente relacionado com a força que a mesma detém, mas sim com a rápida resposta que contexto envolve exige (Ferreira *et al.*, 2011).

Para além da necessidade dos membros da organização saberem interpretar e compreender os fatores intrínsecos à cultura da empresa, é igualmente necessário transmitir esses padrões aos novos colaboradores, através da comunicação: com histórias passadas, a rituais que se realizam ou rotinas que se vivem no dia-a-dia na organização, e um processo de acolhimento que tenha a passagem desse testemunho em consideração (Muijen *et al.*, 1999; Schneider *et al.*, 2013; Madan & Jain, 2015; Rentsch, 1990 *In Glisson & James, 2002*). Também o grau de envolvimento dos indivíduos é influenciado pela cultura assumida pela organização na medida em que ao não conhecerem a realidade organizacional, não caminharão no mesmo sentido/direção do que os restantes e existe assim uma falha no cruzamento de ideais que dificulta o desenvolvimento do compromisso entre ambas as partes (Ferreira *et al.*, 2011). Quando não existe a definição concreta de cultura, os indivíduos atuam de formas distintas sem pilares que os conduzam aos objetivos organizacionais e, sem uma unanimidade de comportamentos, é criada uma barreira à implementação de novas estratégias (Schein, 2004 *In Iljins et al.*, 2015).

2.1. Perspetivas de abordagem ao conceito de cultura e as suas dimensões

Tal como acontece com o conceito de clima organizacional, também o conceito de cultura organizacional é alvo de diferentes análises e perspetivas. Apesar de encontrarmos diversas semelhanças nas definições existentes na literatura, nem sempre o significado atribuído a esses termos e conceitos coincide e é transversal ao entendimento dos diversos autores. Esta variância provem de fatores como: (1) os resultados das investigações diferem de autores para autores uma vez que cada um se foca naquilo que essencialmente pretende resolver/estudar, e não na generalidade dos casos e (2) as opções metodológicas de investigação variam consoante as necessidades a estudar, o que origina resultados diferentes (Ferreira *et al.*, 2011).

➤ Perspetiva de Martin

Segundo a perspetiva de Martin, a cultura organizacional deve ser agrupada em três categorias principais que se classificam mediante elementos que lhe conferem o fator diferenciação: (1) categoria integrativa, (2) categoria diferenciadora e (3) categoria fragmentada. No que diz respeito à primeira categoria – *integrativa* –, Martin considera que apenas o que é transmitido e partilhado internamente é que constitui parte integrante da cultura da organização, sendo por isso marcada pela homogeneidade de princípios e consistência e clareza de práticas e de valores organizacionais. Assim, o que está escrito ganha vida e possibilita o conhecimento de situações passadas, presentes e futuras que moldarão esse comportamento rececionado através da partilha de experiências. A categoria *diferenciadora*, tal como a anterior, tem por base principal a partilha entre todos os membros, acrescentando a variante de que as diferenças individuais (seja em termos de opinião, de interesses, entre outras) podem igualmente influenciar a visão que se tem do que é a cultura da organização. Por último, quando se fala em categoria *fragmentada*, são os indivíduos a principal base de fundamentação na medida em que facilmente criam dúvidas e receios do rumo que seguem, acatando facilmente a mudança de paradigma social ou organizacional (Ferreira *et al.*, 2011; Ashkanasy *et al.*, 2000).

➤ **Perspetiva de Sackmann**

Outro autor que tentou sistematizar o conceito de cultura através da sua perspetiva, foi Sackmann, que reuniu os estudos da cultura em quatro grupos: (1) culturista, (2) funcionalista, (3) simbólico-cognitivo e (4) construtivista.

Avaliar a cultura numa vertente *culturista* implica a suposição do conceito como um todo complexo com fatores previamente delineados por variáveis e/ou invisíveis, que se manifestam na forma de pensar e agir dos indivíduos – “Aqueles que enfatizam os aspetos tangíveis da cultura tendem a tratá-la como uma variável que a organização tem, passível de ser gerida e controlada (...). Aqueles que valorizam mais os aspetos menos tangíveis da cultura têm subjacente a ideia de que a organização é cultura (...)” (Ferreira *et al.*, 2011: 516). A vertente *funcionalista* enfatiza as manifestações tangíveis da cultura como os comportamentos, artefactos e símbolos. Neste campo são valorizados os comportamentos de cariz coletivos através de histórias, *slogans*, mitos, entre outros que podem ser incitados em diferentes contextos.

Uma outra vertente, direcionada para aquilo que é *simbólico-cognitivo*, assenta essencialmente na ideia de que são os valores, ideias, normas e crenças que as pessoas têm na cabeça que criam a base para se definir cultura. Por último, a vertente *construtivista* entende que a definição de cultura deve passar pelo coletivo, com a definição e passagem de regras orientadoras, através da interação social (socialização, p.e.) que permita a resolução de algum problema que, conseqüentemente, se transformará em *know-how* (Ferreira *et al.*, 2011).

Os autores consideram que existem *gaps* a colmatar nesta perspetiva apresentada, mas no entanto enfatizam a importância deste estudo no que toca à formação e desenvolvimento de uma cultura organizacional, naquilo que é a perspetiva da construção social do conhecimento (Ferreira *et al.*, 2011).

Existem ainda dimensões que nos permitem comparar diferentes culturas com base nos aspetos avaliados. Desta forma, da mesma forma que a definição de cultura pode ser apresentada de diferentes perspetivas, também são propostas várias dimensões de estudo pelos diversos autores. Em 1981, Quinn *et al.* propõem a análise a três dimensões que apresentam sempre dois polos: orientação organizacional a nível interno e externo, tipo de estrutura flexível ou controlada e processos organizativos (meios *versus* fins). No

entanto, dada a subjetividade das dimensões anteriormente referidas, Schein (1985) apresentou sete pressupostos básicos para o estudo da cultura, são eles “a relação da organização com o meio, a natureza da atividade humana, a natureza da realidade e da verdade, a natureza do espaço e do tempo, a natureza do ser humano, a natureza do relacionamento humano e homogeneidade *versus* diversidade” (Ferreira *et al.*, 2011: 518, 519). Após a introdução das relações humanas como dimensão a ter em conta na avaliação da cultura, Hofstede (1991) inicia o estudo a outras cinco igualmente relevantes: distância do poder, relação entre o indivíduo e a sociedade (individualismo *versus* coletivismo), masculinidade *versus* feminilidade, aversão à incerteza e orientação para o longo prazo. Estas dimensões culturais abordadas por Hofstede permitem melhor entendimento de contextos interculturais e de que forma as diferentes culturas e antecedentes culturais podem influenciar as relações humanas (Robbins & Judge, 2013). Para complementar as dimensões apresentadas anteriormente, é acrescentada ainda outra que analisa aspetos como por exemplo, a felicidade dos indivíduos e a forma como estes conseguem satisfazer as suas necessidades humanas e desejos de forma livre ou não, ou seja, temos a dimensão: complacência *versus* repressão. Outros autores identificam ainda mais dimensões como a inovação, estabilidade, respeito pelas pessoas, orientação para resultados, orientação para o pormenor, orientação para a equipa e agressividade (Sheridan, 1992 *In* Ferreira *et al.*, 2011; Chatman & Jehn, 1994 *In* Ferreira *et al.*, 2011).

Todas estas dimensões contribuem para o estudo da cultura organizacional e devem ser utilizadas conforme o contexto e a necessidade a avaliar, uma vez que nem todos os aspetos são relevantes para certos contextos ou até pode surgir a necessidade de criar uma nova dimensão que permita avaliar determinada cultura.

3. Comunicação organizacional

De uma forma geral, a comunicação apresenta-se como base para a criação e enriquecimento das relações humanas que se estabelecem constantemente e, de uma forma particular, as organizações onde desenvolvemos mais de metade das nossas vidas são também sustentadas pela comunicação existente (Marques, 2010; Ferreira *et al.*, 2011). Apesar da comunicação interna ser uma tendência emergente e cada vez mais alvo de diversos estudos, esta é ainda uma temática à qual algumas organizações não atribuem

a devida importância, o que pode prejudicar o desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente o desempenho organizacional. No entanto, o facto de existir um plano comunicacional não implica necessariamente sucesso uma vez que Zaremba (2006) define que para a comunicação organizacional seja bem-sucedida, esta deve ser “oportuna, clara, precisa, pertinente, confiável” (Marques, 2010: 48) e deve chegar apenas quando é significativa e não de forma tardia. Nobel e Birkinshaw (1998) definem comunicação como “a transferência de significado entre duas pessoas ou quando há troca de informações através de vários canais comunicacionais” (Chien & Ann, 2015: 27; Condor, 2018) e Rego (2016) acrescenta que só deve ser considerada efetivamente comunicação quando o que se transmite, tem significado comum para os intervenientes (emissor e recetor), sendo “um processo dinâmico, muito complexo e multidimensional” (Rego, 2016: 141). Existem essencialmente três fluxos comunicacionais que resumem este processo, que são: (i) comunicação descendente, proveniente dos órgãos máximos da organização e com recetor alvo os seus subordinados; (ii) comunicação lateral, entre os membros que se encontram na mesma posição hierárquica e (iii) comunicação ascendente que transporta problemas, sugestões ou levantamento de necessidades dos colaboradores para com a direção (**Anexo IV**) (Ferreira *et al.*, 2011).

Nos três fluxos mencionados anteriormente, a mensagem que passa entre o emissor e o recetor pode assumir três formas: (i) verbal através de reuniões ou discussões, (ii) escrita com recurso a *e-mails*, por exemplo e (iii) não-verbal direcionada para uma linguagem mais comportamental ou corporal (Rego, 2016; Chien & Ann, 2015). Com a passagem desta mensagem, a comunicação organizacional tem como principais funções motivar, controlar, difundir a informação e expressar emoções (Robbins & Judge, 2007 *In* Chien & Ann, 2015; Tsai, 2006 *In* Chien & Ann, 2015; Condor, 2018). Para além da importância da troca de informações entre colaboradores e a liberdade de expressão dos mesmos, a comunicação interna também facilita a coesão e promove a disseminação da cultura no seio do grupo; assim como aproxima os colaboradores da realidade organizacional e pode melhorar a imagem que os mesmos têm da organização bem como a qualidade do serviço prestado aos clientes e os níveis de satisfação dos colaboradores (Álvarez, 2007 *In* Ferreira *et al.*, 2011; Ferreira *et al.*, 2011).

Contudo, a sua eficácia depende de fatores como a semântica utilizada (uma vez que algumas palavras têm significado ambíguo e o entendimento do recetor pode ser

diferente do emissor), o estatuto (devido à diferença de posições hierárquicas), a ausência de *feedback* (para que o emissor se certifique que a informação rececionada era a que pretendia transmitir), as distrações (que interferem e prejudicam a comunicação) e a percepção do outro (tendo em conta que vários indivíduos podem perceber a mesma realidade de formas diferentes) (Rego, 2016).

Existem ainda características dos grupos de trabalho que influenciam a comunicação a vários níveis, desde a diversidade cultural à de género, ou a familiaridade e a coesão, e o tipo de tarefas. As diferenças culturais afetam o modo de comunicar pois as barreiras linguísticas, por exemplo, podem gerar interpretações e percepções erradas (Rego, 2016) e, no que diz respeito à diferença de género, Brass (1984) conclui que a comunicação entre os indivíduos do sexo masculino e feminino é menos frequente em grupos que tenha maior diversidade, fluindo mais facilmente a comunicação entre homens/mulheres do que entre homens e mulheres. Quanto mais proximidade interpessoal entre os indivíduos, mais difícil é estes reportarem a outras pessoas mais recentes na organização ou com quem não se sentem tão familiarizados, o que pode condicionar a efetividade da comunicação e por conseguinte o desempenho organizacional. Não obstante, nestes grupos onde predomina a familiaridade, a coesão influencia positivamente uma vez que permite que exista uma conformidade das atitudes e onde se consegue controlar os comportamentos dos restantes membros. Por último, a relação entre a comunicação e a complexidade do tipo de tarefas a desenvolver tem sido um dos tópicos mais abordados. Dos resultados obtidos, os autores conseguem extrair que a falta de comunicação em tarefas pouco complexas não tem tanto impacto no desempenho organizacional quando comparada com a execução de tarefas com mais complexidade, devendo nestes casos garantir o sucesso da comunicação para alcançar o sucesso organizacional (Ferreira *et al.*, 2011).

Pode apresentar-se as organizações como sendo redes comunicacionais em que se o fator essencial – comunicação – falha, abala toda a estrutura condicionando o desempenho e a eficácia da mesma. Assim, deve privilegiar-se a comunicação interna e forçar que seja através desta que os colaboradores têm conhecimento das situações, para evitar rumores e minimizar ao máximo o impacto da comunicação informal (Condor, 2018). Se assim for, pode dizer-se que um clima de comunicação contribui a nível individual para o comprometimento, a produtividade e a satisfação no trabalho e, a nível

organizacional, para a eficácia e para o sucesso das organizações (Nordin *et al.*, 2014; Byrne & LeMay, 2006 *In* Marques, 2010).

3.1. A comunicação interdepartamental

Uma vez que a maioria das organizações se caracteriza pela divisão departamental, é alvo de investigação a habilidade dos indivíduos em conseguir comunicar tendo em conta esta condição que, de certa forma limita a forma como estes se relacionam. Esta divisão advém da necessidade crescente de agregar cada área e garantir a especialização nas temáticas que a mesma engloba e, permite à organização atingir resultados positivos através da proatividade e eficiência dos processos. No entanto esta situação pode condicionar a comunicação devido a sete tendências essenciais que espelham as dificuldades de comunicar entre departamentos: (i) cada departamento restringe o seu conhecimento à área onde atua, não conhecendo os processos desenvolvidos por outros departamentos; (ii) a distância física facilita a comunicação no seio do departamento mas limita a comunicação com outros departamentos; (iii) os indivíduos do departamento A respondem atempadamente aos pedidos da sua chefia direta mas quando solicitada uma tarefa pelo responsável do departamento B, não agem colocando em causa a organização como um todo; (iv) em muitas organizações existem guerras entre departamentos, espelhando a falta de cooperação e de valores uníssonos que colocam em causa a organização; (v) a comunicação entre os departamentos não é atempada; (vi) a valorização em excesso do departamento onde atuam, desvalorizando o trabalho desenvolvido nos restantes – mentalidade de “compartimento” – e (vii) cada departamento utiliza linguagem específica da sua área (Rego, 2016).

Outro fator a ter em consideração é o grau de relacionamento entre colaboradores de diferentes departamentos. Isto porque a facilidade de comunicação informal, não se deve transpor dessa forma para o local de trabalho, acrescentando a necessidade de se criar instrumentos que separem as duas realidades: contexto informal de contexto de trabalho. Para combater esta pessoalidade, o que as organizações incluem nos seus procedimentos é agir com base em evidências. Por exemplo, numa conversa informal o colaborador A pede alguma informação ao colaborador B (de quem é muito amigo e convive fora do ambiente organizacional); este só pode agir se receber alguma solicitação por escrito, passando assim a comunicação formal (Rego, 2016).

4. Relação entre clima e cultura organizacional

De uma forma geral é possível encontrar mais investigações que tendem a ter como foco principal o clima organizacional mas, apesar dos inúmeros estudos existentes respeitantes ao clima e à cultura como itens separados, a comparação entre estes dois termos na literatura é recorrente e alvo de diversas opiniões por parte dos autores, uma vez que se complementam e podem ser mutuamente proveitosos (Schneider *et al.*, 2013; Denison, 1996). Esta é uma conclusão consensual de que a cultura pode efetivamente afetar características organizacionais, como o clima através de atitudes e comportamentos (p.e.), bem como o clima pode influenciar a cultura (Glisson & James, 2002; Armstrong, 2001). Estabelece-se aqui uma relação de complementaridade entre os conceitos apesar de estarem enraizados em ciências distintas: o clima está intimamente relacionado com a psicologia, na medida em que se foca nas perceções dos indivíduos, enquanto que a cultura, assente em crenças e valores partilhados por todos, é estudada numa vertente de antropologia (Hofstede *et al.*, 1990 *In* Menezes & Gomes, 2010; Muijen *et al.*, 1999).

Também o método de pesquisa difere de um conceito para o outro, sendo que o clima é preferencialmente estudado através de métodos quantitativos (questionários) e a cultura através de métodos qualitativos (entrevistas) (Denison, 1996; Ferreira *et al.*, 2011). Apesar disso, Hofstede *et al.* (1990) e Rentsch (1990) defendem que a cultura pode ser igualmente estudada em termos quantitativos uma vez que facilita a comparação entre diferentes culturas de diferentes empresas, o que permite aos gestores definir uma estratégia organizacional alinhada com a envolvente (Ferreira *et al.*, 2011).

As diferentes abordagens de estudo dos dois conceitos (psicologia para o clima e antropologia para a cultura) e a metodologia utilizada (quantitativa para o clima e qualitativa para a cultura) são dois dos principais fatores que nos permite distinguir os termos que têm sempre tendência a ser confundidos e compreendidos como sinónimos. No entanto, não são de todo sinónimos mas tratam igualmente o fenómeno da criação e influência do contexto social no espaço organizacional (Denison, 1996; Ferreira *et al.*, 2011), as perspetivas é que diferem. A cultura organizacional pode ser definida como os valores e normas fundamentais bem como padrões comportamentais compartilhados por todos os membros do grupo que determinam a forma como se relacionam entre si com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais propostos – inconsciente coletivo. Enquanto que o clima prende-se com as perceções individuais que as pessoas do que as

rodeia em termos de características presentes na organização. Podemos concluir então que no que diz respeito à cultura, pretende-se avaliar o coletivo e a partilha existente (conceito de raiz grupal) e quanto ao clima, o que é expectável é obter uma avaliação em termos individuais (conceito de raiz individual) (Ferreira *et al.*, 2011; James *et al.*, 2008).

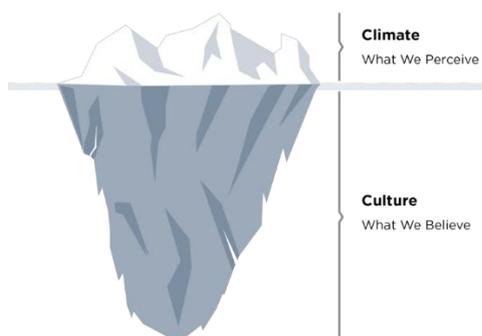
Por fim, é apresentada uma comparação interessante e relevante que Hofstede fez entre clima e cultura organizacional e as camadas de uma cebola que nos permite perceber a complementaridade existente entre os dois conceitos: o clima representa a camada mais periférica e a cultura a mais profunda. Isto quer dizer que o clima “é mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais, no que se traduz em reações mais rápidas, geralmente de curto prazo e pouco profundas” e traduz o que acontece na organização. Adicionalmente, na camada mais profunda da cebola encontra-se a cultura que se apresenta como um valor coletivo, que pode ser aprendido e partilhado e se caracteriza por maior resistência à mudança, estando assim na base da explicação do porquê de acontecer (Ferreira *et al.*, 2011: 508).

Desta forma, entendemos o clima como um conceito mais estreito preocupando-se com a influência das práticas e comportamentos no desempenho geral, e a cultura como um conceito mais amplo uma vez que pretende compreender a influência que as normas e valores influenciam a formulação dessas práticas organizacionais (Ferreira *et al.*, 2011).

A título de curiosidade, de acordo com um estudo da Hays – Guia do Mercado Laboral 2019 – que identifica as principais tendências do emprego, foi aplicado um inquérito em que um dos aspetos a avaliar era o que é valorizado pelos profissionais no seu emprego. Como resultados mais relevantes para o estudo, temos que 72% dos inquiridos mencionaram “bom ambiente de trabalho” e 55% “cultura organizacional”. Para além de mais de metade dos inquiridos referir a cultura organizacional como um dos aspetos mais valorizados, podemos interligar o primeiro aspeto com a importância atribuída ao clima e neste campo obtemos uma percentagem consideravelmente superior (72%) (Quinhones, 2019: 9). Estando no lote de preferências dos indivíduos, estes dois conceitos devem continuar a ser estudados de forma independente ou conjunta para que as organizações consigam dar resposta às necessidades dos seus colaboradores.

Tabela I – Fatores diferenciadores do clima e da cultura organizacional

Cultura organizacional	Clima organizacional
Domínio da antropologia	Domínio da psicologia social
Refere-se à estrutura profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e suposições dos membros da organização.	Refere-se aos aspetos do ambiente que estão conscientemente percebidos pelos membros da organização.
Raiz grupal – foco no coletivo	Raiz individual – foco no indivíduo
Metodologia qualitativa (entrevistas)	Metodologia quantitativa (questionários)
Não é de fácil mudança e quando evolui, é de forma lenta, por se tratar de uma característica duradoura na organização.	Evolui e muda e forma mais rápida e fácil
Relativamente invisível e pré-consciente nos indivíduos.	Facilmente visível e opera ao nível das atitudes e valores.



Fonte: Elaboração própria (Ashkanasy *et al.*, 2000; Armstrong, 2001; Ferreira *et al.*, 2011)

4.1. A comunicação interna como variável do clima e da cultura organizacional

Embora não sejam muitos os artigos que relacionam estas três componentes, são alguns os estudos que relacionam as dimensões do clima com as dimensões da comunicação organizacional, considerando assim a comunicação interna uma variável que constitui um fator influenciador do clima por ter uma relação direta, significativa e positiva entre os conceitos (Muchinsky, 1977; Díaz-Fúnez *et al.*, 2016). Quanto à comunicação como variável influenciadora da cultura organizacional, pesquisas recentes confirmam que a relação estabelecida entre os colaboradores e o desenvolvimento da cultura são fundamentais para o sucesso, conseguindo correlacionar as dimensões a avaliar entre comunicação e cultura (Iljins *et al.*, 2015).

É unânime entre os autores que a comunicação interna é um fator essencial para o sucesso da implementação dos valores, normas e práticas organizacionais, sendo igualmente uma competência individual que as organizações da atualidade mais procuram

para estarem em constante adaptação ao meio envolvente (Chien & Ann, 2015). E esta variável – a comunicação interna – é uma das três dificuldades mais marcantes com as quais a Gestão de Recursos Humanos se depara atualmente (28%), só atrás da atração e retenção de talento (48% e 45%, respetivamente) segundo o estudo da Hays já referido anteriormente (Guia do Mercado Laboral 2019) que identifica as principais tendências do emprego (Quinhones, 2019: 8).

Quando existe uma comunicação aberta entre os indivíduos de uma organização, compartilhando estes a mesma visão estratégica e trabalhando em prol de objetivos comuns, o clima nessas estruturas será certamente mais forte do que num ambiente em que a comunicação é escassa e não relevante (Schneider *et al.*, 2013). No entanto, para além de a comunicação influenciar o clima, também o clima influencia a comunicação interna. Em organizações cujo clima é de cooperação e os colaboradores sentem que trabalham num ambiente de apoio, é estimulada a participação construtiva dos mesmos e, por conseguinte, a comunicação flui de forma mais natural. Por oposição, quando o clima se apresenta mais defensivo, cada indivíduo guarda a sua opinião para si, com receio que as suas declarações firam sentimentos (Nordin *et al.*, 2014).

Na literatura há uma comparação entre a comunicação através dos líderes, e a restante comunicação (entre colaboradores, clientes, fornecedores, etc.). Isto porque os autores referem a primeira como sendo a grande influenciadora do clima de uma forma geral., na medida em que os líderes precisam de práticas comunicacionais mais diferenciadas para transmitir informações de diferentes naturezas: por exemplo, situações complicadas como o porquê da fraca produtividade de um grupo tem de ser diferente de como o líder comunica as metas que a equipa tem de atingir, por exemplo (Díaz-Fúnez *et al.*, 2016).

Aquando da admissão de um novo colaborador, é através do processo de acolhimento e da socialização que se perspetiva transmitir a cultura da organização para que esta alinhe com a organização. Estes dois processos estão marcados pela elevada comunicação que deve existir em cada um deles, porque “ninguém ama o que é desconhecido” e só assim se consegue dar a conhecer a realidade organizacional e incutir a visão, a missão, os valores, as políticas e os objetivos (Álvarez, 2007 *In* Condor, 2018). Caso não exista comunicação durante o acolhimento e na socialização, dificilmente as

peessoas novas conseguem adquirir as raízes da organização, a razão da sua existência e isso pode condicionar o seu comprometimento com a mesma (Rego, 2016).

Estes são apenas alguns aspetos a ter em conta neste estudo, que será mais aprofundamento adiante para avaliar esta relação de interdependência entre a comunicação, o clima e a cultura organizacional.

PARTE III – O PROJETO

O presente projeto tem por objetivo principal o estudo do clima e da cultura organizacional como fatores influenciadores da comunicação entre departamentos e entre as equipas existentes na BTOC Consulting e vice-versa. A pertinência deste estudo deve-se às falhas por muitos identificadas a nível da comunicação interdepartamental e entre as próprias equipas no seio da organização. Este foi um tópico já abordado no I CONGRESSO BTOC realizado em 22 de outubro de 2018 com o principal foco no tema: BTOC – VISÃO 2020/23. No entanto não foram extraídos frutos a esse nível da conferência, pelo que merece um estudo que incida e avalie as perceções dos colaboradores sobre esta temática.

Também são apresentados objetivos como: (a) confronto da literatura com a realidade que se vive na organização e (b) avaliar a relação entre o clima e a cultura organizacional com a comunicação interna.

1. Caracterização da organização

Tal como mencionado anteriormente, o objeto de estudo desta investigação é a BTOC Consulting, empresa sediada em Lisboa, que se dedica essencialmente à prestação de serviços de consultoria de gestão. A marca BTOC já existe no mercado português desde 2010 e rapidamente se disseminou por outras geografias onde já possui escritórios ou parcerias, de entre as quais Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Brasil, Espanha, Polónia e Macau.

No início de 2017, a BTOC conseguiu alcançar a aprovação de um projeto de Sistema de Incentivos de Qualificação de PME no âmbito do Programa do Portugal 2020,

e no ano seguinte reforçou a sua competitividade com a implementação das normas NP EN ISO 9001:2015 e NP ISO/IEC 27001:2013.

O forte crescimento que se tem vindo a verificar essencialmente desde o último trimestre de 2018, acarretou consigo a necessidade de uma reestruturação a nível organizacional. Desta forma, organizaram-se os serviços prestados em três grandes áreas de negócio: *Accounting&Tax*, *HR Solutions* e *Management Advisory* (**Anexo V**).

Atualmente já conta com mais de 80 colaboradores distribuídos pelo escritório de Lisboa e de Peniche, que serão o foco do estudo.

2. Metodologia de investigação

Este trabalho tem por objetivo a análise de um modelo que permita diagnosticar o clima e a cultura organizacional na BTOC Consulting de forma a investigar o impacto dos mesmos na comunicação interna da organização.

Após análise de alguns modelos, optou-se por basear a pesquisa no Modelo de Patterson (2005), que apesar de extenso, abrange diversas dimensões que assentam em pressupostos que vão de encontro à realidade organizacional e com os quais se pretende trabalhar. Adicionalmente foram acrescentadas questões de cultura e de comunicação que já haviam sido elaboradas e lançadas pelo departamento de Recursos Humanos por se aproximarem ao máximo com a realidade da empresa. Uma vez que estas questões já tinham sido aplicadas, optou-se por utilizar os resultados das mesmas em vez de se criar um novo, conjugando um questionário já validado de cada dimensão a avaliar.

Desta forma, para o presente estudo realizou-se um questionário para recolha de dados junto de todos os colaboradores da BTOC Consulting. Trata-se de um questionário do tipo quantitativo em que a escala utilizada foi a de Likert de 1 a 4 por se basear no nível de concordância que os colaboradores têm relativamente às afirmações que o questionário apresenta. Ainda no que diz respeito à escala utilizada (4 pontos), a mesma foi para evitar que os colaboradores tendessem a desviar a sua atenção para a opção mais central. Tal poderia ocorrer devido à desejabilidade social de se responder a um questionário desta natureza na organização.

A divulgação do questionário foi feita através de meios eletrónicos, com o envio de um *e-mail* a solicitar a resposta ao mesmo e garantindo a confidencialidade e

anonimato das respostas para que as pessoas não restringissem a sua opinião real. Para além do questionário de Patterson e das questões de cultura e de comunicação, foi acrescentado um campo com o perfil dos inquiridos quanto à sua natureza sociodemográfica e profissional, deixando como opcional o preenchimento do campo que identifica o departamento ao qual pertence.

Para tratamento estatístico dos dados recolhidos utilizou-se como recurso o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

2.1. Questionário aplicado

Patterson (2005) sustenta o seu modelo OCM através do Modelo dos Valores Contrastantes (CVM – *Competing Values Model*) de Quinn e Rohrbaugh (1983) para avaliarem a cultura organizacional. Este modelo adaptado ao clima, não só incorpora os dois paradoxos de flexibilidade *vs.* controlo e orientação interna *vs.* orientação externa, como também os quatro quadrantes que podem caracterizar a realidade organizacional: modelo das relações humanas (foco interno com grande flexibilidade nas relações com o exterior), modelo de sistema aberto (foco externo e relações flexíveis com o exterior), modelo dos processos internos (foco interno e com forte controlo dentro da organização) e modelo dos objetivos racionais (foco externo mas com forte controlo) (**Anexo VI**). Adicionalmente analisa o contraste: meios *vs.* fins, que se traduz no crescimento organizacional proveniente da inovação e da capacidade de resposta da empresa.

Esta medida de clima organizacional criado por Patterson já foi fundamentada teoricamente e validada empiricamente. O modelo não propõe que as organizações se localizem predominantemente num único quadrante defendendo Patterson que deverá existir um equilíbrio entre todos eles para se conseguir atingir a eficácia organizacional (Patterson *et al.*, 2005; Patterson *et al.*, 2011; Simone, 2014).

Para a avaliação das questões de cultura e de comunicação foi utilizado um questionário elaborado pelo departamento de Recursos Humanos com questões direcionadas exclusivamente para a realidade da empresa para uma posterior análise interna. Cada dimensão contém 11 e 12 questões, respetivamente e não tendo sido validadas para aplicação e análise interna, neste projeto serão realizadas as suas análises fatoriais, de fiabilidade bem como a análise descritiva das escalas (ver **Anexo VII**).

2.2. Caracterização da amostra

O *link* do questionário foi enviado para todos os 85 colaboradores da BTOC e foram rececionadas 69 respostas, o que representa 81.18% da população em estudo. Uma vez que os questionários tiveram caráter de resposta obrigatória, o N será considerado como 69 nas análises apresentadas, podendo-se também constatar que não existem valores omissos (*missings*).

Da amostra final, 39 dos participantes são do sexo feminino (56.5%), com 30 (43.5%) do sexo masculino. A maioria da amostra (45 pessoas, 65.2%) tem idade compreendida entre os 20 e 29 anos, sendo que o nível de habilitações predominante é a Licenciatura (52 pessoas, 75.4%).

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores, o mais frequente é estarem há menos de 1 ano na empresa ou até 3 anos (27 pessoas [39.1%] em cada condição). A maioria dos respondentes pertencem ao departamento de Accounting & Tax, no ramo de Accounting (48 pessoas, 69.6%).

Todos os dados aqui apresentados foram considerados à data de 03 de setembro de 2019. (Ver **Anexo VIII** para descrição detalhada das características amostra).

PARTE IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

1. Apresentação das escalas

Nesta parte da investigação, serão apresentados os resultados obtidos quanto à fiabilidade e à consistência interna das três escalas utilizadas: clima, cultura e comunicação organizacional. A estrutura das escalas foi analisada utilizando a análise fatorial, com o método de Análise de Componentes Principais, e rotação Varimax. No que diz respeito à fiabilidade foi calculada através do Alfa de Cronbach. As escalas de comunicação e de cultura foram compostas com base nos resultados da análise fatorial e de fiabilidade.

Relativamente aos questionários, o do clima organizacional é composto por 82 itens e foi traduzido para português para a sua aplicação e o de cultura e de comunicação são compostos por 11 e 12 itens, respetivamente.

1.1. Escala de clima organizacional

1.1.1. Análise fatorial

A análise revelou uma estrutura de 21 dimensões, que juntas explicam 81.01% da variância total dos dados. A saturação dos itens nos diversos fatores pode ser encontrada no **Anexo IX**. Através da análise verificou-se que os itens 5, 8, 13, 16, 17, 19, 25, 31, 35, 37, 38, 40, 41, 45, 46, 48, 49, 51, 60, 71, 76 e 79 tinham saturações negativas nos seus fatores. Os itens 20 e 61 saturaram isoladamente em dois fatores.

A estrutura encontrada foi diferente à obtida por Patterson (2004) uma vez que para além de terem sido obtidas 21 dimensões (em vez de 17), os itens saturaram em dimensões diferentes. Foi então realizada uma análise fatorial de segunda ordem, utilizando também a Análise de Componentes Principais e rotação Varimax e foram obtidos 5 fatores (saturações apresentadas no **Anexo X**).

Apesar desta discrepância a nível de estrutura, uma vez que as 17 dimensões de Patterson já tinham sido previamente validadas, foram essas mesmas as dimensões estudadas para as análises subsequentes.

1.1.2. Análise de fiabilidade

Para esta análise foram utilizados os itens que são invertidos pelos autores (nomeadamente os itens 3, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 21, 24, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 51, 53, 56, 60, 75, 77 e 79). Adicionalmente, os itens 19 e 23 tiveram que ser também invertidos, uma vez que apresentavam uma correlação negativa com os restantes itens, sendo que não seria possível calcular do Alfa de Cronbach caso não fossem invertidos. Em análises subsequentes são consideradas as escalas com os itens invertidos supramencionados. Os respetivos valores de Alfa, as médias e desvios-padrão de cada escala encontram-se na subsequente **Tabela II**. Os valores do Alfa de Cronbach das escalas variam entre o 0.447 a 0.894 pelo que se pode concluir que as escalas têm uma consistência razoável a muito boa, sendo que em média existe bastante fiabilidade.

Tabela II – Alfa de Cronbach, Média e Desvio-Padrão das escalas de clima organizacional

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio-Padrão
Autonomia	0.447	2.521	0.399
Clareza dos objetivos organizacionais	0.859	2.583	0.732
Eficiência	0.763	1.449	0.455
Esforço	0.736	2.869	0.546
Formalismo	0.583	2.881	0.499
Inovação e flexibilidade	0.784	2.826	0.490
Integração	0.852	2.979	0.757
Foco externo	0.800	3.130	0.618
Participação	0.894	2.439	0.752
Feedback sobre o desempenho	0.798	2.467	0.630
Pressão no trabalho	0.751	2.867	0.589
Qualidade	0.768	3.203	0.559
Reflexibilidade	0.644	2.409	0.510
Suporte da chefia direta	0.883	3.275	0.633
Tradição	0.585	2.101	0.529
<i>Training</i>	0.725	2.699	0.641
Bem-estar	0.865	2.913	0.646

1.1.3. Análise descritiva das escalas

Considerando as médias das escalas de clima organizacional, pode-se verificar que a maioria se situa perto do ponto intermédio (ponto intermédio da escala é 2.5). No entanto, é de destacar duas variáveis: a eficácia e o suporte da chefia direta. A eficiência teve a média mais baixa ($M=1.449$), o que nos indica que os trabalhadores da BTOC avaliam a empresa como sendo pouco eficiente na sua ação. Por outro lado, a média mais alta foi relativamente à supervisão da chefia ($M=3.275$) que pode ter duas interpretações distintas: (1) a supervisão da chefia é um ponto positivo, em comparação com as outras dimensões, ou (2) a média é inflacionada devido à desejabilidade social na empresa.

1.2. Escala de cultura organizacional

1.2.1. Análise fatorial

A análise revelou uma estrutura de quatro dimensões, que juntas explicam 73.99% da variância total dos dados.

Com base na interpretação da saturação dos itens nos fatores, são identificadas 4 dimensões: Conhecimento (itens 1, 3 e 5), Envolvimento (itens 4 e 9), Identidade (itens 2, 6, 8 e 11) e Relações Humanas (itens 7 e 10). Praticamente todos os itens tiveram saturações elevadas em apenas um fator, à exceção de três itens (2, 3 e 8) que obtiveram saturações elevadas em dois fatores diferentes (ver **Anexo XI**). Através da análise de fiabilidade e da interpretação dos itens nos diferentes fatores, determinou-se que o item 3 seria incluído no primeiro fator (Conhecimento) e os itens 2 e 8 no terceiro fator (Identidade). Apesar de o item 8 saturar de forma semelhante no fator do Conhecimento e no da Identidade, o conteúdo do mesmo levou a que fosse incluído neste último fator mencionado.

Para verificar se as várias escalas compunham apenas uma dimensão, neste caso a Cultura, foi realizada uma análise fatorial de segunda ordem, utilizando também Análise de Componentes Principais com rotação Varimax. Esta revelou de facto apenas um fator, pelo que será considerado que o questionário construído avalia a Cultura na sua totalidade, sendo esta composta por quatro fatores (ver **Anexo XII**).

1.2.2. Análise de fiabilidade

Relativamente à fiabilidade e precisão da escala supramencionada, os valores de Alfa de Cronbach das escalas varia entre o 0.650 ao 0.747 pelo que se pode concluir que as escalas têm uma consistência razoável e boa. Estes dados, assim como as médias e desvios-padrão da escala de cultura final pode ser encontrado na **Tabela III**.

Tabela III – Alfa de Cronbach, Média e Desvio-Padrão das escalas de cultura organizacional

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio-Padrão
<i>Conhecimento</i>	0.682	3.159	0.529
1. Conheço os produtos e serviços que a BTOC oferece.			

3. A atuação da BTOC face aos objetivos e políticas defendidas é coerente e funcional.			
5. Sinto que conheço a cultura da BTOC.			
<i>Envolvimento</i>	0.650	3.304	0.537
4. Acredito no sucesso do projeto da BTOC no qual estou envolvido.			
9. Existe um bom ambiente de trabalho na BTOC.			
<i>Identidade</i>	0.661	3.210	0.579
2. Sinto que posso progredir profissionalmente na BTOC.			
6. Sinto-me “emocionalmente ligado” à BTOC.			
8. Identifico-me com os valores da BTOC.			
11. Todos os anos estou presente na festa de aniversário da BTOC.			
<i>Relações Humanas</i>	0.747	3.355	0.589
7. A BTOCFAMILY é um conceito com impactos positivos no envolvimento dos colaboradores.			
10. A BTOC promove momentos de encontro entre os colaboradores.			
<i>Total</i>	0.734	3.257	0.417

1.2.3. Análise descritiva das escalas

Considerando as médias das escalas de cultura organizacional, pode-se verificar que as pessoas têm níveis moderados mas positivos de conhecimento acerca dos produtos e serviços, objetivos e políticas e da cultura da BTOC (M=3.159), níveis igualmente positivos de envolvimento (M=3.304), do quanto se identificam com a BTOC (M=3.210) e das relações humanas (M=3.355). Na sua totalidade, pode-se concluir que existe cultura organizacional no sentido positivo (M = 3.257).

1.3. Escala de comunicação organizacional

1.3.1. Análise fatorial

A análise revelou uma estrutura de quatro dimensões, que juntas explicam 53.56% da variância total dos dados.

Através da análise verificou-se que os itens 8, 10 e 12 tinham saturações negativas nos seus fatores. A saturação dos itens já invertidos pode ser encontrada no **Anexo XIII**.

Todos os itens saturaram em apenas um fator, no entanto é de notar que as saturações são bastantes variadas, havendo baixas saturações em alguns itens (e.g. 0.452 e 0.487) e altas noutros (i.e. 0.852). O item 10, “se comunicar com outra geografia onde a BTOC está presente, sinto que comunico de maneira diferente”, saturou isolado num quarto fator. Uma vez que não é possível construir uma escala a partir de um único item, este item não será mais considerado, ficando o questionário final com 11 itens. Através da análise verificou-se que os itens 8 e 12 tinham saturações negativas nos seus fatores, pelo que inicialmente foram invertidos estes itens. Ao analisar-se o grupo de itens que satura em cada fator conclui-se que o fator 1 diz respeito à dimensão de Comunicação com a Chefia, o fator 2 à dimensão de Comunicação Relacionada com os Trabalhadores e o fator 3 à dimensão de Barreiras à Comunicação. Por uma questão interpretativa optou-se por alterar o último fator para Facilitadores da Comunicação, invertendo-se os itens 4 e 7 em vez do item 8.

Para verificar se as várias escalas compunham apenas uma dimensão, neste caso a Comunicação, foi realizada uma análise fatorial de segunda ordem, utilizando também Análise de Componentes Principais com rotação Varimax. Foram obtidos dois fatores: um primeiro fator que engloba a escala Facilitadores da Comunicação e a escala de Comunicação com a Chefia, e um segundo fator que isola a escala Comunicação Relacionada com os Colaboradores. As saturações referidas são apresentadas no **Anexo XIV**. É de notar que a Comunicação com a Chefia e os Facilitadores da Comunicação saturam no sentido oposto, ou seja, a comunicação com a chefia é inversa à facilitação da comunicação. Posto isto, não se pode considerar que as questões compunham uma única dimensão da comunicação e serão posteriormente analisadas as três escalas isoladamente.

1.3.2. Análise de fiabilidade

Os valores do Alfa de Cronbach das escalas de comunicação variam entre 0.388 a 0.555 pelo que se pode concluir que as escalas têm uma consistência fraca e pouca fiabilidade, de acordo com a **Tabela IV**.

Tabela IVV – Alfa de Cronbach, Média e Desvio-Padrão das escalas de comunicação

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio- Padrão
<i>Comunicação com a Chefia</i>	0.555	3.551	0.401
1. Aquilo que a gestão de topo promete, a gestão de topo cumpre.			
2. É normal ver membros da gestão de topo nas instalações da empresa a conversarem informalmente com os colaboradores.			
5. Conheço muito bem as minhas responsabilidades e o objetivo do meu trabalho.			
6. A minha chefia direta mostra-se acessível e disponível para a sua equipa.			
9. Leio os <i>e-mails</i> provenientes do <i>e-mail</i> de comunicação interna.			
<i>Comunicação relacionada com os Colaboradores</i>	0.411	2.121	0.679
3. A gestão de topo reúne os colaboradores no início do ano para apresentar um plano com objetivos organizacionais e no fim do ano para apresentar resultados.			
11. Comunico com o género oposto ao meu mais facilmente do que as pessoas do meu género (feminino/masculino).			
12. O distanciamento físico dificulta a relação entre as diferentes áreas de negócio da BTOC.			
<i>Facilitadores da Comunicação</i>	0.388	2.734	0.678
4. O fator “tempo” é uma das principais barreiras à comunicação na empresa.			
7. Por vezes não reporto algo à minha chefia com receio da sua reação.			
8. A minha equipa tem um grupo para comunicação (whatsapp, facebook, etc.)			

1.3.3. Análise descritiva das escalas

Considerando as médias das escalas de comunicação na organização, pode verificar-se que a comunicação com a chefia é avaliada de forma bastante positiva (M=3.551), sendo que a comunicação relacionada com os colaboradores apresenta uma média relativamente baixa (M=2.121). Relativamente às barreiras à comunicação, a média foi novamente baixa (M=2.266), o que significa que estas barreiras, nomeadamente

o fator “tempo”, o receio da reação da chefia e a falta de grupos de comunicação (*whatsapp, facebook, etc.*), não são muito sentidas pelos respondentes.

2. Análise de relações entre escalas

Por último, foram analisadas as relações entre as três escalas descritas anteriormente. Estas relações foram estudadas de duas formas: (1) através da correlação entre escalas e (2) da análise de regressões múltiplas. A primeira análise servirá para compreender quais os tópicos mais relacionados, isto porque se a correlação entre a cultura e o clima foram mais fortes do que a de comunicação e clima, quer dizer que as duas primeiras estão mais intimamente relacionadas. No entanto, isso não significa que a cultura influencie o clima e, para verificar se existe essa influência e se as hipóteses colocadas se verificam, é necessário proceder com uma análise de regressões múltiplas. Posto isto, foi utilizada a regressão linear múltipla com as escalas de cultura e clima como variáveis independentes e a escala de comunicação organizacional como variável dependente.

2.1. Correlação entre escalas

Uma vez que todas as variáveis são intervalares, utilizou-se a correlação de Pearson. Todos se correlacionaram significativamente com pelo menos um outro fator, à exceção da escala de Facilitadores da Comunicação, que não se correlacionou com nenhuma outra escala. Isto indica-nos que os Facilitadores de comunicação são um fator independente das outras questões de comunicação, cultura e clima e que uma alteração nos facilitadores não levaria a alterações nos outros fatores.

As correlações encontradas foram bastante variadas, sendo que a mais baixa foi entre a Autonomia (relacionada com o clima) e os Facilitadores de comunicação ($r = -0.009$) e a mais alta entre a Identidade (relaciona com a cultura) e a de Comunicação com a chefia ($r = 0.695$). Desta última correlação podemos entender que quando as pessoas integram mais em si a cultura da empresa, também percecionam a comunicação com a chefia como sendo melhor.

Para além desta, é de salientar outras correlações moderadas, tais como entre o Bem-estar e a Cultura Total ($r = 0.642$, $p < 0.001$), entre o Bem-estar e a Inovação ($r =$

0.623, $p < 0.001$) e entre a de Bem-estar e Participação ($r = 0.620$, $p < 0.001$), o que significa que quanto mais inovação, mais as pessoas integram em si a cultura da empresa e quanto maior for a sua participação nas decisões que são tomadas na empresa, maior será o seu bem-estar. Verificou-se também que a Participação se relaciona com a Clareza quanto aos objetivos da organização ($r = 0.620$, $p < 0.001$) e com a inovação ($r = 0.658$; $p < 0.001$), o que indica que quando estes últimos dois estão presentes, maior será a participação.

Tendo em conta o propósito do presente projeto, a relação que mais interessa é a entre a Identidade e a Comunicação com a chefia. É de salientar que não houve mais correlações razoáveis (i.e., $r > 0.60$) entre as escalas de comunicação e as outras escalas.

Apesar das escalas estarem relacionadas, não significa que uma influencie a outra. Poderia haver uma outra razão (i.e. uma variável estranha) para elas aumentarem ou diminuírem mutuamente. Para verificar se há de facto uma influência da Identidade na Comunicação com a chefia, foram realizadas análises de regressões lineares múltiplas. A matriz de correlações detalhada pode ser encontrada no **Anexo XV**.

2.2. Regressão linear múltipla

Uma vez que o propósito final desta investigação é perceber se o clima e a cultura organizacional influenciam a comunicação, foi por último realizada uma regressão linear múltipla para testar esta hipótese. Na análise, considerou-se o clima e a cultura como variáveis independentes e a comunicação como variável dependente.

Foram realizadas várias análises de regressões múltiplas, tendo como variáveis dependentes as escalas de Comunicação e como variáveis independentes as escalas de Cultura e as de Clima. Estas análises foram feitas em separado, uma vez que não foi encontrada uma única escala de comunicação na análise fatorial de segunda ordem. Também foram realizadas análises em separado entre a escala de Cultura Total e as subescalas que a compõem como variáveis independentes.

Analisando primeiramente os resultados com a escala de Cultura Total e as de Clima como variável independente, verificou-se que alguma das escalas influenciavam a Comunicação com a chefia ($F(18, 50) = 5.141$, $p < 0.001$). As escalas que se viu influenciarem significativamente de forma positiva a Comunicação com a chefia foram a de Cultura Total ($t(18)=4.598$, $p < 0.001$) e o Suporte da chefia direta ($t(18)=2.83$,

$p=0.007$), enquanto que a de Eficiência influencia negativamente a Comunicação com a chefia ($t(18)=-2.008$, $p=0.05$).

Posteriormente foi feita uma análise de regressão linear múltipla com as várias escalas de Cultura que compõem a Cultura Total (i.e. Conhecimento, Envolvimento, Identidade e Relações Humanas) e as escalas de Clima. Nesta análise verificou-se também uma influência do Suporte da chefia direta na Comunicação com a chefia ($t(21)=2.68$, $p=0.01$), tal como na análise anterior. Para além disso, conclui-se que apenas um dos fatores da Cultura influencia a Comunicação com a chefia: o fator da Identidade ($t(21)=3.955$, $p<0.001$).

Daqui depreende-se que a qualidade da comunicação que os colaboradores têm com a chefia depende principalmente de dois fatores: (1) o quanto os trabalhadores assumem e integram a cultura da empresa; e (2) a qualidade do suporte da chefia direta.

Nenhuma outra variável independente, quer do Clima, quer da Cultura, influenciaram nenhuma das outras escalas de Comunicação, uma vez os resultados não serem significativos ($p>0.05$).

Podemos concluir que a hipótese colocada foi em parte confirmada, uma vez que se verificou que uma das subescalas da Cultura – a Identidade, e dois componentes do clima – a Eficiência e o Suporte da chefia, influenciam um dos componentes da Comunicação – a Comunicação com a chefia.

3. Discussão de resultados

Relativamente ao clima, a perceção dos colaboradores perante o mesmo é relativamente positivo uma vez que as médias das dimensões se encontram acima do ponto intermédio de 2.5. Os níveis de concordância são mais positivos quando as questões são direcionadas para o Suporte da chefia direta (3.275), o que demonstra que existe uma forte ligação entre os subordinados e os *managers* das respetivas equipas. No entanto, este resultado espelha a perceção que os colaboradores têm relativamente à sua equipa de uma forma particular, mas não tem em consideração o universo organizacional, i.e., a relação entre os diferentes departamentos. Desta forma, analisando Integração que faz menciona esta relação, encontramos uma média relativamente alta (2.979) o que significa que de uma forma geral existe confiança e colaboração entre os diferentes departamentos.

Outra dimensão que se destaca pela positiva é a Qualidade (3.203) que revela a preocupação dos colaboradores bem como da organização em fixar padrões de qualidade na prestação dos seus serviços. Desta forma, a dimensão de Foco externo (3.130) está em concordância com a anterior na medida em que os colaboradores percebem o cuidado a ter com os clientes de forma a satisfazê-los e, por sua vez, fideliza-los. Num mercado em constante mudança, é necessário que as organizações se adaptem à crescente automatização de processos e os colaboradores concordam de uma forma geral que a empresa busca incessantemente novas oportunidades, começando a deixar de parte a forma tradicional de se fazer as coisas, o que se reflete na média da Tradição (2.101).

Por outro lado existem aspetos a melhorar, dos quais se destacam a Eficiência (1.449) que se encontra diretamente relacionada com o planeamento e a organização do trabalho, e a Reflexibilidade (2.409) que implica a reflexão em torno de diversos aspetos que têm implicação no normal quotidiano da organização.

No que diz respeito à cultura, segundo o que os resultados indicam, está relativamente bem consolidada, com uma média geral de 3.257. A dimensão que mais contribuiu para este resultado foi a de Relações Humanas (3.355) que evidencia a aceitação por parte dos colaboradores aos habituais momentos de convívio promovidos pela organização. O grau de Envolvimento (3.304) entre a organização e os colaboradores e entre os colaboradores e os respetivos pares contribui também de forma muito positiva para a consolidação da cultura organizacional.

O fator que fica mais aquém dos restantes é o Conhecimento (3.159) que os colaboradores têm da marca BTOC, quer seja a nível dos serviços que oferece, que seja dos objetivos e políticas que defende.

Por fim, relativamente à comunicação, a dimensão que se destaca mais pela positiva é a de Comunicação com a chefia (3.551), em que os colaboradores concordam que a mesma comunica de forma eficaz de forma a que estes consigam perceber as suas responsabilidades e objetivos bem como se encontra disponível para a sua equipa, tal como já fora evidenciado anteriormente na análise detalhada da dimensão do clima organizacional Suporte de chefia direta.

Onde não existe tanta concordância é na dimensão de Comunicação relacionada com os colaboradores (2.121). O facto de se ter incluído perguntas sobre género e distanciamento físico pode levar a que a média não reflita realmente a comunicação entre

os colaboradores propriamente dita, uma vez que podem existir outros fatores envolvidos. Quanto à questão da comunicação entre géneros, pretendia-se analisar o impacto de existir uma maior percentagem de mulheres na empresa e se poderia ser fonte de conflito. A avaliação da questão do distanciamento físico é de elevada importância para a organização uma vez que tem colaboradores em regime *outsourcing* e muito recentemente adquiriu um novo escritório no mesmo edifício (o que para além da divisão entre *insourcing* e *outsourcing*, pode levar adicionalmente à divisão entre andares).

Os Facilitadores da comunicação (2.734) são questões a melhorar: (1) o tempo na medida em que talvez a carência de planeamento e organização influencie a disposição para comunicar atempadamente; (2) a confiança com a chefia para que não exista receio e os colaboradores não se retraiam em reportar alguma situação menos boa e (3) os meios de comunicação informais, que podem combater a questão anterior – ausência de confiança – estabelecendo relações mais próximas entre os membros das equipas e dos departamentos.

Em suma, conjugando os resultados obtidos do clima, da cultura e da comunicação organizacional e analisando a influência que os dois primeiros conceitos têm no último, verificamos que a Comunicação com a chefia é influenciada pela Cultura (vista como um todo) e pelo Suporte da chefia direta (clima). No entanto, quando analisadas as dimensões da cultura separadamente reconhece-se apenas que é a Identidade o fator que mais influencia a Comunicação com a chefia. Adicionalmente, existe uma influência negativa por parte da Eficiência (clima) para com a Comunicação com a chefia, na medida em que quanto menos eficiência (onde incluímos o planeamento e a organização, por exemplo), maior a necessidade de Comunicação com a chefia. Dada a juventude da estrutura da organização, por vezes são detetadas falhas na organização quer do tempo, quer do trabalho por parte dos *managers*, e isto acarreta a necessidade destes prestarem mais apoio no esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas, pelo que se compreende os resultados evidenciados pelo estudo.

Com isto podemos dizer que um dos aspetos que dita o tipo de comunicação que os colaboradores estabelecem com a chefia é a eficiência com que realizam o seu trabalho assim como o facto de partilhar ou não a identidade da empresa. No entanto, o facto de os colaboradores conhecerem a cultura da organização, não quer dizer que eles a assumam e deve ser este um dos aspetos que a organização deve levar em consideração e

desenvolver medidas que promovam a absorção da cultura organizacional por parte dos seus colaboradores.

PARTE V – CONCLUSÕES

Como já foi mencionado na revisão de literatura, a comunicação é a base de qualquer interação humana, seja ela a nível pessoal ou organizacional (Rego, 2016) e deve ser um princípio com o qual as organizações se devem debruçar. É já evidente que com a reinvenção dos métodos de trabalho resultantes da crescente automatização de processos e robotização, é imperativo que sejam as *soft skills* o grande fator diferenciador que concede às organizações vantagem competitiva. E sendo a comunicação uma dimensão que está no top das *soft skills* essenciais para o mercado de trabalho atual, deve ser trabalhada e estudada de forma a trazer valor acrescentado às organizações e não o contrário com a contaminação do clima tornando-o tóxico, por exemplo. Isto porque a comunicação interna é vista como uma necessidade por ser essencial para o bom funcionamento organizacional e, por consequência para o clima interno (Almeida, 2003 *In* Vieira *et al.*, 2013). Adicionalmente os autores defendem que a comunicação assume outro papel na definição da estratégia organizacional na medida em que é através dela que se promove a divulgação da cultura organizacional com a transmissão da visão, da missão e dos valores da mesma (Vieira *et al.*, 2013).

No entanto, quando existem diferentes equipas de trabalho, lideradas por diferentes pessoas, e por vezes a exercer funções numa localização geográfica dispersa (normalmente em empresas de maior dimensão) é inevitável que se desenvolvam culturas e climas distintos, criando assim múltiplas culturas e climas no seio de uma organização (Hofstede, 1998 *In* Glisson & James, 2002; Trice & Beyer, 1993 *In* Glisson & James, 2002).

Por isso, devem as organizações criar um clima propício ao bom desempenho dos colaboradores de forma a estimular a comunicação entre eles e a disseminação e universalização da cultura organizacional. Não existe um clima certo para cada organização uma vez que as perceções dos colaboradores alteram consoante as situações em que são colocados e os *timings* de trabalho em que se encontram (Farokhi & Murty, 2014). No entanto, é certo que um ambiente de trabalho tóxico gera mau ambiente e por

consequência maus resultados organizacionais e, as organizações devem trabalhar para contrariar essa tendência.

Com este projeto podemos constatar falhas a dois níveis para a organização em estudo que influenciam diretamente a comunicação (a Comunicação com a chefia, de uma forma particular): (1) a eficiência e (2) a absorção da cultura por parte dos colaboradores. Relativamente ao primeiro ponto – eficiência – este foi um dos aspetos identificados pelos colaboradores como uma das maiores necessidades de formação, tendo a consciência de que ações como planear e organizar (seja a nível de tempo, ou de trabalho em si) são pontos fracos que devem ser melhorados. Isto implica que, por não disporem destas ferramentas, recorram mais vezes à chefia direta para solicitar auxílio junto dos mesmos. Para colmatar esta questão, o plano de formação em vigor já contempla estes conteúdos.

No que diz respeito à identificação dos colaboradores com a cultura organizacional, deverão ser levadas a cabo medidas que promovam o enraizamento e a consolidação da mesma no seio do grupo BTOC. Esta falta de identidade para com a cultura da organização pode ser um dos motivos que está a levar ao cada vez mais acentuado *turnover* e à difícil atração e retenção de talentos. Sendo este um dos grandes desafios das organizações no mundo atual, é uma das grandes preocupações do departamento de Recursos Humanos interno, que tem tentado promover esta questão através de formações intensivas aquando a chegada de novos colaboradores.

Por último, podemos concluir que, conforme se queria comprovar no início do estudo, existe efetivamente uma relação entre o clima e a cultura organizacional na comunicação interna de uma empresa. Neste sentido propõem-se a melhoria de certos aspetos que ao longo do estudo foram evidenciados como falhas, para depois se conseguir utilizar novamente esta ferramenta internamente, de forma a melhorar constantemente os indicadores e os resultados em estudo.

Como maiores limitações ao estudo apresentam-se os fracos resultados nos questionários da cultura e da comunicação e a diferença das dimensões obtidas para as dimensões de Patterson. Esta última pode estar na origem de uma tradução do questionário menos bem conseguida e conseqüente diferente interpretação das questões. Adicionalmente, coloca-se ainda a questão das perceções dos colaboradores em quem é que consideram ser sua chefia direta, no sentido em que para eles, por não trabalharem sempre diretamente com o seu *manager*, poderem considerar essa chefia direta o sénior

com quem passa maior parte do tempo e não o que para quem analisa o questionário considera chefia direta – *manager* da equipa. Poderão ter sido estas questões a causar alguma perturbação nos resultados do Alfa de Cronbach dos questionários que nos pode levar a não confiar plenamente no questionário executado seguindo as diretrizes que foram aplicadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, A. & Patnaik, B. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*. 1(2), 1-20.

Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Personnel Management Practice*. 8.^a Ed. Londres: KoganPage.

Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. 1.^a Ed. USA: Sage Publications.

Baltes, B.B., Zhdanova, L.S. & Parker, C.P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*. 62 (5), 669-700.

Bispo, C.A.F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*. 16(2), 258-273.

Chien, T.H. & Ann, H.J. (2015). The Influence of Communication, Empowerment and Trust on Organizational Ethical Climates. *International Journal of Economics and Management*. 9, 23-44.

Condor, H.O.C. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público. *Comuni@cción*. 9(1), 25-34.

Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2), 204-223.

Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*. 21(3), 619-654.

Díaz-Fúnez, P.A., Mañas-Rodríguez, M.A., Pecino-Medina, V., Salvador-Ferrer, C.M. & Llopis-Marín, J.M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*. 15 (1), 383-394.

Farokhi, K.M. & Murty, T.N. (2014). Factors influencing organisational climate. *International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*. 3(1), 74-82.

Ferasso, M. (2017). Diagnóstico de clima organizacional em uma indústria de alimentos catarinense. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*. 4(1), 16-32.

Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 1.^a Ed. Lisboa: Escolar Editora.

Glisson, C. & James, L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*. 23(6), 767-794.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2012). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*, 1.^a Ed. Lisboa: Gradiva.

Hassan, B., Maqsood, A. & Riaz, M.N. (2011). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management styles. *Pakistan Journal of Psychology*. 42(2), 23-41.

Ilijns, J., Skvarciany, V., Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 213, 944-950.

James, L.R., Choi, C.C., Emily Ko, C.H., McNeil, P.K., Minton, M.K., Wright, M.A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17 (1), 5-32.

Madan, M. & Jain, E. (2015). Impact of Organizational Culture & Climate on Managerial Effectiveness. *Delhi Business Review*. 16(2), 47-57.

Marques, J.F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*. 14(1), 47-58.

Menaka, W.H.S. & Chandrika, K.A.C. (2015). Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance in a Large Scale Apparel Company (BASL-Finishing). *2nd International HRM Conference*. 2(1), 65-74.

Menezes, I.G. & Gomes, A.C.P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*. 16 (1), 158-179.

Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. 45 (1), 19-47.

Muchinsky, P.M. (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 20(4), 592-607.

Muijen, J.J.V., Koopman, P., Witte, K.D., Cock, G.D., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Neves, J.G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., Romá, V.G. & Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(4), 551-568.

Nordin, S.M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Hashim, H., Ahmad, W.F.W. & Abdullah, A. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Social and Behavioral Sciences*. 109, 1046-1058.

Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, S.M., Robinson, D.L. & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 379-408.

Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Lawthom, S.M., Maitlis, S., Robinson, D.L., Dawson, J.F., & Wallace, A.M. (2011). Development & Validation of an Organizational Climate Measure. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 1-45.

Quinhones, R.G. (2019). Como se irá comportar o Mercado Laboral em 2019?. *RH Magazine*. 120, 8-12.

Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, 4.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. 15.^a Ed. Boston: Pearson.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. 64, 361-388.

Simone, S. (2014). A *Conceptual Framework for the Organizational Analysis in Health Care Contexts*. 4(12), 46-52.

Vieira, M., Marques, A. & Correia, E. (2013). Comunicação interna numa empresa de serviços. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 12(3), 57-68.

Xavier, O.S. (1986). Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. *Revista de Administração*. 21(4), 33-48.

Anexos

Anexo I – Quadro resumo das perspetivas de abordagem ao conceito de clima

Perspetivas de abordagem ao conceito de clima	
Perspetiva organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Manifestação objetiva das características da organização. – Os indivíduos partilham de perceções semelhantes pois estão expostos aos mesmos fatores organizacionais. – Críticas: <ul style="list-style-type: none"> Para este estudo com base em aspetos organizacionais são necessárias ter em conta diferentes variáveis, o que não é viável para correto entendimento. As variáveis organizacionais são iguais para todos, pelo que não se entende como é possível a criação de subclimas dentro da própria organização. Os comportamentos individuais não são aspetos que a organização consiga controlar. – “(...) o clima organizacional deverá ser entendido como algo mais que um simples conjunto de perceções tidas pelos sujeitos acerca das características organizacionais, não se equivalendo necessariamente perceções e características organizacionais como objeto da perceção.”
Perspetiva psicológica	<ul style="list-style-type: none"> – Indivíduo como processador da informação e como origem do clima emergente. – Ênfase aos atributos individuais por oposição aos atributos organizacionais. – Cada indivíduo percebe cada situação de forma diferente dos outros. – “(...) o clima psicológico tem sido definido como descrições individuais de práticas e procedimentos organizacionais que se relacionam com as influências organizacionais no desempenho individual, satisfação e motivação.” (Baltes <i>et al.</i>, 2009) – Clima psicológico: instável no tempo, não uniforme, sinónimo de opinião pessoal (diferenças individuais).
Perspetiva psicossocial	<ul style="list-style-type: none"> – Interações individuais e processos de influência social subjacentes (interação interindividual através de processos de comunicação). – “(...) o significado atribuído aos atributos organizacionais tem origem na interação de sujeitos, dotados de conhecimentos prévios e adquiridos na base do contacto com outros sujeitos.” – Para análise do conceito deve criar-se uma relação entre “os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que percebe e a interação entre os diversos membros da organização”.
Perspetiva cultural	<ul style="list-style-type: none"> – O clima é algo que é criado por um conjunto de sujeitos que interagem e partilham uma estrutura de referência comum (cultura organizacional) – Os comportamentos individuais são moderadamente condicionados pela cultura da organização, uma vez que os mesmos se regem com base em determinados princípios organizacionais (Moran & Volkwin, 1992). – Inter-relação entre conceitos: clima e cultura organizacional.

Fonte: Elaboração própria

Anexo II – Quadro comparativo dos modelos de pesquisa do clima organizacional

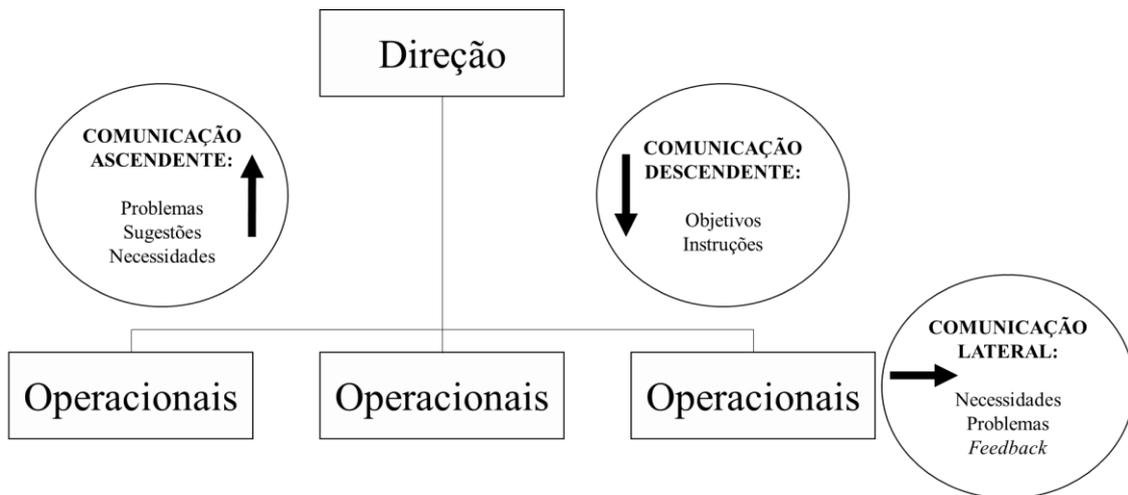
Fatores/indicadores	Modelo						
	Litwin & Stringer	Sbragia	Kolb	Luz	Coda	Bispo	Patterson
Estrutura/regras	●	●	-	●	●	●	●
Responsabilidade/autonomia	●	●	●	●	●	-	●
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	●	●	●	●	●	-	-
Valorização pessoal	-	●	●	-	-	-	-
Relacionamento/cooperação	●	●	-	●	●	●	●
Conflito	●	●	-	-	-	-	-
Identidade/orgulho	●	●	-	●	-	●	-
Clareza organizacional	-	●	●	●	●	●	●
Liderança/suporte	-	-	●	●	●	●	●
Participação/iniciativa/integração	-	●	●	●	-	-	●
Consideração/prestígio/tolerância	-	●	-	-	-	●	●
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais/desafios	●	●	-	●	●	●	-
Comunicação	-	●	●	●	●	-	●
Cultura organizacional	-	-	-	-	-	●	-
Estabilidade no emprego	-	-	-	●	●	●	-
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	-	-	●	-
Nível sociocultural	-	-	-	-	-	●	-

Fonte: (Adaptado) Bispo (2006)

Anexo III – Conjunto de ideias associadas ao conceito de cultura organizacional**Cultura organizacional**

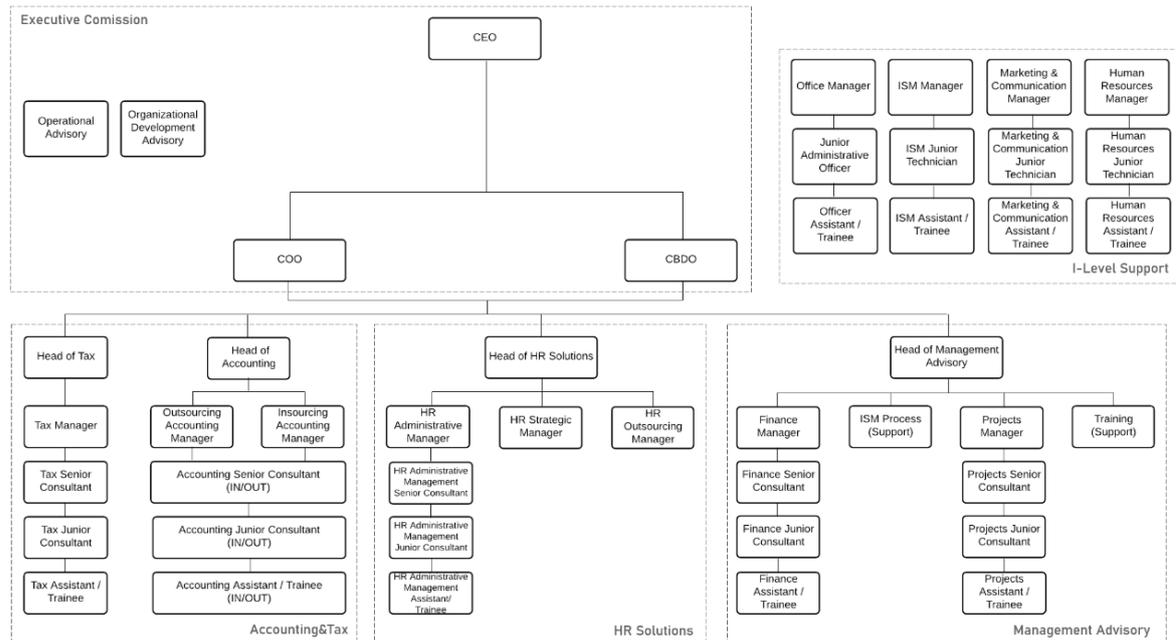
- i. Estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas;
- ii. Socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais;
- iii. Composta por “regras” escritas ou implícitas;
- iv. Assente em pilares como pressupostos fundamentais/valores;
- v. Regras e normas orientadoras para conhecer a realidade organizacional;
- vi. Contribui para a definição da identidade organizacional;
- vii. Alterável, embora não de um modo fácil;
- viii. Produto da história da organização;
- ix. Avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;
- x. Influencia direta e indiretamente o desempenho organizacional.

Fonte: (Adaptado) Ferreira *et al.*, 2011

Anexo IV – Fluxos comunicacionais na organização

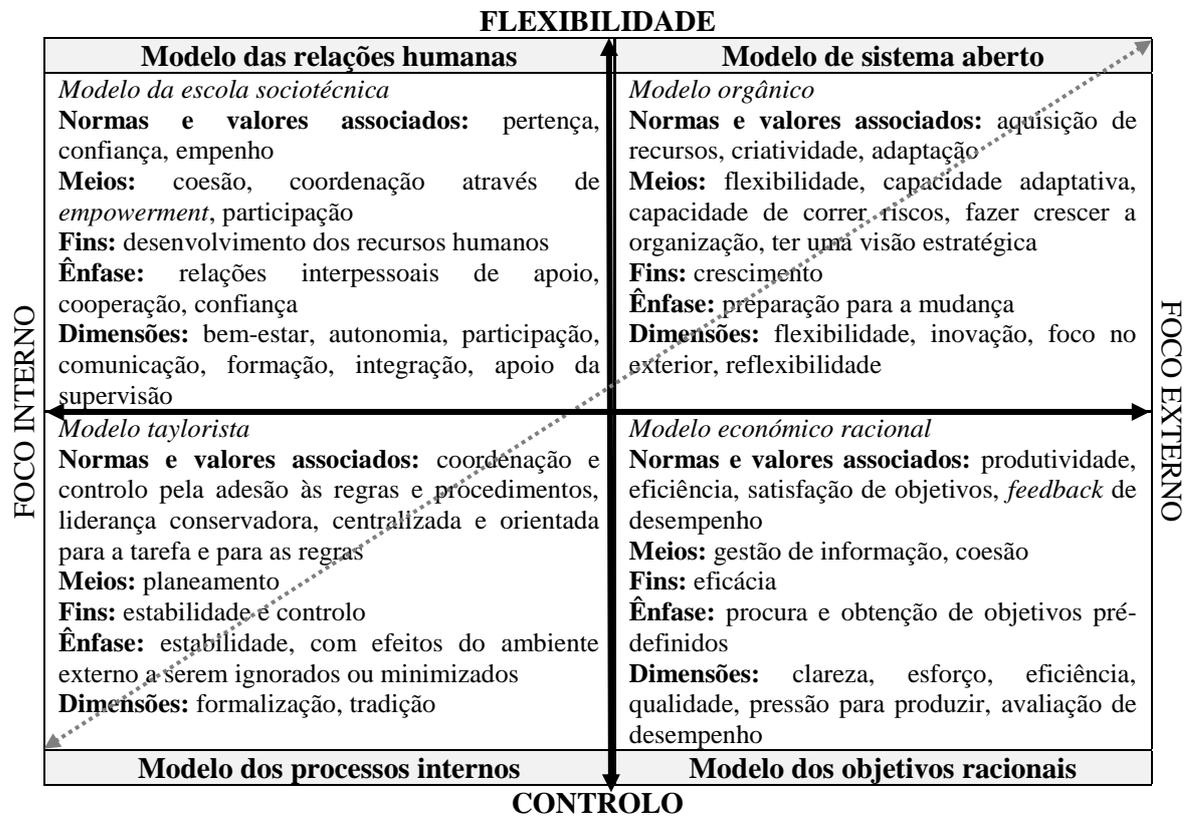
Fonte: (Adaptado) Ferreira *et al.*, 2011

Anexo V – Organograma da BTOC Consulting



Fonte: Elaboração própria

Anexo VI – Quadrantes do modelo de Patterson



Fonte: Simone (2014)

Anexo VII – Questionário

PARTE I – Perfil dos inquiridos

1. Género

Masculino Feminino

2. Idade

< 20 anos 20 – 29 30 – 39 40 – 49 ≥ 50 anos

3. Habilitações

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento

4. Departamento: _____

(opcional)

5. Antiguidade na BTOC Consulting

< 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 4 e 6 anos > 7 anos

PARTE II – Questionário clima, cultura e comunicação organizacional

	1- Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo totalmente
1. A chefia direta permite que as pessoas tomem as suas próprias decisões a maioria das vezes.				
2. A chefia direta confia nas pessoas para tomar decisões sem necessidade de validação prévia.				
3. A chefia direta controla de forma rigorosa o trabalho desempenhado pela sua equipa.				
4. A gestão de topo mantém um controlo muito apertado sobre o trabalho desempenhado.				
5. É importante validar qualquer coisa previamente com a chefia direta antes de tomar uma decisão.				
6. As pessoas têm um bom entendimento do que a empresa pretende fazer.				
7. A visão futura da empresa é claramente comunicada a todos.				
8. As pessoas não têm uma ideia clara sobre os objetivos da empresa.				
9. Os colaboradores estão cientes dos planos de longo prazo e da direção da empresa.				
10. Existe uma perceção clara sobre a trajetória da empresa.				
11. Uma melhor organização do trabalho poderia poupar tempo e dinheiro.				
12. Se as pessoas parassem para pensar, o trabalho poderia ser desempenhado de forma mais eficiente.				
13. Um fraco planeamento tipicamente impacta negativamente no cumprimento dos objetivos.				
14. A produtividade poderia ser melhorada se existisse mais organização e planeamento.				
15. Os colaboradores procuram sempre superar-se.				
16. As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.				
17. As pessoas sentem-se satisfeitas fazendo o mínimo possível.				
18. As pessoas estão preparadas para fazer um esforço adicional para fazer um bom trabalho.				
19. As pessoas não se esforçam mais do que o estritamente necessário para desempenhar o seu trabalho.				
20. O cumprimento de regras considera-se extremamente importante.				
21. As pessoas podem ignorar procedimentos e regras definidas se isso ajudar a completar as suas tarefas.				
22. Na empresa tudo tem de ser feito <i>by the book</i> .				
23. Não é estritamente necessário seguir todos os procedimentos à risca.				
24. Na empresa ninguém fica muito chateado se as pessoas não cumprem os procedimentos e regras definidas.				

25. Os colaboradores sentem que existe recetividade a novas ideias.				
26. A empresa tem capacidade de resposta rápida quando existe necessidade de mudança.				
27. A gestão de topo é rápida em identificar a necessidade de fazer as coisas de maneira diferente.				
28. A empresa é muito flexível e ágil, conseguindo alterar rapidamente os seus procedimentos para dar resposta a novos desafios que surgem.				
29. A gestão de topo e chefia direta estão sempre disponíveis para apoiar no desenvolvimento e concretização de novas ideias.				
30. Na empresa as pessoas estão sempre a pensar em novas abordagens para encarar os desafios que aparecem.				
31. Existe desconfiança entre departamentos.				
32. O conflito entre departamentos é diminuto.				
33. As pessoas de diferentes departamentos estão preparadas e dispostas a partilhar informações entre si.				
34. A colaboração entre departamentos é muito eficaz.				
35. Existe muito pouco respeito entre departamentos.				
36. A empresa é bastante introspetiva, não se preocupando com o que pode acontecer no mercado.				
37. Não são procuradas formas diferentes de melhorar o serviço ao cliente.				
38. Por vezes, as necessidades dos clientes não são consideradas prioritárias.				
39. A empresa demora a dar resposta às necessidades dos clientes.				
40. A empresa está continuamente à procura de novas oportunidades no mercado.				
41. A gestão de topo envolve as pessoas quando são tomadas decisões que os afetam.				
42. As mudanças acontecem sem que sejam comunicadas às pessoas que por elas são afetadas.				
43. As pessoas não têm voz nas decisões que afetam o seu trabalho.				
44. As pessoas sentem que não são envolvidas nos processos de tomada de decisões.				
45. A informação é amplamente partilhada.				
46. Existem frequentemente falhas de comunicação.				
47. As pessoas geralmente recebem <i>feedback</i> sobre a qualidade do trabalho desenvolvido.				
48. As pessoas não têm grande perceção sobre o seu desempenho.				
49. De uma forma geral, é difícil para alguém medir a qualidade do seu desempenho.				
50. O desempenho das pessoas é avaliado numa base regular.				
51. A forma como as pessoas desempenham as suas funções, raramente é avaliada.				

52. A forma como as pessoas desempenham as suas funções, raramente é avaliada.				
53. De uma forma geral, a carga de trabalho não é particularmente exigente.				
54. A gestão de topo e a chefia direta exigem que as pessoas trabalhem arduamente.				
55. As pessoas estão sob pressão para cumprir metas.				
56. Geralmente o ritmo de trabalho é descontraído.				
57. A empresa de uma forma geral, e os seus colaboradores de uma forma particular, procuram atingir os mais altos padrões de qualidade.				
58. A qualidade da empresa é levada muito a sério internamente e pelos clientes.				
59. As pessoas acreditam que o sucesso da empresa depende de um desempenho de alta qualidade.				
60. A reputação da empresa não assenta em prestação de serviços de alta qualidade.				
61. A forma das práticas de trabalho é facilmente alterável por forma a melhorar o desempenho organizacional.				
62. Os métodos utilizados para realizar o trabalho diário são frequentemente discutidos.				
63. São promovidas discussões regulares sobre se as pessoas na empresa trabalham efetivamente em conjunto.				
64. Os objetivos são alterados sempre que o contexto se altera.				
65. Na empresa, investe-se tempo na revisão dos objetivos organizacionais.				
66. A chefia direta é bastante perspicaz em entender os problemas das pessoas.				
67. A chefia direta demonstra ter confiança na equipa que lidera.				
68. A chefia direta é amigável e acessível.				
69. A chefia direta sente-se capaz de orientar a sua equipa da melhor forma.				
70. A chefia direta compreende as pessoas da sua equipa.				
71. A gestão de topo e a chefia direta são conservadoras, gostando de manter as formas tradicionais e estabelecidas de fazer as coisas.				
72. O modo de funcionamento da empresa e as práticas estabelecidas nunca mudaram muito.				
73. A gestão de topo não demonstra muito interesse em experimentar novas ideias.				
74. As mudanças na maneira como as coisas são feitas acontecem muito lentamente.				
75. As pessoas não recebem a formação adequada para o desempenho das suas funções.				
76. As pessoas recebem a formação necessária e suficiente quando se trata de algo novo na empresa.				
77. A empresa apenas dá às pessoas o mínimo de formação necessária para o desempenho das suas funções.				
78. As pessoas são fortemente encorajadas a desenvolver as suas capacidades.				

79. A empresa presta pouca atenção aos interesses e necessidades dos seus colaboradores.				
80. A empresa tenta cuidar das pessoas.				
81. A empresa demonstra preocupação com as pessoas.				
82. A empresa tenta ser justa nas suas ações para com as pessoas.				
83. Conheço os produtos e serviços que a BTOC oferece.				
84. Sinto que posso progredir profissionalmente na BTOC.				
85. A atuação da BTOC face aos objetivos e políticas defendidas é coerente e funcional.				
85. Acredito no sucesso do projeto da BTOC no qual estou envolvido.				
86. Sinto que conheço a cultura da BTOC.				
87. Sinto-me “emocionalmente ligado” à BTOC.				
88. A BTOCFAMILY é um conceito com impactos positivos no envolvimento dos colaboradores.				
89. Identifico-me com os valores da BTOC.				
90. Existe um bom ambiente de trabalho na BTOC.				
91. A BTOC promove momentos de encontro entre os colaboradores.				
92. Todos os anos estou presente na festa de aniversário da BTOC.				
93. Aquilo que a gestão de topo promete, a gestão de topo cumpre.				
94. É normal ver membros da gestão de topo nas instalações da empresa a conversarem informalmente com os colaboradores.				
95. A gestão de topo reúne os colaboradores no início do ano para apresentar um plano com objetivos organizacionais e no fim do ano para apresentar resultados.				
96. O fator “tempo” é uma das principais barreiras à comunicação na empresa.				
97. Conheço muito bem as minhas responsabilidades e o objetivo do meu trabalho.				
98. A minha chefia direta mostra-se acessível e disponível para a sua equipa.				
99. Por vezes não reporto algo à minha chefia direta com receio da sua reação.				
100. A minha equipa tem um grupo para comunicação (Whatsapp, Facebook, etc.).				
101. Leio os e-mails provenientes do <i>e-mail</i> de comunicação interna.				
102. Se comunicar com outra geografia onde a BTOC está presente, sinto que comunico de maneira diferente.				
103. Comunico com o género oposto ao meu mais facilmente do que as pessoas do meu género (feminino/masculino).				
104. O distanciamento físico dificulta a relação entre as diferentes áreas de negócio da BTOC.				

Anexo VIII – Caracterização sociodemográfica

		Frequência (N)	Porcentagem (%)
Sexo	Feminino	39	56.5%
	Masculino	30	43.5%
Idade	< 20 anos	1	1.4%
	20 anos - 29 anos	45	65.2%
	30 anos - 39 anos	14	20.3%
	40 anos - 49 anos	8	11.6%
	≥ 50 anos	1	1.4%
Habilitações	Ensino Secundário	10	14.5%
	Ensino Profissional	3	4.3%
Literárias	Licenciatura	52	75.4%
	Mestrado	4	5.8%
Antiguidade	< 1 ano	27	39.1%
	1 ano - 3 anos	27	39.1%
	4 anos - 6 anos	9	13.0%
	> 7 anos	6	8.7%
Departamento	Accounting & Tax - Accounting	48	69.6%
	Accounting & Tax - Tax	2	2.9%
	Office Administration	4	5.8%
	Human Resources	9	13%
	Management Advisory	2	2.9%
	Marketing	1	1.4%
	Training	2	2.9%
	Integrated Systems Management	1	1.4%
Total		69	100%

Anexo IX – Análise de Componentes Principais: Saturação dos itens de Clima

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14	Fator 15	Fator 16	Fator 17	Fator 18	Fator 19	Fator 20	Fator 21
1. A chefia direta permite que as pessoas tomem as suas próprias decisões a maioria das vezes.	0,335	0,104	0,052	-0,159	-0,101	-0,208	-0,02	-0,03	-0,094	-0,184	-0,024	0,054	-0,135	0,75	0,046	-0,008	0,164	-0,176	-0,049	0,101	0,01
2. A chefia direta confia nas pessoas para tomar decisões sem necessidade de validação prévia.	0,354	-0,043	0,194	-0,129	0,119	-0,026	-0,051	-0,118	0,086	0,067	0,068	-0,081	-0,076	0,618	-0,033	0,081	0,082	0,09	-0,013	-0,101	-0,241
3. A chefia direta controla de forma rigorosa o trabalho desempenhado pela sua equipa.	0,592	0,115	0,076	0,067	-0,156	0,242	-0,3	-0,24	0,06	-0,07	-0,11	0,091	0,107	-0,149	-0,099	0,159	-0,007	-0,06	-0,055	0,279	0,067
4. A gestão de topo mantém um controlo muito apertado sobre o trabalho desempenhado.	0,146	0,364	0,107	-0,145	0,056	0,242	-0,149	-0,214	0,093	0,188	-0,242	0,165	0,069	0,031	-0,397	0,148	0,054	-0,165	-0,144	0,301	0,294
5. É importante validar qualquer coisa previamente com a chefia direta antes de tomar uma decisão.	-0,088	0,087	0,019	-0,084	-0,025	0,059	-0,009	0,154	0,085	0,024	-0,122	0,026	0,116	-0,189	-0,071	0,08	-0,847	0,014	0,083	0,095	-0,007
6. As pessoas têm um bom entendimento do que a empresa pretende fazer.	0,062	0,664	0,081	-0,181	-0,105	0,313	-0,109	-0,157	0,034	-0,009	0,164	-0,031	0,212	-0,075	-0,027	0,182	-0,046	0,105	-0,126	0,136	-0,138
7. A visão futura da empresa é claramente comunicada a todos.	0,026	0,786	0,197	-0,217	-0,091	0,146	-0,19	-0,107	0,211	0,006	0,021	-0,193	0,02	0,087	-0,009	0,082	-0,003	-0,002	0,07	-0,034	0,049
8. As pessoas não têm uma ideia clara sobre os objetivos da empresa.	0,136	-0,282	-0,187	0,195	0,335	-0,189	0,13	-0,019	-0,229	-0,068	-0,013	0,129	-0,153	-0,469	-0,137	0,185	-0,107	0,273	0,007	0,123	0,031
9. Os colaboradores estão cientes dos planos de longo prazo e da direção da empresa.	0,117	0,825	0,085	-0,107	-0,099	0,067	-0,124	-0,094	0,139	-0,036	0,055	0,06	0,172	0,06	0,016	-0,021	0	0,027	0,15	-0,101	0,003
10. Existe uma perceção clara sobre a trajetória da empresa.	0,127	0,798	0,072	-0,12	-0,008	0,149	-0,194	-0,032	0,049	-0,079	-0,034	-0,041	0,01	0,011	-0,02	-0,037	-0,033	0,032	0,124	0,219	-0,104
11. Uma melhor organização do trabalho poderia poupar tempo e dinheiro.	0,086	-0,144	0,136	0,125	0,111	0,019	0,815	0,081	-0,028	-0,017	-0,04	0,216	0,007	0,014	0,092	0,049	0,054	-0,14	-0,026	0,008	0,007
12. Se as pessoas parassem para pensar, o trabalho poderia ser desempenhado de forma mais eficiente.	-0,14	-0,124	-0,072	0,011	0,12	-0,154	0,815	0,036	0,022	0,047	-0,085	-0,047	-0,02	-0,055	-0,033	-0,065	-0,012	-0,064	-0,008	0,023	0,034
13. Um fraco planeamento, por norma, impacta negativamente no cumprimento dos objetivos.	0,003	-0,082	-0,048	0,006	-0,022	0,03	0,237	0,039	0,014	-0,075	0,062	0,058	0,024	0,099	-0,103	-0,05	-0,039	-0,798	0,04	0,064	-0,1
14. A produtividade poderia ser melhorada se existisse mais organização e planeamento.	-0,107	-0,189	0,029	0,281	0,072	-0,216	0,66	0,127	0,078	-0,116	-0,013	0,015	0,181	-0,084	-0,083	0,139	-0,246	-0,107	0,005	0,087	0,036
15. Os colaboradores procuram sempre superar-se.	0,264	0,25	0,141	-0,05	0,118	0,055	-0,067	0,198	0,411	0,158	0,281	-0,202	-0,178	-0,138	-0,243	0,119	-0,019	-0,093	-0,132	0,288	-0,027
16. As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.	0,312	0,203	0,022	-0,352	-0,024	0,211	-0,203	-0,043	0,17	0,002	0,174	0,112	0,04	-0,121	-0,437	-0,122	0,014	-0,118	0,067	0,269	-0,058
17. As pessoas sentem-se satisfeitas fazendo o mínimo possível.	-0,046	-0,049	-0,016	0,11	0,311	-0,122	-0,025	0,055	-0,03	-0,064	-0,759	0,03	0,023	-0,096	0,237	-0,043	-0,194	0,016	-0,045	0,044	0,07
18. As pessoas estão preparadas para fazer um esforço adicional para fazer um bom trabalho.	0,138	0,099	0,089	-0,099	0,01	0,389	0,092	0,061	-0,096	0,1	0,548	-0,093	0,137	0,007	0,105	-0,129	0,088	0,164	0,056	0,42	0,267

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14	Fator 15	Fator 16	Fator 17	Fator 18	Fator 19	Fator 20	Fator 21
19. As pessoas não se esforçam mais do que o estritamente necessário para desempenhar o seu trabalho.	-0,082	-0,063	-0,102	0,11	0,012	-0,225	0,309	-0,027	-0,05	0,133	-0,715	0,047	-0,025	0,078	0,029	-0,069	0,011	0,102	-0,041	0,019	-0,129
20. O cumprimento de regras considera-se extremamente importante.	0,023	0,152	-0,072	0,06	0,103	0,381	0,198	0,11	0,12	0,155	-0,028	0,014	0,002	0,011	0,001	0,149	-0,169	-0,114	0,276	0,608	-0,035
21. As pessoas podem ignorar procedimentos e regras definidas se isso ajudar a completar as suas tarefas.	0,067	0,057	-0,181	0,222	0,328	-0,188	-0,139	0,208	-0,199	0,062	-0,279	0,098	0,283	0,034	0,321	0,134	0,168	0,051	0	-0,242	0,08
22. Na empresa tudo tem de ser feito by the book.	-0,104	0,204	0,032	0,057	0,016	-0,019	-0,015	-0,153	0,204	0,024	0,053	0,077	-0,058	-0,026	-0,109	-0,095	-0,044	-0,045	0,757	0,113	0,037
23. Não é estritamente necessário seguir todos os procedimentos à risca.	0,034	0,04	0,003	-0,048	0,1	-0,17	0,008	-0,057	-0,066	0,116	-0,147	-0,029	-0,019	-0,014	0,858	-0,008	0,014	0,086	-0,089	0,019	-0,005
24. Na empresa ninguém fica muito chateado se as pessoas não cumprem os procedimentos e regras definidas.	-0,157	-0,392	0,049	-0,044	0,166	-0,38	-0,097	0,158	0,001	0,114	-0,143	0,043	0,178	-0,064	0,394	-0,044	0,19	0,098	-0,029	0,186	-0,022
25. Os colaboradores sentem que existe recetividade a novas ideias.	0,23	0,318	0,315	-0,079	-0,034	0,002	-0,052	-0,174	0,334	-0,228	-0,176	-0,309	0,094	0,106	-0,019	-0,018	-0,072	0,068	-0,336	0,055	0,085
26. A empresa tem capacidade de resposta rápida quando existe necessidades de mudança.	0,145	0,198	0,285	-0,136	-0,291	-0,02	-0,129	-0,165	0,595	0,138	0,214	-0,046	0,127	0,232	-0,145	0,005	-0,034	0,013	0,043	0,057	-0,011
27. A gestão de topo é rápida em identificar a necessidade de fazer as coisas de maneira diferente.	0,18	0,287	0,211	-0,358	-0,047	-0,031	0,24	-0,151	0,453	0,143	0,129	-0,198	0,101	0,158	-0,021	-0,073	-0,117	0,073	0,141	0,223	0,121
28. A empresa é muito flexível e ágil, conseguindo alterar rapidamente os seus procedimentos para dar resposta a novos desafios que surgem.	-0,008	0,19	0,119	-0,149	-0,055	-0,009	0,052	-0,097	0,838	-0,039	-0,02	0,056	-0,033	-0,07	-0,034	0,14	-0,033	-0,026	0,154	-0,02	0,131
29. A gestão de topo e chefia direta estão sempre disponíveis para apoiar no desenvolvimento e concretização de novas ideias.	0,287	0,069	0,156	-0,216	-0,114	0,104	-0,026	-0,048	0,393	-0,048	-0,245	-0,009	0,129	0,351	-0,109	-0,135	0,371	-0,096	0,231	0,14	0,141
30. Na empresa as pessoas estão sempre a pensar em novas abordagens para encarar os desafios que aparecem.	-0,019	0,101	0,213	-0,308	0,119	0,596	-0,22	0,009	0,105	-0,018	0,084	-0,167	0,175	0,175	-0,123	0,143	0,213	0,132	0,13	0,122	0,147
31. Existe desconfiança entre departamentos.	-0,099	-0,107	-0,067	0,156	0,753	-0,006	0,293	-0,129	-0,033	0,053	0,011	0,072	0,191	-0,058	0,065	-0,284	-0,098	0,004	-0,038	-0,028	0,071
32. O conflito entre departamentos é diminuto.	0,146	-0,115	0,094	0,011	-0,826	-0,007	0,145	-0,025	0,027	0,056	0,192	-0,004	0,073	0,011	0,016	-0,024	-0,085	-0,063	-0,038	0,089	-0,011
33. As pessoas de diferentes departamentos estão preparadas e dispostas a partilhar informações entre si.	0,263	0,131	0,087	-0,023	-0,768	0,118	-0,146	0,008	0,234	-0,078	-0,054	0,053	0,033	-0,002	-0,12	-0,066	0,053	0,008	-0,109	-0,12	0,147
34. A colaboração entre departamentos é muito eficaz.	0,141	0,219	0,155	-0,094	-0,598	0,355	-0,22	0,144	-0,034	-0,005	0,156	-0,038	-0,008	0,039	-0,086	0,213	-0,124	-0,042	0,142	-0,071	0,169
35. Existe muito pouco respeito entre departamentos.	0,013	-0,266	-0,018	0,31	0,487	-0,112	0,247	-0,138	0,043	0,216	-0,019	-0,14	0,07	0,022	0,04	-0,19	0,202	-0,226	-0,032	0,142	0,084
36. A empresa é bastante introspetiva, não se preocupando com o que pode acontecer no mercado.	-0,23	0,003	-0,268	0,186	0,271	0,014	0,251	0,044	0,144	0,445	-0,024	0,158	0,013	0,013	0,061	0,027	0,056	0,283	-0,261	0,084	0,141
37. Não são procuradas formas diferentes de melhorar o serviço ao cliente.	-0,221	-0,126	-0,212	0,156	0,467	-0,36	0,215	0,361	0,185	0,306	-0,018	-0,03	0,076	-0,035	0,036	0,077	-0,063	0,039	-0,084	-0,016	0,082
38. Por vezes, as necessidades dos clientes não são consideradas prioritárias.	-0,188	-0,15	-0,038	0,17	0,333	-0,387	0,254	0,225	0,205	0,263	-0,288	0,101	0,164	0,17	0,068	-0,107	0,222	0,167	0,015	-0,059	-0,019
39. A empresa demora a dar resposta às necessidades dos clientes.	-0,191	-0,147	0,024	0,15	0,148	-0,405	0,435	0,195	-0,001	0,138	-0,18	-0,032	0,031	0,311	-0,09	-0,234	0,267	0,088	0,048	-0,055	-0,026
40. A empresa está continuamente à procura de novas oportunidades no mercado.	0,131	0,277	0,018	0,004	0,056	0,216	0,056	-0,029	-0,076	-0,696	0,141	0,064	-0,09	-0,015	-0,119	0,219	-0,035	-0,029	0,025	-0,072	0,13

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14	Fator 15	Fator 16	Fator 17	Fator 18	Fator 19	Fator 20	Fator 21
41. A gestão de topo envolve as pessoas quando são tomadas decisões que os afetam.	0,026	0,463	0,433	-0,496	-0,132	0,005	-0,073	-0,008	0,187	-0,141	0,107	-0,102	0,054	0,025	-0,004	0,034	0,086	-0,04	-0,017	0,054	0,234
42. As mudanças acontecem sem que sejam comunicadas às pessoas que por elas são afetadas.	-0,175	-0,302	-0,169	0,585	0,359	-0,03	-0,045	0,164	-0,129	-0,025	0,042	0,064	-0,173	-0,005	-0,112	-0,138	-0,11	0,017	0,146	0,098	-0,015
43. As pessoas não têm voz nas decisões que afetam o seu trabalho.	-0,167	-0,093	-0,134	0,796	0,009	0,011	0,155	0,176	-0,186	-0,005	-0,087	0,126	-0,14	-0,054	0,03	0,059	0,101	0,063	0,014	0,088	0,049
44. As pessoas sentem que não são envolvidas nos processos de tomada de decisões.	-0,014	-0,117	-0,097	0,832	0,046	-0,117	0,165	0,047	0,048	-0,018	-0,101	-0,018	-0,025	-0,154	-0,047	0,082	0,018	0,053	-0,03	-0,043	-0,067
45. A informação é amplamente compartilhada.	0,06	0,383	0,284	-0,497	-0,175	0,176	0,139	-0,112	0,212	-0,1	0,123	-0,051	0,069	-0,126	0,083	0,086	0,062	0,101	-0,171	0,183	0,181
46. Existem frequentemente falhas de comunicação.	-0,051	-0,288	-0,213	0,6	0,353	-0,203	0,16	-0,014	-0,225	-0,114	0,009	0,081	0,007	-0,064	0,146	-0,218	-0,055	-0,047	-0,02	-0,1	0,11
47. As pessoas geralmente recebem feedback sobre a qualidade do trabalho desenvolvido.	0,168	0,353	0,415	-0,189	0,084	0,086	0,113	-0,041	0,096	-0,093	0,245	-0,16	0,401	-0,108	-0,08	0,159	0,012	0,116	0,004	-0,154	0,177
48. As pessoas não têm grande percepção sobre o seu desempenho.	-0,248	-0,219	-0,194	0,328	-0,033	-0,063	-0,101	0,301	0,022	-0,244	-0,049	0,126	-0,477	0,175	-0,025	-0,294	0,044	-0,123	-0,013	0,192	-0,059
49. De uma forma geral, é difícil para alguém medir a qualidade do seu desempenho.	0,013	-0,193	-0,155	0,11	-0,02	-0,037	-0,067	0,145	0,027	0,022	0,009	0,064	-0,849	0,08	0,005	-0,178	0,043	0,029	0,045	-0,041	0,005
50. O desempenho das pessoas é avaliado numa base regular.	0,049	0,04	0,109	0,053	-0,137	-0,015	0,015	-0,128	0,154	-0,165	0,08	0,058	0,203	0,032	-0,009	0,799	-0,058	0,142	-0,099	0,038	-0,057
51. A forma como as pessoas desempenham as suas funções, raramente é avaliada.	-0,118	-0,204	-0,201	0,138	0,315	-0,168	0,017	0,235	0,071	0,043	0,047	-0,018	-0,298	0,112	-0,168	-0,545	0,006	0,22	-0,033	-0,06	0,007
52. Por norma, espera-se que as pessoas consigam fazer muito em um dia.	0,081	-0,025	-0,236	0,119	0,013	-0,104	0,097	0,208	-0,064	0,108	0,05	0,727	-0,251	0,262	-0,168	0,134	-0,034	0,052	0,025	-0,015	0,047
53. De uma forma geral, a carga de trabalho não é particularmente exigente.	-0,077	0,152	0,361	0,238	0,181	-0,226	-0,039	-0,09	0,122	0,065	0,092	-0,32	0,259	-0,003	0,148	-0,006	-0,179	0,451	0,005	0,064	0,128
54. A gestão de topo e a chefia direta exigem que as pessoas trabalhem arduamente.	-0,067	-0,064	-0,121	0,051	-0,02	0,004	0,062	0,077	0,015	0,057	-0,1	0,894	0,027	-0,127	-0,012	0,003	-0,036	-0,095	0,06	0,055	-0,041
55. As pessoas estão sob pressão para cumprir metas.	-0,032	-0,16	-0,334	0,193	0,316	0,072	0,118	0,183	0,148	-0,102	-0,153	0,479	0,032	-0,096	0,253	-0,099	-0,033	0,018	-0,038	-0,303	-0,092
56. Geralmente o ritmo de trabalho é descontraído.	-0,054	0,062	0,635	0,163	-0,21	-0,265	-0,221	-0,043	-0,078	0,062	-0,053	-0,191	-0,118	0,178	-0,093	0,135	-0,007	0,201	-0,098	0,095	0,137
57. A empresa de uma forma geral, e os seus colaboradores de uma forma particular, procuram atingir os mais altos padrões de qualidade.	0,129	0,041	-0,148	-0,117	0,019	0,652	0,002	-0,177	0,151	-0,044	0,277	0,036	-0,027	-0,034	-0,182	-0,076	-0,217	-0,045	0,089	0,226	0,04
58. A qualidade da empresa é levada muito a sério internamente e pelos clientes.	0,19	0,254	-0,033	-0,116	-0,218	0,743	-0,187	-0,167	-0,059	-0,028	-0,01	-0,002	0,018	-0,045	-0,12	-0,045	0,04	-0,033	-0,051	-0,026	0,088
59. As pessoas acreditam que o sucesso da empresa depende de um desempenho de alta qualidade.	0,195	0,187	0,079	0,062	-0,156	0,762	-0,087	0,062	-0,018	-0,094	0,15	0,024	0,018	-0,128	-0,025	0,035	0,013	-0,041	-0,08	0,043	-0,095
60. A reputação da empresa não assenta em prestação de serviços de alta qualidade.	-0,126	-0,04	-0,064	0,094	0,363	-0,285	0,124	0,22	0,059	0,304	-0,067	-0,336	-0,08	0,048	0,017	0,085	0,264	0,239	0,236	0,13	0,017
61. A forma das práticas de trabalho é facilmente alterável para melhorar o desempenho organizacional.	-0,046	-0,061	0,094	-0,05	-0,065	0,03	0,063	-0,147	0,163	-0,112	0,083	-0,042	0,031	-0,107	0,01	-0,049	-0,014	0,147	0,028	0,004	0,846
62. Os métodos utilizados para realizar o trabalho diário são frequentemente discutidos.	0,138	0,162	0,067	-0,103	0,034	0,162	-0,195	0,032	0,19	-0,109	0,174	-0,144	0,254	-0,388	0,339	0,128	0,293	0,076	0,389	-0,01	0,004
63. São promovidas discussões regulares sobre se as pessoas na empresa trabalham efetivamente em conjunto.	0,168	0,108	0,327	-0,261	0,134	-0,066	-0,293	-0,027	0,082	-0,035	0,143	-0,096	0,266	-0,201	-0,018	0,096	0,483	0,1	0,166	0,082	-0,101
64. Os objetivos são alterados sempre que o contexto se altera.	0,205	0,03	0,193	-0,11	0,203	0,208	-0,164	-0,104	0,05	0	0,213	-0,174	0,166	0,056	0,375	0,188	0,258	-0,256	0,06	-0,052	0,307
65. Na empresa, investe-se tempo na revisão dos objetivos organizacionais.	0,194	0,432	0,303	-0,113	0,047	0,07	0,125	-0,134	0,486	-0,013	-0,167	0,06	-0,11	-0,23	0,14	0,055	0,043	0,197	0,124	-0,034	0,206

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14	Fator 15	Fator 16	Fator 17	Fator 18	Fator 19	Fator 20	Fator 21
66. A chefia direta é bastante perspicaz em entender os problemas das pessoas.	0,612	0,227	0,367	-0,142	-0,029	-0,03	-0,122	0	0,131	-0,04	0,119	-0,089	0,138	0,028	0,017	0,307	0,094	-0,199	-0,108	0,018	0,078
67. A chefia direta demonstra ter confiança na equipa que lidera.	0,808	0,124	-0,029	-0,211	-0,092	0,081	0,021	-0,053	0,004	-0,123	0,075	0,034	0,089	0,008	-0,061	0,063	0,123	-0,14	-0,155	0,01	0,034
68. A chefia direta é amigável e acessível.	0,83	0,012	0,164	-0,09	-0,156	0,054	0,045	-0,091	-0,039	-0,117	-0,076	-0,002	0,013	0,207	0,002	-0,157	0,024	0,023	0,046	-0,106	-0,026
69. A chefia direta sente-se capaz de orientar a sua equipa da melhor forma.	0,725	0,026	0,174	0,049	-0,234	0,268	-0,107	-0,002	0,289	-0,104	0,062	0,058	-0,103	0,056	0,051	-0,048	0,027	0,136	0,133	0,114	-0,096
70. A chefia direta compreende as pessoas da sua equipa.	0,782	0,117	0,192	0,004	-0,136	0,22	-0,057	0,067	-0,012	-0,013	0,172	-0,128	-0,016	0,175	0,07	0,145	-0,046	0,131	-0,006	-0,023	-0,02
71. A gestão de topo e a chefia direta são conservadoras, gostando de manter as formas tradicionais e estabelecidas de fazer as coisas.	0,095	-0,12	-0,394	0,078	0,135	-0,102	0,051	0,16	0,078	0,334	-0,167	0,126	-0,18	-0,26	-0,199	0,345	-0,118	0,038	0,2	0,062	0,183
72. O modo de funcionamento da empresa e as práticas estabelecidas nunca mudaram muito.	-0,192	0,157	0,017	-0,314	0,101	0,044	-0,057	0,107	-0,088	0,714	0,084	0,112	-0,18	-0,003	-0,007	-0,006	-0,021	0,101	0,277	0,026	-0,025
73. A gestão de topo não demonstra muito interesse em experimentar novas ideias.	-0,159	-0,116	-0,356	0,111	0,106	-0,012	-0,071	0,367	0,079	0,476	0,251	0,195	0,166	-0,262	0,041	0,033	-0,161	0,101	-0,202	-0,099	-0,058
74. As mudanças na maneira como as coisas são feitas acontecem muito lentamente.	-0,086	-0,033	-0,009	0,37	-0,032	-0,095	0,151	0,321	-0,131	0,521	-0,001	0,08	0,044	-0,051	0,075	-0,128	-0,097	-0,302	-0,272	0,087	-0,191
75. As pessoas não recebem a formação adequada para o desempenho das suas funções.	-0,016	-0,098	0,001	0,126	0,01	-0,118	0,172	0,817	0,01	0,218	-0,013	-0,034	-0,047	0,054	-0,053	-0,007	-0,115	-0,066	0,143	-0,038	-0,002
76. As pessoas recebem a formação necessária e suficiente quando se trata de algo novo na empresa.	0,05	0,244	0,056	-0,026	0,004	0,076	-0,152	-0,762	0,123	0	0,111	-0,115	0,098	0,022	-0,031	0,126	-0,004	0,096	0,212	0,013	0,129
77. A empresa apenas dá às pessoas o mínimo de formação necessária para o desempenho das suas funções.	-0,066	0,003	-0,139	0,121	-0,119	0,004	-0,104	0,755	-0,179	0	0,102	0,259	-0,128	-0,15	0,001	-0,079	-0,042	0,111	-0,105	0,099	-0,074
78. As pessoas são fortemente encorajadas a desenvolver as suas capacidades.	0,334	-0,077	0,276	-0,296	0,019	-0,099	0,006	-0,05	0,103	-0,049	-0,002	0,008	0,426	0,23	0,331	0,019	-0,015	-0,115	-0,14	0,167	0,218
79. A empresa presta pouca atenção aos interesses e necessidades dos seus colaboradores.	-0,167	-0,142	-0,596	0,349	-0,042	0,08	-0,031	0,339	0,008	0,032	-0,019	0,087	-0,155	-0,109	-0,039	-0,134	-0,115	-0,066	0,042	0,23	-0,055
80. A empresa tenta cuidar das pessoas.	0,296	0,067	0,729	-0,151	-0,184	0,09	0,032	-0,084	0,167	0,041	-0,053	-0,072	0,31	-0,023	0,014	-0,079	-0,033	-0,154	0,046	-0,051	0,057
81. A empresa demonstra preocupação com as pessoas.	0,233	0,083	0,779	-0,246	-0,139	0,128	0,039	0,007	0,181	-0,01	0,045	-0,071	0,117	0,002	0,071	0,039	0,039	-0,017	0,04	0,112	-0,028
82. A empresa tenta ser justa nas suas ações para com as pessoas.	0,194	0,223	0,729	-0,148	-0,112	0,089	0,141	0,029	0,264	-0,172	0,15	-0,113	-0,043	0,12	-0,044	0,124	-0,018	0,102	0,08	-0,031	-0,003

**Anexo X – Análise de Componentes Principais: Análise fatorial de segunda ordem com
a escala de clima organizacional**

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Autonomia	-0.073	-0.188	0.091	-0.053	-0.866
Clareza dos objetivos organizacionais	0.568	0.390	0.039	0.338	0.170
Eficiência	0.136	0.081	0.061	0.913	0.063
Esforço	0.328	0.681	-0.140	0.096	0.061
Formalismo	0.030	0.742	-0.014	-0.267	0.211
Inovação e flexibilidade	0.780	0.370	0.019	-0.056	0.008
Integração	0.112	0.636	0.126	0.388	-0.089
Foco externo	0.069	0.570	0.608	0.330	0.201
Participação	0.688	0.377	0.081	0.228	0.008
Feedback sobre o desempenho	0.682	0.031	0.232	-0.054	0.367
Pressão no trabalho	-0.598	0.081	-0.125	-0.211	0.204
Qualidade	-0.021	0.678	0.355	0.157	0.421
Reflexibilidade	0.729	-0.007	0.118	0.133	0.181
Suporte da chefia direta	0.392	0.462	0.306	0.061	-0.145
Tradição	-0.266	-0.090	-0.830	-0.024	0.240
<i>Training</i>	0.524	-0.120	0.599	0.008	0.226
Bem-estar	0.787	0.219	0.265	-0.093	-0.165

Anexo XI – Análise de Componentes Principais: Saturação dos itens de Cultura

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
1. Conheço os produtos e serviços que a BTOC oferece.	-0.073	0.816	-0.008	0.19
2. Sinto que posso progredir profissionalmente na BTOC.	0.634	-0.015	0.524	0.195
3. A atuação da BTOC face aos objetivos e políticas defendidas é coerente e funcional.	0.522	0.693	-0.086	0.066
4. Acredito no sucesso do projeto da BTOC no qual estou envolvido.	0.683	0.273	0.431	0.038
5. Sinto que conheço a cultura da BTOC.	0.018	0.661	0.383	0.190
6. Sinto-me “emocionalmente ligado” à BTOC.	0.280	0.223	0.704	-0.009
7. A BTOCFAMILY é um conceito com impactos positivos no envolvimento dos colaboradores.	0.314	0.169	0.220	0.761
8. Identifico-me com os valores da BTOC.	0.226	0.491	0.417	0.110
9. Existe um bom ambiente de trabalho na BTOC.	0.856	-0.001	-0.042	0.181
10. A BTOC promove momentos de encontro entre os colaboradores.	0.047	0.216	0.057	0.901
11. Todos os anos estou presente na festa de aniversário da BTOC.	-0.056	-0.005	0.763	0.176

Anexo XII – Análise de Componentes Principais: Análise fatorial de segunda ordem com a escala de cultura organizacional

	Fator 1
Conhecimento	0.718
Envolvimento	0.761
Identidade	0.788
Relações Humanas	0.717

Anexo XIII – Análise de Componentes Principais: Saturação dos itens de Comunicação

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
1. Aquilo que a gestão de topo promete, a gestão de topo cumpre.	0.629	0.170	0.014	-0.132
2. É normal ver membros da gestão de topo nas instalações da empresa a conversarem informalmente com os colaboradores.	0.644	0.352	0.268	0.062
3. A gestão de topo reúne os colaboradores no início do ano para apresentar um plano com objetivos organizacionais e no fim do ano para apresentar resultados.	0.134	0.629	-0.177	0.317
4. O fator “tempo” é uma das principais barreiras à comunicação na empresa.	0.204	-0.244	0.613	0.124
5. Conheço muito bem as minhas responsabilidades e o objetivo do meu trabalho.	0.529	-0.345	-0.350	0.304
6. A minha chefia direta mostra-se acessível e disponível para a sua equipa.	0.452	-0.022	0.041	-0.030
7. Por vezes não reporto algo à minha chefia direta com receio da sua reação.	-0.225	0.003	0.738	0.048
8. A minha equipa tem um grupo para comunicação (whatsapp, facebook, etc.).	-0.317	-0.042	-0.520	0.402
9. Leio os <i>e-mails</i> provenientes do <i>e-mail</i> de comunicação interna.	0.748	-0.161	-0.149	0.009
10. Se comunicar com outra geografia onde a BTOC está presente, sinto que comunico de maneira diferente.	0.065	-0.054	-0.109	-0.852
11. Comunico com o género oposto ao meu mais facilmente do que as pessoas do meu género (feminino/masculino).	-0.126	0.487	0.312	-0.237
12. O distanciamento físico dificulta a relação entre as diferentes áreas de negócio da BTOC.	-0.045	-0.771	0.153	0.023

Anexo XIV – Análise de Componentes Principais – Análise fatorial de segunda ordem
com as escalas de comunicação

	Fator 1	Fator 2
Comunicação com a Chefia	-0.733	0.334
Comunicação Relacionada com os Trabalhadores	0.004	0.910
Facilitadores da Comunicação	0.755	0.310

Anexo XV – Correlações entre escalas

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.
1. Escala de Cultura Total	1																								
2. Escala Cultura - Conhecimento	,716**	1																							
3. Escala Cultura - Envolvimento	,747**	,370**	1																						
4. Escala Cultura - Identidade	,783**	,385**	,530**	1																					
5. Escala Cultura - Relações Humanas	,737**	,414**	,351**	,403**	1																				
6. Comunicação com a Chefia	,630**	,445**	,372**	,695**	,362**	1																			
7. Comunicação relacionada com os Colaboradores	0,224	0,223	0,22	0,196	0,038	0,055	1																		
8. Escala Facilitadores da Comunicação	0,000	0,134	0,023	-0,187	0,043	-0,107	0,046	1																	
9. Escala Clima - Autonomia	-0,192	-,386**	-0,134	0,088	-0,162	0,057	-0,03	-0,009	1																
10. Escala Clima - Clareza Objectivos	,490**	,559**	,328**	,253*	,339**	,262*	,415**	0,204	-0,198	1															
11. Escala Clima - Eficiência	0,027	0,11	0,117	-0,123	-0,007	-0,147	0,171	0,206	-0,107	,386**	1														
12. Escala Clima - Esforço	0,162	0,185	0,217	-0,024	0,119	-0,006	0,091	0,114	-0,153	,362**	0,224	1													
13. Escala Clima - Formalismo	0,236	,258*	0,208	0,037	0,211	0,017	0,06	0,125	-,298*	,298*	-0,05	,464**	1												
14. Escala Clima - Inovação/Flexibilidade	,527**	,379**	,395**	,400**	,400**	0,215	,251*	0,026	-0,148	,597**	0,144	,406**	,356**	1											
15. Escala Clima - Integração	,328**	,302*	,453**	0,077	0,168	0,099	,243*	0,093	-0,132	,371**	,309**	,306*	,283*	,279*	1										
16. Escala Clima - Foco Externo	,361**	,430**	,353**	0,165	0,154	0,226	0,076	0,089	-,249*	,400**	,364**	,389**	,363**	0,205	,531**	1									
17. Escala Clima - Participação	,509**	,396**	,526**	,342**	,271*	0,19	,428**	0,064	-0,121	,620**	,283*	,416**	0,182	,658**	,426**	,401**	1								
18. Escala Clima - Feedback	,405**	,432**	,278*	0,189	,320**	,258*	0,125	0,111	-,283*	,446**	0,027	0,227	0,04	,408**	0,228	,282*	,478**	1							
19. Escala Clima - Pressão	-,252*	-0,138	-0,153	-0,216	-,239*	-0,133	-0,025	-0,004	-0,028	-,287*	-0,237	-0,19	-0,017	-,359**	-0,129	-0,137	-,309**	-,316**	1						
20. Escala Clima - Qualidade	,319**	,519**	,269*	0,048	0,146	0,219	0,109	0,16	-,399**	,405**	0,222	,475**	,435**	,244*	,427**	,669**	,318**	0,213	0,077	1					
21. Escala Clima - Reflexibilidade	0,226	,300*	0,022	0,203	0,151	0,146	0,189	0,131	-0,15	,391**	0,236	,323**	-0,007	,549**	0,086	,255*	,456**	,494**	-,309**	0,135	1				
22. Escala Clima - Suporte da Chefia Direta	,425**	,285*	,468**	,379**	0,148	,474**	0,108	-0,033	-0,023	,317**	0,182	,389**	0,125	,442**	,372**	,445**	,380**	,361**	-0,143	,367**	,356**	1			
23. Escala Clima - Tradição	-,403**	-,330**	-,285*	-,397**	-0,194	-,337**	-0,041	-0,006	-0,185	-,246*	-0,12	-0,027	-0,073	-,316**	-0,18	-,495**	-,297*	-0,212	,338**	-0,223	-,267*	-,308**	1		
24. Escala Clima - Training	,334**	,328**	0,184	0,165	,321**	,251*	-0,07	0,081	-0,065	,310**	0,193	0,115	0,066	,441**	0,01	,308**	,377**	,487**	-,335**	0,206	,415**	,249*	-,502**	1	
25. Escala Clima - Bem-Estar	,642**	,321**	,523**	,592**	,469**	,481**	,290*	0,022	-0,004	,437**	0,047	,284*	0,12	,623**	,287*	,298*	,614**	,567**	-,498**	0,159	,520**	,527**	-,445**	,415**	1

** p<0.01