



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

CLIMA PSICOLÓGICO E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL  
NAS SECÇÕES DE UMA AUTARQUIA LOCAL

HELENA ISABEL VARELA VICENTE  
N.º 12457

**Orientador de Dissertação:**  
**PROFESSOR DOUTOR MIGUEL LOPES**

**Coordenador de Seminário de Dissertação:**  
**PROFESSOR DOUTOR MIGUEL LOPES**

**Tese submetida como requisito parcial para a obtenção de:**  
**MESTRE EM PSICOLOGIA APLICADA**  
**Especialidade em Psicologia Social e das Organizações**

2007/2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Professor Doutor Miguel Lopes, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para a obtenção do grau de Mestre na especificidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº19673/2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta Tese de Mestrado contou com a colaboração de pessoas e organizações que gostaria de salientar e agradecer.

Ao Professor Doutor Miguel Lopes a orientação que me foi prestada no decurso da elaboração do trabalho.

Agradeço ao Professor Mestre Rui Bártolo a atenção e disponibilidade prestada.

A todos os docentes do curso, pelos conhecimentos e apoios fornecidos, tanto para a minha formação profissional como pessoal, e na realização deste trabalho.

À Autarquia que participou no estudo, aos seus trabalhadores e clientes/pessoas que participaram no estudo.

Aos colegas e amigos por todo o apoio, motivação e incentivo: Ana Lúcia, Patrícia Simão, Vera Gaspar, Patrícia Sousa e Cecília.

Agradeço à minha família: Pai, Mãe, Irmãs e Sobrinho, pelo constante incentivo.

Ao Carlos pelo encorajamento e apoio.

## RESUMO

O presente trabalho propõe averiguar se o clima psicológico positivo numa autarquia local influencia o desempenho organizacional de forma igualmente positiva. Assim, inicialmente, aplicou-se um questionário de avaliação de clima psicológico de Brown & Leigh (1996), para analisar o clima psicológico nos grupos de trabalho da autarquia local. Seguidamente, aplicou-se um questionário relativo à percepção de qualidade de serviços pelos municípios acerca dos serviços prestados pela organização, questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). No âmbito deste estudo, participaram noventa e quatro trabalhadores e setenta e cinco clientes, distribuídos por vinte secções distintas. Entre as duas variáveis foram encontradas relações directas positivas, ou seja, nos grupos de clima psicológico mais positivo a percepção de qualidade, também, é maior. Contudo, nos grupos com menores valores a situações não são conclusivas. Portanto, segundo a literatura já existente as organizações com clima positivo são capazes de ter um maior desempenho (produtividade, eficácia e eficiência), fomentando a vantagem competitiva baseada na criação de ambiente de trabalho desenvolvido na colaboração e em redes de apoio.

Palavras-chave: clima positivo, elevado desempenho, autarquias locais

## **ABSTRACT**

This work proposes to help us to find, if in a local autarchy the positive psychological climate influences the organizational performance in a equally positive way. So, in the beginning was applied a questionnaire for assessing the psychological climate of Brown & Leigh (1996), in order to analyze the psychological climate in working of the local autarchy. Then, a questionnaire was applied on the perception of the quality of services by residents about the services provided by the organization (Perception of Quality questionnaire adapted from SERVQUAL by Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988)). The study involved ninety-four workers and seventy-five customers, spread over twenty distinct sections. Between the two variables, were found positive direct relations, which mean that, in the most positive psychological climate groups, the quality perception it's higher too. Therefore, according to the literature that already exists, organizations with positive climate are able to have a higher performance (productivity, effectiveness and efficiency) creating in this way, a competitive advantage based on the creation of the working environment developed in collaboration and support networks.

Key-words: positive climate, higher performance, local autarchies

## ÍNDICE

	pág.
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>Clima Organizacional</b> .....	3
<b>Definição de clima organizacional</b> .....	3
<b>Clima psicológico</b> .....	5
Clima psicológico e a sua relação com o envolvimento, esforço e desempenho no trabalho .....	5
Segurança psicológica .....	6
Gestão de suporte .....	7
Clareza .....	7
Auto-expressão .....	7
Significado psicológico .....	8
Contribuição .....	8
Reconhecimento .....	9
Desafios .....	9
Envolvimento no trabalho .....	9
<b>Clima nas equipas de trabalho</b> .....	10
<b>Clima organizacional positivo e pessoas positivas</b> .....	11
Cooperação/ Colaboração .....	13
Confiança.....	14
<b>Desempenho Organizacional</b> .....	16
<b>Definição de desempenho</b> .....	16
<b>Motivação e desempenho</b> .....	19
<b>Desempenho organizacional através da qualidade de serviço</b> .....	22
Qualidade e inovação nas organizações públicas .....	23
Desempenho organizacional na administração pública .....	23
<b>Clima e Desempenho Organizacional</b> .....	27
<b>MÉTODO</b> .....	31
Questão de Investigação .....	31
Hipótese Teórica .....	31
Hipótese Empírica .....	31

Amostra .....	31
Delineamento do Estudo .....	32
Instrumentos .....	40
Procedimento .....	44
<b>RESULTADOS</b> .....	45
Análise Descritiva do Questionário Percepção de Qualidade .....	46
Análise Factorial do Questionário Percepção de Qualidade .....	51
Fidelidade dos três factores do Questionário Percepção de Qualidade.....	54
Fidelidade corrigida nos três factores do Questionário Percepção de Qualidade .	56
Sensibilidade do Questionário Percepção de Qualidade .....	58
Análise Descritiva do Questionário Clima Psicológico .....	59
Análise Factorial Exploratória do Questionário Clima Psicológico .....	65
Fidelidade dos quatro factores do Questionário Clima Psicológico .....	69
Fidelidade corrigida nos quatro factores do Questionário Clima Psicológico .....	71
Sensibilidade do Questionário Clima Psicológico .....	73
Relações entre o Questionário Percepção de Qualidade e o Questionário Clima Psicológico.....	74
<b>DISCUSSÃO</b> .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80
<b>ANEXOS</b> .....	85
ANEXO A: Questionário de Clima Psicológico .....	86
ANEXO B: Questionário Percepção de Qualidade .....	89

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
GRÁFICO 1.1.1: Gráfico referente ao género sexual dos clientes no questionário Percepção de Qualidade .....	32
GRÁFICO 1.1.2: Gráfico referente à idade dos clientes no questionário Percepção de Qualidade .....	33
GRÁFICO 1.1.3: Gráfico referente às habilitações literárias dos clientes no questionário Percepção de Qualidade .....	33
GRÁFICO 1.1.4: Gráfico referente aos anos de residência no concelho dos clientes no questionário Percepção de Qualidade .....	34
GRÁFICO 1.1.5: Gráfico referente ao grupo dos clientes no questionário Percepção de Qualidade .....	35
GRÁFICO 1.1.6: Gráfico referente ao tipo de cliente dos clientes no questionário Percepção de Qualidade .....	35
GRÁFICO 1.2: Gráfico de Parcelas referente à Análise Factorial Exploratória a 5 Factores do Questionário Percepção de Qualidade .....	48
GRÁFICO 2.1.1: Gráfico referente ao género sexual dos funcionários no questionário Clima Psicológico.....	36
GRÁFICO 2.1.2: Gráfico referente à idade dos funcionários no questionário Clima Psicológico.....	37
GRÁFICO 2.1.3: Gráfico referente às habilitações literárias dos funcionários no questionário Clima Psicológico.....	37
GRÁFICO 2.1.4: Gráfico referente à antiguidade dos funcionários no questionário Clima Psicológico.....	38
GRÁFICO 2.1.5: Gráfico referente ao grupo dos funcionários no questionário Clima Psicológico.....	39
GRÁFICO 2.2: Gráfico de Parcelas referente à Análise Factorial Exploratória do Questionário Clima Psicológico .....	61

## LISTA DE TABELAS

	pág.
TABELA 1.1.1.1: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva dos resultados obtidos pelo Questionário Percepção de Qualidade por grupo, tipo, género sexual, idade e habilitações literárias dos clientes .....	32
TABELA 1.1.1.2: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva dos resultados obtidos pelo Questionário Percepção de Qualidade por tempo de residência no concelho do cliente.....	34
TABELA 1.1.1.3: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva dos resultados obtidos pelo Questionário Percepção de Qualidade no total dos itens da escala .....	45
TABELA 1.1.2.1: Tabela de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett referente à Análise Factorial Exploratória do Questionário Percepção de Qualidade .....	46
TABELA 1.1.2.2: Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial Exploratória a 5 Factores do Questionário Percepção de Qualidade .....	47
TABELA 1.1.2.3: Tabela de Componente da Matriz Rodada referente à Análise Factorial Exploratória a 5 Factores do Questionário Percepção de Qualidade .....	48
TABELA 1.1.2.4: Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial a 3 Factores do Questionário Percepção de Qualidade .....	49
TABELA 1.1.2.5: Tabela de Componente da Matriz Rodada referente à Análise Factorial a 3 Factores do Questionário Percepção de Qualidade .....	50
TABELA 1.2.1.1: Tabela da Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Percepção de Qualidade .....	51
TABELA 1.2.1.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Percepção de Qualidade .....	52
TABELA 1.2.2.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Percepção de Qualidade .....	53
TABELA 1.2.2.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Percepção de Qualidade .....	53
TABELA 1.2.3.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Percepção de Qualidade .....	54
TABELA 1.2.3.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Percepção de Qualidade .....	54

TABELA 1.3.1.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade Corrigida do Factor 1 do Questionário Percepção de Qualidade .....	55
TABELA 1.4.1.1: Tabela de Teste Kolmogorov-Smirnov para uma amostra referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Percepção de Qualidade .....	56
TABELA 1.4.1.2: Tabela de Estatística referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Percepção de Qualidade .....	57
TABELA 2.1.1.1: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva dos resultados obtidos pelo Questionário Clima Psicológico por grupo, género sexual, idade e habilitações literárias dos funcionários .....	36
TABELA 2.1.1.2: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva dos resultados obtidos pelo Questionário Clima Psicológico por antiguidade dos funcionários .....	38
TABELA 2.1.1.3: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva dos resultados obtidos pelo Questionário Clima Psicológico no total dos itens .....	58
TABELA 2.1.2.1: Tabela de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett referente à Análise Factorial Exploratória do Questionário Clima Psicológico .....	59
TABELA 2.1.2.2: Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial a 5 Factores Exploratória do Questionário Clima Psicológico.....	60
TABELA 2.1.2.3: Tabela de Componente da Matriz Rodada referente à Análise Factorial a 5 Factores do Questionário Clima Psicológico .....	62
TABELA 2.1.2.4: Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial a 4 Factores Exploratória do Questionário Clima Psicológico .....	63
TABELA 2.1.2.5: Tabela de Componente da Matriz Rodada referente à Análise Factorial a 4 Factores do Questionário Clima Psicológico.....	64
TABELA 2.2.1.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Clima Psicológico .....	65
TABELA 2.2.1.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Clima Psicológico .....	66
TABELA 2.2.2.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Clima Psicológico .....	67
TABELA 2.2.2.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Clima Psicológico .....	67
TABELA 2.2.3.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Clima Psicológico .....	68

TABELA 2.2.3.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Clima Psicológico .....	68
TABELA 2.2.4.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 4 do Questionário Clima Psicológico .....	69
TABELA 2.2.4.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 4 do Questionário Clima Psicológico .....	69
TABELA 2.2.1.3: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade Corrigida do Factor 2 do Questionário Clima Psicológico .....	70
TABELA 2.4.1.1: Tabela de Teste Kolmogorov-Smirnov para uma amostra referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Clima Psicológico.....	71
TABELA 2.4.1.2: Tabela de Estatística referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Clima Psicológico .....	71
TABELA 3: Tabela de Médias obtidas pelo Questionário Percepção de Qualidade e pelo Questionário Clima Psicológico por Grupo, Factores e Total .....	73

## INTRODUÇÃO

O presente estudo de carácter quantitativo, método quasi-experimental, tem como objectivo analisar a influência do clima psicológico nas equipas de trabalho de uma autarquia local e o seu desempenho organizacional. O clima psicológico das equipas de trabalho é avaliado através do questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996), que abrange os seguintes aspectos: a clareza de papel, a contribuição, o reconhecimento, a auto-expressão e os desafios criados no local de trabalho. O desempenho organizacional da autarquia local é avaliado através do questionário Percepção de Qualidade adaptado do questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), onde os clientes externos e internos a indicam a sua percepção de qualidade dos serviços da autarquia. Este questionário tem como dimensões de avaliação: a tangibilidade, a confiança, a receptividade, a garantia/segurança e a empatia.

Este estudo insere-se na área da Psicologia Positiva, no âmbito que pretende demonstrar os benefícios de o clima autenticizótico (clima psicológico positivo) ao nível do desempenho organizacional.

Relativamente à definição do conceito de clima psicológico, este diz respeito à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos sujeitos, sendo que estas percepções têm um significado tanto pessoal (diferenças individuais e/ou situacionais) como um sentido motivacional e emocional, mediando ainda respostas comportamentais e atitudinais (Denison, 1996). Neste estudo utiliza-se a percepção de clima psicológico a nível de grupo de trabalho, pois os trabalhadores trabalham em equipas, e não individualmente.

Utiliza-se a percepção de qualidade dos serviços através dos clientes, pois, neste caso em particular, a missão organizacional é proporcionar aos munícipes/clientes bem-estar, criar as infra-estruturas necessárias para que esse bem-estar seja alcançado, tendo em vista a qualidade de vida dos habitantes da cidade.

A relevância deste estudo deve-se a que as organizações com clima positivo são capazes de criar contextos nos quais as pessoas se questionam e procuram aperfeiçoar processos e resultados, onde decorrem efeitos positivos tanto para as pessoas como para as organizações. Os trabalhadores quando percebem o ambiente de trabalho positivo, sentem-se maior segurança e significado pessoal, sendo mais capazes de se esforçarem mais. Portanto, as relações estabelecidas nos grupos influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores, e que por sua vez fazem com que as organizações tenham um maior desempenho (produtividade, eficácia e eficiência). A importância deste tipo capital

organizacional, deve-se ao facto que de facilita a vantagem competitiva baseada na criação de ambiente de trabalho fomentado na colaboração e em redes de apoio.

É relevante estudar clima psicológico, porque é as percepções dos empregados e as suas avaliações do meio ambiente, medeiam as respostas comportamentais e atitudinais (L. R. James & Jones, 1974; L. R. James et al., 1978 cit. por Brown & Leigh, 1996).

## **Clima Organizacional**

### ***Definição de clima organizacional***

Numa revisão de literatura realizada por Schneider (1975) sobre o clima organizacional, concluiu que o seu conceito é muito geral, inclusivo e indiferenciado, daí que a sua medição também o seja, tornando-se demasiadamente multi-dimensional. Propõe, então, que o clima tem de ser focado em determinado alvo e, para isso, tem de ser feita uma pesquisa relativamente a algum aspecto específico do clima para que este possa ser medido.

Segundo Lobo (2003), o clima organizacional é decomposto através da importância das relações interpessoais (controlo, privação, liderança, coesão, apoio e implicação), da auto-realização (satisfação com a supervisão, satisfação com as prestações recebidas, satisfação com o ambiente físico do trabalho, autonomia, pressão, organização, tensão psicológica, tensão psicossocial e tensão psicossomática) e da estrutura organizacional (comodidade, inovação, controlo e clareza).

Apesar de a própria expressão de clima organizacional indicar que é um fenómeno organizacional, discussões actuais sublinham que o clima é algo que surge no indivíduo, sentimentos e experiências, que, por sua vez, significa que está fortemente ligado com as componentes e os processos mentais individuais (Kozlowski & Doherty, 1989, cit. por Rollison & Broadfield, 2002). O clima é um fenómeno multinível (Glick, 1985, cit. por Rollison & Broadfield, 2002) e por isso é necessário estabelecer uma distinção entre clima a nível individual e do clima em nível dos grupos. O efeito individual é normalmente referido como clima psicológico (Koy & Decotis, 1991, cit. por Rollison & Broadfield, 2002), o que reflecte o modo como uma pessoa experiencia e reage ao seu redor. Este é um tema importante em si mesmo, e é muitas vezes relacionado com características individuais, como personalidade e origem social. A base é sobretudo sobre clima organizacional como um fenómeno social que afecta o comportamento dos grupos, ou mesmo toda a organização. No entanto, há uma importante ligação entre os dois níveis. “Clima organizacional não é simplesmente a soma de cada um dos sentimentos psicológicos” (Rollison & Broadfield, 2002, p. 599).

Clima pode ser pronunciado sobre os efeitos das atitudes e dos comportamentos, mas há, por vezes, uma grande confusão sobre se é um fenómeno que resulta em algo, ou se é um resultado. As suas origens e os resultados são cobertas em detalhes, mas é importante notar que a maioria das definições e medidas tratam o clima como algo que é simultaneamente um

fenómeno e um resultado, ou seja, como uma variável interveniente (Pritchard & Karasick, 1973; Schneider & Hall, 1972, cit. por Rollison & Broadfield, 2002).

As componentes constituintes do clima são: as regras de orientação; a liderança de envolvimento psicológico; a gestão para o envolvimento dos trabalhadores, a criatividade e a vontade de inovar; a sociabilidade; o questionamento da autoridade; a orientação para a comunidade; orientação para as recompensas (Rollison & Broadfield, 2002).

O clima é geralmente tratado como uma variável interveniente, por isso, é importante fazer a distinção entre os factores que resultam em condições climáticas e os que são afectados pelo clima.

De acordo com Rollison e Broadfield (2002), os factores internos e externos da organização pode ter um impacto sobre o clima. Dentro da organização as variáveis dominantes são apresentadas em três níveis: a organização, o contexto imediato e o indivíduo. Estes agentes podem afectar todas as percepções do clima e, por sua vez, o clima pode resultar em atitudes e comportamentos (e.g., compromisso, motivação, satisfação no trabalho e cidadania organizacional).

Existem dois sentidos para relacionar o clima com os resultados, no sentido dos resultados e no sentido oposto, isto indica que o clima muitas vezes é um auto-reforço. Deste modo, más condições no clima de trabalho podem resultar em rebaixas no empenho, na motivação e na satisfação profissional. Igualmente, ao anterior, existem dois sentidos entre o clima e o indivíduo. Este reflecte a ideia de que algumas das características individuais de um pessoa irão influenciar o clima (e.g., necessidades, habilidades, objectivos e características da personalidade). Se existe uma má adequação entre o que uma pessoa precisa ou quer e aquilo que a organização dispõe, pode ser, muitas vezes, um efeito adverso sobre as percepções do clima. Contudo, as pessoas não são totalmente inflexíveis e as condições climáticas podem resultar em adapta-los as suas aspirações (Rollison & Broadfield, 2002).

Para Schneider (1975), tal como as pessoas se conceptualizam a elas próprias em variadíssimas dimensões, também o seu posto de trabalho conceptualiza nas mesmas variadas dimensões. Uma maneira de considerar os vários tipos de clima é pensando no tipo de comportamentos a que estes levam, por exemplo, liderança ou criatividade. Outra maneira é pensar na unidade de análise que é alvo de interesse, por exemplo, grupo de trabalho, função, organização, etc.

## ***Clima psicológico***

O efeito individual do clima organizacional é, geralmente, referido como clima psicológico (Koys & Decotis, 1991, cit. por Rollison & Broadfield, 2002). Esse efeito reflecte o modo como um indivíduo percebe e responde ao seu ambiente.

A definição operacional de clima psicológico, baseada nos trabalhos de Khan, descreve seis factores climáticos que influenciam a tendência para os trabalhadores se empenharem ou distanciarem-se psicologicamente do trabalho. Este modelo pretende testar também se a variável esforço é mediadora das outras duas variáveis (envolvimento e performance). Os três primeiros itens (quão flexível é o trabalho e de que forma fornece suporte ao indivíduo; clareza do papel/função; liberdade de expressão) são tidos como indicadores de segurança psicológica, ou seja, como capacidade de afirmação em contexto laboral, sem ter medo de consequências negativas que daí advenham (auto-imagem, status ou carreira). Os últimos itens (contribuição do indivíduo perante os objectivos da organização; reconhecimento adequado recebido pela organização e desafio no trabalho) relacionam-se com a significância psicológica, ou seja, com o sentimento que o indivíduo tem acerca das recompensas que advêm dos investimentos que havia feito, quer a nível de energia física, cognitiva ou emocional (Khan, 1990 cit. por Brown & Leihg, 1996).

Relativamente à definição do conceito de clima psicológico, este diz respeito à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos sujeitos, sendo que estas percepções têm um significado tanto pessoal (diferenças individuais e/ou situacionais) como um sentido motivacional e emocional, mediando ainda respostas comportamentais e atitudinais (Denison, 1996).

Brown e Leigh em 1996 desenvolveram e operacionalizaram uma definição do clima psicológico que era baseado em como os colaboradores percebem os aspectos do ambiente organizacional e interpretá-los em relação ao seu próprio bem-estar. Perceber o clima psicológico foi, então, relacionar envolvimento no trabalho, esforço e desempenho em um caminho-quadro analítico.

## ***Clima psicológico e a sua relação com o envolvimento, esforço e desempenho no trabalho***

O clima psicológico refere-se ao modo como os trabalhadores percebem e interpretam o ambiente organizacional, onde as percepções do ambiente organizacional ao

tornarem-se pessoais e motivacionais ou emocionais significativas através de um processo de "valorização", em que a representação cognitiva do indivíduo, em termos dos valores e da sua importância para o bem do indivíduo existência. (L. R. James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; L. A. James & L. R. James, 1989; L. R. James, L. A. James, & Ashe, 1990 cit. por Brown & Leigh, 1996).

A definição operacional de clima psicológico de Brown e Leigh (1996) incorpora dimensões do clima (isto é, clareza, suporte de gestão, e desafio), inclui, também, potencialmente aspectos importantes do clima, tais como auto-expressão, a contribuição percebida, e o reconhecimento, que são susceptíveis de ser importantes no trabalho relacionado com envolvimento, esforço e desempenho, mas ainda não tenham sido considerados como elementos de clima psicológico.

Esta definição operacional foi desenvolvida especificamente em uma tentativa de captar o sentido das dimensões psicológicas e de segurança descrita por Kahn (1990) como elementos importantes do clima psicológico que reforça o envolvimento dos trabalhadores. A segurança e o significado de plenitude das dimensões representam um nível mais elevado de sentido, indicando a interpretação do significado para o empregado do ambiente organizacional para o seu bem-estar (Brown & Leigh, 1996). Estas dimensões e seus indicadores são descritos seguidamente.

### **Segurança psicológica**

Kahn (1990, cit. por Brown e Leigh, 1996) definiu como segurança psicológica do trabalhador pelo "sentimento de ser capaz de mostrar e empregar uma capacidade de auto-imagem sem receio de consequências negativas de estatuto, ou de carreira" (p. 708).

As dimensões do clima são prováveis que sejam indicativos de segurança psicológica, na medida em que: (a) gestão é entendida como flexível e de apoio e os empregados sentem que têm controle sobre seu trabalho e os métodos que utilizam para realizá-lo, (b) os papéis organizacionais e as normas são percebidas como claras, e (c) os trabalhadores sentem-se livres para expressar seu auto-conceito no seu trabalho. Cada um destes indicadores psicológicos propostos de percepção de segurança é definido a seguir.

### *Gestão de suporte*

Para Brown e Leigh (1996) a forma como a gestão de suporte espera relativamente ao comportamento do trabalhador ou permite flexibilidade à forma como as tarefas são realizadas tem importantes implicações para a segurança psicológica.

O estilo de suporte de gestão pode permitir que o subordinado tente e falhe, sem medo de represálias. Além disso, dá-lhes controle sobre seu trabalho e os métodos que utilizam para realizá-lo. Os trabalhadores podem experimentar novos métodos para alcançar os seus objectivos e aproveitar a sua criatividade para suportar problemas que eles enfrentam no trabalho. Em contrapartida, o controlo da gestão rígido e inflexível é sinal provável de que a gestão tem pouca confiança nos trabalhadores ou pouca confiança nas suas capacidades para desempenhar as funções de emprego, sem uma rigorosa vigilância. O controlo, a liberdade de escolha, e a sensação de segurança provocadas pela gestão de suporte são susceptíveis de aumentar a motivação e de induzir uma maior participação emprego (Argyris, 1964; Deci & Ryan, 1985; Kahn, 1990, cit. por Brown & Leigh, 1996).

### *Clareza*

Quando as expectativas e o trabalho são situações obscuras, incoerentes, ou imprevisíveis, a segurança psicológica é prejudicada e o envolvimento é susceptível de ser reduzido. Em contraste, as expectativas claras e consistentes, previsíveis no trabalho criam psicologicamente normas um ambiente seguro e aumentam a participação emprego (House & Rizzo, 1972; Kahn, 1990, cit. por Brown & Leigh, 1996).

### *Auto-expressão*

Segundo Brown e Leigh (1996) quando os trabalhadores esperam que incorrerão a sanções devido à manifestação de individualidade na organização, no seu trabalho, que são susceptíveis de distanciar-se do seu papel, resultando no afastamento do trabalho psicológico. Portanto, quando há falta de segurança psicológica, os empregados, na melhor das hipóteses, virão a realizar o seu trabalho e papéis em um *script* de maneira negligente. Por outro lado, quando os funcionários se sentem psicologicamente seguros no seu trabalho e no seu papel,

eles são mais propensos a infusão da sua personalidade, criatividade, sentimentos e auto-conceitos no seu trabalho. Sob essas condições, que são susceptíveis de colocar para dentro do trabalho papel, personalizá-la e tratá-la como uma expressão de aspectos centrais do auto-conceito. Esse desempenho no seu papel personalizado é susceptível de indicar um elevado grau de percepção de segurança no trabalho psicológico papel e o ambiente organizacional. Eles, também, são susceptíveis de reflectir a aceitação do empregado com a identificação do trabalho e o papel das expectativas. Os trabalhadores vão estar mais envolvidos nos seus empregos e sentem-se seguros ao expressar aspectos centrais dos seus auto-conceitos (Argyris, 1964; Kahn, 1990; Schlenker, 1986, cit. por Brown & Leigh, 1996). Assim, percebida a liberdade de expressão é susceptível de ser positivamente relacionada com o envolvimento de emprego.

### *Significado psicológico*

Kahn (1990 cit. por Brown e Leigh, 1996) define significado psicológico como "um sentimento que se recebe num retorno sobre os investimentos de si de modo físico, cognitivo, emocional e energético" (pp. 703-704). As pessoas experimentam o seu trabalho como significativo percebendo-o desafiador, meritório, e recompensador. Dimensões do clima psicológico que são indicativos do significado psicológico que inclui a medida em que os trabalhadores sentem que (a) se tornam um contributo significativo em direcção a realização dos objectivos organizacionais, (b) a organização reconhece adequadamente os seus contributos, e (c) o seu trabalho é desafiador e propício ao crescimento pessoal. Cada um destes indicadores propostos de significado psicológico é descrito resumidamente a seguir.

### *Contribuição*

Percepção do significado da contribuição define-se pela percepção de que um trabalho da organização afecta significativamente os processos e os resultados são susceptíveis de contribuir para uma percepção significado do trabalho e reforçar a identificação do empregado com o seu trabalho papéis (e.g., Kahn, 1990; White, 1959). Quando os colaboradores acreditam que estão a contribuir significativamente para as metas organizacionais, são mais susceptíveis de serem envolvidos em seus empregos.

### *Reconhecimento*

Crença de que a organização valoriza e reconhece os esforços e contribuições é provável o aumento significativo do trabalho percebido. Os trabalhadores que sentem que as suas contribuições são devidamente reconhecidas, identificam-se com os seus empregos e têm um maior envolvimento (Kahn, 1990, cit. por Brown & Leigh, 1996).

### *Desafios*

Os desafios no trabalho induzem a um maior investimento por parte dos empregados no seu desenvolvimento físico, cognitivo, emocional e de recursos no seu trabalho e que provavelmente se traduzirá num maior significado percebido da experiência do trabalho. Cada uma dessas facetas do clima psicológico é susceptível de contribuir para um ambiente de trabalho percebido pelos trabalhadores como psicologicamente seguro e com significado (Brown & Leigh, 1996).

### *Envolvimento no Trabalho*

O envolvimento no trabalho tem sido definido como um estado cognitivo de crença de identificação psicológica com um trabalho (Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970; Lodahl & Kejner, 1965; Rabinowitz & Hall, 1977, cit. por Brown & Leigh, 1996).

Para Brown e Leigh (1996) as influências antecedentes sobre o envolvimento no trabalho incluem características tais como: autonomia, habilidade variedade, a identidade e a significância no trabalho (Hackman & Oldhman, 1980), comportamentos de supervisão tais como retribuição (Lance, 1991) e participação (Smith & Brannick, 1990), e diferenças individuais, como a motivação interna (Gardner, Dunham, Cummings, & Pierce, 1989) e Ética protestante de trabalho (Brockner, Grover, & Blonder, 1988).

Embora as relações antecedentes estejam bem estabelecidas, é menos claro os relacionamentos entre o envolvimento e o trabalho, comportamentos no trabalho e os resultados, tais como o esforço e desempenho profissional.

### ***Clima organizacional nas equipas de trabalho***

Uma equipa com boas relações interpessoais possibilita melhor comunicação e cooperação, permitindo melhores resultados. Deste modo, os indivíduos percebem que o seu trabalho é bom, o que ajuda a reforçar a qualidade das relações interpessoais (Cunha et al., 2007).

Um bom desempenho facilita a criação de relações interpessoais percebidas como favoráveis e boas relações interpessoais facilitam um desempenho favorável (Cunha et al., 2007).

Relativamente às normas dos grupos, Soto (2005), as normas referem-se às expectativas informais, que regem o comportamento dos sujeitos das organizações. Muitas vezes, as normas desenvolvem-se de acordo com as interações do grupo de trabalho. Seguidamente, descrever-se-á os tipos de normas e suas respectivas consequências para o desempenho da organização.

Numa classificação que abrange as normas para o funcionamento da organização existem as normas fundamentais e as normas periféricas. As normas fundamentais guiam o comportamento essencial para a missão geral da organização. Estas incluem as expectativas com relação à assistência, à produção, à participação na tomada de decisão e à aceitação da liderança. As normas periféricas guiam os comportamentos que são mais relevantes mas não essenciais, para atingir as metas gerais da organização. Estas incluem expectativas aspectos tais como a forma de vestir e interações sócias fora do local de trabalho (Soto, 2005).

Numa outra classificação as normas abarcam a quantidade que se esperam de um comportamento. A norma ideal inatingível descreve um comportamento em que se considera o quanto mais melhor. A norma do valor preferido descreve um comportamento em que o excesso como a escassez provoca a desaprovação dos elementos do grupo. A norma ideal atingível refere-se a um comportamento em que maior for aumentando a quantidade maior será a sua aprovação, até que se chegue á meta pretendida (Soto, 2005).

Geralmente, as normas de um grupo de trabalho facilitam a realização das metas propostas da organização. O desempenho organizacional será maior se as normas fundamentais de produtividade, participação e abertura forem fortalecidas no grupo. Por outro lado, quando as pessoas violam as normas periféricas, e não as normas fundamentais, isso terá menos impacto negativo para o trabalhador e para a organização (Soto, 2005).

A primeira implicação da Escola das Relações Humanas de Kurt Lewin deu-se a crescente importância ao estudo do grupo. O grupo passou, assim, a ser visto como unidade central na compreensão, investigação e intervenção nas organizações. As pessoas de uma organização trabalham em grupo, com os seus hábitos, rotinas e deveres. A segunda implicação da Escola das Relações Humanas foi através de uma nova visão sobre as funções desempenhadas por uma organização, onde deixou de ser vista como unicamente a produção de bens e/ou serviços, mas, também, a incluir a função social (Chambel & Curral, 1995).

Segundo Chambel e Curral (1995) as organizações possuem objectivos que se podem abreviar nos aspectos produtivos, porém, existem os objectivos dos indivíduos que dela fazem parte. Os trabalhadores de uma organização possuem uma natureza complexa e vão desde a satisfação de necessidades físicas e materiais até à satisfação de necessidades de carácter social (como o desejo de consideração e de aceitação por parte dos outros). Sumariamente, os conceitos de autoridade, de hierarquia, de departamentalização e de racionalização no trabalho passaram a ser substituídos pelos de motivação, de liderança, de comunicação e de organização informal.

### ***Clima organizacional positivo e pessoas positivas***

A existência de climas organizacionais positivos não são uma ostentação, são uma necessidade. A formação de climas positivos é também uma pré-condição para a formação de conhecimento accionável (Ashkanasy e Daus, 2002 cit. por Cunha, Rego & Cunha, 2006), as pessoas julgam-se capazes de criar novo conhecimento.

Segundo Cunha et al. (2006), os líderes podem gerar um equilíbrio trabalho-família para fomentar este tipo de clima organizacional.

Para Rego (2006) nas organizações positivas existe uma gestão positiva, onde a gestão faz um equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas de um colectivo saudável, ou seja, são organizações com dinâmicas sociais saudáveis. Estas práticas de gestão positiva encorajam os mais fracos, recompensam a lealdade, estimulam a competição justa, têm uma

gestão apropriada do *stress*. Portanto, as forças e as capacidades psicológicas positivas podem ser geridas para a realização pessoal dos colaboradores e para o desempenho organizacional. As organizações positivas essencialmente identificam e desenvolvem as forças das pessoas, em vez de repararem o que está de errado nelas.

De acordo com o modelo da positividade organizacional, os membros que colaboram nas organizações devem ser respeitados nos seus talentos e capacidades (Linley & Chapman, 2006 cit. por Cunha et al., 2006).

Deste modo, a abordagem positiva poderá ser impulsionadora para uma estimulação alternativa e construtiva de perceber a gestão organizacional. A gestão poderá incentivar virtudes, acalantar a diversidade, respeitar a dignidade humana, manter a atenção na excelência, promover a cooperação e um clima de confiança e não ignorar a busca da felicidade, estimulando estes princípios poderão resultar condições desejáveis para os indivíduos, organizações, e, também, tem impacto positivo na satisfação dos clientes. (Rego, 2006).

“Organizações positivas, profundamente competentes numa perspectiva competitiva, podem ser também marcadas por um forte sentimento de comunidade.” (Cunha, Rego & Cunha, 2005, p.113).

Deste modo, é de valor para as organizações pessoa positivas, a partir de um estudo de Judge e Bono (2001, cit. por Cunha, Cunha & Rego, 2006) foi possível concluir que um conjunto de características pessoais positivas tem impacto na satisfação com o trabalho e o desempenho. Essas características pessoais são a auto-estima, a auto-eficácia generalizada, o *locus* de controlo e a estabilidade emocional.

Um indivíduo com elevada auto-estima tenderá a ver os objectivos como desafiantes, sentirá que consegue enfrentar o desafio e tirar para si benefícios. Quando confrontado com um insucesso, essa pessoa manterá o optimismo, o que lhe facilitará o alcance do sucesso futuro (Cunha et al., 2006).

Um indivíduo com elevada auto-eficácia generalizada acredita na sua capacidade para lidar com os problemas e os obstáculos, acredita que os consegue resolver e de ter sucesso. Esta característica releva autoconfiança, sendo um poderoso motivador (Cunha et al., 2006).

Pessoa com um *locus* de controlo interno acreditam que conseguem controlar uma grande parte dos factores que afectam os seus acontecimentos, têm disposição para lutar contra a adversidade, para resolver problemas e para procurar boas oportunidades (Cunha et al., 2006).

Portanto, a autoconfiança e segurança que um indivíduo é reflectida na estabilidade emocional. Indivíduos mais optimistas tendem a incorrer em menos défices motivacionais, mesmo em circunstâncias desfavoráveis, não deixam de se esforçar a realizarem as tarefas com sucesso. (Cunha et al., 2006).

As quatro características apresentadas (a auto-estima, a auto-eficácia generalizada, o *locus* de controlo e a estabilidade emocional) são estudadas por Judge e Bono como traços, ou seja, como características pessoais estáveis e difíceis de alterar. Porém, alguns autores argumentam que é possível tê-las como estados, isto é, como aspectos temporários que podem ser mudados. Assim, pretende-se que a gestão positiva coloque um maior número possível de colaboradores no estado positivo. Contudo, se essas características forem admitidas como traços a gestão positiva não perde o valor.

A gestão positiva pode facilitar a aplicação da positividade das pessoas ao trabalho e à organização, pode criar condições em que a positividade individual crie sinergias com a positividade dos restantes elementos da organização, e mesmo as pessoas tendencialmente positivas precisam de condições organizacionais para demonstrarem a sua positividade para o trabalho (Cunha et al., 2006).

Assim, pessoas positivas fazem organizações positivas, organizações positivas fomentam a positividade individual, e a gestão positiva pode contribuir bastante para a associação entre a positividade organizacional e individual. (Cunha et al., 2006).

### *Cooperação/Colaboração*

De acordo com Furnham (2005), a cooperação é uma forma básica coordenação das actividades. Ela ocorre quando duas ou mais pessoas, ou grupos, trabalham juntos e ajudam uns aos outros, geralmente para atingir alguns objectivos comuns. Se a cooperação ocorre "naturalmente" é muito disputada. Com efeito, se é mesmo desejável não é totalmente clara. Cooperação idealmente produz resultados positivos para todos os participantes, porque o importante é o objectivo final (qualitativamente e quantitativamente). As pessoas devem obter uma parte equitativa dos resultados, em função da forma como o sistema de recompensa está estruturado. Há determinantes tanto individuais como organizacionais que correlacionam com a cooperação. Dos quais, as normas de reciprocidade; a comunicação, as crenças e atitudes pessoais, o sistema de recompensas; a descrição do trabalho e a estrutura organizacional; e a homogeneidade do grupo.

A cooperação numa organização depende de algumas condições estabelecidas. As organizações positivas estimulam a cooperação e outros facilitadores de interações respeitadas, em que por exemplo: desenvolvem uma cultura cooperativa através da ênfase nas recompensas colectivas. Este tipo de cultura cria uma visão de quem ajuda o outro ajuda-se a si mesmo (Cunha, et al., 2007).

Por outro ponto de vista, segundo Bleeke e Ernst (2001) a maioria das empresas multinacionais para competirem no grande mercado, aprenderam a colaborar. Deste modo, criam mais valor, ao partilharem os seus conhecimentos até com os concorrentes e fornecedores. Quando uma organização atravessa limites, é através de habilidades e disposição em colaborar, sendo o melhor prenúncio do sucesso. “O sucesso aparece cada vez mais na proporção da vontade da empresa em aceitar as diferenças.” (Bleeke & Ernst, 2001, p. 168).

Nas organizações onde há estreita cooperação podem existir muitas diferenças entre si, pois independentemente de existir ou não orientações superiores, de modo formal ou informal, com indivíduos do mesmo ou de diferentes níveis hierárquicos, de indivíduos do mesmo ou de diferentes departamentos, as pessoas cooperam e ajudam-se mutuamente, focalizando-se no que é realmente importante para alcançarem os objectivos das equipas e da organização (Cunha et al., 2007).

### *Confiança*

A confiança é uma condição necessária para a formação de relações sociais harmoniosas, na qual surge a eliminação de conflitos destruidores, sendo um importante meio para a cooperação social (Handy, 1995 cit. por Cunha et al., 2006).

“ A confiança permite que as pessoas se comportem com abertura, não escondam problemas, e se sintam disponíveis para expor dúvidas.” (Cunha et al., 2006, pp. 471).

A confiança é uma noção complexa e comporta várias dimensões, na qual não existe uma receita única para a sua construção. Apesar de a confiança ser um aspecto delicado, um comportamento ético ao longo do tempo leva ao seu aumento entre as pessoas. Isto aplica-se ao nível das relações pessoais como nas relações entre trabalhadores nas organizações (Carapeto & Fonseca, 2005).

Segundo Cunha et al. (2006) relativamente ao modelo de auto-interesse, a confiança provoca às pessoas a expectativa de virem a obter resultados favoráveis e/ou justos, através de procedimentos e interações de confiança. Esta confiança motiva as pessoas a aceitarem

resultados actuais menos favoráveis, porém, e a reagirem de acordo com o grau de justiça dos procedimentos.

No que concerne ao modelo do valor grupal, a confiança nos procedimentos e as interacções justas permite aos indivíduos perceberem que são respeitados e considerados como dignos, independentemente dos resultados (Cunha et al., 2007).

Nos casos em que não existe confiança no local de trabalho, os níveis de satisfação, de auto-estima e de auto-identidade baixam, assim a relação com o grupo de trabalho é redefinida em termos transaccionais, ou seja, os resultados passam a determinar as reacções dos indivíduos (Cunha et al., 2007).

“ O principal factor da negociação é a confiança mútua.” (Pereira, 2004, pp.42).

Para Cunha et al. (2007) a confiança exerce um papel fundamental em vários domínios: nas relações sociais e interpessoais, nas organizações, nos sistemas políticos, nas relações entre as entidades políticas e administrações públicas, nas transacções económicas e, também, na interacção homem-máquina.

## **Desempenho Organizacional**

No paradigma actual de gestão considera-se que os principais factores competitivos da organização não serão os recursos tecnológicos, logísticos ou financeiros, mas sim as pessoas que os compõem. Assim, pressupõe-se que quantos mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior o seu desempenho e, conseqüentemente maior índice da organização (Fernandes & Caetano, 2000).

### ***Definição de desempenho***

Para Campbell (1990), o desempenho é um comportamento, é algo que as pessoas fazem que se reflecte nas acções que as pessoas tomam. Porém, inclui apenas as acções ou os comportamentos relevantes para os objectivos da organização. A escolha dos objectivos é um juízo de valor elaborado por parte das pessoas com poderes para proceder a tais julgamentos. É um perito julgamento (talvez baseado em dados empíricos) que se baseia, nomeadamente, em acções ou comportamentos relevantes para as metas. O desempenho é não as consequências dos resultados de acção, é a própria acção. Evidentemente, essa distinção é problemática, ou seja, o comportamento nem sempre é observável (por exemplo, o comportamento cognitivo matemático utilizado na resolução de um problema) e pode ser conhecido somente por seus efeitos (por exemplo, produção de uma solução depois de muito "pensamento"). No entanto, "soluções", "declarações", ou "respostas" produzidas como resultado de um comportamento cognitivo são incluídas como acções que podem ser definidos como desempenho. Par o contrário, conduziria a uma regressão de volta à base biológica reacções e um improdutivo confronto mente/corpo. Assim, produzindo um plano estatístico para análise dos dados ou declarando adequadas questões de investigação são exemplos de desempenho.

Assim, será fácil compreender o papel importante que a avaliação do desempenho tem a nível de Gestão de Recursos Humanos de uma organização (Fernandes & Caetano, 2000). A avaliação do desempenho é, então, um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização.

Segundo Bancalero (2007) a maximização da performance organizacional está ligada á produtividade das pessoas. As principais características para uma organização ter elevados níveis de performance e produtividade são: a) existir um compromisso claro e inequívoco da

gestão de topo com a política de melhoria da produtividade, incluindo os custos financeiros e emocionais; b) desenvolver ou reforçar uma cultura focalizada na performance e na produtividade, o que implica que todos os instrumentos têm de estar ordenados com esse objectivo; c) estudar detalhada e periodicamente o valor acrescentado de cada processo e eliminarem os que são pouco produtivos; d) apostar fortemente na avaliação dos seus colaboradores e no *empowerment* e desenvolvimento de competências; e) desenvolver sistemas de recompensa, reconhecimento e celebração que reforçam o valor do desempenho e da produtividade, e f) medir constantemente a performance e a produtividade.

Quando se refere extra-papel, pode-se também falar de desempenho contextual, na medida em que os indivíduos contribuem para uma eficácia organizacional por acções que não estão directamente relacionadas com as suas funções, mas que também são importantes, pois modelam o contexto organizacional onde o sujeito se insere. Essa contribuição é feita através de comportamentos que ultrapassam as actividades prescritas para os seus cargos e ajudam ou prejudicam os objectivos da organização. (Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

De acordo com o Modelo Teórico de Incentivo do Desempenho de Gilbert, Ford e Walker adaptado por Bancalero (2007), a performance é conduzida por dois grandes factores: as influências das recompensas ao nível da satisfação e da motivação e a influências por vários aspectos que se influenciam entre si (cultura organizacional, clareza da função, atitude, nível de competências e nível de motivação).

Segundo Campbell (1990) o desempenho deve ser distinguido da eficácia e da produtividade. Eficácia refere-se à avaliação dos resultados de desempenho. A sua definição consiste na variância de uma medida de eficácia que é controlada por mais do que as acções do indivíduo, mas também o erro. Uma implicação desta distinção é que premiar ou punir indivíduos sobre os princípios de eficácia, pode ser muito injusta e contraproducente para a sobrevivência organizacional. Como um indicador de desempenho, a função de eficácia é de saber as fontes de variação na eficácia (Campbell, 1990). A definição de produtividade, normalmente, é de acordo com o rácio entre o custo de eficiência para atingir esse nível de eficácia. É possível falar da produtividade do capital, da produtividade da tecnologia, ou da produtividade do trabalho. A total produtividade tem subcomponentes do desempenho. De facto, uma série de questões no debate de produtividade têm seu paralelo na literatura psicologia industrial e organizacional sobre o desempenho (Mahoney, 1988, cit. por Campbell, 1990).

Portanto, todos estes utilitários são juízos de valor, e eles só podem ser determinados através de uma certa política, de um método que reflecte o colectivo valores desses juízes considerado adequado, por si só é uma decisão política.

Dentro desta linha de estudo sobre performance e produtividade é importante clarificar alguns termos.

Numa definição simples, o empenho pode ser formulado como um laço psicológico que caracteriza a ligação das pessoas à organização em que estão envolvidas. O empenho pode traduzir-se na afeição que o indivíduo sente pela sua organização, que pode estar aliada a um forte sentido de dever de lealdade, ou por uma necessidade que nutra ou não um sentido de lealdade e desenvolva um forte laço afectivo (Cunha et al., 2006).

Por outro lado, empenho entende-se por o esforço dispendido e o talento humano colocado no exercício duma tarefa. Desempenho ou performance refere-se à forma como uma pessoa usa essa energia para atingir um fim pretendido, que usualmente é designado por objectivo. Resultado é a consequência da aplicação dessa energia empregada. Desempenho e produtividade são dois aspectos que estão inteiramente ligados, pois boas performances levam a uma elevada produtividade e elevadas produtividades conduzem para uma alta rendibilidade (Bancalero, 2007).

Neste modelo, para que um sistema de recompensas ser eficaz, tem de existir uma relação nítida para os indivíduos entre o seu nível de esforço e o nível do resultado obtido e, obviamente, entre este e o nível de recompensa (Bancalero, 2007).

Para Bancalero (2007), nos casos em que o colaborador perceber que, por muito esforço que faça, não é possível atingir o resultado pretendido ou que o prémio não compensa o esforço desenvolvido, o plano não provoca qualquer efeito. Portanto, alguma quebra nestas duas ligações faz com que o modelo de incentivos não seja um instrumento gerador de maior energia e criatividade e falha os seus objectivos.

Por outro lado, no modelo de gestão das expectativas, gestão da expectativa motivacional, um bom sistema de recompensas deverá ter três características essenciais: a) traduzir sem ambiguidades os objectivos e os valores da empresa; b) ser estimulante, no âmbito de levar os colaboradores a estarem dispostos a fazerem uma esforço adicional para o receberem; e c) ser flexível, possibilitando a adequação às necessidades da empresa ao longo do ano em relação às tarefas a elaborar (Bancalero, 2007).

De acordo Locke e Latham (1990), o elevado desempenho tem como moderadores a capacidade e o empenho do indivíduo, as tarefas complexas, o feedback e os constrangimentos situacionais. Os mediadores são o esforço, a persistência, as estratégias, as

tarefas específicas e a dilecção. Os contingentes do desempenho são as recompensas internas e externas, que promovem a satisfação ou não ao indivíduo. Tendo como consequência o compromisso com a organização e disponibilidade para aceitar futuros desafios. Assim, os desafios e as metas altas facilitam as tarefas de auto-eficácia. Este modelo corresponde a um ciclo do elevado desempenho, e pode explicar tanto a motivação para o trabalho e a satisfação profissional.

Dependendo da fase de carreira em que o indivíduo se situa os factores motivacionais que lhe interessam vão variando (e.g. no início de carreira interessa mais ao indivíduo factores como a aprendizagem, o ambiente de trabalho/equipa, o dinheiro, o desenvolvimento pessoal e profissional, o estatuto e a segurança). Porém, existem aspectos cruciais durante todo o ciclo de desenvolvimento profissional das pessoas. Um dos aspectos é que o indivíduo percepcione o sistema de trabalho justo e equilibrado, dando à partida possibilidades iguais para todos os colaboradores. Um sistema simples e fácil de entender é um dos outros factores importantes, que está bastante ligado com a boa comunicação. Pagar o desempenho individual e reforçar a colaboração em equipa também é relevante para os indivíduos. Por último, mas não menos importante, é a fiabilidade do programa (Bancalero, 2007).

Como foi demonstrado anteriormente existem vários factores que influenciam a motivação dos colaboradores, contudo este estudo recai essencialmente no aspecto da colaboração em equipa, capital social. Portanto o estudo vai ser desenvolvido o tema do clima positivo e a sua importância para o desempenho organizacional.

### ***Motivação e desempenho***

“A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via electrónica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à actividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objectivo, incentivo) seja conseguida e ou resposta seja bloqueada”. (Soto, 2005, pp. 118).

“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.” (George & Jones, 1999, pp.183 in Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cadorso, 2006).

Segundo Soto (2005), a motivação poderá ser caracterizada por uma rede complexa de inter-relações, onde a sua complexidade manifesta-se na diversidade da terminologia utilizada

e na sua pluralidade de construções teóricas. Deste modo, a motivação é um processo envolto e cíclico que consta de uma necessidade, motivação, impulso básico (elemento subjectivo); de uma resposta ou conduta orientada a obter aquilo que satisfaça a necessidade; e de uma meta, incentivo ou finalidade (elemento objectivo).

Os motivos são geradores de atitudes, porém os comportamentos derivam também do ambiente social ou cultural. A distinção entre necessidade e incentivo é a chave para explicar e entender a atitude. Portanto, perceber a motivação permite entender e conhecer melhor o comportamento humano, então possibilita controlá-lo, por auto controle ou hetero controle (Soto, 2005).

Neste âmbito existem várias teorias da origem do processo motivacional, nas quais se pode referir a Teoria da instrumentalidade, intencionalidade ou da expectativa de resultado. De acordo com esta teoria, teoria das expectativas, a conduta é resultado de duas expectativas diferentes: a expectativa de se produzir um determinado resultado, reforço positivo ou reforço negativo; e a expectativa de que determinados objectivos sejam alcançados por um determinado meio, reforço associado (Soto, 2005).

Por outro lado, a Teoria VIE de Vroom é construída por três conceitos diferenciados: a expectativa em si avaliada pelo nível de esforço; a instrumentalidade que deriva dos resultados de primeira ordem (desempenho, criatividade, impontualidade e prestações de contas); e a valência que recai pelos resultados de segunda ordem (elogios ao chefe, aumento salarial, promoção, segurança no emprego e aceitação pelos colegas). A essência desse modelo motivacional é formada pelos diferentes processos de pensamento, em que se elabora a conduta dos indivíduos no trabalho. Portanto, uma pessoa conseguirá obter bom desempenho por três percepções, quando percebe como poderá produzir um elevado rendimento pelo seu comportamento, ou quando percebe que obtendo um elevado rendimento poderá conseguir os objectivos desejados, ou, ainda, quando percebe os objectivos como atractivos (Soto, 2005).

No que concerne à Teoria Porter e Lawler (1968, cit. por Soto, 2005), Modelo de expectativa ou circulação, relação existente entre o rendimento e a satisfação no trabalho. Enfatiza os elementos cognitivos da conduta ignorados nos modelos de necessidades. A motivação individual está estabelecida basicamente por dois factores cognitivos que projectam duas possibilidades. Neste parâmetro está inserida a probabilidade de uma conduta que encerra um esforço elevado para um melhor rendimento no trabalho e a probabilidade de que um rendimento produzir uma recompensa vista como objectivo que possua uma valência para o sujeito. A valência, valor subjectivo da recompensa está determinado pelo resultado

final da satisfação ao sujeito. A recompensa apreende a valência intrínseca, onde o indivíduo dá a si quando percebe como é eficaz a realização da sua tarefa e que habitualmente satisfaz as necessidades superiores; e a valência extrínseca, conferida essencialmente pelo órgão superior quando presta atenção e valoriza a realização eficaz do trabalho desse indivíduo.

Segundo a teoria bifactorial de Herzberg (1996, cit. por Cunha et al, 2006<sup>1</sup>) verificamos a importância dos factores motivacionais. Esta teoria distingue dois factores: os factores higiénicos que dizem respeito ao salário, às condições físicas de trabalho, à relação com chefias e colegas; e os factores motivacionais relativos ao desafio e ao desenvolvimento pessoal.

Os factores higiénicos estão associados à insatisfação, pois estão relacionados com o contexto do trabalho. Quando esses factores são adequados as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas quando não são adequados as pessoas sentem-se insatisfeitas. Os factores motivacionais são responsáveis pela satisfação. Quando são adequados as pessoas sentem-se motivadas, e quando não são adequados as pessoas não se sentem motivadas. Então, os higiénicos evitam a insatisfação, mas não produzem satisfação. Para a obtenção de satisfação / motivação dos membros organizacionais é preciso actuar nos factores motivacionais, não sendo suficiente actuar somente nos factores higiénicos. Esta noção de Herzberg realça a importância da criação de indivíduos mais ricos psicologicamente. (Cunha et al., 2006).

A teoria bifactorial de Herzberg evidencia que uma pessoa satisfeita não é necessariamente uma pessoa produtiva ou motivada para o seu trabalho, assim, pode-se deduzir que a satisfação não está associada ao rendimento (Soto, 2005).

Para Soto (2005), a motivação é simultaneamente única e múltipla na medida em que é única por ser uma tendência de sobrevivência e/ou à acção, desenvolvimento do próprio potencial, e, também, é múltipla pela sua diversidade de áreas onde se manifesta.

Segundo Lewin (1951, cit. por Soto, 2005), na sua teoria dinâmica de campo, explica o funcionamento do processo motivacional e do processo, em que demonstra que a motivação depende do contexto e das inter-relações dinâmicas entre as partes intervenientes do que de alguns incentivos estabelecidos. Os estímulos são significativos para a motivação dos indivíduos e dos grupos, porque ambos integram o campo social.

O nível de esforço que uma pessoa exerce no seu trabalho e o seu desempenho são tratadas em conjunto, porque ambas as variáveis são, em grande parte fazem sob o controle voluntário do executante (Steers, Porter & Bigley, 1996).

## ***Desempenho organizacional através da qualidade de serviço***

Segundo Rolo (2008), os objectivos e as políticas das organizações têm vindo-se a alterar com o tempo, Presentemente, a orientação para a satisfação do cliente tornou-se o objectivo principal, no qual se gera mais valor nas organizações. No caso das organizações não lucrativas, o destinatário dos produtos fornecidos (bens e/ou serviços) continua a ser o cliente, que pode ser um cliente interno da própria organização como o cliente externo. Nem sempre o destinatário é o consumidor final, assim será mais correcto generalizar o conceito de destinatário tanto para os clientes externos como os clientes internos.

“Actualmente, a estratégia e o desempenho das organizações, orienta-se para a satisfação dos destinatários em todas as circunstâncias, procura assegurar a sua fidelização e antecipar as suas preferências.” (Rolo, 2008, pp. 391).

Deste modo, o desempenho organizacional deve ser gerido para a satisfação dos clientes. A relevância deste facto é costado a nível europeu, através de um índice de avaliação dessa satisfação, o ECSI (*European Customer Satisfaction Index*). Em Portugal, com o objectivo de desenvolver o ECSI com isenção, credibilidade e rigor, foi constituída o ECSI Portugal (índice Nacional de Satisfação do Cliente). O projecto ECSI Portugal é constituído por uma equipa composta pelas seguintes entidades: IPQ (Instituto Português da Qualidade), APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) e ISEGI-UNL (Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa); e é patrocinada ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações).

Muitas organizações possuem questionários de satisfação dirigidos aos clientes, cuja formulação é processada através do sistema de informação de qualidade, e os resultados analisados e orientados para a aferição e aperfeiçoamento do processo de melhoria contínua e controlo da qualidade.

Outras organizações analisam o índice de satisfação da clientela, por um indicador de fidelização.

Porém, o método mais adequado é a escuta permanente e reactiva das preferências, necessidades, desejos e reclamações dos clientes e dos não clientes. Os não clientes, também, devem ser ouvidos regularmente, para perceber as “barreiras” que impeçam a sua atracção pela organização.

É necessário identificar continuamente novos processos e métodos de oferecer mais valor ao cliente.

A gestão da qualidade é uma das condições principais de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, contudo, tem sempre um carácter intangível, relativo e temporário.

A gestão da qualidade total consiste na existência de um conjunto de práticas de envolvimento de toda a organização, no sentido de melhoria contínua da qualidade nas actividades realizadas, dos influxos de factores e dos processos de criação de valor até aos produtos, efeitos e resultados obtidos nessa transformação, cumprimento de padrões, realização de objectivos organizacionais e satisfação dos decisores.

### *Qualidade e inovação nas organizações públicas*

Existem inúmeras definições de gestão de qualidade, porém, autores como Tom Peters e Peter Drucker identificam um conjunto de princípios básicos: (a) empenho e liderança da gestão de topo; (b) investir na estratégia e no sistema de gestão; (c) orientar a organização para o cliente; e criar um sistema de gestão dos recursos humanos (Carapeto e Fonseca, 2005).

Recaindo apenas no âmbito da orientação da organização para o cliente, devido a que o presente estudo debruça-se essencialmente neste princípio, seguidamente desenvolver-se-á um pouco mais aprofundadamente. Portanto, segundo Carapeto & Fonseca (2005), o princípio indica que o objectivo da organização deve dar ao cliente aquilo que ele espera, ou seja, a organização deve despende o seu tempo a antecipar as expectativas dos clientes e trabalhar em conjunto com os mesmos, tendo mecanismos de troca de informação contínuos. Sistemas de medidas de progresso e elaboração de referências de desempenho possibilitaram uma melhoria contínua na prestação de serviços públicos. As medições deverão ser realizadas periodicamente por indicadores de desempenho internos e externos, a partir de *benchmarking* interno e externo, ou de inquéritos a clientes. A utilização de indicadores externos é bastante importante na medida em que permitem entender as percepções dos clientes.

### *Desempenho organizacional na administração pública*

Para Carapeto & Fonseca (2005), a motivação e a produtividade organizacional são aspectos determinantes para um bom desempenho organizacional, o qual resultam de vários factores. Dentro dos vários factores que influenciam o desempenho na organização, a liderança tem um papel de destaque para esta situação. Para que sejam criadas condições

propícias para o requerido, o líder deve fomentar relações positivas entre os funcionários, desenvolver empatia com as pessoas, esforçar-se para compreender as suas preocupações e problemas, que se preocupe com o grau em que as pessoas percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar, proporcionar mais comportamentos de cidadania. Contudo, a percepção de apoio organizacional é um dos factores com maior impacto sobre os comportamentos de cidadania organizacional.

De acordo com Rego (2002, cit. por Carapeto & Fonseca, 2005), a cidadania é um conceito multidimensional, o qual pode decompor-se em quatro dimensões: a harmonia interpessoal, a conscienciosidade, o espírito de iniciativa e a identificação dos indivíduos com a organização. Estas dimensões podem ser estimuladas pelos líderes como pela organização, se adoptarem medidas que induzam, entre os colaboradores, atitudes de confiança, justiça, satisfação e empenho. Porém, estudos realizados indicam que o apoio organizacional percebido pelos funcionários pode ser fomentado pelos comportamentos de gestão. Nesses comportamentos de gestão Rego (2002, citado por Carapeto & Fonseca, 2005) identifica seis tipos essenciais. Assim, os gestores que transmitam apoio através da sua comunicação e fomentem confiança; que revelem atenção, consideração e zelo; fomentem reconhecimento; proporcionem experiências de formação e de desenvolvimento; organizações com políticas orientadas para a família; e que promovam a responsabilidade social permite um maior apoio organizacional, e conseqüentemente um maior desempenho organizacional.

Por outro lado, segundo Rato (2002), “os sectores de serviços públicos não podem ser tocados, manuseados, saboreados ou sentidos da mesma maneira que um produto de consumo material” (p. 367). Portanto, torna-se difícil estabelecer uma standardização, pois os serviços são prestados por pessoas e o seu resultado depende da interacção que se estabelece cliente e o funcionário público.

Em alguns casos o grau de fidelização dos clientes e o aumento da quantidade e frequência dos clientes são considerados como bons indicadores da produtividade, porém, nos sectores de serviços públicos a satisfação do cliente está intrinsecamente relacionada com a produtividade gerada pelo serviço (Rato, 2002).

Um possível indicador de produtividade é medir a incidência das queixas dos clientes e a respectiva taxa de deserção (Rato, 2002), contudo, seria necessário muitos recursos ao nível temporal neste conseguir medir eficazmente este efeito e o seu grau de fidelização não teria sentido, pois o cidadão não tem alternativa de escolha para estes tipos de serviços.

Segundo Carapeto & Fonseca (2005), actualmente, um primeiro e crucial passo para melhorar o desempenho organizacional é conseguir enunciar e difundir a todos os

funcionários uma visão de futuro, então a informação é conhecida e compreendida por todos e será mais fácil todos contribuírem para a qualidade do desempenho organizacional.

O conceito de qualidade tem evoluindo bastante, actualmente está bastante ligada à extensão de qualidade de serviços, englobando a avaliação dos clientes e as interacções pessoais para além do *outcome* (Dale e Bunney, 1999 cit por. Carapeto e Fonseca, 2005). Segundo Parasuman, Zeithaml e Berry, ao conceberem o modelo SERVQUAL, um questionário para identificar as percepções e expectativas dos clientes, identificaram cinco dimensões da qualidade dos serviços:

- Tangibilidade – aparência das instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação;
- Confiança – capacidade de prestar os serviços de forma independente e precisa;
- Receptividade - disponibilidade para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido;
- Garantia – conhecimentos e cortesia dos trabalhadores e a sua capacidade em transmitir confiança;
- Empatia – atenção individualizada da organização aos seus clientes.

Na Administração Pública a qualidade está ligada ao tema da cidadania, onde os seus cidadãos elegem os seus representantes políticos para gerir os assuntos do Estado e que financiam o sistema. Deste modo, estão conscientes de que é possível existirem maneiras de actuação da administração pública mais eficientes e eficazes, esperando, assim, uma actuação que justifique as suas contribuições fiscais. Estudos da OCDE indicam que os cidadãos pretendem, geralmente, procedimentos mais simples, respeito pela lei e pelo princípio da imparcialidade, partilha de informações e padrões elevados de serviço.

Portanto, no decorrer desta linha é fácil valorizar a importância da satisfação dos clientes no que diz respeito à eficiência e eficácia das organizações públicas, como o caso das autarquias locais.

Para Jeffries et al. (1992, cit. por Carapeto & Fonseca, 2005), em termos de conteúdo, considera-se que a visão impulsionadora de sucesso organizacional deverá incluir cinco preocupações principais: a satisfação dos clientes, o desempenho da organização, a qualidade de serviços, envolvimento dos funcionários e a responsabilidade social.

Relativamente aos valores organizacionais na função pública que lançam um programa de qualidade, ligados às pessoas, consistem, basicamente: no respeito, na empatia, na cortesia, na tolerância, na abertura de espírito, na solidariedade/participação, na sinceridade, na

moderação, no bom senso, na razão, na humanidade e na coragem (Carapeto e Fonseca, 2005).

No que concerne à organização do trabalho, trabalho em equipa, a tendência da valorização e desenvolvimento do factor humano enquanto aspecto central das organizações é percebido tanto no sector privado como público, devido, maioritariamente, à aplicação das teorias de qualidade, que se centralizam no envolvimento de todos os membros da organização (Carapeto & Fonseca, 2005). De acordo com Dale e Cooper (1995, cit. por Carapeto e Fonseca, 2005) a gestão de qualidade depende sobretudo das pessoas, e essa qualidade depende frequentemente ao trabalho em equipa.

## **Clima e Desempenho Organizacional**

No que concerne à produtividade, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) descreve a produtividade por resultados próximos dos objectivos, ou seja, é a relação entre os resultados e os *inputs* necessários para o seu alcance.

Cameron, Bright & Caza, 2004; Seligman, 2003 (cit. por Cunha et al., 2005) Demonstraram em evidências empíricas, uma actuação organizacional positiva está associada a um desempenho organizacional.

Segundo Rodrigues e Filho (2006), as organizações positivas são importantes tanto para a satisfação individual como para a produtividade da organização. Os trabalhadores mais felizes são mais produtivos, participativos, comprometidos, criativos, envolvidos e respeitosos.

O trabalho define as condições de vida e a existência do ser humano, por isso influencia o modo como avaliamos a vida e a satisfação. Assim, o trabalho caracteriza bastante a nossa felicidade. Deste modo, os processos de trabalho e os trabalhadores devem estar adequados e equilibrados. Este facto deve-se a um motivo cientificamente comprovado, isto é, quando as pessoas estão satisfeitas têm um melhor equilíbrio funcional, ou seja, as suas habilidades mentais estão prontas a serem utilizadas no seu potencial máximo e há maior estabilidade emocional, embora com a existência de pressões quotidianas (Rodrigues & Filho, 2006).

Os significados que atribuímos ao trabalho são de extrema relevância para a relação que estabelecemos com a actividade profissional, pois proporciona bem-estar, competência e auto-estima, provocando envolvimento da actividade profissional. (Rodrigues & Filho, 2006).

Um clima envolvente e motivador é relevante para a organização, na medida em que os colaboradores percebem no local de trabalho um potencial para satisfazer as suas necessidades psicológicas e, conseqüentemente, aumentam os seus níveis de empenho e investem mais tempo e esforço na organização onde trabalham (Kahn, 1990; Lawler 1992; Pfeffer 1994 cit. por Brown & Leihg, 1996).

A investigação empírica de Brown e Leigh (1996) revela que um ambiente percebido como psicologicamente seguro e significativo promove um maior envolvimento no trabalho e maior empenho, em tempo e energia, na organização. Simultaneamente, o envolvimento e esforço estão positivamente relacionados com uma maior performance, o que leva a concluir que a percepção de um clima organizacional psicologicamente seguro e significativo está positivamente relacionado com a produtividade, através da mediação das variáveis esforço e

envolvimento no trabalho. Outra conclusão curiosa que deriva deste estudo é o facto da variável esforço ser mediadora da relação entre envolvimento no trabalho e performance, sendo que inibe esta relação quando presente no experimento. Foi também demonstrado que os efeitos do clima no esforço eram mediados pelo envolvimento no trabalho.

Em suma, Brown e Leigh (1996) descortinaram uma importante série de ligações, relacionando directamente clima psicológico e envolvimento no trabalho com performance, o que denunciou um clima organizacional percebido como psicologicamente seguro e significativo, relacionado directamente com envolvimento no trabalho e indirectamente com esforço e performance.

Segundo Main (1995) a qualidade é alterada essencialmente de acordo o tratamento e a forma com as organizações encaram os seus funcionários. Para que as organizações consigam obter maior qualidade de serviço devem abandonar a ideia de vigiar o desempenho dos funcionários, mas sim estimular o entusiasmo e talento dos seus colaboradores. Esta tarefa de melhorar a qualidade de serviço nas organizações não tem sido fácil, pois a primeira tentativa disso através dos círculos de qualidade fracassou porque partiu do pressuposto que os funcionários poderiam resolver os problemas das organizações sem liderança nem formação.

A ideia de que a qualidade deve ser avaliada pelo cliente parece óbvia, porem alguns líderes norte americanos demoram algum tempo para descobrir o verdadeiro significado disso. Seguidamente serão apresentadas algumas ideias da importância da avaliação de satisfação dos clientes acerca da qualidade de serviço para o melhoramento do desempenho organizacional. “Ouça sempre o cliente e não parta do pressuposto que sabe o que ele quer, pois provavelmente não sabe” (Main, 1995, p. 117).

Segundo Soto (2005), as bases para um elevado desempenho são essencialmente são as metas, normas, papéis e a configuração estrutural do grupo. O diagnóstico destas características é o primeiro passo para garantir as pessoas encontrem um enfoque comum para alcançarem os seus objectivos, adoptando expectativas compartilhadas, papéis funcionais e tenham uma comunicação eficaz.

Relativamente às metas do grupo de trabalho, os membros dos grupos de trabalho de elevado desempenho compartilham as metas, em que são centradas no desempenho e facilitam o alcance das metas da organização (Soto, 2005).

Dentro das metas do grupo de trabalho diferenciam-se dois tipos de metas. As formais são definidas especificamente e normalmente têm uma relação directa com as metas e a missão da organização ou com os objectivos da mesma. As metas informais estão implícitas

nas acções dos membros da equipa, mas não estão definidas explicitamente, e podem contribuir para o cumprimento ou incumprimento das metas da organização. Deste modo, conseguir um acordo sobre as metas grupais aumenta ou não a união do grupo e consequentemente os objectivos da organização. A não existência de metas claras é uma das principais causas dos fracassos das equipas. Portanto, o melhor caminho para atingir até as metas individuais é ajudar o grupo a alcançar as suas metas grupais (Soto, 2005).

As práticas de gestão de recursos humanos (GRH) são, também, um grande contributo para a formulação de capital social positivo. Esta dimensão é mais contextual do que directa e objectiva. Contudo, existem práticas de gestão de recursos humanos com maior probabilidade de trazerem melhor desempenho humano e organizacional. A GRH pode criar condições para que os relacionamentos de elevada qualidade se desenrolem, mas não pode forçar a criação de relações de qualidade, estas relações não podem ser forçadas. A forma mais ampla de criar capital social positivo consiste em adoptar as práticas de gestão de elevado desempenho humano e organizacional (Pina & Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006, pág. 899 no Manual de Comportamento Organizacional e Gestão). Estas práticas são facilitadoras da construção e desenvolvimento de um clima organizacional positivo, onde melhores resultados humanos e económicos podem ser obtidos quando utilizadas práticas de trabalho centradas no empenhamento e não no controlo. As práticas de GRH influenciam o clima organizacional, que por sua vez influencia o desempenho organizacional. (Cunha et al., 2006).

As interacções positivas ajudam a resolver problemas e criam um clima interpessoal respeitoso. Neste âmbito as competências interpessoais são bastante importantes na criação de um ambiente de interacções positivas em toda a organização. Deste modo, as organizações positivas têm em consideração não apenas a liderança ou as estratégias, mas, também, as competências interpessoais (Cunha et al., 2005).

Segundo Cunha, et al. (2006), as interacções nas organizações positivas caracterizam-se pela predominância de interacções entre as pessoas baseadas no respeito e na clareza, em que as pessoas são dignas e respeitadas e os procedimentos, regras e critérios são claros.

“ A “positividade” organizacional tem na sua base a interacção humana.” (Cunha, Rego & Cunha, 2005, p.112).

No caso das organizações globais (multinacionais) é importante incluir o sentimento de uma equipa global nos empregados, o que requer um esforço considerável por parte dos líderes. Os líderes devem estabelecer e manter um cultura organizacional que transcenda as culturas nacionais e que sejam compreensíveis e envolventes para os empregados com os diferentes *backgrounds* e origens culturais (Cunha et al., 2006).

Portanto, nas organizações positivas o objectivo é alcançado se os líderes compreenderem os sistemas de necessidades motivacionais básicos. Estes sistemas de necessidades são de cinco tipos: (a) sistema de necessidades básicas de sobrevivência; (b) sistema de necessidade de prazer sensual e, mais tarde, sexual; (c) o sistema de necessidade de responder a situações ameaçadoras; (d) o sistema de necessidade de afiliação/conexão; e (e) o sistema de necessidade de exploração/asserção. Os últimos dois sistemas, de afiliação/conexão e de exploração/asserção, têm maior impacto na vida profissional das pessoas (Cunha et al., 2006).

De acordo com Kets de Vries e Florent-Treacy (2002, cit. por Cunha et al., 2006) as organizações satisfazem as necessidades motivacionais básicas quando impregnadas três meta-valores: a comunidade, o prazer/alegria o significado.

A comunidade diz respeito ao sistema de necessidades de pertença/afiliação, onde os líderes das empresas fomentam comportamentos de cidadania mediante o cultivo de atitudes organizacionais em que prevaleça a confiança, o apoio mútuo, a colaboração e o respeito. A liderança não abusa do poder que detém, informa as pessoas, tentam que o trabalho seja uma boa experiência pessoal, encorajam e escutam as pessoas. Deste modo, os líderes criam um ambiente seguro e positivo para a mudança (Cunha et al., 2006).

Para Cunha et al. (2006) o prazer/alegria é uma fonte de bem-estar individual, de criatividade e de produtividade. Se as pessoas sentem prazer naquilo que fazem, provavelmente são mais aventureiras e entregam-se mais à exploração de novas ideias. Assim, também, é mais plausíveis que mostrem um pensamento positivo acerca da organização, o que contribui para a boa reputação da mesma na comunidade e nos clientes.

O significado no trabalho, segundo Cunha et al. (2006) é encontrado se as pessoas sentirem que os seus esforços contribuem para a sociedade, transcendendo os seus próprios interesses.

Estes processos humanos positivos são o resultado das múltiplas interacções respeitadas que decorrem nas várias unidades da organização. Porém, maioritariamente, advém da acção de chefias positivas: (a) respeitadas e respeitadoras, (b) dignas e dignificantes, (c) confiáveis e confiantes, (d) justicadas e justas, (e) empenhadas e incitadoras do empenhamento, (f) honestas e promotoras da honestidade, (g) gratas e merecedoras de gratidão, (h) corajosas e incitadoras da coragem, e (i) entusiastas e entusiasmantes. (Cunha et al., 2006).

## MÉTODO

### *Questão de Investigação*

Será que as autarquias locais com elevado clima positivo (ambiente centrado na colaboração e redes de apoio) apresentam melhores resultados ao nível do desempenho organizacional?

### *Hipótese teórica*

Se o clima positivo for elevado numa autarquia local (ambiente centrado na colaboração e redes de apoio), então a organização apresenta melhores resultados ao nível do desempenho organizacional.

### *Hipótese empírica*

Se o clima positivo for elevado na autarquia local (ambiente centrado na colaboração e redes de apoio), então a percepção dos clientes externos e internos em relação à qualidade dos serviços será mais satisfatória.

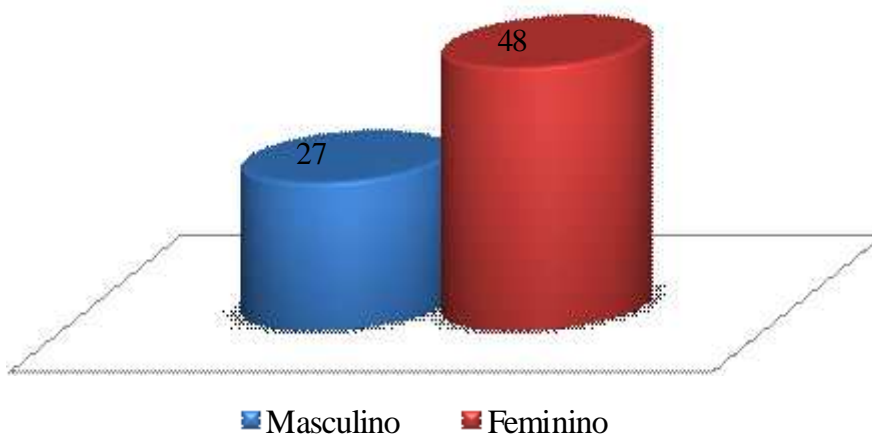
### *Amostra*

A amostra para aplicação do questionário Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) (ANEXO B), é setenta e cinco clientes.

TABELA 1.1.1.1: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva (Mediana, Moda, Mínimo, Máximo e Percentis: 25, 50 e 75) dos resultados obtidos pelo Questionário Percepção de Qualidade por grupo, tipo, género sexual, idade e habilitações literárias dos clientes

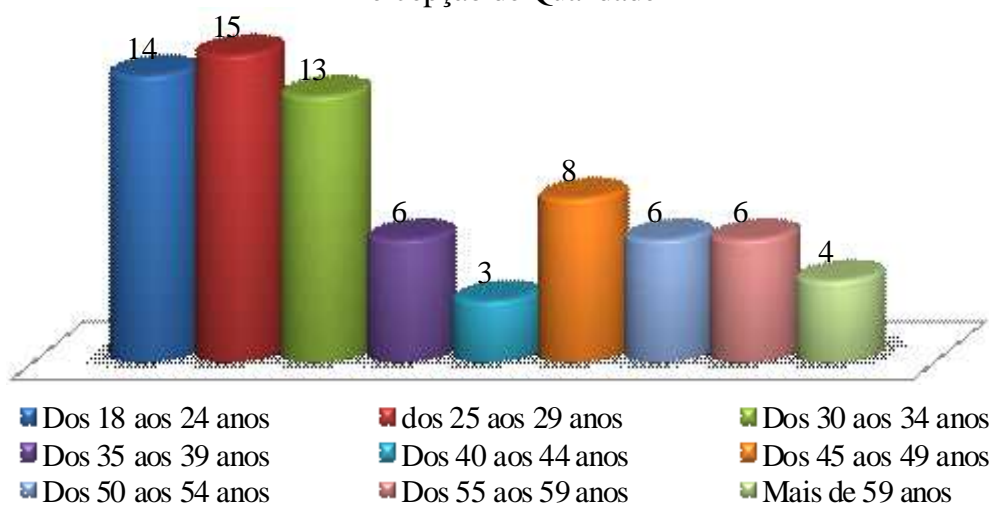
		Statistics				
		Grupo do cliente	Tipo do cliente	Género sexual do cliente	Idade do cliente	Habilitações literárias do cliente
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0
	Median	10,00	1,00	1,00	3,00	3,00
	Mode	1	1	1	2	5
	Minimum	1	1	0	1	1
	Maximum	20	2	1	9	7
Percentiles	25	4,00	1,00	,00	2,00	2,00
	50	10,00	1,00	1,00	3,00	3,00
	75	15,00	2,00	1,00	6,00	5,00

GRÁFICO 1.1.1: Gráfico referente ao género sexual dos clientes no questionário Percepção de Qualidade



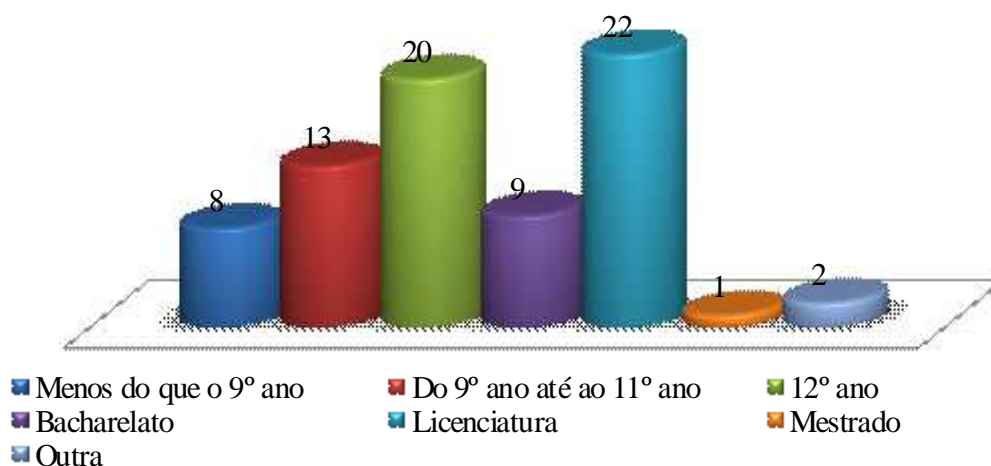
De acordo com a TABELA 1.1.1.1 e GRÁFICO 1.1.1, observa-se que vinte e sete clientes trinta e seis são do sexo masculino, quarenta e oito clientes são do sexo feminino.

GRÁFICO 1.1.2: Gráfico referente à idade dos clientes no questionário Percepção de Qualidade



A moda da idade dos clientes correspondente ao grupo dos vinte e cinco anos até os vinte e nove anos de idade (com vinte por cento dos casos e com quinze frequências), e a mediana situa-se no grupo correspondente dos trinta anos até aos trinta e quatro anos (TABELA 1.1.1.1 e GRÁFICO 1.1.2).

GRÁFICO 1.1.3: Gráfico referente às habilitações literárias dos clientes no questionário Percepção de Qualidade



Pela TABELA 1.1.1.1 e GRÁFICO 1.1.3, verifica-se que a moda das habilitações literárias dos clientes é a licenciatura (com vinte e seis ponto sete por cento dos casos, com vinte frequências), e a mediana situa-se no grupo do décimo segundo ano.

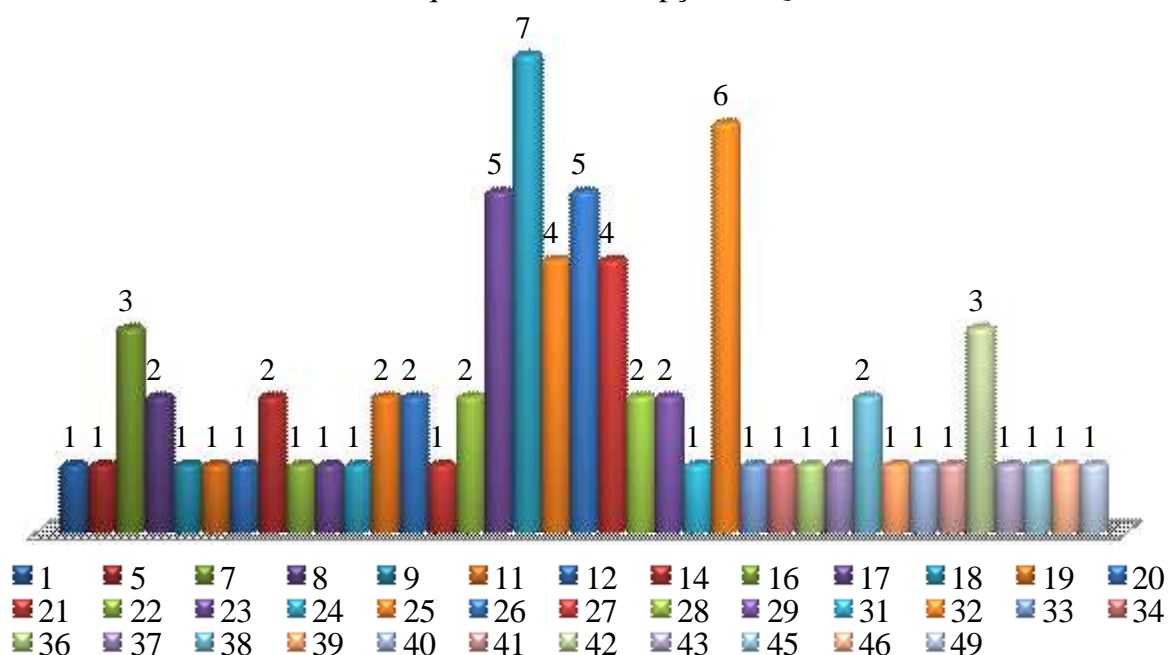
TABELA 1.1.1.2: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva (Mediana, Moda, Mínimo, Máximo e Percentis: 25, 50 e 75) dos resultados obtidos pelo Questionário Percepção de Qualidade por tempo de residência no concelho do cliente

**Statistics**

Tempo de residência do cliente no concelho

N	Valid	74,00
	Missing	1,00
Mean		25,68
Median		25,00
Mode		24,00
Minimum		1,00
Maximum		49,00
Percentiles	25	20,00
	50	25,00
	75	32,00

GRÁFICO 1.1.4: Gráfico referente anos de residência no concelho dos clientes no questionário Percepção de Qualidade



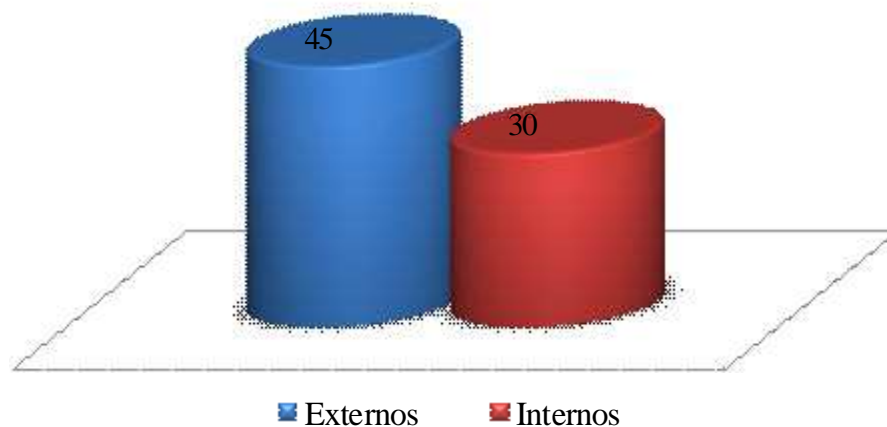
Referente ao tempo de residência no concelho dos clientes, a média de tempo é vinte e cinco ponto sessenta oito anos, a moda é vinte e quatro anos de residência no concelho (com a frequências de sete casos), e a mediana situa-se aos vinte e cinco anos de residência no concelho (TABELA 1.1.1.2 e GRÁFICO 1.1.4).

GRÁFICO 1.1.5: Gráfico referente ao grupo dos clientes no questionário Percepção de Qualidade



Existem vinte grupos diferentes de avaliação, que correspondem a diferentes vinte secções da autarquia, onde a moda reside no grupo um com sete casos, e a mediana encontra-se no grupo dez (TABELA 1.1.1.1 e GRÁFICO 1.1.5).

GRÁFICO 1.1.6: Gráfico referente ao tipo de cliente no questionário Percepção de Qualidade



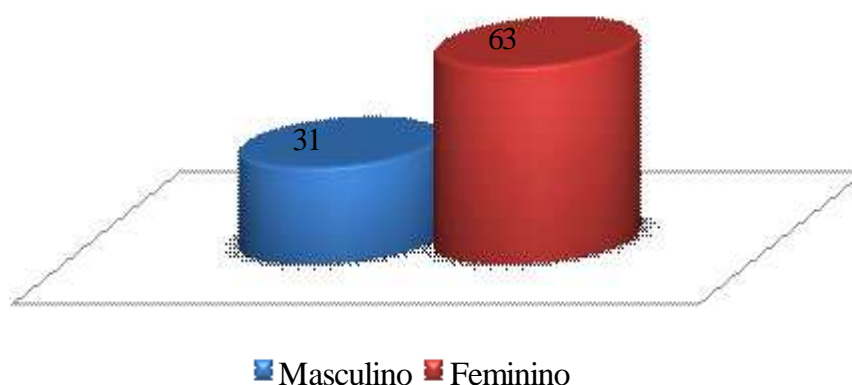
Relativamente ao tipo de cliente, existem quarenta e cinco clientes externos (municípios maiores de dezoito anos e a residir há mais de um ano no Concelho), sessenta por cento; e existem trinta clientes internos (os próprios colegas de trabalho da mesma autarquia), equivalendo a quarenta por cento dos clientes (TABELA 1.1.1.1 e GRÁFICO 1.1.6).

A amostra para aplicação do questionário Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996) (ANEXO A) é constituída por noventa e quatro trabalhadores/funcionários da autarquia local na zona do centro.

TABELA 2.1.1.1: *Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva (Mediana, Moda, Mínimo, Máximo e Percentis: 25, 50 e 75) dos resultados obtidos pelo Questionário Clima Psicológico por grupo, género sexual, idade e habilitações literárias dos funcionários*

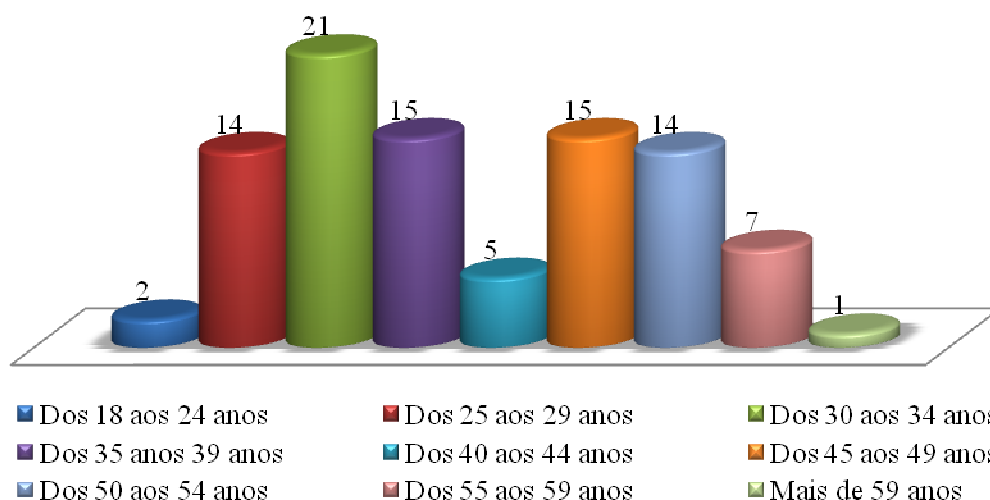
		Statistics			
		Grupo de funcionário	Género sexual do funcionário	Idade do funcionário	Habilitações literárias do funcionário
N	Valid	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0
	Median	8,00	1,00	4,00	3,00
	Mode	2	1	3	3
	Minimum	1	0	1	1
	Maximum	20	1	9	7
Percentiles	25	3,00	,00	3,00	2,00
	50	8,00	1,00	4,00	3,00
	75	14,00	1,00	6,00	5,00

GRÁFICO 2.1.1: Gráfico referente ao género sexual dos funcionários do questionário Clima Psicológico



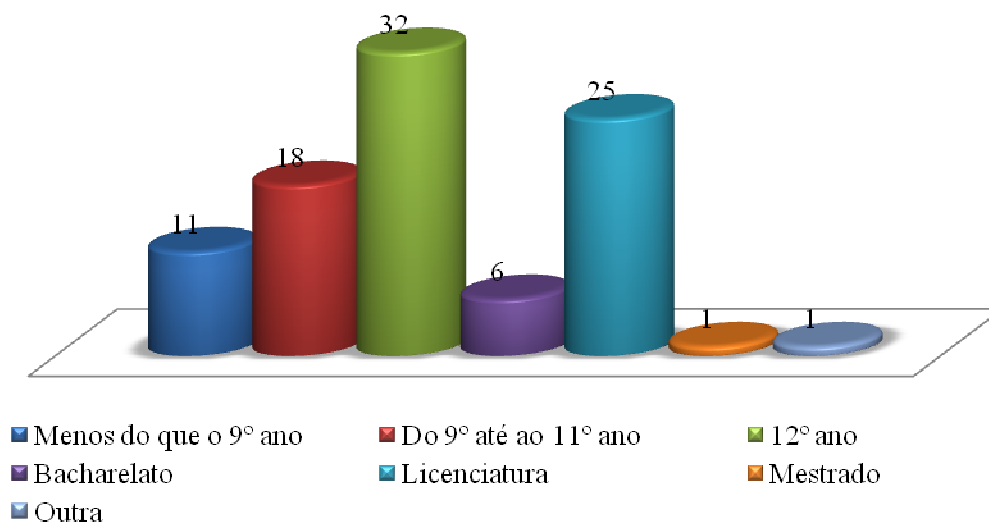
De acordo com a TABELA 2.1.1.1 e GRÁFICO 2.1.1, observa-se que trinta e um funcionários são do sexo masculino, e sessenta e três funcionários são do sexo feminino.

GRÁFICO 2.1.2: Gráfico referente à idade dos funcionários no questionário Clima Psicológico



A moda da idade dos funcionários correspondente ao grupo dos trinta anos até os trinta e quatro anos de idade (com vinte e um casos), e a mediana situa-se no grupo correspondente dos trinta e cinco até aos trinta e nove anos (TABELA 2.1.1.1 e GRÁFICO 2.1.2)

GRÁFICO 2.1.3: Gráfico referente às habilitações literárias dos funcionários no questionário Clima Psicológico



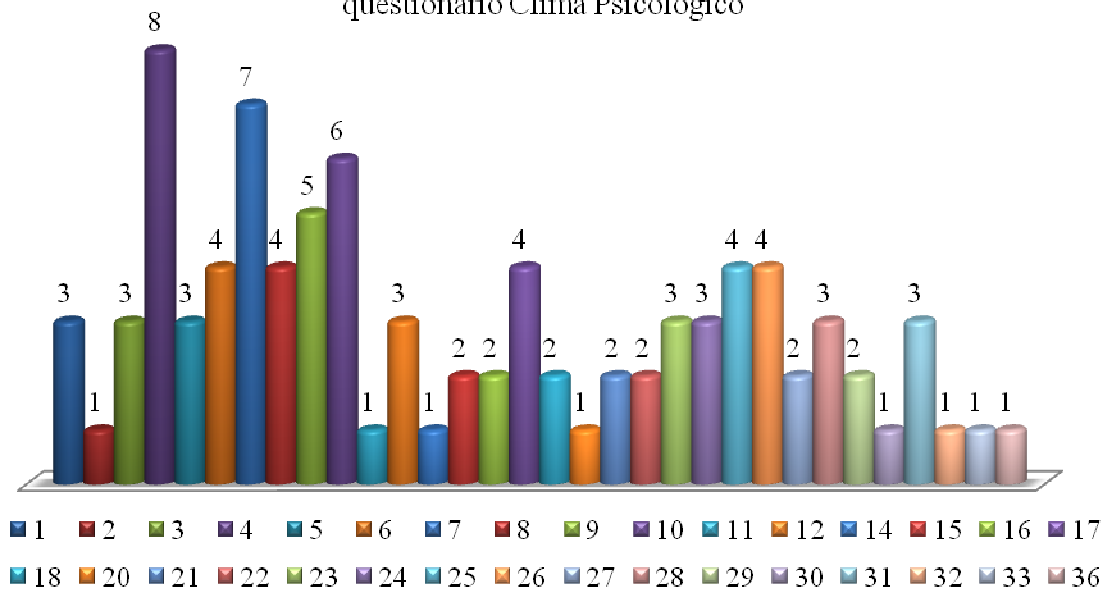
Pela TABELA 2.1.1.1 e GRÁFICO 2.1.3, verifica-se que a moda das habilitações literárias dos funcionários é o décimo segundo ano (com a frequência de trinta e dois situações), e a mediana situa-se no grupo do décimo segundo ano.

TABELA 2.1.1.2: Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva (Mediana, Moda, Mínimo, Máximo e Percentis: 25, 50 e 75) dos resultados obtidos pelo Questionário Clima Psicológico por antiguidade dos funcionários

**Statistics**  
Antiguidade do funcionário

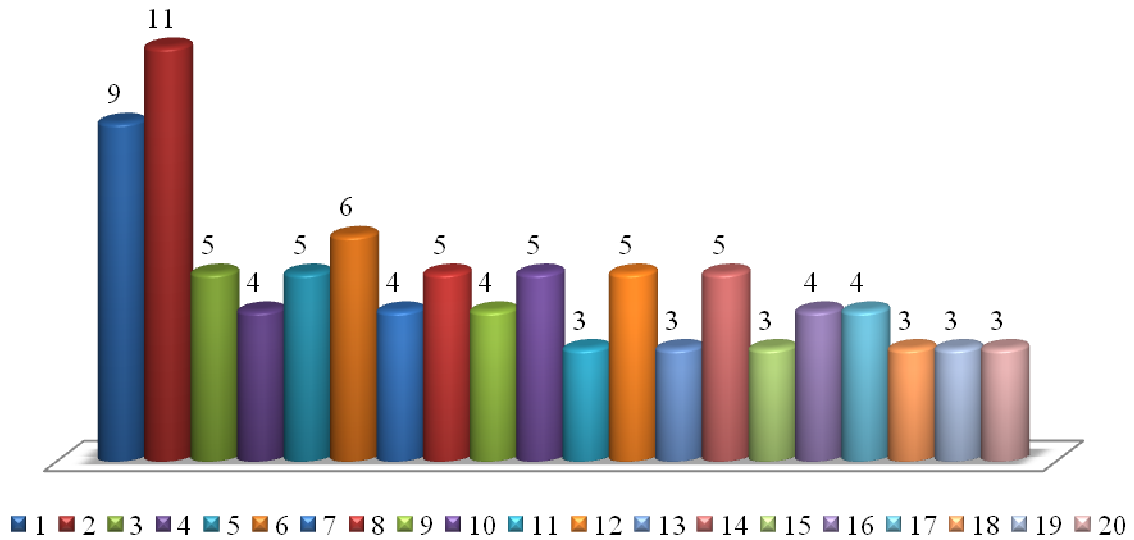
N	Valid	92,00
	Missing	2,00
	Mean	14,88
	Median	12,00
	Mode	4,00
	Minimum	1,00
	Maximum	36,00
Percentiles	25	7,00
	50	12,00
	75	24,00

GRÁFICO 2.1.4: Gráfico referente à antiguidade dos funcionários no questionário Clima Psicológico



Referente à antiguidade dos funcionários, abrange funcionários de um ano até trinta e seis anos de antiguidade, onde a moda é quatro anos (com oito casos), e a mediana situa-se nos doze anos (TABELA 2.1.1.2 e GRÁFICO 2.1.4).

GRÁFICO 2.1.5: Gráfico referente ao grupo dos funcionários nos questionário Clima Psicológico



Existem vinte grupos diferentes de avaliação, que correspondem a diferentes vinte secções da autarquia, onde a moda reside no grupo dois com onze casos, e a mediana encontra-se no grupo oito (Tabela 2.1.1.1 e GRÁFICO 1.1.5).

O total da amostra perfaz vinte equipas de trabalho a serem avaliadas relativamente ao clima psicológico como ao desempenho (percepção de qualidade dos serviços prestados). As amostras dos dois questionários foram obtidas por conveniência.

### ***Delineamento do estudo***

Neste projecto de carácter quantitativo, método quasi-experimental, pretende-se estudar o clima psicológico percebido pelas pessoas nos grupos de trabalho (clima mais positivo, ou menos positivo) e o desempenho organizacional (performance, produtividade, eficácia e eficiência). Portanto, a variável independente é o clima psicológico, que varia conforme o clima organizacional percebido; e a variável dependente é o desempenho organizacional que é avaliado pela percepção de qualidade dos serviços através dos clientes externos e internos.

Para avaliar o clima psicológico nos grupos de trabalho da autarquia utilizou-se um questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996) (ANEXO A).

O desempenho da autarquia é medido através de um questionário de Percepção de Qualidade dos clientes adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) (ANEXO B), sobre a percepção de qualidade dos munícipes e trabalhadores acerca dos serviços prestados pela Câmara Municipal.

A partir dos dados obtidos pelos questionários analisaram-se as relações entre as variáveis: clima psicológico e a percepção de qualidade dos serviços pelos clientes externos e internos (desempenho).

### ***Instrumentos***

Utilizar-se-á um Questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996) (ANEXO A); e um Questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) (ANEXO B).

O Questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996) e divide-se em duas partes principais: os dados demográficos e as questões relativas ao clima psicológico na organização.

A primeira parte do questionário tem quatro itens referentes aos dados demográficos (género sexual, idade, habilitações literárias e antiguidade na organização).

A segunda parte do questionário tem vinte e um itens relativos ao clima psicológico, onde estes subdividem-se em seis dimensões (Gestão de Suporte, Clareza de Papel, Contribuição, Reconhecimento, Auto-Expressão e Desafios), numa escala de Likert de cinco pontos. Estes itens de clima psicológico foram elaborados a partir do Questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996).

Seguidamente serão apresentadas as dimensões relativas ao clima psicológico de uma forma mais detalhada:

- *Gestão de Suporte*: é uma dimensão que abrange os aspectos de flexibilidade, apoio e autonomia no local de trabalho (Câmara Municipal).

A dimensão de Gestão de Suporte tem cinco itens de avaliação: item 1 “O meu superior é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos.”; item 7; item 13, item 18 e item 21.

A cotação dos itens: 1, 7, 13 e 21 é executada de forma positiva, quando os itens obtiverem a pontuação máxima (5 - concordo totalmente) atingirão o nível máximo de clima psicológico positivo. Contrariamente, no caso do item 18 a sua cotação é

efectuada de forma negativa, se o item obtiver a pontuação máxima (5 - concordo totalmente) atingirá o nível mínimo de clima psicológico positivo.

- *Clareza de Papel*: corresponde ao modo como a comunicação e os papéis são definidos no trabalho, de acordo com a clareza que são apresentados na organização (Câmara Municipal).

Esta dimensão de clima organizacional tem três itens de avaliação: item 2 “A minha chefia é clara relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito.”; item 8 e item 14.

A cotação de todos os itens nesta dimensão (Clareza de Papel) é realizada de forma positiva. Portanto, quando os itens de resposta obtiverem a pontuação máxima (5 – concordo totalmente) atingirão o nível máximo de clima psicológico positivo.

- *Contribuição*: dimensão referente ao envolvimento, integração e valorização dos funcionários no local de trabalho (Câmara Municipal).

A dimensão Contribuição tem quatro itens de avaliação: item 3 “Sinto-me muito útil no meu trabalho.”; item 9; item 15 e item 19.

A cotação de todos os itens nesta dimensão (Contribuição) é realizada de forma positiva. Portanto, quando os itens de resposta obtiverem a pontuação máxima (5 – concordo totalmente) atingirão o nível máximo de clima psicológico positivo.

- *Reconhecimento*: corresponde ao reconhecimento do trabalho do funcionário na organização (Câmara Municipal).

Esta dimensão de clima psicológico tem três itens de avaliação: item 4 “Os meus superiores geralmente valorizam a forma como faço o meu trabalho.”; item 10 e item 16.

A cotação de todos os itens nesta dimensão (Contribuição) é realizada de forma positiva. Portanto, quando os itens de resposta obtiverem a pontuação máxima (5 – concordo totalmente) atingirão o nível máximo de clima psicológico positivo.

- *Auto-Expressão*: dimensão relativa ao grau de liberdade de auto-expressão individual no local de trabalho (Câmara Municipal).

A Auto-Expressão tem quatro itens de avaliação: item 5 “Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos.”; item 11; item 17 e item 20.

A cotação dos itens: 5, 11 e 20 é executada de forma positiva, quando os itens obtiverem a pontuação máxima (5 - concordo totalmente) atingirão o nível máximo de clima psicológico positivo. Contrariamente, no caso do item 17 a sua cotação é

efectuada de forma negativa, se o item obtiver a pontuação máxima (5 - concordo totalmente) atingirá o nível mínimo de clima psicológico positivo.

- **Desafios:** esta dimensão diz respeito aos desafios colocados no local de trabalho (Câmara Municipal).

Esta dimensão de clima psicológico tem dois itens de avaliação: item 6 “O meu trabalho coloca-me muitos desafios.” e item 12.

A cotação de todos os itens nesta dimensão (Contribuição) é realizada de forma positiva. Portanto, quando os itens de resposta obtiverem a pontuação máxima (5 – concordo totalmente) atingirão o nível máximo de clima psicológico positivo.

O Questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) de Percepção de Qualidade dos Clientes da Câmara Municipal é composto por duas partes: os dados demográficos e as questões relativas à percepção de qualidade de serviços pelos clientes.

A primeira parte do questionário tem quatro itens referentes aos dados demográficos (género sexual, idade, habilitações literárias e os anos de residência no Conselho).

A segunda parte é composta por vinte e dois itens de escala de tipo Likert de sete pontos, e tem cinco dimensões de avaliação:

- *Tangibilidade:* dimensão acerca da aparência das instalações e edifícios da organização (Câmara Municipal), dos equipamentos, dos materiais de comunicação e do pessoal funcionário da mesma.

Esta dimensão de qualidade de serviço, Tangibilidade, tem quatro itens de avaliação: item 1 “A Câmara Municipal tem equipamentos modernos.”; item 8; item 12 e item 19.

A cotação de todos os itens desta dimensão (Tangibilidade) é efectuada de forma positiva. Portanto, quando os itens obtiverem a pontuação máxima (7 – concordo fortemente) atingirão consequentemente a satisfação máxima ao nível do desempenho organizacional.

- *Confiança:* dimensão relativa à capacidade de prestação de serviços ser independente e precisa na organização (Câmara Municipal).

Esta dimensão de qualidade de serviço, Confiança, tem cinco itens de avaliação: item 2 “Quando a Câmara Municipal promete fazer algo num certo tempo, realmente o faz.”; item 6; item 10, item 16 e item 20.

Igualmente ao caso anterior, a cotação de todos os itens desta dimensão (Confiança) é realizada de forma positiva. Deste modo, quando os itens de resposta obtiverem a pontuação máxima (7- concordo fortemente) atingirão a satisfação máxima ao nível do desempenho organizacional.

- *Receptividade*: dimensão referente à disponibilidade dos funcionários da organização (Câmara Municipal) para ajudarem os clientes (munícipes) e de prestarem um serviço rápido.

Esta dimensão de qualidade de serviço, Receptividade, tem quatro itens de avaliação: item 5 “A Câmara Municipal não informa aos seus munícipes/clientes exactamente quando os serviços serão executados.”; item 7; item 14 e item 17.

A cotação dos itens: 5, 7 e 17 é executada de forma negativa, quando estes itens obtiverem a pontuação máxima (7 – concordo fortemente) atingirão conseqüentemente a satisfação mínima correspondente ao desempenho organizacional. No item 14 a cotação é realizada de forma positiva, assim quando o item 14 obtiver a pontuação máxima (7 – concordo fortemente) atingirá a satisfação máxima ao nível do desempenho organizacional.

- *Garantia/Segurança*: dimensão que diz respeito aos conhecimentos e cortesia dos funcionários da organização (Câmara Municipal) e a sua capacidade em transmitir confiança.

Esta dimensão de qualidade de serviço, Garantia/Segurança, tem quatro itens de avaliação: item 3 “Pode-se acreditar nos funcionários da Câmara Municipal.”; item 9; item 13 e item 21.

A cotação dos itens: 3, 9 e 13 é executada de forma positiva, quando os itens obtiverem a pontuação máxima (7 - concordo fortemente) atingirão a satisfação máxima ao nível do desempenho organizacional. Contrariamente, no caso do item 21 a sua cotação é efectuada de forma negativa, se o item obtiver a pontuação máxima (7 - concordo fortemente) atingirá a satisfação mínima ao nível do desempenho organizacional.

- *Empatia*: dimensão referente à atenção individualizada da organização (Câmara Municipal) aos seus clientes (munícipes).

Esta dimensão de qualidade de serviço, Empatia, tem cinco itens de avaliação: item 4 “A Câmara Municipal não dá atenção individual aos seus munícipes/clientes.”; item 11; item 15, item 18 e item 22.

Nesta dimensão (Empatia) a cotação de todos os itens é efectuada de forma negativa. Se os itens obtiverem a pontuação máxima (7 – concordo fortemente) atingirão a satisfação mínima ao nível do desempenho organizacional.

Para se poder analisar os dados recolhidos pelo questionário utilizar-se-á o programa de tratamento estatístico SSPS versão 16.

### ***Procedimento***

O actual estudo pretende avaliar em que medida o clima psicológico numa autarquia local influencia o desempenho organizacional. De tal modo, aplicou-se um questionário de Clima Psicológico (Brown & Leigh, 1996) (ANEXO A) aos funcionários/colaboradores de uma autarquia local de vinte secções diferentes. Nessas mesmas vinte secções avaliou-se o desempenho organizacional através de um questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) (ANEXO B) aplicado aos clientes externos e internos, conforme os serviços prestados.

Foi pedida a autorização para a realização do estudo ao responsável do departamento de Recursos Humanos e aos responsáveis de cada secção, onde foi explicado o objectivo do mesmo e o instrumento que seria utilizado para a recolha dos dados. Os questionários foram distribuídos estabelecendo-se um prazo de duas semanas para a sua entrega.

Em cada uma das vinte secções foram distribuídos os questionários dependendo do número de colaboradores/funcionários, tanto os questionários de clima psicológico como os de percepção de qualidade. Uma caixa de papel selada, mas com uma fissura no lado superior, foi deixada em cada uma dessas secções para que os funcionários e clientes colocassem os respectivos questionários preenchidos.

As instruções foram dadas em cada das secções aos funcionários/colaboradores para o respectivo preenchimento da escala de Clima Psicológico, e relativamente aos questionários de Percepção de Qualidade um dos colaboradores ficou responsável por solicitar a alguns clientes a participação no estudo.

## RESULTADOS

Primeiramente, serão analisados os resultados obtidos pelo Questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) (ANEXO B). Seguidamente, serão analisados os resultados obtidos pelo Questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996) (ANEXO A). Por fim, serão analisadas as relações entre os dois questionários referenciados anteriormente (Questionário de Percepção de Qualidade e Questionário de Clima Psicológico).

### *Análise Descritiva do Questionário Percepção de Qualidade*

TABELA 1.1.1.3: *Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva (Mediana, Moda, Mínimo, Máximo e Percentis: 25, 50 e 75) dos resultados obtidos pelo Questionário Percepção de Qualidade no total dos itens da escala*

Statistics		
Total		
N	Valid	75,00
	Missing	,00
	Mean	23,80
	Median	25,00
	Mode	30,00
	Minimum	-9,00
	Maximum	50,00
Percentiles	25	13,00
	50	25,00
	75	33,00

Relativamente aos resultados do questionário Percepção de Qualidade, a média foi de vinte e três ponto oito; a moda é de trinta valores (com a frequência de seis resultados, cinco ponto três por cento), a mediana é de vinte e cinco valores. Os resultados variam entre nove negativos e cinquenta, (TABELA 1.1.1.3). Por último, verifica-se que setenta e cinco por cento dos indivíduos apresenta valores iguais ou inferiores a trinta e três, cinquenta por cento valores iguais ou inferiores a vinte e cinco, e vinte e cinco por cento apresenta valores inferiores ou iguais a treze (TABELA 1.1.1.3).

## *Análise Factorial do Questionário Percepção de Qualidade*

TABELA 1.1.2.1: *Tabela de KMO e de Teste de Esfericidade de Bartlett referente à Análise Factorial Exploratória do Questionário Percepção de Qualidade*

### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	924,908
	df	231,000
	Sig.	,000

Através do teste de KMO, que avalia quanto é que as correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente para que a análise factorial tenha utilidade na estimação de factores comuns (TABELA 1.1.2.1), verificou-se que validade do questionário Percepção de Qualidade é considerada como boa e por isso passível da restante análise dos componentes principais da análise factorial, pois obteve o valor de zero ponto oitocentos e doze.

TABELA 1.1.2.2: *Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial Exploratória a 5 Factores do Questionário Percepção de Qualidade*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,298	37,717	37,717	8,298	37,717	37,717
2	2,203	10,012	47,729	2,203	10,012	47,729
3	1,973	8,969	56,699	1,973	8,969	56,699
4	1,311	5,960	62,659	1,311	5,960	62,659
5	1,054	4,789	67,448	1,054	4,789	67,448
6	,958	4,353	71,801			
7	,816	3,710	75,511			
8	,752	3,418	78,929			
9	,611	2,778	81,707			
10	,583	2,651	84,358			
11	,500	2,275	86,633			
12	,465	2,113	88,746			
13	,432	1,963	90,709			
14	,363	1,651	92,359			
15	,339	1,539	93,899			
16	,284	1,290	95,188			
17	,241	1,095	96,283			
18	,228	1,036	97,319			
19	,209	,951	98,270			
20	,156	,711	98,981			
21	,135	,614	99,594			
22	,089	,406	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A partir da primeira análise factorial exploratória, segundo a TABELA 1.1.2.2, reduziu-se o número de componentes para cinco, uma vez que esses cinco componentes têm valores superiores a um no auto-valor. Os cinco factores explicam mais de sessenta e sete por cento da variância dos dados iniciais.

GRÁFICO 1.2: *Gráfico de Parcelas referente à Análise Factorial Exploratória a 5 Factores do Questionário Percepção de Qualidade*

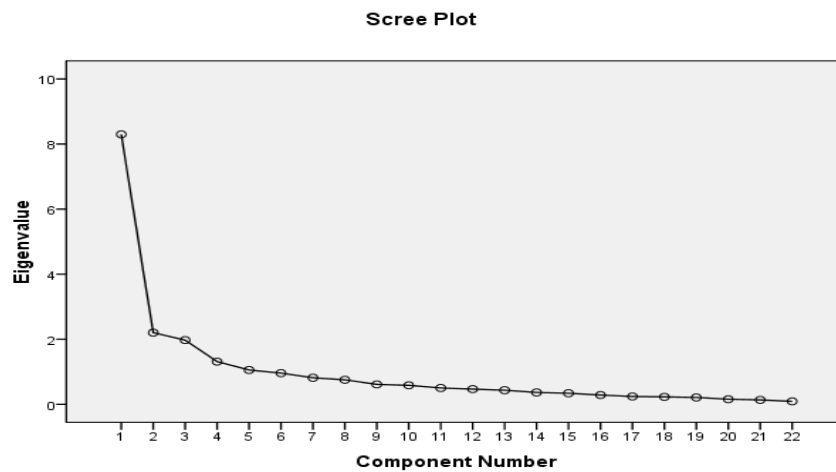


TABELA 1.1.2.3: *Tabela de Componente Matriz Rodada referente à Análise Factorial Exploratória a 5 Factores do Questionário Percepção de Qualidade*

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
S_item1			,562		
S_item2	,404		,689		
S_item3			,849		
S_item4	,707				
S_item5	,624				
S_item6					,529
S_item7	,638				
S_item8				,877	
S_item9					,732
S_item10		,530	,552		
S_item11	,842				
S_item12				,755	
S_item13		,802			
S_item14		,681			
S_item15	,670				
S_item16	,478	,538			
S_item17	,767				
S_item18	,783				
S_item19		,476			-,416
S_item20		,651			
S_item21	,739				
S_item22	,804				

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

No processo de decisão de quantos factores se iriam manter, recorreu-se à análise do GRÁFICO 1.2 (gráfico que representa a quantidade descendente de variância explicada pelos factores inicialmente encontrados), e da TABELA 1.1.2.3, Tabela Componente Matriz Rodada. Deste modo, manteve-se os factores até onde se verifica a quebra entre o acentuado declive dos factores iniciais e o declive menos acentuado correspondente aos últimos factores. Sendo assim, optou-se por três factores.

TABELA 1.1.2.4: *Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial a 3 Factores do Questionário Percepção de Qualidade*

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,298	37,717	37,717	8,298	37,717	37,717	5,887	26,757	26,757
2	2,203	10,012	47,729	2,203	10,012	47,729	3,927	17,851	44,608
3	1,973	8,969	56,699	1,973	8,969	56,699	2,660	12,091	56,699
4	1,311	5,960	62,659						
5	1,054	4,789	67,448						
6	,958	4,353	71,801						
7	,816	3,710	75,511						
8	,752	3,418	78,929						
9	,611	2,778	81,707						
10	,583	2,651	84,358						
11	,500	2,275	86,633						
12	,465	2,113	88,746						
13	,432	1,963	90,709						
14	,363	1,651	92,359						
15	,339	1,539	93,899						
16	,284	1,290	95,188						
17	,241	1,095	96,283						
18	,228	1,036	97,319						
19	,209	,951	98,270						
20	,156	,711	98,981						
21	,135	,614	99,594						
22	,089	,406	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Com o intuito de confirmar o número de factores realizou-se outra análise factorial, agora, a três factores que explicam aproximadamente cinquenta e seis por cento dos dados (TABELA 1.1.2.4).

TABELA 1.1.2.5: *Tabela de Componente Matriz Rodada referente à Análise Factorial a 3 Factores do Questionário Percepção de Qualidade*

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
S_item1	,463		,550
S_item2	,500		,545
S_item3			,643
S_item4	,764		
S_item5	,652	,406	
S_item6		,571	
S_item7	,646		
S_item8			,671
S_item9		,723	
S_item10		,615	
S_item11	,813		
S_item12			,564
S_item13		,748	
S_item14		,729	
S_item15	,711		
S_item16	,436	,644	
S_item17	,741		
S_item18	,762		
S_item19			,628
S_item20		,567	,413
S_item21	,757		
S_item22	,774		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

No âmbito de saber quais os itens associados aos factores utilizou-se a TABELA 1.1.2.5, onde apenas se consideraram os itens com correlações superiores a zero ponto quatro uma vez que quanto menor o peso do factor, menor o contributo para o nome do factor.

A leitura dos itens correspondentes e a compreensão do seu conteúdo, complementada pela análise da TABELA 1.1.2.5, levaram á conclusão de que o questionário avalia três dimensões.

No factor 1 observaram-se doze itens (1, 2, 4, 5, 7, 11, 15, 16, 17, 18, 21 e 22) correlacionados com a componente, todos os itens correlacionam-se positivamente com o factor. Dois itens (5 e 16) correlacionam-se com o factor 2, e dois itens (1 e 2) correlacionam-se com o factor 3. Os itens no geral apresentam um grau de saturação elevado, contudo, os itens: 1 e 16 apresentam valores menores (TABELA 1.1.2.5).

No factor 2 verificaram-se oito itens (5, 6, 9, 10, 13, 14, 16 e 20) correlacionados com a componente, onde ambos os itens se correlacionam positivamente com o factor. Dois itens (5 e 16) correlacionam-se com o factor 1. Os itens no seu global manifestam um grau de saturação elevado, porém, o item: 5 apresenta um valor considerado menor (TABELA 1.1.2.5).

No factor 3 existem, igualmente ao factor 2, oito itens (1, 2, 3, 8, 12, 19 e 20) correlacionados com a componente, onde todos os itens se correlacionam positivamente com o factor. Dois itens (1 e 2) correlacionam-se com o factor 1. Os itens possuem um grau de saturação relativamente elevado (TABELA 1.1.2.5).

### ***Fidelidade dos Três Factores do Questionário Percepção de Qualidade***

#### *Factor 1*

TABELA 1.2.1.1: *Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Percepção de Qualidade*

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,923	,922	12

TABELA 1.2.1.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Percepção de Qualidade

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_item1	7,67	115,982	,451	,359	,924
S_item2	8,56	108,304	,630	,508	,918
S_item4	8,27	105,577	,730	,666	,914
S_item5	8,39	103,511	,734	,698	,914
S_item7	8,35	104,932	,671	,573	,916
S_item11	8,20	104,784	,739	,691	,913
S_item15	8,75	106,057	,705	,583	,915
S_item16	8,47	112,658	,616	,509	,919
S_item17	8,40	105,541	,678	,562	,916
S_item18	8,17	105,632	,752	,700	,913
S_item21	8,19	106,992	,671	,596	,916
S_item22	8,19	103,019	,729	,687	,914

Relativamente ao factor 1, na TABELA 1.2.1.1, fornece-nos um *Alpha* de *Cronbach* de zero ponto novecentos e vinte e três que é considerado um valor muito bom. Observando a coluna da correcta correlação dos itens-totais da tabela TABELA 1.2.1.2 verifica-se que a maioria dos itens tem uma boa correlação com o total da escala. No entanto, é possível constatar que o item 1 (zero ponto quatrocentos e cinquenta e um) apresenta uma baixa correlação quando comparado com os restantes. Relativamente á coluna itens eliminados pelos *Alpha* de *Cronbach*, o mesmo item (1) apresenta o valor mais alto, o valor de zero ponto novecentos e vinte e quatro, o que faz com que ao excluir esse item a consistência do factor aumente. Deste modo, é necessária a exclusão do item 1, uma vez que a sua permanência na escala poderá comprometer a consistência interna da mesma.

Factor 2

TABELA 1.2.2.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Percepção de Qualidade

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,849	,856	8

TABELA 1.2.2.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Percepção de Qualidade

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_item5	7,92	23,912	,583	,422	,837
S_item6	7,71	27,940	,473	,270	,843
S_item9	7,51	26,902	,575	,401	,832
S_item10	7,31	26,891	,636	,447	,826
S_item13	6,89	28,718	,582	,403	,835
S_item14	7,87	24,495	,639	,453	,824
S_item16	8,00	25,568	,744	,577	,812
S_item20	6,91	27,329	,556	,420	,834

No que concerne ao factor 2, na TABELA 1.2.2.1, fornece-nos um *Alpha* de Cronbach de zero ponto oitocentos e quarenta e nove que é considerado um valor bom. Analisando a coluna correcta correlação dos itens-totais da tabela TABELA 1.2.2.2, verifica-se que os itens tem uma boa correlação com o total da escala. Portanto, não é necessária a exclusão de qualquer item, pois não existe itens que eliminados aumentem a consistência interna do factor.

### Factor 3

TABELA 1.2.3.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Percepção de Qualidade

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,753	,751	7

TABELA 1.2.3.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Percepção de Qualidade

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_item1	7,29	16,048	,464	,291	,724
S_item2	8,19	13,235	,633	,547	,680
S_item3	7,55	15,440	,583	,498	,700
S_item8	7,13	16,928	,383	,367	,740
S_item12	7,60	16,297	,378	,343	,743
S_item19	7,32	16,383	,375	,199	,743
S_item20	7,00	15,973	,482	,410	,720

Respectivamente ao factor 3, a TABELA 1.2.3.1, fornece-nos um *Alpha* de Cronbach de zero ponto setecentos e cinquenta e três que é considerado um valor razoável. Analisando a coluna correcta correlação dos itens-totais da TABELA 1.2.3.2 verifica-se que os itens tem uma boa correlação com o total da escala. Portanto, não é necessária a exclusão de qualquer item, pois não existe itens que eliminados aumentem a consistência interna do factor.

#### ***Fidelidade Corrigida nos Três Factores do Questionário Percepção de Qualidade***

Devido ao facto de existirem itens que, quando retirados, em princípio aumentarão a consistência interna dos factores, realizou-se novamente o teste da fidelidade para os casos

que assim se justificassem pelos valores da coluna correcta correlação dos itens-totais e da coluna dos itens eliminados pelo *Alpha* de *Cronbach* da TABELA: 1.2.1.2; 1.2.2.2; 1.2.3.2. Logo, para os factores 2 e 3 não houve necessidade de extracção de itens, pois os valores da coluna correcta correlação dos itens-totais e da coluna dos itens eliminados pelo *Alpha* de *Cronbach* das tabelas da Estatística dos Itens-Totais assim os fundamentaram. No factor 1 houve necessidade para a exclusão de itens, de seguida serão apresentadas essas alterações.

### *Factor 1*

TABELA 1.3.1.1: *Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade Corrigida do Factor 1 do Questionário Percepção de Qualidade*

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,924	,924	11

De acordo com a situação verificada anteriormente retirou-se o item 1 do factor 1, o que aumentou efectivamente o *Alpha* de *Cronbach* de zero ponto novecentos e vinte e dois (TABELA 1.2.1.1) para zero ponto novecentos e vinte e quatro (TABELA 1.3.1.1).

Tendo em conta a elevada alteração dos itens nas dimensões teve-se que atribuir novamente designações aos factores apresentados. Relativamente aos nomes a atribuir aos factores considerou-se, de acordo com a classificação sugerida Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) que os quatro factores se enquadravam no tema da percepção de qualidade de serviço do SERQUAL, reflectindo aspectos dessas dimensões, pelo que por vezes alguns itens se possam sobrepor e no geral parecerem semelhantes.

O factor 1 designou-se Empatia/Confiança, pois refere aspectos de como pode existir atenção individualizada e, também, aspectos da capacidade de prestação de serviços ser precisa e independente. Relativamente ao factor 2 designou-se de Receptividade/Segurança, porque indica características de disponibilidade prestada pelos colaboradores/funcionário aos clientes e a sua capacidade em transmitir confiança. Ao factor 3 designou-se por

Garantia/Tangibilidade, pois diz respeito aos conhecimentos e cortesia oferecida pelos colaboradores/funcionários e, também, abrange aspectos acerca das instalações e edifícios da organização, dos equipamentos e materiais.

### *Sensibilidade do Questionário Percepção de Qualidade*

TABELA 1.4.1.1: *Tabela de Teste Kolmogorov-Smirnov para uma amostra referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Percepção de Qualidade*

		<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Empatia/ Confiança	Receptividade/S egurança	Tangibilidade/G arantia
N		75	75	75
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	9,96	8,00	8,68
	Std. Deviation	8,843	5,056	4,539
Most Extreme Differences	Absolute	,128	,079	,109
	Positive	,066	,057	,069
	Negative	-,128	-,079	-,109
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,107	,683	,942
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,172	,739	,338
a. Test distribution is Normal.				

Primeiramente, recorre-se ao teste Kolmogorov-Smirnov, de forma a avaliar a adequação dos resultados à distribuição normal. De acordo com os dados apresentados na TABELA 1.4.1.1, verificou-se que todos os factores apresentam-se segundo uma distribuição normal, para um nível de significância de 0.05 (tendo valores superiores em relação ao nível de significância em todos os factores).

TABELA 1.4.1.2: *Tabela de Estatística referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Percepção de Qualidade*

		Statistics		
		Empatia/ Confiança	Receptividade/S segurança	Tangibilidade/G arantia
N	Valid	75	75	75
	Missing	0	0	0
	Skewness	-,316	-,144	-,375
	Std. Error of Skewness	,277	,277	,277
	Kurtosis	-,736	-,664	-,095
	Std. Error of Kurtosis	,548	,548	,548

Relativamente ao factor 1 (TABELA 1.4.1.2), o Coeficiente de Achatamento é, aproximadamente, menos um ponto trinta e quatro. Este valor situa-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis denunciando ser mesocurtica. Quanto ao Coeficiente de Assimetria este apresenta um valor de menos um ponto catorze, sendo, assim, assimétrica.

Relativamente ao factor 2 (TABELA 1.4.1.2), o Coeficiente de Achatamento é, aproximadamente, menos um ponto vinte e um. Este valor situa-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser mesocurtica. Quanto ao Coeficiente de Assimetria este apresenta um valor de menos zero ponto cinquenta e dois, situando-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser assimétrica.

Relativamente ao factor 3 (TABELA 1.4.1.2), o Coeficiente de Achatamento (é, aproximadamente, menos zero ponto treze. Este valor situa-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser mesocurtica. Quanto ao Coeficiente de Assimetria este apresenta um valor de menos um ponto trinta e cinco, situando-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser assimétrica.

### *Análise Descritiva do Questionário Clima Psicológico*

TABELA 2.1.1.3: *Tabela de Estatística referente à Análise Descritiva (Mediana, Moda, Mínimo, Máximo e Percentis: 25, 50 e 75) dos resultados obtidos pelo Questionário Clima Psicológico no total dos itens*

<b>Statistics</b>		
Total		
N	Valid	94,00
	Missing	,00
	Mean	10,21
	Median	10,00
	Mode	1,00 <sup>a</sup>
	Minimum	-16,00
	Maximum	42,00
Percentiles	25	1,00
	50	10,00
	75	18,25

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Relativamente aos resultados do questionário Clima Psicológico, a média foi de dez ponto vinte e um; a moda em um, doze e treze (com cinco situações cada), a mediana de dez. Os resultados variam entre dezasseis negativos e quarenta e dois, (TABELA 2.1.1.3). Por último, verifica-se que setenta e cinco por cento dos indivíduos apresenta valores iguais ou inferiores a dezoito ponto vinte e cinco; cinquenta por cento dos valores iguais ou inferiores a dez; e vinte e cinco por cento apresenta valores inferiores ou iguais a um (TABELA 2.1.1.3).

## *Análise Factorial do Questionário Clima Psicológico*

TABELA 2.1.2.1: *Tabela de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett referente à Análise Factorial Exploratória do Questionário Clima Psicológico*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,884
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1136,553
	df	210,000
	Sig.	,000

Através do KMO, que avalia quanto é que as correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente para que a análise factorial tenha utilidade na estimação de factores comuns (TABELA 2.1.2.1), verificou-se que validade do questionário Clima Psicológico é considerada boa, e por isso susceptível da restante análise dos componentes principais da análise factorial, onde obteve o valor de zero ponto oitocentos e oitenta e quatro.

TABELA 2.1.2.2: *Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial a 5 Factores Exploratória do Questionário Clima Psicológico*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,999	42,851	42,851	8,999	42,851	42,851
2	1,689	8,045	50,896	1,689	8,045	50,896
3	1,611	7,672	58,568	1,611	7,672	58,568
4	1,247	5,937	64,505	1,247	5,937	64,505
5	1,085	5,169	69,673	1,085	5,169	69,673
6	,926	4,409	74,082			
7	,747	3,556	77,638			
8	,628	2,992	80,630			
9	,516	2,458	83,088			
10	,461	2,194	85,282			
11	,452	2,150	87,433			
12	,393	1,870	89,303			
13	,345	1,645	90,948			
14	,337	1,605	92,553			
15	,287	1,366	93,919			
16	,264	1,257	95,176			
17	,251	1,194	96,369			
18	,237	1,127	97,496			
19	,217	1,034	98,530			
20	,179	,853	99,383			
21	,130	,617	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A partir da primeira análise factorial exploratória, segundo a TABELA 2.1.2.2 reduziu-se o número de componentes para cinco, uma vez que esses cinco componentes têm valores superiores a um no auto-valor. Os cinco factores explicam mais de sessenta e nove por cento da variância dos dados iniciais.

GRÁFICO 2.2: *Gráfico de Parcelas referente à Análise Factorial Exploratória do Questionário Clima Psicológico*

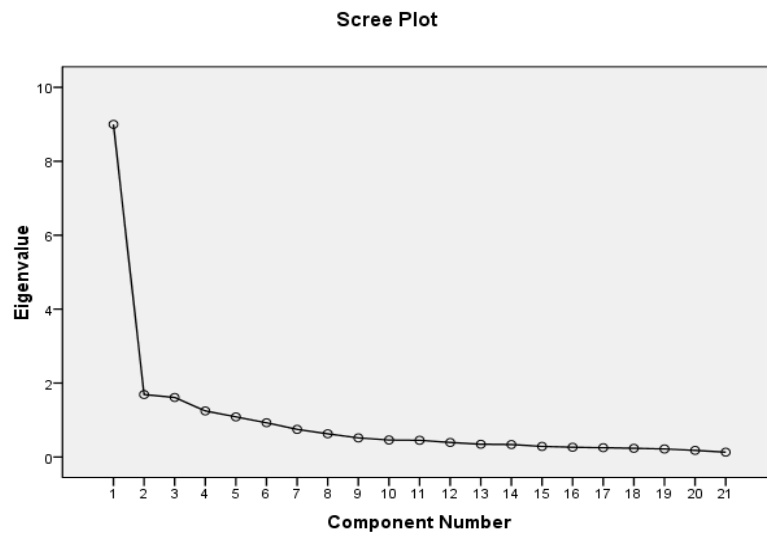


TABELA 2.1.2.3: *Tabela de Componente Matriz Rodada referente à Análise Factorial a 5 Factores do Questionário Clima Psicológico*

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
C_item1	,531		,553		
C_item2		,728			
C_item3				,631	
C_item4	,632				
C_item5					,801
C_item6		,409		,625	
C_item7		,631			
C_item8	,596	,420			
C_item9	,402	,475			,431
C_item10	,740				
C_item11	,428		,462		,539
C_item12				,806	
C_item13	,451		,647		
C_item14		,775			
C_item15	,706				
C_item16	,773				
C_item17			,774		
C_item18			,788		
C_item19	,693				
C_item20	,405		,572		
C_item21		,610			,441

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

No processo de decisão de quantos factores se iriam manter, recorreu-se à análise do GRÁFICO 4, gráfico que representa a quantidade descendente de variância explicada pelos factores inicialmente encontrados, e à TABELA 2.1.2.3. Deste modo, manteve-se os factores até onde se verifica a quebra entre o acentuado declive dos factores iniciais e o declive menos acentuado correspondente aos últimos factores, e pela leitura da Tabela.

TABELA 2.1.2.4: *Tabela de Variância Total Explicada referente à Análise Factorial a 4 Factores Exploratória do Questionário Clima Psicológico*

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,999	42,851	42,851	8,999	42,851	42,851	4,634	22,066	22,066
2	1,689	8,045	50,896	1,689	8,045	50,896	3,378	16,084	38,151
3	1,611	7,672	58,568	1,611	7,672	58,568	2,979	14,187	52,338
4	1,247	5,937	64,505	1,247	5,937	64,505	2,555	12,167	64,505
5	1,085	5,169	69,673						
6	,926	4,409	74,082						
7	,747	3,556	77,638						
8	,628	2,992	80,630						
9	,516	2,458	83,088						
10	,461	2,194	85,282						
11	,452	2,150	87,433						
12	,393	1,870	89,303						
13	,345	1,645	90,948						
14	,337	1,605	92,553						
15	,287	1,366	93,919						
16	,264	1,257	95,176						
17	,251	1,194	96,369						
18	,237	1,127	97,496						
19	,217	1,034	98,530						
20	,179	,853	99,383						
21	,130	,617	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Assim, optou-se pelos quatro factores, que explicam aproximadamente sessenta e quatro por cento dos dados (TABELA 2.1.2.4). A leitura dos itens correspondentes e a compreensão do seu conteúdo, complementada pela análise da TABELA 2.1.2.5, levaram á conclusão de que o questionário avalia quatro dimensões.

TABELA 2.1.2.5: *Tabela de Componente Matriz Rodada referente à Análise Factorial a 4 Factores do Questionário Clima Psicológico*

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
C_item1	,483		,552	
C_item2		,780		
C_item3				,672
C_item4	,542			
C_item5	,448			,564
C_item6		,444		,629
C_item7		,648		
C_item8	,569	,451		
C_item9	,542	,448		
C_item10	,688			
C_item11	,608		,446	
C_item12				,769
C_item13	,446		,640	
C_item14		,775		
C_item15	,696			
C_item16	,695			
C_item17			,797	
C_item18			,777	
C_item19	,801			
C_item20	,518		,564	
C_item21		,585		

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

No âmbito de saber quais os itens associados aos factores utilizou-se a TABELA 2.1.2.5, onde apenas se consideraram os itens com correlações superiores a zero ponto quatro uma vez que quanto menor o peso do factor, menor o contributo para o nome do factor.

No factor 1 observaram-se doze itens (1, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 19 e 20) correlacionados com a componente, todos os itens correlacionam-se positivamente com o factor. Dois itens (8 e 9) correlacionam-se com o factor 2, quatro itens (1, 11, 13 e 20) correlacionam-se com o factor 3, e um item (5) correlaciona-se com o factor 4. No geral, todos os itens apresentam um grau de saturação elevado, contudo, os itens: 1, 5 e 13 apresentam valores relativamente menores (TABELA 2.1.2.5).

No factor 2 verificaram-se sete itens (2, 6, 7, 8, 9, 14 e 21) correlacionados com a componente, ambos os itens se correlacionam positivamente com o factor. Dois itens (8 e 9)

correlacionam-se com o factor 1, e um item (6) correlaciona-se com o factor 4. Os itens correspondentes ao factor apresentam um grau de saturação relativamente elevado, porém, os itens: 6, 8 e 9 apresenta um valor menor (TABELA 2.1.2.5).

No factor 3 observaram-se seis factores (1, 11, 13, 17, 18 e 20) correlacionados com a componente, onde ambos os itens se correlacionam de forma positiva com o factor. Quatro itens (1, 11, 13 e 20) correlacionam-se com o factor 1. Os respectivos itens da componente são considerados elevados no grau de saturação, no entanto, o item 11 têm um grau de saturação relativamente menor (TABELA 2.1.2.5).

No factor 4 observam-se quatro itens (3, 5, 6 e 12) correlacionados com a componente, ambos os itens se correlacionam positivamente com o factor. Um item (5) correlaciona-se com o factor 1, e um item (6) correlacionam-se com o factor 2. Os itens correspondentes ao factor apresentam um grau de saturação relativamente elevado (TABELA 2.1.2.5).

### ***Fidelidade dos Quatro Factores do Questionário Clima Psicológico***

#### *Factor 1*

TABELA 2.2.1.1: *Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Clima Psicológico*

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,912	,912	12

TABELA 2.2.1.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 1 do Questionário Clima Psicológico

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_item1	4,87	52,607	,617	,471	,906
C_item4	5,19	53,447	,662	,578	,904
C_item5	4,70	54,405	,462	,386	,913
C_item8	5,02	53,010	,652	,454	,904
C_item9	4,56	54,679	,526	,416	,910
C_item10	5,30	51,545	,690	,637	,903
C_item11	5,16	50,050	,711	,582	,902
C_item13	5,13	51,639	,675	,641	,903
C_item15	5,27	50,670	,733	,595	,900
C_item16	5,32	51,424	,749	,654	,900
C_item19	5,06	54,039	,608	,475	,906
C_item20	5,38	50,841	,702	,673	,902

Relativamente ao factor 1, na TABELA 3.2.1.1, fornece-nos um *Alpha* de *Cronbach* de zero ponto novecentos e doze que é considerado um valor muito bom. Verificando a coluna da correcta correlação dos itens-totais da TABELA 2.2.1.2, verifica-se que a maioria dos itens tem uma boa correlação com o total da escala. Contudo, é possível constatar que o item 5 (zero ponto quatrocentos e sessenta e dois) apresenta uma baixa correlação quando comparado com os restantes itens. Relativamente á coluna dos itens eliminados pelo *Alpha* de *Cronbach*, o mesmo item (5) apresenta o valor mais alto (zero ponto novecentos e treze), o que faz com que ao excluir esse item a consistência do factor aumente. Deste modo, é necessária a exclusão do item 5, uma vez que a sua constância na escala poderá comprometer a consistência interna da mesma.

Factor 2

TABELA 2.2.2.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Clima Psicológico

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,868	,866	7

TABELA 2.2.2.2: Tabela de Estatística dos Intes-Totais referente à Fidelidade do Factor 2 do Questionário Clima Psicológico

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_item2	3,80	15,840	,664	,464	,846
C_item6	3,81	16,673	,564	,324	,859
C_item7	4,06	15,544	,706	,531	,840
C_item8	3,97	16,547	,601	,379	,854
C_item9	3,51	17,091	,533	,294	,862
C_item14	4,02	15,096	,728	,533	,836
C_item21	3,77	15,880	,689	,506	,842

No que concerne ao factor 2, na TABELA 2.2.2.1, fornece-nos um *Alpha* de Cronbach de zero ponto oitocentos e sessenta e oito que é considerado um valor bom. Observando a coluna da correcta correlação dos itens-totais da TABELA 2.2.2.2, verifica-se que ambos os itens têm uma boa correlação com o total da escala. Relativamente á coluna itens eliminados pelo Alpha de Cronbach, nenhum apresenta valor que ao ser eliminado aumente a consistência interna do factor, o que faz com que não haja exclusão de itens.

*Factor 3*

TABELA 2.2.3.1 - *Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Clima Psicológico*

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,853	,857	6

TABELA 2.2.3.2 - *Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 3 do Questionário Clima Psicológico*

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_item1	1,60	16,286	,619	,416	,833
C_item11	1,88	15,416	,634	,491	,830
C_item13	1,85	15,332	,744	,597	,811
C_item17	2,12	15,115	,590	,382	,841
C_item18	1,78	16,089	,569	,366	,842
C_item20	2,11	15,300	,706	,593	,817

Respectivamente ao factor 3, na TABELA 2.2.3.1, fornece-nos um *Alpha* de *Cronbach* de zero ponto oitocentos e cinquenta e três que é considerado um valor bom. Analisando a coluna da correcta correlação dos itens-totais da TABELA 2.2.3.2, verifica-se que os itens tem uma boa correlação com o total da escala. Portanto, não é necessária a exclusão de qualquer item, pois não existe itens que eliminados aumentem a consistência interna do factor.

#### Factor 4

TABELA 2.2.4.1: Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade do Factor 4 do Questionário Clima Psicológico

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,728	,735	4

TABELA 2.2.4.2: Tabela de Estatística dos Itens-Totais referente à Fidelidade do Factor 4 do Questionário Clima Psicológico

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_item3	1,74	5,138	,539	,292	,661
C_item5	1,72	4,955	,455	,229	,704
C_item6	1,88	4,857	,569	,331	,640
C_item12	2,34	4,184	,535	,323	,664

No que diz respeito ao factor 4, na TABELA 2.2.4.1, fornece-nos um *Alpha* de *Cronbach* de zero ponto setecentos e vinte e oito que é considerado um valor razoável. Estudando a coluna da correcta correlação dos itens-totais da TABELA 2.2.4.2, pode-se verificar que os itens têm uma boa correlação com o total da escala. Logo, não é necessária a exclusão de qualquer item, pois não existe itens que eliminados aumentem a consistência interna do factor.

#### *Fidelidade corrigida nos quatro factores do Questionário Clima Psicológico*

Correspondente ao caso de existirem itens que, quando excluídos, em princípio aumentarão a consistência interna dos factores, realizou-se novamente o teste da fidelidade para os casos que assim se justificassem, pelos valores da coluna da correcta correlação dos itens-totais e da coluna itens eliminados pelos *Alpha* de *Cronbach* da TABELA: 2.2.1.2; 2.2.2.2; 2.2.3.2; 2.2.4.2. Portanto, para os factores 2, 3 e 4 não houve necessidade de

extracção de itens, porque os valores da coluna da correcta correlação dos itens-totais e da coluna itens eliminados pelos *Alpha* de *Cronbach* da TABELA: 2.2.2.2; 2.2.3.2; 2.2.4.2, assim os justificaram. Contudo, no factor 1 houve necessidade para a exclusão de itens, essas modificações serão expostas seguidamente (TABELA, 2.2.1.2).

*Factor 1*

TABELA 2.3.1.1: *Tabela de Confiabilidade Estatística referente à Fidelidade Corrigida do Factor 2 do Questionário Clima Psicológico*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,913	,913	11

De acordo com a situação verificada anteriormente retirou-se o item 5 do factor 1, o que aumentou efectivamente o *Alpha* de *Cronbach* de zero ponto novecentos e doze (TABELA 2.3.1.1) para zero ponto novecentos e treze (TABELA 2.2.1.1).

Tendo em conta a elevada alteração dos itens nas dimensões teve-se que atribuir novamente designações aos factores apresentados. Relativamente aos nomes a atribuir aos factores considerou-se, de acordo com a classificação sugerida Brown & Leigh (1996) que os cinco factores se enquadravam na área do Clima Psicológico, reflectindo aspectos dessas dimensões, pelo que por vezes alguns itens se possam sobrepor e no geral parecerem semelhantes.

O factor 1 designou-se Reconhecimento /Auto-Expressão, pois possui características de como um colaborador/funcionário se pode sentir reconhecido numa organização e, também, se refere ao grau de liberdade de auto-expressão individual no local de trabalho. Relativamente ao factor 2 designou-se Clareza de Papel/Contribuição, abrange aspectos referentes ao modo como a comunicação e os papéis são definidos no trabalho e, também, como um colaborador/funcionário se pode sentir referente à integração e valorização no local de trabalho. Ao factor 3 designou-se por Gestão de Suporte, uma vez que engloba aspectos ligados ao apoio, autonomia e à flexibilidade no local de trabalho. Ao factor 4 designou-se por Desafios, uma vez que esta dimensão diz respeito aos desafios colocados no local de trabalho.

*Sensibilidade do Questionário Clima Psicológico*

TABELA 2.4.1.1: Tabela de Teste Kolmogorov-Smirnov para uma amostra referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Clima Psicológico

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Reconhecimento/Auto-Expressão	Clareza de Papel/Contribuição	Gestão de Suporte	Desafios
N		94	94	94	94
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	4,70	4,49	2,27	2,56
	Std. Deviation	7,376	4,630	4,670	2,792
Most Extreme Differences	Absolute	,080	,083	,096	,115
	Positive	,047	,083	,096	,108
	Negative	-,080	-,064	-,069	-,115
Kolmogorov-Smirnov Z		,780	,805	,933	1,117
Asymp. Sig. (2-tailed)		,577	,537	,349	,165
a. Test distribution is Normal.					

Num primeiro momento, recorre-se ao teste Kolmogorov-Smirnov, de forma a avaliar a adequação dos resultados à distribuição normal. De acordo com os dados apresentados na TABELA 2.4.1.1, verificou-se que todos os factores apresentam-se uma distribuição normal, para um nível de significância de zero ponto zero cinco (0,05), tendo valores superiores a zero ponto zero cinco nos quatro factores.

TABELA 2.4.1.2: Tabela de Estatística referente à Normalidade nos 4 Factores do Questionário Clima Psicológico

		Statistics			
		Reconhecimento/Auto-Expressão	Clareza de Papel/Contribuição	Gestão de Suporte	Desafios
N	Valid	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0
Skewness		-,369	-,133	-,152	,032
Std. Error of Skewness		,249	,249	,249	,249
Kurtosis		,267	-,434	-,112	-,491
Std. Error of Kurtosis		,493	,493	,493	,493

Relativamente ao factor 1 (TABELA 2.4.1.2), o Coeficiente de Achatamento é, aproximadamente, zero ponto cinquenta e quatro. Este valor situa-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser mesocurtica. Quanto ao Coeficiente de Assimetria este apresenta um valor de menos um ponto quarenta e oito, sendo, assim, assimétrica.

Referente ao factor 2 (TABELA 2.4.1.2), o Coeficiente de Achatamento é, aproximadamente, menos zero ponto oitenta e oito. Este valor situa-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser mesocurtica. Quanto ao Coeficiente de Assimetria, este apresenta um valor de menos zero ponto cinquenta e três, situando-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser assimétrica.

Quanto ao factor 3 (TABELA 2.4.1.2), o Coeficiente de Achatamento é aproximadamente menos zero ponto vinte e três. Este valor situa-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser mesocurtica. Quanto ao Coeficiente de Assimetria este apresenta um valor de menos zero ponto sessenta e um, situando-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser assimétrica.

Relativamente ao factor 4 (TABELA 2.4.1.2), o Coeficiente de Achatamento é, aproximadamente, menos um. Este valor situa-se entre menos um ponto noventa e seis e um ponto noventa e seis, denunciando ser mesocurtica. Quanto ao Coeficiente de Assimetria este apresenta um valor de zero ponto treze, sendo, assim, assimétrica.

***Relações entre o Questionário Percepção de Qualidade e o Questionário Clima Psicológico***

TABELA 3 – Tabela de Médias obtidas pelo Questionário Percepção de Qualidade e pelo Questionário Clima Psicológico por Grupo, Factores e Total

Grupo	Média Factor 1 Percepção de Qualidade	Média Factor 2 Percepção de Qualidade	Média Factor 3 Percepção de Qualidade	Média Factor 1 Clima Psicológico	Média Factor 2 Clima Psicológico	Média Factor 3 Clima Psicológico	Média Factor 4 Clima Psicológico	Média Total Percepção de Qualidade	Média Total Clima Psicológico
1	8,57	6,14	6,14	4,44	5,89	2,44	1,89	20,14	10,22
2	15,60	9,40	7,40	10,36	7,73	6,55	3,91	29,80	21,09
3	5,40	5,80	7,40	5,80	5,40	3,80	2,80	17,40	12,60
4	-3,67	8,00	3,67	4,25	3,00	1,75	3,25	8,00	10,00
5	12,00	11,33	7,67	12,00	9,00	6,80	5,20	26,67	24,02
6	18,33	14,33	14,00	9,00	7,17	3,50	6,33	39,67	19,50
7	3,67	4,33	3,33	4,24	2,25	2,00	1,00	11,00	6,00
8	15,75	9,25	10,00	1,40	0,60	-0,40	2,60	30,75	3,40
9	10,00	9,50	9,00	4,25	3,50	2,75	2,25	24,75	9,00
10	21,33	7,67	10,00	-2,40	0,00	-1,20	1,20	34,33	-2,00
11	18,33	13,33	16,00	10,67	8,33	5,67	1,33	41,00	19,33
12	-3,00	1,00	2,50	1,80	3,20	-3,40	2,20	1,50	3,20
13	17,00	13,33	12,00	5,33	1,33	3,00	1,00	36,00	7,33
14	10,00	8,75	6,00	-2,20	5,20	-3,20	4,20	22,75	4,40
15	8,60	7,40	10,00	5,33	3,33	2,67	0,00	23,40	10,00
16	14,33	9,33	10,67	-4,00	-0,50	-0,75	-1,25	30,00	-5,25
17	-4,00	2,00	7,00	1,25	4,50	-1,50	-0,25	5,00	1,75
18	9,67	8,33	11,67	4,33	1,67	2,33	-0,67	26,00	5,00
19	14,33	11,00	13,67	8,00	5,33	6,00	3,33	33,67	16,33
20	11,00	5,25	11,25	3,67	4,33	3,33	2,67	24,50	10,00

Começando a análise dos valores e das médias dos resultados obtidos pelos questionários de Percepção de Qualidade e Clima Psicológico através da TABELA 3, verifica-se que na escala de Percepção de Qualidade o factor com valores mais altos corresponde é Empatia/Confiança, com a média de dez ponto dezasseis valores. No factor Receptividade/Segurança obteve-se a média de oito ponto vinte e sete valores, e no factor Tangibilidade/Garantia verifica-se uma média de oito ponto noventa e sete valores.

Na escala de Clima Psicológico o factor com a média de valores mais elevados é o Reconhecimento/Auto-Expressão, com quatro ponto trinta e oito valores. No factor Clareza de Papel/Contribuição a média é de quatro ponto seis valores. No factor Gestão de Suporte a média de resultados é de dois ponto onze valores. No último factor, Desafios, a média é de dois ponto quinze valores.

Relativamente às médias encontradas nas duas escalas (Percepção de Qualidade e Clima Psicológico), verificam-se algumas relações directas positivas entre os resultados das duas escalas (Questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de

Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; e Questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh, 1996) e entre as dimensões constituintes dos dois questionários (TABELA 3).

Inicialmente, irão ser apresentados os valores mais elevados nos dois questionários, começando a análise pelos valores encontrados no Questionário Percepção de Qualidade.

No que concerne aos resultados obtidos através do questionário Percepção de Qualidade (TABELA 3), no factor 1 (empatia/confiança), verificam-se que os cinco valores mais elevados estão presentes no grupo 10, com vinte e um ponto trinta e três valores; no grupo 11, com dezoito ponto trinta e três valores; no grupo 6, com dezoito ponto trinta e três valores; no grupo 13, com dezassete valores; e no grupo 8, com quinze ponto setenta e cinco valores. Quanto ao factor 2 (receptividade/segurança), os cinco valores mais elevados situam-se no grupo 6, com catorze ponto trinta e três valores; no grupo 11, com treze ponto trinta e três valores, no grupo 13, com treze ponto trinta e três valores; no grupo 5, com onze ponto trinta e três valores; e no grupo 19, com onze valores. Para o factor 3 (tangibilidade/garantia) os grupos onde existem os valores mais elevados são o grupo 11, com dezasseis valores, o grupo 6, com catorze valores, o grupo 19, com treze ponto sessenta e sete valores, o grupo 18, com onze ponto sessenta e sete valores; e o grupo 20 com onze ponto vinte e cinco valores. Deste modo, consta-se uma relação directa positiva no grupo 6 e 11 nos três factores, no grupo 13 no factor 1 e 2, no grupo 19 no factor 2 e 3. No somatório do total dos valores do questionário Percepção de Qualidade (TABELA 3) obteve-se como os cinco grupos com maior valor, os grupos: 11, 6, 13, 10 e 19, onde estes grupos, também, estão presentes nos de maior valor nos factores individuais. Portanto, verifica-se uma relação directa positiva entre os factores da escala Percepção de Qualidade nos valores mais elevados (TABELA 3).

Respectivamente ao questionário Clima Psicológico (TABELA 3), no factor 1 (reconhecimento/auto-expressão) os cinco grupos com valores mais elevados são: o grupo 5, com doze valores; o grupo 11, com dez ponto sessenta e sete valores; o grupo 2, com dez ponto trinta e seis valores; o grupo 6, com nove valores; e o grupo 19, com oito valores. Relativamente ao factor 2 (clareza de papel/contribuição), verifica-se que os cinco grupos com valores mais elevados são: o grupo 5, com nove valores; o grupo 11, com oito ponto trinta e três valores; o grupo 2, com sete ponto setenta e três valores; o grupo 6, com sete ponto dezassete valores; e o grupo 1, com cinco ponto oitenta e nove valores. Referente ao factor 3 (gestão de suporte), os cinco grupos com valores mais elevados são: o grupo 5, com seis ponto oito valores; o grupo 2, com seis ponto cinquenta e cinco valores; o grupo 19, com seis valores; o grupo 11, com cinco ponto sessenta e sete valores; e o grupo 3, com três ponto oito valores. Relativamente ao factor 4 (desafios), os cinco grupos com valores mais elevados

são: o grupo 6, com seis ponto trinta e três valores; o grupo 5, com cinco ponto dois valores; o grupo 14, com quatro ponto dois valores; o grupo 2, com três ponto noventa e um valores; e o grupo 19, com três ponto trinta e três valores. No conjunto dos quatro factores verificam-se as seguintes relações directas positivas entre os grupos (Tabela 3): o grupo 5 e 2 presente nos quatro factores; o grupo 11 presente no factor 1, 2 e 3; o grupo 6 presente o factor 1,2 e 4; o grupo 19 presente no factor 1, 3 e 4; e o grupo 11 presente no factor 2 e 3. No total dos valores do questionário Clima Psicológico constatou-se que todos os cinco grupos com maiores valores (5, 2, 6, 11 e 19), também, pertencem aos cinco grupos de maiores valores nos factores individuais. Deste modo, consta-se uma relação directa positiva entre os factores da escala Clima Psicológico.

Quanto à relação entre as duas escalas nos valores mais elevados, verifica-se que os grupos 6, 11 e 19 têm uma relação positiva, ou seja, em ambas as escalas são os grupos que apresentam maiores valores (TABELA 3).

Feita a análise aos valores mais elevados, serão, agora, avaliados os valores mais reduzidos dos dois questionários (o Questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; e o Questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh, 1996) e entre as dimensões constituintes dos dois questionários (TABELA 3).

Relativamente aos resultados obtidos por o questionário Percepção de Qualidade (TABELA 3), no factor 1 (empatia/confiança), verificam-se que os cinco valores mais reduzidos estão presentes no grupo 17, com menos quatro valores; no grupo 4, com menos três ponto sessenta e sete valores; no grupo 12, com menos três valores; no grupo 7, com três ponto sessenta e sete valores; e no grupo 3, com cinco ponto quarenta valores. Quanto ao factor 2 (receptividade/segurança), os cinco valores mais elevados encontram-se no grupo 12, com um valor; no grupo 17, com dois valores, no grupo 7, com quatro ponto trinta e três valores; no grupo 20, com cinco ponto vinte e cinco valores; e no grupo 3, com cinco ponto oito valores. Para o factor 3 (tangibilidade/garantia) os grupos onde existem os valores mais reduzidos são o grupo 12, com dois ponto cinco valores, o grupo 7, com três ponto trinta e três valores, o grupo 4, com três ponto sessenta e sete valores, o grupo 14, com seis valores; e o grupo 1 com seis ponto catorze valores. Portanto, consta-se uma relação directa positiva no grupo 12 e 7 nos três factores, no grupo 17 e 3 no factor 1 e 2, no grupo 4 no factor 1 e 3. No somatório do total dos valores do questionário Percepção de Qualidade (TABELA 3) obteve-se como os cinco grupos com maior valor, os grupos: 12, 17, 4, 7 e 3, onde estes grupos, também, estão presentes nos de maior valor nos factores individuais. Assim, verifica-se uma

relação positiva entre os factores da escala Percepção de Qualidade nos valores mais reduzidos (TABELA 3).

No que diz respeito ao questionário Clima Psicológico (TABELA 3), no factor 1 (reconhecimento/auto-expressão) os cinco grupos com valores mais reduzidos são: o grupo 16, com menos quatro valores; o grupo 10, com menos dois ponto quatro valores; o grupo 14, com menos dois ponto dois valores; o grupo 17, com um ponto vinte e cinco valores; e o grupo 12, com um ponto oito valores. Relativamente ao factor 2 (clareza de papel/contribuição), verifica-se que os cinco grupos com valores mais reduzidos são: o grupo 16, com menos zero ponto cinco valores; o grupo 10, com zero valores; o grupo 8, com zero ponto seis valores; o grupo 13, com um ponto trinta e três valores; e o grupo 18, com um ponto sessenta e sete valores. Referente ao factor 3 (gestão de suporte), os cinco grupos com valores mais reduzidos são: o grupo 12, com menos três ponto quatro valores; o grupo 14, com menos três ponto dois valores; o grupo 17, com menos um ponto cinco valores; o grupo 10, com menos um ponto dois valores; e o grupo 16, com menos zero ponto setenta e cinco valores. Quanto ao factor 4 (desafios), os cinco grupos com valores mais reduzidos são: o grupo 16, com menos um ponto vinte e cinco valores; o grupo 18, com menos zero ponto sessenta e sete valores; o grupo 17, com menos zero ponto vinte e cinco valores; o grupo 7, com um valor; e o grupo 13, igualmente, com um valor. No total dos quatro factores verificam-se as seguintes relações directas positivas entre os grupos (TABELA 3): o grupo 16 presente nos quatro factores; o grupo 10 presente no factor 1, 2 e 3; o grupo 14 e 12 presente o factor 1 e 3; o grupo 17 presente no factor 1, 3 e 4; o grupo 16 presente no factor 2, 3 e 4; o grupo 13 presente no factor 2 e 3; e o grupo 18 presente no factor 2 e 4. No somatório dos valores do questionário Clima Psicológico constatou-se que todos os cinco grupos com menores valores (16, 10, 8, 14 e 18), também, pertencem aos cinco grupos de menores valores nos factores individuais. Deste modo, consta-se uma relação directa positiva entre os factores da escala Clima Psicológico.

Quanto à relação entre as duas escalas nos valores mais reduzidos, verifica-se uma inexistência de relação directa positiva (TABELA 3).

## DISCUSSÃO

O presente trabalho tem como objectivo investigar se o clima psicológico está relacionado com o desempenho. Pretende verificar se a percepção do trabalhador favorável do ambiente organizacional está positivamente relacionada com o seu envolvimento e esforço (reconhecimento/auto-expressão, clareza de papel/contribuição, gestão de suporte e desafios), traduzindo um elevado desempenho. O estudo baseia-se na premissa de quando os funcionários/trabalhadores percebem o ambiente no seu grupo de trabalho positivo são mais susceptíveis de identificar os seus objectivos pessoais como o da organização, deste modo, envolvem-se e esforçam-se, tendo um maior desempenho. Por sua vez, os clientes percebem a qualidade de serviços como positiva e satisfatória.

Para tal efeito, avaliou-se o clima psicológico dos colaboradores/funcionários através de um questionário de Clima Psicológico de Brown & Leigh (1996) (ANEXO A) e avaliou-se o desempenho organizacional através de um questionário de Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Bery (1988) (ANEXO B) aplicado aos clientes (com intuito de evitar o erro comum).

Ambas as escalas demonstraram boas qualidades métricas ao nível da validade, da fidelidade e da sensibilidade.

Os resultados demonstraram haver uma relação directa entre o clima psicológico e o desempenho organizacional. Porém, a relação é essencialmente verificada nos valores positivos, quando o clima tem características positivas e o desempenho organizacional é visto como satisfatório. As dimensões do questionário Percepção de Qualidade tanto como as dimensões do questionário de Clima Psicológico apresentam relação directa positiva.

Constatou-se através das médias que as pontuações mais elevadas ao nível do Clima Psicológico foram dadas à dimensão empatia/confiança, e ao nível da Percepção de Qualidade (desempenho organizacional) foram dadas na dimensão reconhecimento/auto-expressão.

Tanto nos questionários aplicados aos colaboradores/funcionários de Clima Psicológico, tanto nos questionários aplicados aos clientes de Percepção de Qualidade existem respostas tendenciosas, influenciadas por esquemas de referências. Por outro lado, a informação dos questionários estão organizadas e definidas de forma vaga, redundante, repetida e, por vezes, confusa/ambígua, por isso é muito comum existirem erros na interpretação das perguntas/itens. Consequentemente, as respostas fornecidas nos questionários podem conter alguns erros.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), a escolha de um método quantitativo como o questionário para a recolha de informações válidas e confiáveis ultrapassa a necessidade de observar directamente a satisfação dos clientes. Porém, deve-se começar com os métodos qualitativos (entrevistas em profundidade, de interceptação, de oportunidade, no local, em grupo; pesquisa por telefone; e observação directa), e depois os métodos quantitativos para confirmar se o que se descobriu no contacto directo continua valendo para uma amostra representativa dos clientes.

Por outro lado, o pressuposto de que o comportamento verbal é uma fonte de explorável fiável da realidade social, acartando questões como a “desejabilidade social das respostas”, atitude ou comportamento com uma forte conotação positiva ou negativa numa determinada cultura, o inquirido pode ter receio em revelar opiniões considerados indesejáveis e ser tentado a dar a melhor imagem, embora pouco verídica. Ainda, pode haver o caso dos inquiridos não tiveram ocasião de reflectir seriamente sobre os problemas apresentados e não têm opinião formada a respeito. A pergunta estandardizada regista mais a opinião do que a sua intensidade, frequentemente, a técnica não permite distinguir com clareza as opiniões muito intensas e estáveis das pouco intensas e volúveis (Moreira, 2007).

O tamanho da amostra (noventa e quatro trabalhadores numa população de trezentos e catorze, e setenta e cinco numa população de milhares) pode não ser o suficiente para que seja eficaz a representação da população, podendo criar erros nos dados. Contudo, a maioria dos restantes elementos da organização possuem habilitações bastante reduzidas, o que dificulta o preenchimento dos questionários.

A variação nas percepções e nas avaliações que constituem clima psicológico é susceptível de resultar das diferenças individuais entre os trabalhadores, das diferenças de situações (i.e., as características dos ambientes organizacionais), bem como a partir da interacção entre a pessoa e a situação (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; L. R. James et al., 1990, cit. por Brown & Leigh, 1996). Perceptivos enviesamentos e outros factores individuais podem gerar percepções diferentes de um mesmo ambiente para diferentes pessoas.

Por exemplo, a investigação sobre líder - investigações têm demonstrado que uma variação considerável nas percepções do ambiente organizacional existe, mesmo entre os funcionários do mesmo gestor. O mesmo gestor pode tratar de forma diferente os subordinados devido a diferentes factores de díades de relação e/ou diferenças nos níveis de habilidades, e vontade de contribuir para objectivos organizacionais (Dansereau et al., 1975; Dienesch & Liden, 1986 cit. por Brown & Leigh, 1996). Outras variações no clima

psicológico podem resultar de diferentes estilos de gestão dentro de uma organização e de culturas diferentes em diferentes organizações.

Clima psicológico é, também, multidimensional. No entanto, James e James (1989, cit. por Brown e Leigh, 1996) demonstraram que um número limitado de dimensões de ordem superior poderá responder por variação em relativamente numerosas especificidades do ambiente organizacional. James e James derivadas quatro factores de segunda ordem de valoração (papel stress e falta de harmonia; desafio trabalho e autonomia; liderança de facilitação e apoio; grupo e trabalhar a cooperação, amizade, e carinho).

Porém, e de acordo com a literatura, as organizações com clima positivo são mais capazes de proporcionar um melhor desempenho organizacional. Logo, um clima de trabalho positivo facilita a vantagem competitiva baseada na criação de ambiente de trabalho fomentado na colaboração e em redes de apoio.

Libertar o poder do potencial humano no local de trabalho através da criação de um ambiente organizacional que envolvente e motivador, foi aclamado como a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações empresariais. Quando os funcionários percebem o potencial para satisfazer as suas necessidades psicológicas nos locais de trabalho, eles empenhar-se mais e investem mais tempo e esforço na organização do trabalho (Lawler, 1992; Pfeffer, 1994, cit. por Brown & Leigh, 1996).

Portanto, os resultados encontrados neste estudo confirmam a literatura de Brown e Leigh (1996), onde os resultados mostraram que percepções de motivação e um clima psicológico envolvente estiveram relacionados ao envolvimento no trabalho, a qual, por sua vez, esteve relacionada ao esforço. O esforço, também, foi relacionado com o desempenho laboral.

Uma das possíveis direcções de estudos futuros pode recair no âmbito de analisar quais as dimensões do clima psicológico (segurança ou significado psicológico) mais implicadas para um elevado desempenho. Ainda, fazer um estudo exploratório acerca dos aspectos mais relevantes para os clientes relativamente à qualidade de serviço.

## REFERÊNCIAS

- Albrecht, K. & Bradford, L. J. (1992). *Serviços com qualidade: A vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: RH Magazine.
- Bilhim, J. A. (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (2001). Colaborando para competir. In H. Mintzberg, & J. B. Quinn (Eds.), *O processo da estratégia*. (pp.167-171). Porto Alegre: Bookman.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996, August). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358 – 368.
- Bourdieu,P.( 1991, Mar.) The Peculiar History of Scientific Reason. *Sociological Forum*, volume 6, Issue I, 3-26. Consultado em Fevereiro, 17, 2008, através da fonte: <http://www.compilerpress.atfreeweb.com/Anno%20Bourdieu%20The%20Peculiar%20History%20of%20Scientific%20Reason%201991.htm>.
- Chambel, M. J., Curral, L. (1995). *Psicossociologia das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In J. Campbell (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol.12, pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Ceitel, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P. & Ceitel, M. (2008). *Organizações positivas: Manual de trabalho e formação* (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C. & Rego, A. (2006). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2005). Organizações: Uma perspectiva positiva. *Comportamento Organizacional*, vol.11, nº.1, 111-114.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ªed.). Lisboa: RH.
- Denison, D. R. (1996, July). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. 21(3), 619-654. Retrieved November 16, 2001 from EBSCOHost Academic Search Elite database.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. (2º ed.). Lisboa: Editora RH.
- Fernandes, A. (2000). Avaliação de desempenho. In A. Fernandes & A. Caetano (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 357 – 387). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. (1996). *Cultura organizacional e gestão dos recursos humanos*. Dissertação de mestrado apresentado ao Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

- Furnham, A. (2005). Cooperation, power and ethical behavior in organizations. In A. Furnham (Ed.), *The psychology of behavior at work: The individual in the organization* (2<sup>a</sup>ed., pp. 397-434). Hove: Psychology Press.
- Linley, P. A. & Chapman, M. (winter 2006). The positive psychology of emotional intelligence and coaching. *Competency & Emotional Intelligence*, vol. 13 (2), pp. 43 – 46.
- Lobo, F. (2003). *Clima organizacional no sector público e privado no Norte de Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Integration: The high performance cycle. In E. A. Locke, & G. P. Latham (Eds.), *A theory of goal setting & task performance* (pp. 252-268). New Jersey: Prentice Hall.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. (6<sup>a</sup> ed.). New-York: Mc-Graw-Hill.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter R. (1993, January). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of Salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80. Retrieved January 28, 2008 from EBSCOHost Academic Search Elite database.
- Main, J. (1995). *Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.
- Pereira, S. (2004). Revolução no sindicalismo? *Mais valia*, 0, pp.41-42.
- Portes, A. (2000, Setembro). Capital Social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia*, 33, 133-158. Consultado em Fevereiro, 17, 2008, através da fonte: [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S087365292000000200007&lng=pt&nrm=isso](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087365292000000200007&lng=pt&nrm=isso).

- Rato, H. (Março 2002). *Produtividade nos serviços públicos: tendências e perspectivas*. In 3º encontro INA. *A reinvenção da função pública: da burocracia à gestão*. Lisboa: Fundação Gulbenkian, pp. 365 – 377.
- Rego, A. (2007, Setembro/Outubro). O capital psicológico e a vantagem competitiva. *Recursos humanos magazine*, n.º 52, ano 8, 19 -24.
- Rego, A. (2006, 11 de Agosto). Organizações Positivas. *Diário de Notícias*. Recuperado em 26 de Julho de 2007, através de [http://dn.sapo.pt/2006/08/11/economia/organizacoes\\_positivas.html](http://dn.sapo.pt/2006/08/11/economia/organizacoes_positivas.html).
- Rodrigues, A. & Filho, C. M. G. (2006). *Organizações positivas = organizações lucrativas*. Recuperado em 26 de Julho de 2007, através de [http://www.qualtec.com.br/novo/artigoupload/Banas\\_Nov06\\_Org\\_Positiva\\_Org\\_Lucrariva.pdf](http://www.qualtec.com.br/novo/artigoupload/Banas_Nov06_Org_Positiva_Org_Lucrariva.pdf).
- Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). Organisational cultures and climates. In D. Rollinson & A. Broadfield (Eds.), *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach* (2ªed., pp. 565-610). Harlow: Prentice Hall.
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de Gestão de Organizações*. Parede: Edix.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: Organização cultura e desenvolvimento*. 2ªEd. Lisboa: Instituto Piaget.
- Salomi, G., Miguel, P. & Abackerli, A. (2005, Maio – Agosto). SERQUAL X SERVPERF: Comparação entre instrumentos para a avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12 (2), 279–293.
- Schneider, B. (1975, Winter). *Organizational climates: an essay*. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. Retrieved November 16, 2001 from EBSCOHost Academic Search Elite database.

Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at work* (6<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Soto, E. (2005). *Comportamento Organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

## ANEXOS

## ANEXO A

### Questionário de Clima Psicológico (Brown & Leigh, 1996)

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_

1. Relativamente ao seu género sexual coloque uma cruz no círculo corresponde:

♂     ♀




2. Relativamente à sua idade coloque uma cruz no círculo correspondente:

18-24 anos       25-29 anos       30-34 anos       35-39 anos

40-44 anos       45-49 anos       50-54 anos       55-59 anos

Mais de 59 anos

3. Relativamente às suas habilitações literárias coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente:

< 9º ano       Entre 9º e 11º ano       12º ano 

Bacharelato       Licenciatura       Mestrado 

Outra 

4. Há quantos anos trabalha nesta Câmara Municipal? \_\_\_\_\_

### Instruções

Seguidamente vai encontrar várias afirmações genéricas sobre o clima psicológico da sua organização (Câmara Municipal).

Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, de acordo com a escala apresentada. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas. Os dados fornecidos são anónimos.

Discordo  
Totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Concordo  
Totalmente

1. O meu superior é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos.	1	2	3	4	5
2. A minha chefia é clara relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito.					
3. Sinto-me muito útil no meu trabalho.					
4. Os meus superiores geralmente valorizam a forma como faço o meu trabalho.					
5. Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos.					
6. O meu trabalho coloca-me muitos desafios.					
7. O meu superior valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas.					
8. A quantidade de trabalho e esforço que se espera neste trabalho estão claramente definidos.					
9. Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença nesta organização.					
10. Esta organização reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho.					
11. Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho.					
12. Para atingir os meus objectivos de trabalho, tenho que fazer um grande esforço.					
13. O meu superior dá-me autoridade para fazer o meu trabalho como eu achar melhor.					

14. Os padrões de desempenho no meu departamento/secção foram bem comunicados e são compreendidos pelas pessoas.					
15. Sinto-me como um elemento chave nesta organização.					
16. Esta organização reconhece o trabalho que eu faço.					
17. Há partes de mim que não me sinto livre para expressar no trabalho.					
18. Tenho cuidado ao assumir responsabilidades porque o meu chefe com frequência critica ideias novas.					
19. O trabalho que faço tem muito valor para esta organização.					
20. Não há problemas se eu expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho.					
21. Posso contar com o apoio do meu superior para as decisões que tomo.					

A sua opinião é muito importante. Obrigado pela sua colaboração.

Helena Vicente

## ANEXO B

Questionário Percepção de Qualidade adaptado do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988)

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_

1. Coloque uma cruz no círculo correspondente ao seu género sexual:

♂       ♀




2. Coloque uma cruz no círculo correspondente à sua idade:

18-24 anos       25-29 anos       30-34 anos       35-39 anos

40-44 anos       45-49 anos       50-54 anos       55-59 anos

Mais de 59 anos

3. Coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente às suas habilitações literárias:

< 9º ano       Entre 9º e 11º ano       12º ano 

Bacharelato       Licenciatura       Mestrado 

Outra 

4. Indique em anos, aproximadamente, à quanto tempo reside no Conselho. \_\_\_\_\_  
anos.

### Instruções

Seguidamente vai encontrar várias afirmações que descrevem os serviços da Câmara Municipal numa variedade de características e em relação ao seu Desempenho Organizacional. Após ler cada afirmação, expresse a sua opinião colocando uma cruz no número correspondente, utilizando a escala apresentada.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas. Os dados fornecidos são anónimos.

Discordo 1 2 3 4 5 6 7 Concordo  
Totalmente Totalmente

1. A Câmara Municipal tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Quando a Câmara Municipal promete fazer algo num certo tempo, realmente o faz.	1	2	3	4	5	6	7
3. Pode-se acreditar nos funcionários da Câmara Municipal.	1	2	3	4	5	6	7
4. A Câmara Municipal não dá atenção individual aos seus munícipes/clientes.	1	2	3	4	5	6	7
5. A Câmara Municipal não informa aos seus munícipes/clientes exactamente quando os serviços serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando há algum problema a Câmara Municipal dá segurança para o resolver.	1	2	3	4	5	6	7
7. Normalmente, não se recebe serviço imediato dos funcionários da Autarquia.	1	2	3	4	5	6	7
8. As instalações físicas da Câmara Municipal são visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os munícipes/clientes da Câmara Municipal sentem-se seguros do atendimento dos funcionários da Câmara Municipal.	1	2	3	4	5	6	7
10. A Câmara Municipal é de confiança.	1	2	3	4	5	6	7

11. Os funcionários da Câmara Municipal não percebem as necessidades dos munícipes/clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. A aparência das instalações físicas da Câmara Municipal é de acordo com o serviço oferecido.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários da Câmara Municipal são educados.	1	2	3	4	5	6	7
14. Os funcionários da Câmara Municipal estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos munícipes/clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. A Câmara Municipal não tem horários de funcionamento convenientes a todos os munícipes.	1	2	3	4	5	6	7
16. A Câmara Municipal fornece o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários da Câmara Municipal não estão sempre dispostos a ajudar os munícipes/clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Os funcionários da Câmara Municipal não dão atenção pessoal aos seus munícipes/clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Os funcionários da Câmara Municipal são bem vestidos e asseados.	1	2	3	4	5	6	7
20. A Câmara Municipal mantém os seus registos e dados de forma correcta.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os funcionários da Câmara Municipal não obtêm suporte adequado para cumprirem correctamente as suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
22. A Câmara Municipal não tem como objectivo os melhores interesses para os munícipes/clientes.	1	2	3	4	5	6	7

A sua opinião é muito importante para a realização deste estudo. Obrigado pela sua colaboração.

Helena Vicente