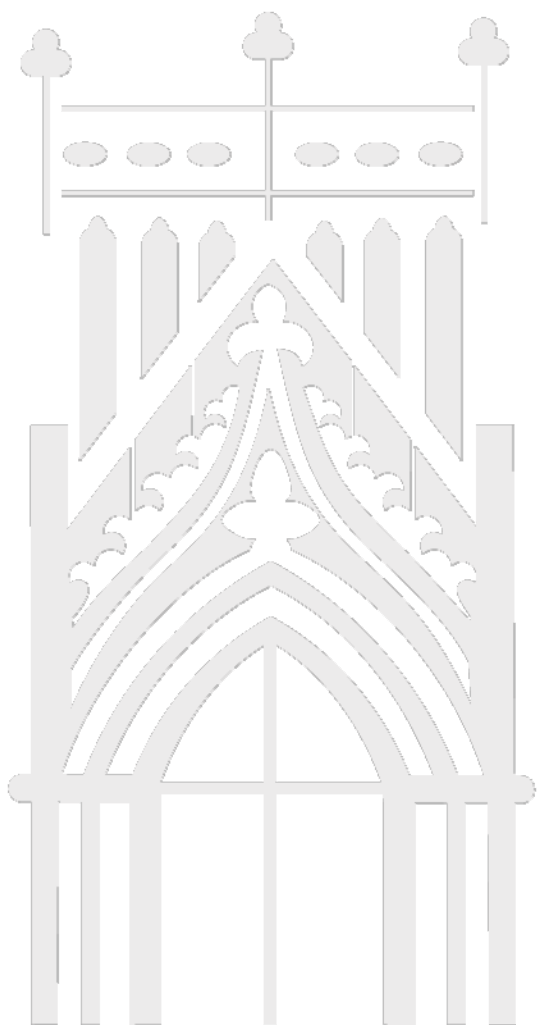


Mestrado em Gestão
Administração Pública

A Cultura e a Ética Organizacional numa
Instituição Pública

Valdessãoia Gomes da Trindade

dezembro | 2021





A Cultura e a Ética Organizacional numa Instituição Pública

Valdessónia Gomes da Trindade

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Administração Pública**

Dezembro/2021



A cultura e a ética organizacional numa Instituição Pública

Valdessãoia Gomes da Trindade

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Administração Pública**

Orientadora: Professora Doutora Catarina Afonso Alves

Coorientadora: Professora Doutora Maria Elisa Lopes de Figueiredo

Dezembro/2021

DEDICATÓRIA

A todos os que nunca me deixaram desistir e sempre acreditaram em mim, especialmente aos meus queridos filhos, ao meu marido Isito Carvalho, aos meus familiares e aos Professores do curso de Mestrado em Gestão.

AGRADECIMENTOS

Não foi fácil desenvolver um trabalho como este e muitos foram aqueles que contribuíram, direta e indiretamente, para a realização deste projeto aplicado. A todos o meu agradecimento.

Gostaria de deixar aqui o meu sincero agradecimento à minha família pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo que foram fundamentais para a conclusão deste projeto pessoal.

Estendo o meu reconhecimento ao Instituto Politécnico da Guarda, assim como à Direção da Escola Superior de Tecnologia e Gestão e a todos os professores do Mestrado em Gestão pelo alto nível pedagógico nele conseguido, e pela oportunidade que me deram de realizar este projeto. Um especial agradecimento, às Professoras Doutora Catarina Afonso Alves e Doutora Maria Elisa Lopes de Figueiredo pela orientação, paciência e dedicação durante a realização deste projeto.

A todos expreso o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

A forma de pensar e agir dos colaboradores e dos gestores de topo está intrinsecamente ligada à cultura da organização. A prestação de serviço, a imagem que passa para o exterior e a tomada de decisões são um conjunto de características que definem a cultura de uma organização. Além de expor as características de uma organização, a cultura organizacional tem também a possibilidade de mudar o comportamento dos seus membros, uma vez que os colaboradores são orientados a seguir as regras estabelecidas e um determinado padrão de comportamento. Neste sentido, a cultura organizacional pode ser vista como um processo de mudança no comportamento organizacional, através de valores, crenças e objetivos que são partilhados pelos dirigentes e colaboradores.

O principal objetivo deste projeto é efetuar um diagnóstico sobre a tipologia da cultura organizacional existente numa instituição pública e identificar as práticas de ética organizacional. O presente estudo aborda o tema da cultura organizacional, concretamente no âmbito do comportamento ético de uma Instituição Pública, o Instituto Politécnico da Guarda. A recolha de dados foi concretizada através da realização de um inquérito por questionário *online* aos colaboradores da Instituição tendo sido recolhidas 82 respostas válidas. O tratamento de dados compreendeu uma análise descritiva baseada na média (M) da concordância com as afirmações e respetivo desvio-padrão (DP).

Pudemos verificar que os comportamentos éticos de docentes e não docentes surgem mais associados a uma orientação cultural de cariz burocrático, assente em regras e no controlo. Desta feita, a organização, ao adotar uma cultura burocrática, tende a promover o desempenho de comportamentos de honestidade, mas de reduzida autonomia por parte dos seus colaboradores.

Concluimos, por isso, que ao nível da orientação cultural, o Instituto Politécnico da Guarda afigura-se como uma organização de acentuado formalismo e burocratismo, contudo com uma significativa presença de valores éticos típicos e esperados em uma instituição de ensino.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Ética Organizacional, Administração Pública.

Abstract

The way employees and top managers think, and act is intrinsically linked to the organization's culture. The service provided, the image that passes to the outside world and decision-making are a set of characteristics that define an organization's culture. In addition to exposing the characteristics of an organization, organizational culture also has the possibility of changing the behavior of its members, since employees are instructed to follow established rules and a certain pattern of behavior. In this sense, organizational culture can be seen as a process of change in organizational behavior, through values, beliefs and goals that are shared by managers and employees.

The main objective of this project is to carry out a diagnosis of the typology of organizational culture existing in a public institution and to identify the practices of organizational ethics. This study addresses the theme of organizational culture, specifically within the scope of ethical behavior of a Public Institution, the Polytechnic Institute of Guarda. Data collection was carried out through an online questionnaire survey of the Institution's employees, collecting 82 valid responses. Data processing comprised a descriptive analysis based on the mean (M) of the agreement with the statements and respective standard deviation (SD).

We could verify that the ethical behaviors of teachers and non-teachers are more associated with a bureaucratic cultural orientation, based on rules and control. This time, the organization, by adopting a bureaucratic culture, tends to promote the performance of honesty behaviors, but with reduced autonomy on the part of its employees.

We conclude, therefore, that in terms of cultural orientation, the Polytechnic of Guarda appears as an organization of accentuated formalism and bureaucracy, however with a significant presence of typical ethical values expected in an educational institution.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Ethics, Public Administration.

Índice

Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Tabelas	viii
Introdução.....	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico.....	4
1.1. Cultura Organizacional	4
1.2. Elementos e Níveis da Cultura Organizacional	8
1.3. Tipologias de Cultura.....	15
1.3.1. Modelo dos Valores Contrastantes (<i>Competing Values Framework</i> – CVF)	15
1.3.2. Modelo de Cultura Organizacional de Bennis e Nanus	19
1.3.3. Modelo de Cultura Organizacional de Handy	20
1.3.4. Modelo de Cultura Organizacional de Trompenaars	21
1.3.5. Modelo de Cultura Organizacional de Schein.....	22
1.4. Clima Organizacional	23
1.5. Ética Organizacional.....	25
1.6. Ética e Cultura Organizacional na Administração Pública.....	31
1.6.1. Enquadramento.....	31
1.6.2. Estrutura da Administração Pública.....	33
1.6.3. Princípios Gerais da Administração Pública.....	35
Capítulo 2. Estudo Empírico: O caso do Instituto Politécnico da Guarda	43
2.1. O Instituto Politécnico da Guarda.....	43

2.2. Estrutura Orgânica e Recursos Humanos	45
2.2.1 Estrutura Orgânica.....	45
2.2.2 Recursos Humanos	47
2.3 – Instrumento de Medida	50
2.4 - Recolha e Tratamento de Dados	52
Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	53
3.1. – Caracterização da Amostra	53
3.2 – Estudo da Cultura Organizacional	57
3.3 – Estudo da Ética Organizacional	59
Considerações Finais	62
Referências Bibliográficas.....	64
Anexos	67

Índice de Figuras

Figura 1: Manifestações da Cultura.....	8
Figura 2: Modelo de Valores Contrastantes Adaptado à Cultura Organizacional	18
Figura 3: Organograma do IPG	46

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição por Género	53
Gráfico 2: Habilitações Literárias Completas	54
Gráfico 3: Cargo ou Função Desempenhada no IPG	55
Gráfico 4: Antiguidade no Atual Cargo ou Função.....	56
Gráfico 5: Antiguidade no IPG.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1: Enquadramento do Modelo dos Valores Contrastantes.....	15
Tabela 2: Pessoal não Docente – por cargo/carreira/categoria.....	47
Tabela 3: Pessoal Docente – por cargo categoria	48
Tabela 4: Informação Etária	53
Tabela 5: Resultados da Cultura Organizacional	58
Tabela 6: Resultados da Ética Organizacional	60
Tabela 7: Clima Organizacional Ético.....	61

Introdução

A problemática da cultura organizacional assume atualmente um papel cada vez mais importante no contexto das organizações, e por via destas, na própria sociedade. Estando aliada à ética profissional, traduz-se, por isto, em uma mais-valia para a sociedade e para os cidadãos.

Por outro lado, os atuais tempos de mudança que caracterizam a Administração, particularmente no âmbito das novas tecnologias, traz consigo novas exigências no que toca à inovação evidenciando os impactos das suas dificuldades e desafios.

Neste sentido as exigências que resultam deste panorama da nova era tecnológica, vêm acentuar mais claramente a importância das virtudes no que toca à conduta profissional dos funcionários da administração pública no exercício das suas funções, uma vez que, não basta já a competência técnico-profissional para garantir a qualidade de prestação de serviços aos cidadãos. É, portanto, a conjugação destes dois elementos que permite a efetivação de um serviço de elevada qualidade.

A finalidade deste projeto aplicado foi, em primeira instância, realizar um diagnóstico sobre a tipologia da cultura organizacional existente numa instituição pública e, identificar as práticas da ética organizacional.

Da revisão bibliográfica realizada percebemos que a cultura organizacional pode ser vista como um processo de mudança no comportamento organizacional, através de valores, crenças e objetivos que são compartilhados pelos gestores e colaboradores.

Assim, definimos como objetivo principal, identificar a tipologia da cultura organizacional de uma Instituição Pública e as práticas éticas nela existentes.

Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Aprofundar, mediante revisão bibliográfica, conhecimentos ao nível da cultura e ética organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e académico, enquanto estudante do Mestrado de Gestão com especialização em Administração Pública;
- Analisar o grau de conhecimento da cultura organizacional dos funcionários da instituição;
- Analisar o grau de conhecimento da ética organizacional dos funcionários da instituição;
- Identificar e caracterizar o tipo de cultura da instituição.

Para concretização dos objetivos definidos recorreremos ao estudo de caso, que por uma questão de conveniência recaiu sobre o IPG. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores desta instituição com a finalidade de, a partir da percepção destes últimos, identificar e caracterizar à luz do modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh o tipo de cultura percecionado.

Ainda, quanto à ética organizacional, identificar as práticas existentes com base na percepção dos colaboradores recorrendo ao mesmo questionário. Este é composto por três partes, a primeira relativa à caracterização sociodemográfica da amostra, a segunda que inclui o constructo da cultura organizacional e respetivas variáveis em conformidade com o Modelo teórico já referido e, uma terceira composta pelas variáveis relativas à ética organizacional.

Considerando os objetivos e a metodologia atrás referidos, o presente trabalho foi estruturado em três capítulos.

O primeiro capítulo pretende contextualizar e explicitar as temáticas da cultura e da ética organizacional, sendo, por isso, suportado numa revisão bibliográfica relativa à evolução dos principais conceitos que integram as referidas temáticas. Nomeadamente, os diferentes níveis e tipologias de cultura organizacional, fazendo-se neste quadro uma pequena incursão na temática do clima organizacional e, relacionando os aspetos da cultura com a ética organizacional.

No segundo capítulo é apresentado e caracterizado o Instituto Politécnico da Guarda (IPG) dando ênfase à estrutura orgânica, hierarquia e funções existentes. Ainda neste capítulo esclarece-se quanto à metodologia adotada e instrumento utilizado.

O terceiro capítulo é dedicado à análise, apresentação e discussão dos resultados.

Por último é realizada uma retrospectiva sobre o estudo realizado, identificando-se algumas limitações do projeto e terminando com recomendações para investigação futura.

Capítulo 1. Enquadramento Teórico

Este capítulo inclui a revisão da literatura e nele se pretende enquadrar o tema da cultura organizacional, uma área que tem merecido a atenção de autores de áreas tão diversas como a sociologia, a antropologia e a gestão. Dado que o presente projeto se dedica ao estudo de caso de uma instituição pública, o enfoque dado será na perspetiva da cultura organizacional do ponto de vista das teorias de gestão organizacional.

Atendendo a que o objetivo central deste projeto reside em perceber e identificar o tipo de cultura organizacional e ainda, as práticas da ética organizacional, este capítulo inclui uma revisão de literatura da cultura organizacional, do clima organizacional, conceito que lhe é muito próximo e, da ética organizacional.

1.1. Cultura Organizacional

Existem múltiplas definições de cultura, muito devido a inúmeros modelos e perspetivas acerca do conceito. Segundo Robbins (2009) a cultura é, por definição, subtil, intangível, implícita e sempre presente.

Para Ferreira & Martinez (2008) a cultura assume-se enquanto força latente, por vezes inconsciente, que reflete todo um conjunto de comportamentos individuais ou coletivos, modos de perceção, padrões de comportamentos e valores.

Já segundo Curvello (2012) o conceito de cultura pode ser captado a partir de duas linhas teóricas básicas. Na primeira, é concebido como um sistema de ideias no qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. Na segunda, é tido como um sistema sociocultural, sendo a cultura percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos.

O termo cultura pode ser generalizado a todas as formas de reação ou mesmo de comportamento. Não inclui somente dimensões profundas como os sentimentos, mas, de igual forma, atividades simples da vida como comer, formas de expressão, distância física na comunicação ou mesmo de (des)respeito para com as regras de higiene. Para Hofstede (1991) a cultura é algo adquirido e não herdado, provém da envolvente social

do indivíduo e não dos genes. Ela deve ser distinta de fatores como a natureza humana ou mesmo a personalidade, embora se saiba que a fronteira entre estes conceitos seja por vezes ténue. Hofstede (1991),

A cultura vai além das normas e valores de um grupo, posto que ela é como um resultado último, baseado no sucesso repetido e no processo gradual de aceitar coisas como certas sem questionamento. Segundo Schein, (1984, p. 14) a cultura é algo em contínua formação, no sentido de que se verifica uma aprendizagem constante sobre como se relacionar com o ambiente externo e administrar os assuntos internos. Contudo, esse processo evolucionário não altera aquilo que já foi profundamente assimilado e que se tornou elemento permanente da vida do grupo.

A cultura é vista quer, como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxilia os indivíduos nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas quer, como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade Neves (2000).

Dos vários conceitos apresentados podemos concluir que existe um elemento comum entre eles, no que concerne à forma como a cultura se desenvolve, ou seja, a cultura deve ser entendida como o conjunto de tradições, crenças e costumes de um determinado grupo social. Assim sendo, ela representa o património social de um grupo e a soma de padrões dos comportamentos humanos na construção da cultura organizacional

Se o conceito de cultura é concebido como o conjunto de tradições, crenças e costumes de um determinado grupo social, a cultura organizacional é entendida como a capacidade de toda e qualquer organização desenvolver um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento rotineiro em ambiente de trabalho.

A cultura organizacional, segundo Schein (1984) é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por um dado grupo, no processo de aprendizagem de resolução de problemas de adaptação externa e integração interna

que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Schein (1984) afirma ainda que a cultura organizacional é difícil de estudar. As organizações existem dentro de uma cultura *mater*, e muito do que se encontra nelas resulta dos pressupostos dessa cultura *mater*. Mas, organizações diferentes darão diferente ênfase ou relevância aos elementos que integram essa cultura mãe potenciando, assim, o aparecimento de diferentes culturas organizacionais, com fatores diferenciadores e identitários próprios de cada organização.

De acordo com Robbins (2009) numa organização, os costumes, as tradições e os comportamentos dos colaboradores dependem muito do que foi feito antes e depois do sucesso alcançado o que leva à fonte primária da cultura organizacional: os fundadores da organização. Este autor acrescenta ainda que os fundadores de uma organização são os responsáveis pelo principal impacto sobre o estabelecimento da cultura inicial, pois têm uma visão do que a organização deve ser e não são limitados por costumes ou ideologias preexistentes. A primeira impressão que, em geral, caracteriza as organizações também facilita a integração dos novos membros quanto aos hábitos diários da organização e do seu líder. Assim, a cultura organizacional resultará da interação entre os preconceitos e as premissas dos fundadores com o processo de aprendizagem decorrente das experiências dos primeiros membros.

Zago (2000) enumera um conjunto de características holográficas relativas à cultura organizacional, assentes nos seguintes pressupostos: a cultura organizacional contém e expressa cada um dos níveis que a compõe: individual, grupal, de classes, regional, nacional; ao mesmo tempo em que cada nível é uma representação cultural da organização.

A autora sugere que a coexistência de diferentes níveis de agregação numa organização é responsável pela cultura organizacional.

Sabe-se que todo indivíduo, membro de uma organização, traz consigo a cultura adquirida com experiências de vida, com isto, um representante da cultura local que por

sua vez, é parte de uma cadeia composta por outros níveis culturais de maior amplitude regional, nacional, continental e global.

Desta forma, partindo do individual para o coletivo, cada peculiaridade individual transforma-se para alcançar o nível organizacional, numa condição holográfica e sinérgica mantendo as suas origens e ao mesmo tempo criando novas formas culturais.

Tendo em conta que a cultura reflete a autoimagem de uma organização e que é crítica para moldar quase todos os aspetos do seu funcionamento, é essencial desenvolver um apropriado sentido de identidade, que se transforma com base nas próprias estruturas culturais. Assim, a cultura é a identidade da organização na medida em que, é através da manifestação cultural da organização que se percebe como a organização é vista na sociedade e é, também, através das manifestações culturais que a organização transmite os seus valores. As estruturas culturais são as manifestações culturais que permitem perceber e identificar alguns dos fatores distintivos de uma determinada cultura organizacional, como sejam, o uso da linguagem, a forma de comunicar, valores partilhados, dentre outros.

Segundo Hofstede (1991) a cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra. O autor refere ainda que o conceito de cultura de uma organização é um conceito intangível e holístico com, no entanto, presumíveis consequências tangíveis a que o autor designou por ativos psicológicos de uma organização, que podem ser usados para prever o que acontecerá aos seus ativos financeiros nos anos posteriores.

Assim, e porque cada organização possui uma identidade própria resultado de diferentes padrões, normas, processos, estruturas, valores e até símbolos, que se traduzem numa cultura organizacional distinta, é possível identificar diferentes dimensões e diferentes níveis da cultura organizacional. Neste sentido, no ponto seguinte identificam-se as dimensões e os níveis da cultura organizacional na perspectiva de vários autores.

1.2. Elementos e Níveis da Cultura Organizacional

Para Hofstede (1991), as diferenças culturais manifestam-se de diferentes formas. De entre os muitos termos usados para descrever as manifestações da cultura, o autor destacou quatro que cobrem a totalidade do conceito de forma minuciosa: símbolos, heróis, rituais e valores (Figura 1).

Na Figura 1 estes aspetos estão representados sob a forma de camadas de uma cebola, indicando que os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, os valores, as mais profundas e os heróis e rituais uma situação intermédia.

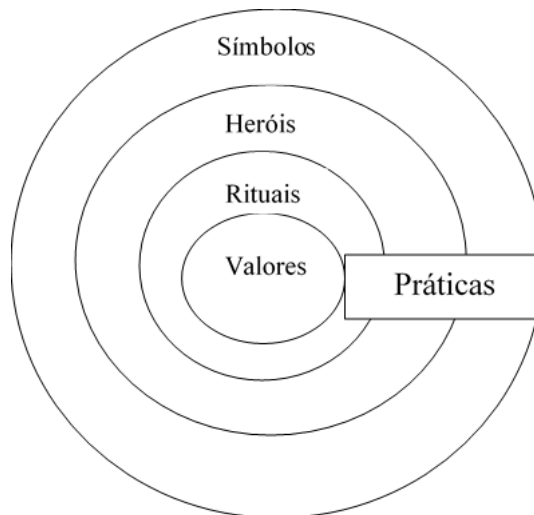


Figura 1: Manifestações da cultura

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991)

Conforme o mesmo autor, os **símbolos** são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. Novos símbolos aparecem constantemente ao mesmo tempo que, os antigos desaparecem: os símbolos de um grupo cultural são com frequência copiados por outros. É por isso que os símbolos foram colocados na camada mais superficial, como mostra a figura 1.

Os **heróis** são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de

modelo de comportamento. Pode tratar-se mesmo de figuras de fantasia ou de banda desenhada.

Os **rituais** são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura, são, pois, realizados para o seu próprio bem. Formas de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimónias sociais ou religiosas constituem alguns exemplos.

Na figura 1, os símbolos, heróis e rituais foram agrupados sob o termo de práticas por serem visíveis ao observador externo. Quanto ao seu significado cultural, ele é invisível e reside precisamente e tão só, na forma como estas práticas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem à cultura.

Como a figura indica, o núcleo da cultura é formado pelos valores. O autor define um **valor** como a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado com um lado positivo e outro negativo, ou seja, são os conhecimentos e crenças básicas duma organização e por isso o cerne da cultura da organização. Definem o sucesso de forma concreta, “se fizer isto, terá sucesso”, e estabelecem padrões de desempenho na organização.

Os valores definem:

- Mau *versus* bom
- Sujo *versus* limpo
- Feio *versus* bonito
- Contranatura *versus* natural
- Anormal *versus* normal
- Paradoxal *versus* lógico
- Irracional *versus* racional

O autor acrescenta ainda que os valores podem ser deduzidos através da forma como as pessoas atuam face a várias circunstâncias.

Robbins (2009), também partilha da mesma opinião e na sua abordagem diz que a cultura é transmitida aos membros da organização de diversas maneiras, sendo a sua manifestação constituída pelas histórias, rituais, símbolos materiais e pela linguagem.

Para este autor, os rituais constituem sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, quais os objetivos mais importantes, quem é indispensável ou não. Um dos rituais mais conhecidos é o grito de guerra da *Walmart* - criado pelo seu fundador, Sam Walton, como uma forma de motivar e unir a sua força de trabalho. O “*Walmart cheer*” é um grito semelhante ao das claques desportivas que serve para unir os empregados e reforçar a convicção de Walton relativamente à importância do mesmo para o sucesso da empresa.

Os **Símbolos materiais**, são outra referência do autor, o espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como estes fazem as suas viagens aéreas são, apenas, alguns exemplos de símbolos materiais.

A **linguagem** é também vista como uma forma de manifestação cultural. Muitas organizações utilizam a linguagem como forma de identificar os membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender essa linguagem, o funcionário demonstra que a cultura foi aceite e, assim contribui para a preservação da mesma.

Uma vez estabelecida uma classificação, torna-se mais fácil a compreensão das diferentes culturas na medida em que, alguns traços tidos como os mais significativos podem ser imediatamente identificados.

No que se refere às várias dimensões da cultura, a pesquisa de Hofstede (1991) é pioneira na deteção de elementos estruturais da cultura. Segundo Hofstede (1991), na primeira metade do século XX, a antropologia social desenvolveu a convicção de que todas as sociedades, modernas e tradicionais, são confrontadas com os mesmos problemas fundamentais e que apenas as respostas diferem. Neste pressuposto, o autor considera que a etapa lógica seguinte seria a identificação de quais os problemas comuns a todas as sociedades, apoiando-se para tal, no raciocínio conceptual, experiências de campo e ainda, em análises estatísticas. Nesta mesma obra o autor referiu os trabalhos realizados por dois investigadores americanos, o sociólogo Alex

Inkeles e o psicólogo Daniel Levinson, que em 1945, publicaram um estudo exaustivo da literatura antropológica, no qual propõem o agrupamento em três categorias dos problemas fundamentais da humanidade que, portanto, se repercutem no funcionamento das sociedades, logo, nos grupos no interior das sociedades e nos indivíduos no interior dos grupos.

As três categorias apresentadas por Inkeles e Levinson citados por Hofstede (1991) são as seguintes:

- Relação com a autoridade
- Conceção do “eu”, em particular:
- Relação entre o indivíduo e a sociedade, e
- Conceito de masculinidade e feminilidade.
- Formas de gerir conflitos, incluindo o controlo da agressão e a expressão de sentimentos.

Posteriormente, Hofstede realiza um estudo que envolve os colaboradores de uma multinacional que ocupavam o mesmo posto de trabalho, mas em países diferentes. Foram estudados mais de cinquenta países, repartidos pelos cinco continentes que incluem os indivíduos que trabalhavam nas filiais locais de uma grande corporação de uma multinacional, a IBM. Este estudo permitiu identificar diferenças de valores relacionadas com áreas distintas como a desigualdade social, relações com indivíduos e grupo, consequências sociais de pertença a um ou outro sexo e formas de gestão de incerteza Hofstede (1991).

Neste sentido, segundo o autor, as três categorias de problemas definidos por Inkeles e Levinson, e encontradas de forma empírica nos dados da IBM, são surpreendentemente coincidentes. Depois de concluído o seu estudo, o autor definiu as dimensões das diferentes culturas, isto é, aspetos dessas culturas que podem ser comparados aos de outra cultura.

As dimensões de Hofstede têm as seguintes designações:

- distância hierárquica,

- grau de individualismo (ou coletivismo),
- grau de masculinidade (ou feminilidade)
- controlo de incerteza
- orientação a longo prazo (ou curto prazo).

Cada dimensão integra um conjunto de fenómenos sociais que contemplam as diversas culturas nacionais emergentes no país em estudo. De facto, as culturas regionais, étnicas e religiosas influenciam as quatro dimensões que pautam a cultura de um país.

Na primeira dimensão, a **Distância Hierárquica** ou distância ao poder, os índices determinam as relações de dependência num determinado país como, por exemplo, as relações dos subordinados face às chefias. O autor define a distância hierárquica como o grau de aceitação dos subordinados face às chefias e aos elementos de autoridade.

No que concerne ao **Individualismo**, este caracteriza-se essencialmente por sociedades em que existe pouca relação entre os seus elementos e, cada indivíduo é, assim uno e responsável por si e pela sua família. O **Coletivismo**, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

Outra dimensão identificada por Hofstede (1991) é a de **Masculinidade/Feminilidade**. A masculinidade caracteriza as sociedades em que existe uma maior preocupação com a remuneração e a procura de salários elevados, necessidade de obtenção de reconhecimento e de ascender a funções superiores. Ainda nas sociedades “masculinas”, existe uma procura constante por desafios, assim como de processos de realização pessoal. Em oposição, a feminilidade caracteriza as sociedades que procuram harmonia nas relações de trabalho e de cooperação, existindo um elevado interesse pela segurança no trabalho. Daí que a ênfase da feminilidade esteja, sobretudo, na família e nas relações do tipo social.

Na quarta dimensão, o **Controlo de Incerteza**, caracteriza o grau de inquietude dos habitantes face a situações desconhecidas ou incertas, ou seja, é a propensão dos membros de uma cultura para se sentirem ameaçados por situações incertas ou desconhecidas.

E, por último a dimensão, **orientação a longo prazo**, e **orientação a curto prazo**. A orientação para o curto prazo remete para o respeito pelas tradições, para a procura de resultados imediatos, enquanto a dimensão a longo prazo acentua a sua tónica nas obrigações sociais, preocupação e respeito pelos outros, austeridade, economia de recursos e perseverança face a resultados a longo prazo.

Outro autor incontornável do estudo da cultura organizacional é Schein (1999) que, apoiado na antropologia cultural, apresenta um dos conceitos de cultura organizacional mais citados. Este autor preconiza cultura como uma série de níveis a percorrer para, no final, compreender os processos da génese cultural, nomeadamente aqueles que estão implicados nos níveis mais profundos da gestão organizacional. Segundo o autor, os níveis de cultura variam desde os mais visíveis até aos mais recônditos e profundos.

O autor defende ainda, que a cultura organizacional integra, três níveis - o nível dos artefactos observáveis, o nível dos valores expostos e o nível dos pressupostos básicos. De seguida, são descritos cada um dos níveis da cultura organizacional de Schein:

- **Artefactos**

É o nível mais fácil de observar numa organização dado que considera tudo aquilo que se pode ouvir, sentir ou ver. Este nível integra todas as características visíveis de um grupo, como por exemplo, envolvente física, linguagem, tecnologia, produtos, aspetos criativos, estilos pessoais, forma de vestuário, manifestações emotivas, mitos e histórias referidos acerca da organização. Inclui ainda as observações e reações emotivas face à arquitetura, disposição do espaço de trabalho e clima organizacional – em suma tem a ver com as relações interpessoais. No entanto, apesar de visíveis, nem sempre são fáceis de decifrar. O facto de ser facilmente observado não significa que seja facilmente decifrado, isto é, que se perceba o porquê de determinados comportamentos ou atitudes. O autor refere que na análise de artefactos, as emoções podem distorcer as razões explicativas da génese de determinados comportamentos.

A apreensão do significado daquilo que é observado apenas é possível através da análise de nível 2 – valores expostos.

- **Valores**

Neste nível, interessam os valores das organizações e as razões que refletem os comportamentos e a estrutura da empresa. Os valores expostos têm a ver com estratégias, objetivos e filosofias. Nesse âmbito procura-se explicar por que razão a organização está estruturada em *open* ou *closed organization*. Geralmente, os valores são amplamente divulgados, pois pretendem unificar a imagem que a empresa quer passar para fora. Uma das formas de estudar e perceber os valores consiste na realização de entrevistas com colaboradores da organização. Esta é também uma forma de perceber o alinhamento e a coerência entre o que a organização afirma e os comportamentos realmente praticados. Ao percorrer os vários níveis da cultura pode constatar-se a existência de inconsistência entre os valores expostos e o comportamento observado. Essas inconsistências indicam que a razão de determinados comportamentos é consequência dos valores e das percepções acerca da realidade de uma instituição. Segundo Schein (1999), esses valores e princípios carecem de ser decifrados a um nível ainda mais profundo de estudo, tornando-se necessário integrar uma análise dos do nível 3 – pressupostos básicos.

- **Pressupostos Básicos**

Os pressupostos básicos e as crenças referem-se ao último e mais profundo nível da organização. São também os mais difíceis de perceber. É o que Schein designa como a verdadeira essência da cultura de uma organização. Têm a ver com um processo de aprendizagem comum ao grupo, com fundamentos básicos relacionados com a forma de fazer e de resolver os problemas. Geralmente têm a ver com crenças, valores e premissas dos fundadores que, com o tempo, conduziram a sucessos das organizações e passaram a ser considerados como a forma correta de se fazer as coisas. Quando estas crenças, valores e premissas são adotados pelos novos membros da organização, então tornam-se pressupostos básicos e passam a ser considerados a forma correta de fazer e agir.

1.3. Tipologias de Cultura

1.3.1. Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework – CVF*)

Conceptualizado por Quinn e Rohrbaugh (1983), este modelo surgiu da investigação desenvolvida com o objetivo de clarificar o conceito de eficiência organizacional, da qual resultou uma matriz de análise organizacional. O modelo de valores contrastantes assenta em dois eixos, o vertical que representa flexibilidade/controlo e o horizontal que representa orientação interna/orientação externa, distribuindo-se à sua volta três dimensões cuja combinação resulta em quatro quadrantes (Tabela 1).

Tabela 1: Enquadramento do Modelo dos Valores Contrastantes

		Procura de descentralização			
Manutenção de um sistema sociotécnico	FLEXIBILIDADE	Modelo das Relações Humanas (Clã) Fins: Coesão <ul style="list-style-type: none"> • Respeito • Envolvimento • Moral Meios: Coletivismo <ul style="list-style-type: none"> • Discussão • Participação 	ESPONTANEIDADE	Modelo dos Sistemas Abertos (Adocracia) Fins: Intuição <ul style="list-style-type: none"> • Criatividade • Inovação • Adaptação Meios: Revitalização Apoio externo	Procura de competição face à envolvente
	INTERNALIDADE	EXTERNALIDADE			
		Procura de centralização e integração			
Manutenção de um sistema sociotécnico	CONTROLO	DECISÕES A LONGO PRAZO Fins: Formalização <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Informação Meios: Continuidade <ul style="list-style-type: none"> • Controlo 	PREVISIBILIDADE	DECISÕES A CURTO PRAZO Fins: Desempenho <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Lucro Meios: Individualização <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos/Decisões 	Procura de competição face à envolvente
	Modelo dos Processos Internos (Burocracia)	Modelo dos Objetivos Racionais (Mercado)			

Fonte: Quinn & Rohrbaugh (1983)

A primeira dimensão contrastante, está representada no eixo horizontal em que as extremidades são orientação interna e orientação externa. A orientação interna valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, a orientação externa valoriza o desenvolvimento do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade.

A segunda dimensão contrastante, está representada no eixo vertical, em que as extremidades são a flexibilidade e o controle. Nesta dimensão, a estrutura organizativa que assenta no controle, valoriza a segurança e estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. No caso em que a estrutura organizativa assenta na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança.

A terceira dimensão está representada por um eixo invisível, mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante, sendo os modelos os seguintes: modelo dos objetivos racionais, o modelo do sistema aberto, o modelo das relações humanas e o modelo dos processos internos. Esta dimensão reflete um contínuo de meios/fins, o que traduz o crescimento e aquisição de recurso através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

O Modelo de Valores Contrastantes torna-se, por isto, um instrumento de diagnóstico de cultura organizacional e afigura-se como uma meta-teoria que teve a sua origem num conjunto de estudos empíricos e investigações. A teoria dos valores contrastantes considera que o conhecimento abstrato é organizado em torno de um conjunto de valores, articulando-se entre si em prol da compreensão do funcionamento da mente.

O referido modelo apresentado na tabela 1, evidencia a existência de duas dimensões chave na conceptualização da eficácia organizacional: Uma dimensão é a flexibilidade *versus* estabilidade (eixo vertical) e a outra dimensão é a orientação interna *versus* orientação externa (eixo horizontal).

Para Quinn & Rohrbaugh, (1983) o modelo de Valores Contrastantes capta os valores e, por isso, a cultura que existe nas organizações, o que os levou a desenvolver uma classificação de culturas organizacionais. Com base neste modelo, os autores identificaram quatro tipos de cultura, conforme ilustra a tabela 1. Em seguida, são descritos os quatro modelos da cultura organizacional de Quinn & Rohrbaugh:

- **Modelo dos Objetivos Racionais** - Cultura de Mercado ou de Objetivos – este modelo é relativo às instituições que funcionam de acordo com uma lógica de mercado e que são vocacionalmente orientadas para a envolvente externa e é, nesse sentido, que orientam todas as funções internas. Focam-se nas ações com o meio externo, incluindo clientes, fornecedores, acionistas e outros agentes que interferem diretamente com os resultados da organização. Este modelo também enfatiza a produtividade, o alcance de objetivos e a realização. Os seus valores centrais são o prosseguimento e o alcance de objetivos bem definidos. Os fatores motivacionais incluem a competição e o sucesso no alcance dos fins pré-determinados. A liderança deve ser diretiva, orientada para as metas e encorajar a produtividade. O critério de eficácia inclui o planeamento, a produtividade e a eficiência no funcionamento.
- **Modelo dos Processos Internos** - Cultura Burocrática (hierárquica) – pressupõe um contexto organizacional onde se aceita bem a autoridade, que tem necessidade de equilíbrio, controlo, segurança e ordem. Reflete os valores associados à burocracia onde predominam as regras e os procedimentos claramente definidos. Os valores centrais têm a ver com a eficiência, a confiança e a rapidez. Este modelo representa uma organização focada no equilíbrio interno e pouco flexível.
- **Modelo das relações humanas** - Cultura Clã ou de Apoio – Esta designação advém da sua associação a uma organização do tipo familiar. Este modelo pressupõe um local de trabalho agradável onde os líderes são mentores. Aqui, a lealdade e a tradição são valores da organização e o envolvimento dos colaboradores é elevado uma vez que o sucesso é definido pelo trabalho em equipa, pelo clima interno e pela preocupação com os colaboradores. A cultura

Clã representa uma organização focada no equilíbrio interno, flexível, preocupada com as pessoas e sensível aos clientes.

- **Modelo dos sistemas abertos** - Cultura de Adocracia ou de Inovação - pressupõe um local de trabalho onde não existe centralização de poder nem relações assentes na autoridade. O poder flui de indivíduo para indivíduo ou de grupo para grupo, consoante os problemas. O sucesso é medido pela capacidade de produzir produtos e serviços únicos e diferentes. A ênfase é colocada no individualismo, no assumir de riscos e na capacidade de antecipar o futuro. Esta cultura representa uma organização focada no posicionamento externo muito flexível e individualista. A cultura adocrática é também apelidada de inovativa uma vez que ela é direcionada para a mudança e para os novos desafios, sendo representada por um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. Este modelo coloca a ênfase no conhecimento e, por isso, em produtos e/ou serviços novos e no crescimento rápido.

É com a justaposição das duas dimensões - flexibilidade/controlo e orientação interna/orientação externa - que surgiram os quatro tipos de cultura já referidos: a cultura de apoio, a cultura de inovação, a cultura por objetivos e a cultura burocrática. Cada uma das quatro orientações de cultura corresponde a um dos quatro modelos dos valores contrastantes conforme se pode ver na Figura 1.

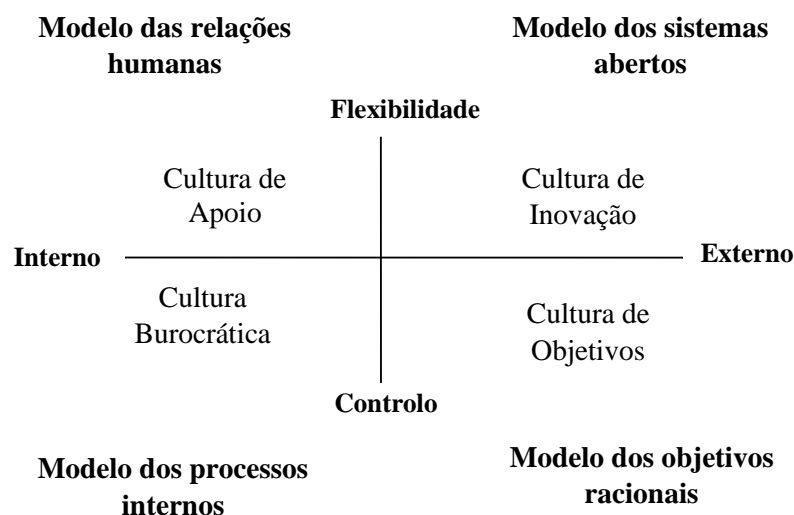


Figura 2: Modelo de Valores Contrastantes Adaptado à Cultura Organizacional
 Fonte: Quinn & Rohrbaugh (1983)

1.3.2. Modelo de Cultura Organizacional de Bennis e Nanus

Bennis & Nanus (1988) desenvolveram um modelo de cultura organizacional, a partir do conceito de arquitetura social. De acordo com estes autores a cultura organizacional é abordada como uma arquitetura social na qual as normas e os valores moldam o comportamento num ambiente organizacional.

Para esses autores, a arquitetura social pode ser definida a partir de várias características - a origem da organização; o seu princípio operativo básico; a natureza do seu trabalho; a administração da informação; a tomada de decisão e poder; influência; e *status*. Estas características permitem que se encontrem três tipos de “culturas organizacionais” distintas designadas por Colegiado, Personalístico e Formalístico.

- **Colegiado**

Nesta configuração de cultura são desenvolvidos novos produtos mediante o uso de tecnologias extremamente avançadas e caracteriza-se por existir um elevado grau de interdependência entre os grupos e os indivíduos. O desafio e satisfação no trabalho fazem parte deste universo organizacional em que o processo de tomada de decisão é participativo sendo que a pessoa é reconhecida pelos seus pares em função da sua competência e não, unicamente, pela posição hierárquica que ocupa. A resolução dos problemas acontece através do envolvimento do maior número possível de pessoas da organização.

- **Personalístico**

Neste tipo de cultura, o fundador da organização tende a traçar as metas e objetivos, impondo o seu perfil aos demais membros da organização.

- **Formalístico**

Esta cultura apresenta como base para a tomada de decisão a autoridade formal em que as leis, regras, recompensas e punições norteiam o ambiente organizacional. Nesta cultura existe a uma tendência para que os indivíduos sigam uma ordem estabelecida.

1.3.3. Modelo de Cultura Organizacional de Handy

De acordo com Handy (1987) citado por Cavedon (2003) , o autor apresenta uma classificação semelhante à de Bennis e Nanus, um pouco mais elucidativa, que estabelece uma analogia entre as várias culturas organizacionais e os deuses gregos, criando igualmente uma simbologia para cada tipo de cultura. Este autor refere ainda que é possível reconhecer a existência de quatro categorias culturais no contexto organizacional designadas do seguinte modo: Cavedon (2003, p. 61).

- **Cultura de grupo** – corresponde ao deus Zeus e que tem como símbolo uma teia de aranha. A organização que possui este tipo de cultura apresenta uma divisão de trabalho baseada em funções ou em produtos. Contudo, as linhas resultantes desta estruturação funcional ou por produtos não são consideradas como as mais importantes. Em termos de símbolos, essas linhas correspondem às linhas que se irradiam do centro de uma teia para fora e, na realidade, as linhas que se configuram como essenciais são as circulares, ou seja, as que envolvem a aranha no centro, que representam o poder e a influência. A comparação com a teia de uma aranha vale mais do que qualquer título formal ou descrição de posição, isto porque, à medida que as linhas circulares se distanciam do centro da teia, há um enfraquecimento dos seus integrantes em relação ao poder e à influência. A cultura de grupo caracteriza-se também, pela rapidez no que concerne à tomada de decisão.
- **Cultura de Função** – corresponde ao deus Apolo que tem como símbolo um templo grego. Para este tipo de cultura, o homem é um ser racional no qual tudo pode e deve ser analisado de forma lógica. Assim, as tarefas podem ser decompostas em partes ínfimas até se ter um fluxo organizacional com descrições de trabalho que são regidas por regras e procedimentos expressos em manuais, catálogos e outros documentos. A cultura de função é sinónimo de burocracia, ela parte do pressuposto de que há estabilidade e manutenção do *status quo*.
- **Cultura da Tarefa** – corresponde à deusa Atena que tem por símbolo uma rede. Neste tipo de cultura, a administração está orientada para a contínua e bem-sucedida resolução de problemas. Uma vez identificado um problema, os recursos humanos e materiais são alocados e o desempenho é medido em termos de resultados obtidos. Na cultura de tarefa é preciso ter espírito de equipa, talento, criatividade e energia,

uma vez que o poder e a influência só são alcançados se o indivíduo for hábil na procura de soluções para os problemas existentes. Quanto ao seu símbolo, a rede, esta associação com a cultura da tarefa deve-se à vinda de recursos das várias partes da organização visando a solução de um problema específico.

- **Cultura Existencial** - corresponde ao deus Dionísio que tem por símbolo as estrelas dentro de um círculo. Neste tipo de cultura, a organização existe para ajudar o indivíduo no sentido de ele alcançar os seus objetivos pessoais. Os profissionais liberais representam este tipo de cultura uma vez que, ao se integrarem numa organização, estes lutam por preservar a sua identidade e/ou liberdade. Os membros de uma cultura dionisíaca não gostam de receber ordens e só seguem as orientações da administração se tiverem sido consultados sobre os procedimentos, ou seja, a administração é exercida pelo responsável mediante consentimento.”

1.3.4. Modelo de Cultura Organizacional de Trompenaars

Efetuando um contraponto, é relevante apontar uma outra orientação trazida por Trompenaars (1994), o qual apresenta uma tipologia de cultura organizacional com base nas dimensões da igualdade e da Hierarquia e orientações em relação às pessoas e às tarefas.

O autor apresenta a seguinte tipologia de cultura:

- 1) **Cultura do tipo Família:** possui um caráter pessoal com relações próximas, mas é, ao mesmo tempo, hierárquica, tendo como resultado uma cultura voltada para o poder;
- 2) **Cultura do tipo Torre Eiffel:** representa a burocracia formal em que as relações são mais impessoais e a lógica de subordinação é claramente racional;
- 3) **Cultura do tipo Míssil Guiado:** cultura igualitária onde a lealdade à profissão e ao projeto pessoal é maior que a lealdade à empresa;
- 4) **Cultura do tipo Incubadora:** o objetivo é servir de incubadora para a autoexpressão e autossatisfação, tratando-se de uma cultura pessoal e igualitária Felício et al. (2007).

1.3.5. Modelo de Cultura Organizacional de Schein

Também Schein (1984) já citado a propósito do conceito de cultura organizacional apresentou uma tipologia de cultura organizacional que integra sete indicadores de análise, sendo eles:

- **Inovação e assunção de riscos** – o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores;
- **Atenção aos detalhes** – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- **Orientação para resultados** – o grau em que os dirigentes se focam mais nos resultados do que nas técnicas e processos;
- **Orientação para as pessoas** – o grau em que as decisões dos dirigentes têm em conta as opiniões dos trabalhadores, assim como as consequências destas nas pessoas, isto é, os dirigentes tomam decisões em concertação com a opinião dos colaboradores e partilham com eles os resultados obtidos.
- **Orientação para a equipa** – o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipas do que de indivíduos;
- **Agressividade** - o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, ao invés de dóceis e acomodadas;
- **Estabilidade** – o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Em resumo, as classificações ou tipologias de cultura organizacional evidenciam a necessidade que os homens possuem, segundo Balandier citado por Cavedon (2003) de categorizar ou classificar. Uma vez estabelecida uma classificação torna-se mais fácil a compreensão das diferentes culturas, na medida em que alguns traços tidos como os mais significativos podem ser imediatamente identificados Cavedon (2003, p. 63).

Do exposto, fica claro que na cultura organizacional é impossível dissociar a cultura da organização, das pessoas que a representam, vivenciam e lhes dão personalidade própria.

A forma como os indivíduos se comportam, decidem, agem, trabalham, executam as tarefas, lidam com os colegas e os clientes, varia consideravelmente de organização para organização, consequência, em grande parte, das políticas e diretrizes de cada uma das organizações no que respeita à gestão das pessoas.

De acordo com o anteriormente exposto, podemos dizer que existe uma grande proximidade entre os conceitos de cultura e o clima organizacional. Assim, torna-se necessário perceber também este último, com o propósito de compreender não só, as semelhanças e dissemelhanças entre ambos, mas, também a possível influência que um tem sobre o outro.

1.4. Clima Organizacional

Sendo a essência da cultura organizacional um sistema de significados (pressupostos básicos), que se manifestam nas diferentes camadas e a níveis de acessibilidade e de partilha diversos, importa conhecer como se refletem na vida organizacional e no comportamento das pessoas que fazem parte da organização e por que mecanismos evoluem, se difundem e reproduzem Neves (2000).

Assim, é particularmente importante analisar o tipo de ambiente/clima existente na organização, pois se o mesmo for de grande estabilidade a cultura terá tendência para ser caracterizada pela formalização e rigidez de ação, mas se, pelo contrário, o ambiente for de grande instabilidade haverá tendência para se desenvolver uma cultura organizacional que se adapte mais a mudanças e a uma maior flexibilidade.

A literatura evidencia, de facto, uma relação estreita entre a cultura e o clima organizacional. Diferentes autores identificam semelhanças, diferenças ou até sobreposição de e entre aspetos relativos aos dois conceitos.

Assim, para Neves (2000), o clima, apesar de ser uma criação a partir das percepções de um grupo de pessoas, não ultrapassa, contudo, as variações individuais inerentes aos climas psicológicos, o que não acontece com a cultura, uma vez que a mesma assenta numa espécie de inconsciente coletivo. O autor aponta como exemplos, um corte orçamental, a introdução de uma nova política de gestão ou a alteração de uma estrutura

organizativa, que podem produzir implicações de um modo rápido no clima e ter um impacto reduzido na cultura.

O autor acrescenta ainda, com o objetivo de distinguir os dois conceitos, que a cultura é um conceito mais amplo do que o de clima, e visa compreender a forma como normas e valores influenciam a formulação das políticas e práticas organizacionais. Já o clima preocupa-se com a influência que tais políticas e práticas exercem sobre o desempenho individual e organizacional. Por isso, as medidas do clima visam as percepções partilhadas das características organizacionais (contexto, estrutura e processos), enquanto a cultura focaliza mais os valores e crenças que envolvem o surgir das características organizacionais, que contribuem para as comunicar e manter.

O clima é algo que é criado por um conjunto de sujeitos que interagem e partilham uma estrutura de referência comum, ou seja, a cultura organizacional. Nesta aceção, o clima surge como uma dimensão da cultura com a qual interage e se relaciona. Esta perspetiva permite pensar que clima e cultura organizacional não como dois conceitos isolados e independentes, mas como dimensões distintas e semelhantes de uma mesma realidade Neves (2000).

Ferreira e Martinez (2008) consideram o clima organizacional como um dos aspetos determinantes para a compreensão da cultura organizacional. Para estes autores, o clima organizacional é um conjunto de sentimentos resultantes da interação estabelecida entre os diversos colaboradores, assim como a relação que estes possuem com as diversas dimensões da organização em que trabalham.

A cultura e o clima organizacional, apesar de se apresentarem como conceitos diferentes, encontram-se diretamente relacionados dentro de uma organização. A cultura organizacional está diretamente ligada aos valores da empresa. Já o clima está relacionado com ao dia a dia da empresa Ferreira & Martinez (2008).

Em jeito de conclusão, podemos dizer que a cultura organizacional são os valores, crenças, regras morais e éticas que ditam os comportamentos dos colaboradores e dos gestores da organização, bem como, o código de conduta da mesma, fazendo com que o funcionário entenda como se comportar e agir na organização. Pelo que, a cultura

organizacional está diretamente ligada à identidade de uma organização, podendo esta, ser positiva ou negativa.

Assim, por se tratar de valores e crenças, a cultura organizacional não pode ser mudada de um momento para outro. As mudanças, ao nível da cultura, quando acontecem são normalmente lentas, porque é necessário tempo para que os novos valores e crenças sejam interiorizados pelas pessoas e acomodados nos processos organizacionais.

Por oposição, o clima organizacional é caracterizado pelo que acontece no dia a dia da organização. É aquilo que os colaboradores pensam sobre a organização relativamente a diversos aspetos, como condições de trabalho, estrutura do edifício e na forma como os processos acontecem.

E por se tratar da perceção momentânea, diferentemente da cultura organizacional, o clima passa por constantes mudanças. Assim, é necessário que periodicamente seja feita uma avaliação do nível de satisfação e motivação dos colaboradores, de forma a serem adotadas medidas e instrumentos que possam motivar e contribuir para a satisfação dos mesmos nas suas atividades quotidianas.

1.5. Ética Organizacional

Este ponto pretende abordar o conceito de ética organizacional, explorando as suas várias facetas e tipos. Com o intuito de introduzir a temática da ética organizacional, vamos começar por analisar o conceito de ética, a partir do qual se analisa o conceito de ética organizacional.

O processo de institucionalização da ética conheceu um rápido desenvolvimento a partir de meados da década de 1970, e de forma mais marcada nos Estados Unidos. A definição de políticas éticas constitui um exercício de autorregulação, sempre preferida a intervenções e regulação governamentais pelos setores empresariais e classes profissionais. A adoção dos códigos éticos constitui a tradução mais comum destas políticas. Gomes, Cunha, & Rego (2006).

De acordo com o dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora, a Ética é a “ciência que tem por objeto o juízo de apreciação com vista à distinção entre o bem e mal”.

A palavra ética vem do grego *ethos*, que significa hábito ou costume, aludindo, assim, aos comportamentos humanos. É o domínio da filosofia responsável pela investigação dos princípios que orientam o comportamento humano. Ou seja, que tem por objeto o juízo de apreciação que distingue o bem e o mal, o comportamento correto e o incorreto. A ética é, assim, uma filosofia prática que procura regulamentar a conduta tendo em vista o desenvolvimento humano Carapeto & Fonseca (2012, p. 8)

Segundo Gomes, Cunha, & Rego, (2006), as preocupações com a ética constituem um fenómeno relativamente recente no contexto organizacional. A integração da ética no discurso da gestão pode mesmo ser considerada uma das mudanças mais significativas ocorridas na gestão nas últimas duas ou três décadas. Esta mudança que se iniciou nos Estados Unidos na década de 1970, atingiu a Europa uma década depois, tendo contribuído para uma maior visibilidade da ética na própria sociedade

Segundo estes autores uma maior consciencialização ética resulta também da constatação dos custos associados à ausência destas preocupações. As preocupações das empresas em transmitir uma imagem eticamente responsável pressupõe o reconhecimento de que o seu papel na comunidade transcende a esfera económica, perspectiva que tem subjacente uma das maiores contribuições para o desenvolvimento teórico da gestão ocorridas nas últimas décadas, a teoria das partes interessadas (*stakeholder theory*) Gomes, Cunha, & Rego (2006).

A ética mune a organização de legitimidade face à sociedade, de fidelidade para com os clientes, de satisfação e eficiência perante os empregados, aspetos que, sem procurarem sê-lo, resultam ao mesmo tempo rentáveis materialmente Moreira (2002).

Como refere Soares (2008), as incidências éticas dos sistemas organizacionais repercutem-se de uma forma ampla e incisiva, contudo não imediatamente perceptível, na conduta dos indivíduos e, conseqüentemente, nos diversos subsistemas funcionais/organizacionais e nas suas múltiplas esferas de ação. Este autor refere ainda que a utilidade desta constatação reside em evidenciar, face às suas repercussões, as possibilidades e as vantagens de uma ética organizacional.

A importância da questão da ética na vida pública e, em particular, na atividade profissional de quantos são chamados a gerir interesses e recursos públicos tem vindo a constituir crescente motivo de preocupação.

A base de qualquer organização são as pessoas cujas capacidades intelectuais lhes permitem seguir modelos de pensamento, mas também de comportamento. No entanto, estão sujeitas a influências que podem vir de diversos ambientes tanto do interior como do exterior da organização. Por isso, as experiências que podem ser boas ou más, os sucessos e insucessos e, ainda os conhecimentos que se interiorizaram, determinam os comportamentos que podem ser identificados como éticos ou antiéticos.

Os comportamentos não éticos podem ter um considerável impacto negativo no desempenho dos empregados e nos resultados da empresa estando na origem de numerosos acidentes e processos de falência Gomes, Cunha, & Rego (2006).

Na opinião dos mesmos autores, para além de custos elevados para as empresas e para a sociedade, os comportamentos não éticos podem desvirtuar os princípios da livre concorrência e da economia de mercado em que assenta a economia capitalista das sociedades ocidentais.

Gomes, Cunha, & Rego (2006) referem como exemplo o incumprimento das obrigações fiscais e o chamado *dumping* social que no seu entender introduzem elementos de perturbação e distorção do mercado colocando as empresas responsáveis socialmente em situação desfavorável perante a concorrência.

Internamente, este processo traduz-se na adoção de políticas de promoção de comportamentos eticamente responsáveis e, sobretudo, de códigos éticos. Trata-se de um mecanismo essencialmente simbólico e que não envolve custos apreciáveis para as empresas, mas que permite acomodar as preocupações dos diversos *stakeholders* mais vulneráveis às implicações dos comportamentos não éticos.

Neste contexto, torna-se necessário enquadrar a política da organização, potenciando a sua atitude ética, associada aos comportamentos das pessoas, como forma de efetivar as boas práticas da ética nas organizações.

Nesta perspectiva, a ética nas organizações remete para os deveres relacionados com a responsabilidade que cada membro da organização tem no seu trabalho. Não ter uma atitude ética é ir contra os deveres profissionais, é não cumprir compromissos assumidos, por escrito ou verbalmente, perante as suas funções e estatutos nas organizações. A organização não é uma entidade abstrata, consubstancia-se numa estrutura física e nas pessoas concretas que a integram, por isso, a ética prende-se com comportamentos concretos Dias (2014).

Robbins (2009) sugere um conjunto de práticas que os administradores podem adotar, com vista à criação de uma cultura organizacional mais ética:

Os gestores devem ser um modelo visível na organização, os funcionários observam o comportamento dos executivos de escalões hierárquicos mais elevados, tomando-os como referência. Quando estes adotam comportamentos eticamente corretos, os trabalhadores entendem-nos como uma mensagem positiva, interiorizando-os e adotando-os no seu dia a dia;

Os gestores devem comunicar expectativas éticas, as ambiguidades éticas podem ser minimizadas com a criação e divulgação de um código organizacional de ética que deve conter os valores essenciais da organização e estabelecer as regras éticas a serem respeitadas pelos funcionários;

A formação sobre ética aos funcionários deve ser uma das prioridades na organização, devem, por isso, organizar seminários, *workshops* e outros programas sobre ética, com o propósito de reforçar os padrões de conduta desejáveis, esclarecer quanto às práticas que importa adotar e ainda, tratar de possíveis dilemas éticos.

As atitudes éticas devem ser recompensadas e estimuladas e as antiéticas devem ser punidas, aqueles cujo comportamento é eticamente correto e desejável, devem ser publicamente reconhecidos e recompensados. Da mesma forma, aqueles que transgredirem e não respeitem os princípios inscritos no código de ética devem ser punidos de forma exemplar;

Os funcionários têm que se sentir encorajados a denunciar práticas antiéticas, fornecendo mecanismos de proteção, a organização deve fornecer mecanismos formais para que, os funcionários possam discutir os dilemas éticos e reportar as eventuais transgressões sem medo de sofrer represálias. Esses mecanismos podem ser compostos por conselhos de ética, mediante a atuação de fiscais de ética ou *ombudsmen*. Os fiscais de ética são agentes capacitados para a resolução do conflito ético de uma forma rápida e segura.

Com isto, os administradores criam um conjunto de normas e regras, compilados e descritos nos códigos de ética, como forma de dar a conhecer comportamentos considerados corretos e, por isso, aceites e reforçados, com o objetivo de melhorar o funcionamento das organizações.

De acordo com Gomes, Cunha e Rego (2006), a adoção de códigos éticos, também chamados de códigos de conduta, códigos deontológicos, ou princípios-base, entre outras designações, constitui a forma mais disseminada de institucionalização da ética. Desde os anos 80 do século passado que 80% dos grandes grupos norte-americanos refere ter adotado um código de ética.

Segundo estes autores, os códigos mais frequentes nas empresas multinacionais, são aqueles que se centram essencialmente nas relações e na responsabilidade da empresa perante os seus *stakeholders* que merecem maior atenção nos códigos. Nestes códigos dirigidos para alvos externos, os aspetos mais frequentes citados incluem a qualidade de produtos e serviços, o cumprimento do quadro jurídico legal, e a proteção do meio ambiente. Os princípios referidos mais amiúde nestes códigos, que devem presidir a essas relações são a transparência, a honestidade e a justiça.

Outro tipo de código de ética, mais comum nas empresas europeias e asiáticas, centra-se na definição dos valores organizacionais, sendo os mais citados a cooperação e espírito de equipa, a responsabilidade, a comunicação aberta e a inovação. É neste contexto da ética organizacional que centra a nossa pesquisa.

Por último, o mais utilizado nas empresas norte-americanas, dirige-se para alvos internos e centra-se na conduta dos empregados perante outros empregados e perante a

empresa. Os comportamentos mais frequentemente mencionados são a discriminação, a intimidação e o respeito pela empresa, nomeadamente em situações de conflitos de interesses, corrupção e fraude.

Neste sentido entendemos que os diferentes códigos de ética correspondem ao conjunto de fatores internos de cada organização e que a influenciam quer sob forma de ameaças, quer sob forma de oportunidades para a imagem da organização. Nesta variação entendemos também que depende em grande medida da cultura nacional e que conseqüentemente passa a interferir diretamente na cultura da organização.

Os códigos de conduta devem proporcionar uma orientação clara sobre o comportamento ético nas situações em que é mais forte a tentação de se comportar de maneira antiética. Eles devem ser explícitos para serem úteis, mas também devem deixar espaço para que os gerentes usem a sua capacidade de julgamento em situações que requerem sensibilidade cultural Serra, (2005).

Para além destes factos e no seguimento da cultura organizacional na administração pública, é importante referir o código de ética na administração pública, uma vez que apesar de serem conceitos diferentes estão interligados.

É do entendimento geral, que o setor público tem o dever e a obrigação de trabalhar para o bem-estar da sociedade, garantindo a segurança social, os direitos e liberdades legais e morais dos cidadãos. Os princípios éticos pelos quais os profissionais do setor público se regem (tanto para avaliarem as decisões dos outros como funcionários públicos, como para tomarem melhores decisões) são um pouco diferentes da ética que um cidadão comum aplica no seu dia-a-dia, ou mesmo das regras aplicadas nas empresas privadas (setor privado).

Entretanto, pode-se afirmar que a ética organizacional é uma postura adotada por toda a organização envolvendo todos os integrantes da mesma, principalmente a alta administração, na adoção de posturas éticas que atendam os objetivos organizacionais e também os interesses legítimos dos seus públicos na construção de uma sociedade mais justa e humana.

1.6. Ética e Cultura Organizacional na Administração Pública

1.6.1. Enquadramento

Como refere Soares (2008), na ética e cultura organizacional, existe um conjunto de forças e fatores de pressão que incidem sobre a Administração Pública e que podem apresentar-se da seguinte forma:

- As exigências e necessidades complexas da sociedade;
- As limitações materiais e de recursos;
- As relações cada vez mais intrincadas entre a Administração Pública e o setor privado;
- A crescente margem de discricionariedade e a complexidade das relações institucionais;
- A perscrutação pública e os próprios processos de reestruturação e mudança na Administração Pública, que surgem como resposta ou reação a este conjunto de fatores.

Desta forma, podemos dizer que essas forças e fatores têm uma repercussão significativa ao nível da ética.

Assim, analisando outras abordagens, como é o caso de Soares (2008), este refere que a importação de mecanismos e conceções do setor privado para a Administração Pública, tendo em vista a melhoria da sua eficácia e eficiência, representa uma formulação ética complexa que se prende diretamente com os seus valores e com a articulação e definição dos meios e fins.

Deste modo, podemos verificar que a interação entre a ética e a cultura organizacional se torna cada vez mais complexa na sua abordagem, uma vez que cada uma delas tem o seu próprio conceito e características. A ética ao fazer parte da cultura organizacional, pode ser transmitida, quer ao nível da arquitetura dos processos, atividades e estruturas, quer ao nível da socialização profissional e da conduta dos responsáveis. A qualidade ética dos recursos humanos, a par das suas competências técnicas e profissionais são

duas facetas de uma mesma realidade: a do agente que está ao serviço de determinada organização pública Soares (2008).

O autor afirma ainda que, para que se alcance uma qualidade ética dos recursos humanos é necessário que a cultura organizacional esteja imbuída, ela própria, pela dimensão ética.

Não muito diferente de outras organizações, a Administração Pública é, também ela, influenciada pelo contexto sociocultural, pelo que as incidências da ética na Administração Pública também se fazem sentir e são perspectivadas de diversas maneiras. Contudo, é relevante tomar em consideração alguns aspetos da Administração Pública.

A Administração Pública produz uma cultura interna que exprime valores e crenças partilhadas pelos seus membros, o que a torna própria e única, diferenciando-a das outras organizações, ainda que, integradas num contexto cultural mais amplo, o da cultura nacional.

A ética na Administração Pública é, indiscutivelmente, reconhecida como determinante para o desenvolvimento da sociedade em que a mesma se encontra inserida. Sendo que, nas palavras de Soares (2008), as pessoas são a essência da ética. O autor justifica a sua afirmação dizendo que este é o princípio cuja completa assunção e interiorização é a condição imprescindível para se falar seriamente em ética, particularmente no caso da Administração Pública, e assim fazer refletir isso mesmo ao nível dos seus sistemas e estruturas.

Neste contexto, o mesmo autor acrescenta o conceito de socialização profissional entendida como a assunção e transmissão de uma ética de atuação que deve nortear os membros da Administração Pública através de sistemas de formação direcionados para a ética e as suas implicações, assim como, pela conduta dos líderes, que por essa via se mostra referencial. Isto vem reforçar a posição de Robbins (2009) já atrás referida. O autor acrescenta ainda que a ética não pode ser imposta, mas é seguramente um aspeto que pode estar imbuído na cultura da Administração Pública.

Podemos dizer ainda que as decisões éticas impõem três qualidades individuais, a serem adquiridas e desenvolvidas. A primeira reside na competência para identificar questões éticas, a segunda respeita à autoconfiança para procurar diferentes pontos de vista e decidir tendo esses pontos de vista em consideração; e a terceira consiste na disposição para tomar decisões em circunstâncias em que não se detém o total conhecimento e informação necessários para apoiar a tomada de decisão, daqui resultando decisões não definitivas e controversas Serra (2005).

Tudo isto remete-nos para a tomada de consciência da necessidade de uma boa conduta profissional direcionando o esforço para a melhoria da prestação do serviço ao público. Por isto é necessário conhecer e divulgar as boas práticas a adotar.

1.6.2. Estrutura da Administração Pública

Moreira (2002) considera a Administração Pública como o conjunto de organizações e empresas públicas que atuam em conjunto com o Governo, Estado e outros órgãos públicos. A Administração Pública define-se como o poder de gestão do Estado no qual se inclui o poder de legislar e tributar, fiscalizar e regular através dos seus órgãos e outras instituições, visando sempre um serviço público efetivo. A Administração define-se através de um âmbito institucional e legal baseado em leis e regulamentos.

O artigo 266º - princípios fundamentais, da Constituição da República Portuguesa menciona que “1-a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos” e que “2-os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé”.

Portanto, os funcionários públicos realizam fundamentalmente uma tarefa de serviço público, levando a cabo trabalhos orientados para o serviço à comunidade. Assim sendo, na função pública as considerações éticas e deontológicas constituem algo conatural e essencial para a melhoria dos serviços a prestar às populações Moreira(2002).

Ainda na Constituição da República Portuguesa, a Administração Pública também está constituída pela Administração Central do Estado, que se subdivide em Administração direta e indireta do Estado. A administração direta do Estado regula-se pela Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, e integra todos os serviços centrais e periféricos, que estejam sujeitos ao poder de direção do respetivo membro do Governo. Formado pelos ministérios, órgãos consultivos e sistemas de informação.¹

Enquanto a Administração Indireta do Estado conforme Lei n.º 96/2015, de 17 de agosto, integra as entidades públicas dotadas de autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado.²

A literatura evidencia a necessidade de a Administração Pública se adaptar às transformações profundas que têm ocorrido na sociedade global. E para que isso aconteça, é necessário investir nas pessoas, mudar o sistema de valores e transformar o modelo de liderança predominante nas organizações públicas.

A criatividade e a inovação são componentes fundamentais para a dinâmica das organizações públicas e para a sua adaptação às rápidas mudanças no seu ambiente. Esta favorece a comunicação, a resolução de problemas, o trabalho em equipa e a assunção de riscos na prossecução dos objetivos. Estimular os funcionários para que, de forma permanente procurem formas inovadoras de atingir os objetivos organizacionais, é um fator crítico de sucesso.

As organizações com maior sucesso são aquelas que detêm ou dominam o conhecimento. Para isso, investem na formação e qualificação dos seus dirigentes e funcionários, para induzir a inovação, assim como, tecnologias que facilitam a partilha e a utilização do conhecimento Fonseca (2005).

¹ Nota: já existe a 8ª versão – a mais recente (Lei n.º 64/2011, de 22/12)

² <https://dre.pt/home/-/dre/67348949/details/maximized>

De qualquer forma, parece ser óbvio que as novas tecnologias e a inovação alteram não só a forma de operar nas organizações, mas também a forma como os serviços são prestados aos clientes.

1.6.3. Princípios Gerais da Administração Pública

Um fator relevante para a modernização e melhoria na prestação de serviços aos cidadãos são os princípios gerais da administração pública, enumerados pelo Código do Processo Administrativo (CPA) publicado pelo Decreto-Lei nº 4/2015 de 7 de janeiro.

Deste Decreto-lei destacamos os **Princípios gerais da atividade administrativa**

Artigo 3.º Princípio da legalidade

1 — Os órgãos da Administração Pública devem atuar em obediência à lei e ao direito, dentro dos limites dos poderes que lhes forem conferidos e em conformidade com os respetivos fins.

2 — Os atos administrativos praticados em estado de necessidade, com preterição das regras estabelecidas no presente Código, são válidos, desde que os seus resultados não pudessem ter sido alcançados de outro modo, mas os lesados têm o direito de ser indemnizados nos termos gerais da responsabilidade da Administração.

Artigo 4.º Princípio da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos

Compete aos órgãos da Administração Pública prosseguir o interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

Artigo 5.º Princípio da boa administração

1 — A Administração Pública deve pautar-se por critérios de eficiência, economicidade e celeridade.

2 — Para efeitos do disposto no número anterior, a Administração Pública deve ser organizada de modo a aproximar os serviços das populações e de forma não burocratizada.

Artigo 6.º Princípio da igualdade

Nas suas relações com os particulares, a Administração Pública deve reger -se pelo princípio da igualdade, não podendo privilegiar, beneficiar, prejudicar, privar de qualquer direito ou isentar de qualquer dever ninguém em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.

Artigo 7.º Princípio da proporcionalidade

1 — Na prossecução do interesse público, a Administração Pública deve adotar os comportamentos adequados aos fins prosseguidos.

2 — As decisões da Administração que colidam com direitos subjetivos ou interesses legalmente protegidos dos particulares só podem afetar essas posições na medida do necessário e em termos proporcionais aos objetivos a realizar.

Artigo 8.º Princípios da justiça e da razoabilidade

A Administração Pública deve tratar de forma justa todos aqueles que com ela entrem em relação, e rejeitar as soluções manifestamente desrazoáveis ou incompatíveis com a ideia de Direito, nomeadamente em matéria de interpretação das normas jurídicas e das valorações próprias do exercício da função administrativa.

Artigo 9.º Princípio da imparcialidade

A Administração Pública deve tratar de forma imparcial aqueles que com ela entrem em relação, designadamente, 58 Diário da República, 1.ª série — N.º 4 — 7 de janeiro de 2015 considerando com objetividade todos e apenas os interesses relevantes no contexto decisório e adotando as soluções organizatórias e procedimentais indispensáveis à preservação da isenção administrativa e à confiança nessa isenção.

Artigo 10.º Princípio da boa-fé

1 — No exercício da atividade administrativa e em todas as suas formas e fases, a Administração Pública e os particulares devem agir e relacionar -se segundo as regras da boa-fé.

2 — No cumprimento do disposto no número anterior, devem ponderar -se os valores fundamentais do Direito relevantes em face das situações consideradas, e, em especial, a confiança suscitada na contraparte pela atuação em causa e o objetivo a alcançar com a atuação empreendida.

Artigo 11.º Princípio da colaboração com os particulares

1 — Os órgãos da Administração Pública devem atuar em estreita colaboração com os particulares, cumprindo- -lhes, designadamente, prestar aos particulares as informações e os esclarecimentos de que careçam, apoiar e estimular as suas iniciativas e receber as suas sugestões e informações.

2 — A Administração Pública é responsável pelas informações prestadas por escrito aos particulares, ainda que não obrigatórias.

Artigo 12.º Princípio da participação

Os órgãos da Administração Pública devem assegurar a participação dos particulares, bem como das associações que tenham por objeto a defesa dos seus interesses, na formação das decisões que lhes digam respeito, designadamente através da respetiva audiência nos termos do presente

Artigo 13.º Princípio da decisão

1 — Os órgãos da Administração Pública têm o dever de se pronunciar sobre todos os assuntos da sua competência que lhes sejam apresentados e, nomeadamente, sobre os assuntos que aos interessados digam diretamente respeito, bem como sobre quaisquer petições, representações, reclamações ou queixas formuladas em defesa da Constituição, das leis ou do interesse público.

2 — Não existe o dever de decisão quando, há menos de dois anos, contados da data da apresentação do requerimento, o órgão competente tenha praticado um ato administrativo sobre o mesmo pedido, formulado pelo mesmo particular com os mesmos fundamentos.

3 — Os órgãos da Administração Pública podem decidir sobre coisa diferente ou mais ampla do que a pedida, quando o interesse público assim o exija.

Artigo 14.º Princípios aplicáveis à administração eletrónica

1 — Os órgãos e serviços da Administração Pública devem utilizar meios eletrónicos no desempenho da sua atividade, de modo a promover a eficiência e a transparência administrativas e a proximidade com os interessados.

2 — Os meios eletrónicos utilizados devem garantir a disponibilidade, o acesso, a integridade, a autenticidade, a confidencialidade, a conservação e a segurança da informação.

3 — A utilização de meios eletrónicos, dentro dos limites estabelecidos na Constituição e na lei, está sujeita às garantias previstas no presente Código e aos princípios gerais da atividade administrativa.

4 — Os serviços administrativos devem disponibilizar meios eletrónicos de relacionamento com a Administração Pública e divulgá-los de forma adequada, de modo a que os interessados os possam utilizar no exercício dos seus direitos e interesses legalmente protegidos, designadamente para formular as suas pretensões, obter e prestar informações, realizar consultas, apresentar alegações, efetuar pagamentos e impugnar atos administrativos.

5 — Os interessados têm direito à igualdade no acesso aos serviços da Administração, não podendo, em caso algum, o uso de meios eletrónicos implicar restrições ou discriminações não previstas para os que se relacionem com a Administração por meios não eletrónicos.

6 — O disposto no número anterior não prejudica a adoção de medidas de diferenciação positiva para a utilização, pelos interessados, de meios eletrónicos no relacionamento com a Administração Pública.

Artigo 15.º Princípio da gratuidade

1 — O procedimento administrativo é tendencialmente gratuito, na medida em que leis especiais não imponham o pagamento de taxas por despesas, encargos ou outros custos suportados pela Administração.

2 — Em caso de insuficiência económica, a Administração isenta, total ou parcialmente, o interessado do pagamento das taxas ou das despesas referidas no número anterior.

3 — A insuficiência económica deve ser provada nos termos da lei sobre apoio judiciário, com as devidas adaptações.

Artigo 16.º Princípio da responsabilidade

A Administração Pública responde, nos termos da lei, pelos danos causados no exercício da sua atividade.

Artigo 17.º Princípio da administração aberta

1 — Todas as pessoas têm o direito de acesso aos arquivos e registos administrativos, mesmo quando nenhum procedimento que lhes diga diretamente respeito esteja em curso, sem prejuízo do disposto na lei em matérias relativas à segurança interna e externa, à investigação criminal, ao sigilo fiscal e à privacidade das pessoas.

2 — O acesso aos arquivos e registos administrativos é regulado por lei.

Artigo 18.º Princípio da proteção dos dados pessoais

Os particulares têm direito à proteção dos seus dados pessoais e à segurança e integridade dos suportes, sistemas e aplicações utilizados para o efeito, nos termos da lei. Diário da República, 1.ª série — N.º 4 — 7 de janeiro de 2015 59

Artigo 19.º Princípio da cooperação leal com a União Europeia

1 — Sempre que o direito da União Europeia imponha à Administração Pública a obrigação de prestar informações, apresentar propostas ou de, por alguma outra forma,

colaborar com a Administração Pública de outros Estados- -membros, essa obrigação deve ser cumprida no prazo para tal estabelecido.

2 — Na ausência de prazo específico, a obrigação referida no número anterior é cumprida no quadro da cooperação leal que deve existir entre a Administração Pública e a União Europeia.

Artigo 20.º Órgãos

1 — São órgãos da Administração Pública os centros institucionalizados titulares de poderes e deveres para efeitos da prática de atos jurídicos imputáveis à pessoa coletiva.

2 — Os órgãos são, nos termos das normas que os instituem ou preveem a sua instituição, singulares ou colegiais e permanentes ou temporários.

3 — Os órgãos colegiais podem adotar o seu regimento no quadro das normas legais e estatutárias aplicáveis.

Artigo 21.º Presidente e secretário

1 — Sempre que a lei não disponha de forma diferente, cada órgão colegial da Administração Pública tem um presidente e um secretário, a eleger pelos membros que o compõem.

2 — Cabe ao presidente do órgão colegial, além de outras funções que lhe sejam atribuídas, abrir e encerrar as reuniões, dirigir os trabalhos e assegurar o cumprimento das leis e a regularidade das deliberações.

3 — O presidente pode, ainda, suspender ou encerrar antecipadamente as reuniões, quando circunstâncias excepcionais o justificarem, mediante decisão fundamentada, a incluir na ata da reunião, podendo a decisão ser revogada em recurso imediatamente interposto e votado favoravelmente, de forma não tumultuosa, por maioria de dois terços dos membros com direito a voto.

4 — O presidente, ou quem o substituir, pode reagir judicialmente contra deliberações tomadas pelo órgão a que preside quando as considere ilegais, impugnando atos administrativos ou normas regulamentares ou pedindo a declaração de ilegalidade por omissão de normas, bem como requerer as providências cautelares adequadas.

Artigo 22.º Suplência do presidente e do secretário

1 — Salvo disposição legal, estatutária ou regimental em contrário, intervêm como suplentes do presidente e do secretário de qualquer órgão colegial, quando ocorra a sua ausência ou impedimento, respetivamente, o vogal mais antigo e o vogal mais moderno.

2 — No caso de os vogais possuírem a mesma antiguidade reportada ao momento da assunção do cargo, intervêm como suplentes, respetivamente, o vogal de mais idade e o vogal mais jovem.

3 — Em caso de conflito entre o presidente e o órgão quanto aos pressupostos de intervenção de um seu suplente, prevalece a vontade colegial quando não caiba a outro órgão a competência para o dirimir.

Como exemplo de Boas Práticas na Administração Pública, no que respeita à ética, temos a ***Carta Ética da Administração Pública*** que acolhe 10 princípios éticos que se baseiam nos princípios enumerados:

- Princípio do Serviço Público
- Princípio da Legalidade
- Princípio da Justiça e da Imparcialidade
- Princípio da Igualdade
- Princípio da Proporcionalidade
- Princípio da Colaboração e Boa-fé
- Princípio da Informação e da Qualidade
- Princípio da Integridade
- Princípio da Competência
- Princípio da Responsabilidade

A *carta Ética da Administração Pública*, no seguimento da Carta Deontológica do Serviço Público (Resolução do Conselho de Ministros nº 18/93) preocupa-se mais em acentuar a parte positiva da ética do que em censurar as condutas corruptas Moreira, (2002). O mesmo autor diz ainda que, a aceitação de uma ética racional, como ética das virtudes, que visa a realização de todas as potencialidades humanas, não se pode ficar

pela enunciação dos «valores» e «fins» da Administração Pública. O código de conduta é algo que se pode aprender, enquanto a rectidão moral e a competência profissional se adquirem com esforço, dentro de uma comunidade de aprendizagem e graças a contínuos exercícios de ensaio e erro, de equívocos e melhorias. A temática dos códigos de ética deve servir para mostrar que a ética não é a fria aplicação de normas. Uma ética realista é também uma ética das virtudes. Moreira (2004).

Capítulo 2. Estudo Empírico: O caso do Instituto Politécnico da Guarda

Neste capítulo caracterizamos a entidade estudada, o Instituto Politécnico da Guarda (IPG) de forma a conhecer melhor o nosso objeto de estudo e procuramos clarificar os aspetos de natureza metodológica que orientaram o estudo. Iniciamos com a caracterização da entidade e de seguida a contextualização do estudo, procedendo à justificação e finalidade do mesmo. Ao longo deste capítulo descrevem-se e fundamentam-se as opções tomadas ao longo do percurso de investigação relativamente aos métodos adotados tendo em conta a definição da problemática. Na contextualização através do instrumento de medida, descrevemos o tipo de estudo adotado, bem como a estratégia utilizada para a recolha e análise de dados.

2.1. O Instituto Politécnico da Guarda

O estudo foi levado a cabo no Instituto Politécnico da Guarda (IPG).

O artigo 1º dos Estatutos o IPG apresenta-o como “uma instituição de ensino superior de direito público, ao serviço da sociedade, orientada para a produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, da ciência, da tecnologia e das artes, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental”

O IPG encontra-se situado na cidade da Guarda, capital do distrito que lhe dá o nome. O distrito da Guarda faz fronteira a norte com o distrito de Bragança, a sul com o distrito de Castelo Branco, a leste com Espanha e a oeste com os distritos de Coimbra e Viseu.

O projeto de implementar uma instituição de ensino superior na Guarda nasce na década de 70, mais precisamente, em 1979 com a criação da Escola Superior de Educação, posteriormente integrada no Instituto Politécnico.

Criado em 1980 pelo Decreto-Lei n.º 303/80 de 16 de agosto, o IPG só em finais de 1985 veria traçadas as bases da sua implementação definitiva. Do ponto de vista

jurídico, o IPG é uma “pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar” (art.º 3.º dos estatutos do IPG). A dinâmica do processo desenvolvido a partir de então veio permitir o início, em 1986, das atividades letivas da Escola Superior de Educação e, no ano seguinte, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

O IPG foi um dos primeiros estabelecimentos de ensino superior a ver aprovados os seus estatutos, homologados pelo despacho normativo n.º 765/94, publicados em Diário da República (DR n.º 273, I Série-B) de 25 de novembro.

O IPG é uma Instituição de Ensino Superior (IES) de direito público, que possui quatro Unidades Orgânicas (UO) de ensino: Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto (ESECD), Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Escola Superior de Saúde (ESS) e Escola Superior de Turismo e Hotelaria (ESTH). Também possui uma estrutura de investigação designada Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior (UDI), com estatuto de UO, que desenvolve um planeamento orgânico para a capacitação da investigação, desenvolvimento & inovação do IPG.

O IPG também integra unidades funcionais (UF) de apoio à atividade académica e de serviços à comunidade académica – os Serviços de Ação Social (SAS) e a Biblioteca. Os SAS são o serviço do Instituto vocacionado para assegurar as funções da ação social escolar.

A oferta formativa do IPG compreende formação de 1.º ciclo (licenciaturas), de 2.º ciclo (mestrados), pós-graduada e de especialização não conferente de grau académico, Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) revelando uma oferta abrangente e multidisciplinar, com cursos em múltiplas áreas do conhecimento.

O IPG desenvolve também atividades nos domínios da investigação (quer nas Escolas, quer nas unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D), da transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico, da prestação de serviços à comunidade, de apoio ao desenvolvimento e de cooperação em áreas de extensão educativa, cultural e técnica.

Deste modo, o IPG desempenha um papel decisivo na qualificação dos recursos humanos, em diversas áreas do saber, na investigação aplicada, na prestação de

serviços, bem como no desenvolvimento económico, social, científico e cultural da região da Guarda.

De acordo com o plano estratégico (2019-2022), o IPG tem como missão qualificar profissionais através de programas de formação de qualidade reconhecida pelas aprendizagens e que sejam geradores de competências para o desenvolvimento de conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional para a região e o país.

Com o propósito de assegurar os níveis de qualidade desejados foi desenvolvido o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) por deliberação do Conselho de Gestão do IPG, de 28 de outubro de 2010. Neste quadro é criado o Gabinete de Avaliação e Qualidade (GAQ) com o objetivo central de servir de suporte operacional ao Conselho de Avaliação e Qualidade (CAQ). O CAQ é o órgão estatutário que estabelece a missão do GAQ e as suas ações executivas no sentido de promover a política de qualidade do IPG, conceber e colocar em prática um conjunto de procedimentos com o objetivo de implementar o SIGQ na Instituição, associados ao ensino, à investigação e aos serviços, contribuindo para a melhoria e valorização do processo de ensino aprendizagem.

Em termos estratégicos, o GAQ centra a sua ação na implementação de uma cultura de qualidade no IPG, apoiando os processos de avaliação interna e externa, assegurando assim, a implementação e monitorização do SIGQ no IPG.

2.2. Estrutura Orgânica e Recursos Humanos

2.2.1 Estrutura Orgânica

A organização interna do IPG está prevista nos artigos 9.º a 13.º dos seus Estatutos e estrutura-se conforme apresentado na Figura 3. Como se pode observar, a estrutura orgânica do IPG é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Geral; Presidente; Conselho de Gestão; Conselho Superior de Coordenação; Conselho para a Avaliação e Qualidade; e Provedor do Estudante. A unidade orgânica dos Serviços Centrais (SC) do IPG está definida no Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais do IPG (Diário da

República, 2.^a série, n.º 67, 4 de abril de 2017). De acordo com o artigo 1.º do referido regulamento, os Serviços Centrais do IPG têm como missão assegurar as condições necessárias para que os Órgãos de Governo do Instituto e das suas Unidades Orgânicas cumpram as respetivas missões, objetivos e competências, promovendo a articulação e colaboração adequada, responsável, eficiente e eficaz.

O Presidente do IPG é o órgão de condução da política do IPG e preside ao Conselho de Gestão. O Presidente participa nas reuniões do Conselho Geral, sem direito a voto e representa o órgão superior de governo e de representação externa do Instituto.

O mandato do Presidente tem a duração de quatro anos, podendo ser renovado uma única vez, nos termos dos estatutos, sendo coadjuvado por dois Vice-Presidentes.

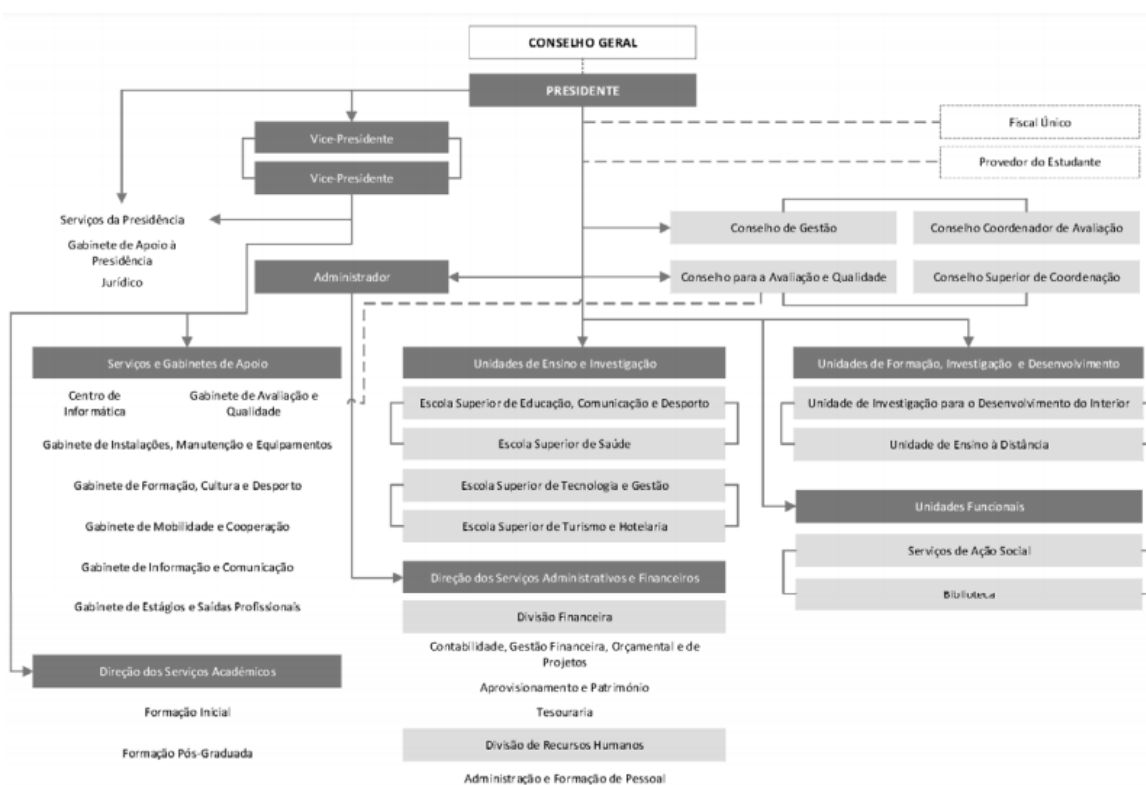


Figura 3: Organograma do IPG

Fonte: Adaptado de Relatório de atividades do IPG 2019 (IPG, 2019:17)

2.2.2 Recursos Humanos

Ao longo dos últimos anos, a estrutura de recursos humanos do IPG tem vindo a ser ajustada, no que respeita quer ao pessoal docente, quer ao pessoal não docente, de acordo com novas funcionalidades e necessidades de serviço, representando em 31-12-2019, um total de 401 colaboradores (tabelas 2 e 3).

De acordo com o relatório de atividades referido, o IPG promove o clima e a cultura organizacionais através da coesão interna, sobretudo pela integração de serviços e a articulação dos seus recursos humanos, bem como da gestão eficiente dos recursos materiais, tendencialmente mais centralizada de modo a criar sinergias e a racionalizar a partilha dos recursos entre as UO, os SC e os SAS (IPG, 2019).

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos 170 colaboradores não docentes pela respetiva situação profissional.

Tabela 2: Pessoal não docente – por cargo/carreira/categoria

Cargo/carreira/categoria	Efetivos considerados a		
	31/12/2019		
	SAS	IPG	SAS+IPG
Presidente	0	1	1
Vice-presidente	0	2	2
Administrador	0	1	1
Diretor de Serviços	1	3	4
Técnico superior área jurídica	0	1	1
Técnico superior área de BAD	0	1	1
Técnico superior	3	28	31
Especialista de informática	0	8	8
Técnico de informática	0	2	2
Coordenador técnico	0	1	1
Assistente Técnico	3	41	44
Encarregado de pessoal auxiliar	3	1	4
Assistente operacional	32	38	70
Total	42	128	170

Fonte: Plano de Atividades do IPG 2020 (IPG, 2019:22)

Os SAS apesar de integrar o IPG, estes distinguem-se porque são vocacionados para a prestação de serviços e a concessão de apoios aos estudantes através de bolsas de estudo, alimentação e cantinas e bares, alojamento, serviços de saúde, atividades culturais e desportivas, e são dotados de autonomia administrativa, financeira e orçamental (IPG, 2019 6).

De acordo com os dados disponíveis, em 31 de dezembro de 2019, os recursos humanos existentes no IPG, perfaziam um total de 401 colaboradores, repartidos por 170 colaboradores não docentes e 231 docentes (IPG, 2019).

Relativamente ao pessoal docente, a

Tabela 3 apresenta a distribuição dos docentes por categoria e respetiva Unidade Orgânica a que pertencem. Quanto aos docentes por categoria, destaca-se a categoria de Professor Adjunto como a mais representativa em todas as Unidades Orgânicas, e que corresponde à categoria intermédia. No que respeita ao total de docentes por escola, os docentes afetos à ESTG representam 43,72% do total. De referir que ao nível do corpo docente verificam-se frequentemente colaborações inter-escolas, o que permite otimizar os recursos humanos.

Tabela 3: Pessoal docente – por cargo categoria

Categoria	Efetivos considerados a 31/12/2019				
	ESECD	ESTG	ESS	ESTH	IPG
Prof. Coordenador Principal	1	0	0	0	1
Prof. Coordenador	3	11	3	1	18
Prof. Adjunto	31	66	19	9	125
Prof. Adjunto Convidado	10	7	18	5	40
Assistente	3	2	1	0	6
Assistente Equiparado	2	5	0	0	7
Assistente Convidado	8	10	13	3	34
Total docentes	58	101	54	18	231
Total docentes em %	25,11%	43,72%	23,38%	7,79%	100%

Fonte: Adaptado de Plano de Atividades do IPG 2020 (IPG, 2019:23)

2.3 – Instrumento de Medida

Para responder ao objeto do estudo que consiste em identificar a cultura e as práticas da ética organizacional numa entidade, em particular, no Instituto Politécnico da Guarda, optou-se por utilizar a metodologia quantitativa.

A pesquisa quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador Freixo (2001). Este método considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, normalmente utilizando métodos estatísticos Reis (2010).

O método utilizado para a recolha de dados foi o Inquérito por questionário.

A opção pelo Inquérito por questionário deveu-se ao facto de em primeiro lugar, tendo em conta a situação atual de pandemia “Covid 19”, por conta do vírus Sars-Cov-2 e que se traduziu num conjunto de medidas restritivas recomendadas pela Direção Geral da Saúde, nomeadamente, o distanciamento social, ter dificultado de sobremaneira a aplicação de outros instrumentos de recolha de dados, como seja a entrevista. Em segundo lugar, com aplicação *on line*, o questionário mostrou ser o instrumento mais ajustado para aferir junto dos inquiridos qual a sua perceção acerca dos aspetos de natureza ética e cultural da instituição, porquanto garantia total confidencialidade e anonimato aos respondentes. O mesmo foi elaborado através do *Google Forms*.

O Questionário, segundo Gil (1999) pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito aos inquiridos, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. O autor refere como vantagens à utilização deste método a possibilidade de atingir um maior número de pessoas, os reduzidos custos, o já referido anonimato e a não exposição dos investigadores à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado.

Na formulação das questões do questionário teve-se em conta a revisão da literatura realizada.

As questões fechadas, para além da uniformização ao nível das respostas possíveis, são ainda um fator facilitador ao nível da codificação e tratamento estatístico das respostas obtidas.

O questionário aplicado no nosso estudo (anexo 1) é composto por questões fechadas e encontra-se estruturado em três partes. A primeira parte respeita à caracterização dos colaboradores da instituição em estudo, a segunda parte é constituída por questões que referenciam normas, valores e pressupostos básicos, destinada a caracterizar a cultura da instituição e por último, a terceira parte que integra um conjunto de afirmações destinado à avaliação da dimensão ética da instituição.

Para a dimensão cultural, recorremos ao questionário *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desenvolvido por Quinn & Rohrbaugh (1983) evidenciando as quatro orientações da cultura organizacional preconizadas pelo modelo dos Valores Contrastantes Ferreira & Martinez, (2008). Assim, é composto por um total de 35 variáveis distribuídas pelas quatro orientações culturais identificadas no referido modelo: cultura de inovação, cultura de apoio, cultura de objetivos e a cultura burocrática. Todos estes itens são medidos numa escala de resposta do tipo *likert* com seis opções de resposta variando entre 1 (de modo nenhum) e 6 (muitíssimo) em que o inquirido escolhe a opção de resposta que melhor descreve a sua opinião relativamente à instituição.

Para a dimensão da ética organizacional utilizamos o questionário usado pelos autores Victor & Cullen (1988) composto por 25 itens que avaliam as facetas comportamentais dos funcionários da instituição, com vista à medição do comportamento ético na organização e ainda o questionário utilizado no estudo de Brown et al. (2005), este com 10 itens. Estes itens são medidos numa escala de resposta do tipo *likert* com sete opções de resposta variando entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente) em que o inquirido escolhe a opção de resposta que melhor se adequa à sua opinião.

Em todos os itens medidos com escala de resposta do tipo *likert* foi incluída a opção não sabe/não responde (opção 0) para contemplar as situações em que o item não era aplicável ou não era respondido.

A intenção do estudo foi, numa primeira etapa, observar e analisar o fenómeno da cultura organizacional do IPG através das perceções recolhidas relativas às crenças/valores e atividades correntes enquadrando-as nas dimensões do modelo dos valores contrastantes – de controlo/flexibilidade *versus* ambiente Interno/externo e, por esta via, identificar a tipologia da cultura organizacional, segundo o referido modelo. Tendo isto presente foi definido como objeto de estudo o Instituto no seu todo.

A segunda etapa do estudo consistiu em analisar as práticas éticas na mesma instituição.

2.4 - Recolha e Tratamento de Dados

O questionário foi enviado no dia 16 de novembro de 2020 a todos os colaboradores do IPG, através da *mailing list* que engloba todos os funcionários docentes e não docentes, com a prévia aprovação da Presidência do IPG (anexo 2) e foi fechado no dia 06/12/2020.

No total foram rececionados 82 questionários. As respostas dos questionários foram exportadas do *google forms* para o Microsoft Excel de forma a proceder-se ao tratamento de dados. A análise descritiva dos construtos baseia-se na média (M) da concordância com as afirmações e respetivo desvio-padrão (DP).

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

3.1. – Caracterização da Amostra

Participaram neste estudo 82 colaboradores, de forma voluntária, pertencentes aos vários setores do IPG. Os participantes têm idade compreendida entre os 32 e os 64 anos, com uma média de idades de 50 anos (Tabela 4). Sendo que 48,78% pertencem ao género feminino e 47,56% ao género masculino (Gráfico 1).

Sobressai aqui o elevado equilíbrio na repartição por género dos funcionários.

Gráfico 1: Distribuição por Género

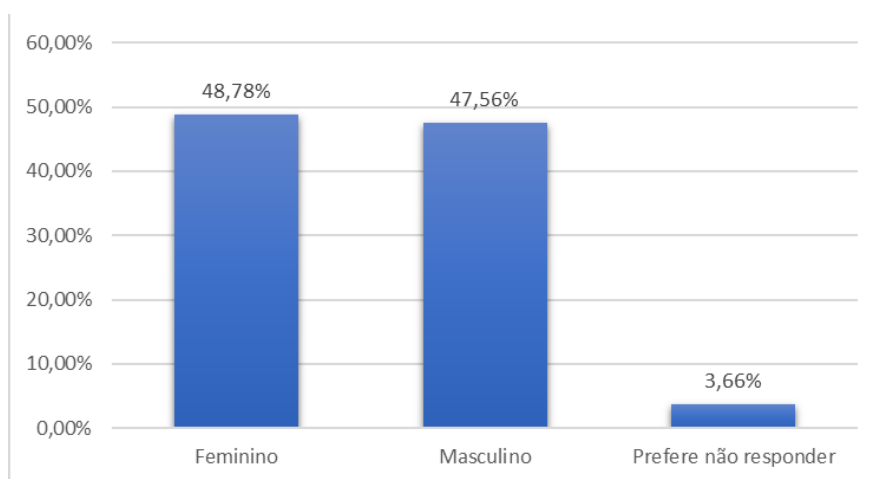


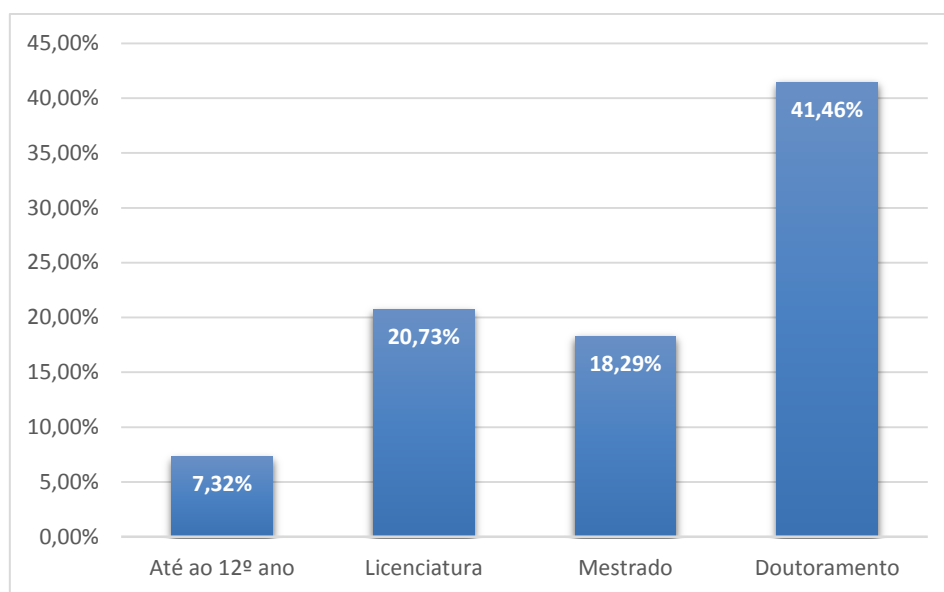
Tabela 4: Informação Etária

	Ano de nascimento	Idade
MODA	1970	50
MÉDIA	1969,8	50,22
MENOR	1956	64
MAIOR	1988	32

Relativamente às habilitações literárias observa-se a partir do Gráfico 2: Habilitações Literárias Completas que 80% dos funcionários do IPG têm formação superior e apenas 7,32% possuem habilitações até ao 12º ano.

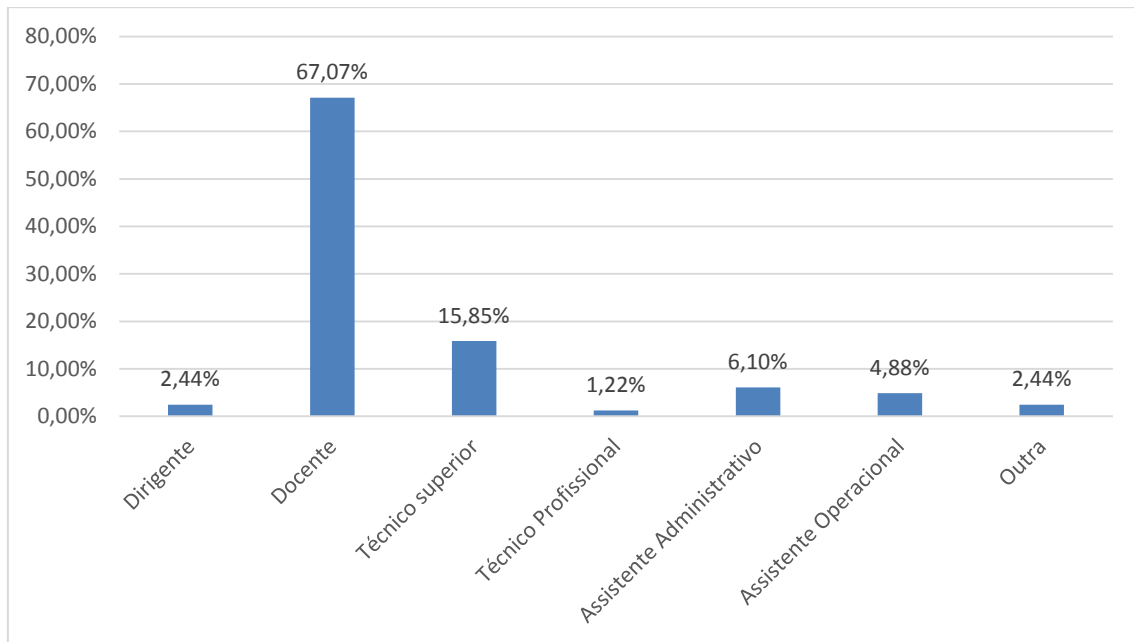
Verifica-se também que não existem funcionários com habilitações literárias até ao 9º ano, assim como, com formação em CTeSP ou equivalente a nível 5 e Bacharelato.

Gráfico 2: Habilitações Literárias Completas



Quanto ao cargo ou função que desempenham, a área em que se regista o maior número de respondentes é a área do pessoal docente com 67,07%, seguida da área de técnico superior com 15,85%, recaindo o menor número de respostas sobre a função de técnico profissional com 1,22% (Gráfico3).

Gráfico 3: Cargo ou Função Desempenhada no IPG

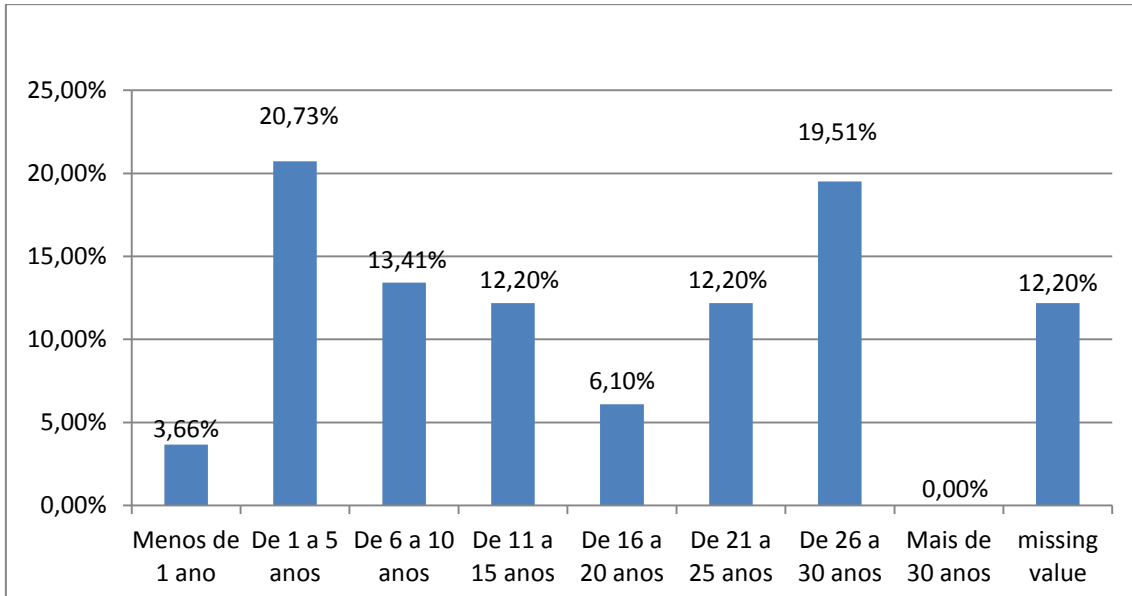


Quanto à antiguidade na função (ver Gráfico 4), regista-se a maior percentagem no escalão entre 1 e 5 anos, com 20,73%, i.e., o maior número de respondentes está no cargo no máximo há 5 anos. De seguida, com 19,51%, registam-se os colaboradores que trabalham há mais de 26 anos no atual cargo. Ainda, com 13,41% o escalão entre 6 e 10 anos e com 12,20% o intervalo entre 11 e 15 anos. O facto de a maior percentagem de funcionários apresentar uma antiguidade na função inferior ou igual a 5 anos pode ser explicado pela política de promoção na carreira que, de acordo com a legislação em vigor e regulamentos internos de avaliação de desempenho³ aplicáveis ao pessoal docente e não docente, prevê a promoção hierárquica de três em três anos, desde que, alcançada a pontuação na Avaliação de Desempenho exigida pelos referidos regulamentos.

³ Aplicável o SIADAP (Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), nomeadamente o SIADAP2 - subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública e o SIADAP 3 - subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública. (n.º 1 do artigo 9.º da Lei n.º 66-B/2007).

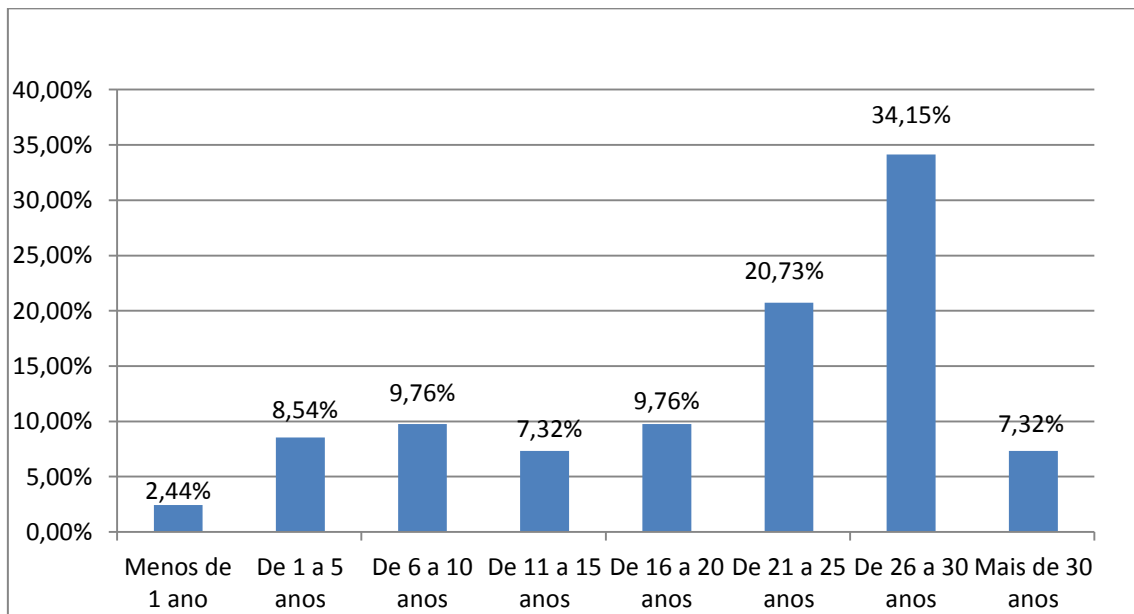
Para o pessoal docente aplica-se o Regulamento n.º 521/2015 (docente), Diário da República n.º 153/2015, Série II de 2015-08-07.

Gráfico 4: Antiguidade no Atual Cargo ou Função



Concernente à antiguidade na Instituição (ver Gráfico 5), verificou-se que 34,15 % dos respondentes estão no IPG há mais de 26 anos e somente 2,44 % estão há menos de 1 ano, como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5: Antiguidade no IPG



3.2 – Estudo da Cultura Organizacional

Neste ponto, e de acordo com os objetivos do estudo já oportunamente explicitados, intentamos caracterizar a Cultura Organizacional. Para tal recorreremos ao questionário *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desenvolvido por Quinn & Rohrbaugh (1983), cujos resultados aqui apresentamos e analisamos.

A Tabela 5 apresenta as 35 variáveis relativas à Cultura Organizacional que integram o questionário atrás referido, avaliadas com uma escala de *Likert* que varia entre 1 e 6, em que 1 corresponde a *modo nenhum* e 6 corresponde a *muitíssimo*.

Dos resultados expostos na Tabela 5 destacam-se as variáveis: A sua Instituição (IPG) caracteriza-se (...) por *regras formalmente impostas e regulamentos e procedimentos* com médias superiores a 4. Seguem-se o *cumprimento de normas e procedimentos estabelecidos, regras e instruções formais e escritas* com a média de 3,94.

As variáveis que apresentaram as médias mais baixas foram: A sua Instituição (IPG) caracteriza-se (...) no *trabalho recompensado, pioneirismo, apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho, abertura à crítica e pôr em causa as velhas ideias*.

Tabela 5: Resultados da Cultura Organizacional

Itens/variáveis	média	desvio padrão	NS/NR (%)
<i>A sua instituição (IPG) caracteriza-se ...</i>			%
nas regras formalmente impostas	4,13	0,97	3,66%
nos regulamentos e procedimentos	4,09	1,02	1,22%
no cumprimento de normas.	3,94	1,02	2,44%
nos procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escri	3,94	1,10	4,88%
no cumprimento das regras	3,86	1,13	2,44%
na adesão às normas	3,83	0,99	2,44%
na formalização	3,83	0,96	6,10%
na unidade de comando.	3,71	1,17	8,54%
no respeito pela autoridade (respeitar e valorizar as chefias)	3,66	1,04	3,66%
na rigidez	3,62	0,97	2,44%
na comunicação/contactos informais.	3,60	1,08	2,44%
na auto-responsabilização pelo desempenho	3,56	1,02	4,88%
na avaliação do desempenho	3,47	1,25	4,88%
na flexibilidade	3,37	1,03	2,44%
na orientação para a tarefa	3,32	1,18	2,44%
na procura de novas áreas de atuação	3,30	1,07	3,66%
na clareza das funções	3,29	1,07	3,66%
nos desempenhos elevados	3,28	1,16	7,32%
na eficiência	3,26	1,04	2,44%
na vanguarda das novas tecnologias	3,22	1,12	3,66%
nos objetivos claros.	3,19	1,02	6,10%
na compreensão mútua.	3,16	1,00	6,10%
no apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho	3,14	1,16	2,44%
na aceitação do erro	3,12	1,01	4,88%
no clima/ambiente agradável	3,03	1,16	1,22%
no clima familiar	3,03	1,16	1,22%
na confiança mútua	3,01	1,13	2,44%
na atenção aos colegas	2,99	0,93	2,44%
no assumir de riscos.	2,97	0,95	8,54%
na harmonia interpessoal	2,92	1,15	2,44%
no pôr em causa as velhas ideias	2,89	0,96	4,88%
na abertura à crítica	2,87	1,02	6,10%
no apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho	2,82	1,15	6,10%
no pioneirismo	2,82	1,11	2,44%
no trabalho recompensado	2,71	1,22	6,10%

Nota: 0-NS/NR (não sei/não respondo); 1-de modo nenhum a 6-muitíssimo.

Numa apreciação global, podemos observar que as variáveis com as quais os respondentes mais concordaram estão orientadas para regras, regulamentos, procedimentos, normas, autoridade e rigidez, todas elas, por isso, caracterizadoras da cultura Burocrática ou de Regras do modelo de Valores Contrastantes Quinn & Rohrbaugh, (1983).

Por oposição destacam-se os valores mais baixos de itens como *a atenção aos colegas, o assumir dos riscos, a abertura à crítica, harmonia interpessoal, o pioneirismo ou o trabalho recompensado*, contrariando assim, qualquer orientação para os tipos de cultura de Apoio, de Mercado ou de Inovação.

Os resultados obtidos denotam, assim, uma forte orientação para a dimensão controlo que integra o eixo relativo a regras e apoio que, remete para uma orientação interna característica da cultura Burocrática, tornando-a claramente prevalecente em relação aos outros três tipos de cultura considerados no Modelo dos valores Contrastantes.

3.3 – Estudo da Ética Organizacional

No que diz respeito à Ética Organizacional (ver Tabela 6) medida por dez itens, verificamos que os itens com os quais os respondentes concordaram mais foram *ser confiável* (média = 4,36) e *conduz a sua atividade de forma ética* (média = 4,05). O item que obteve menor concordância foi *conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores* (média = 2,84), sendo de destacar que este item foi o único que apresentou um valor inferior a 3.

Isto permite-nos concluir que embora não seja um tema sobre o qual se discuta, ainda assim, os trabalhadores adotam um comportamento ético no seu ambiente de trabalho.

De destacar ainda os resultados dos itens *a instituição onde trabalho chama a atenção dos colaboradores que violam os códigos éticos e considera importante os resultados mas também a forma como os mesmos são obtidos*. O que evidencia alguma preocupação e até, o reforço por parte das chefias de comportamentos éticos no seio da

organização. Neste caso, faz-se sobretudo através dos mecanismos formais institucionalizados, assentes em regras e no controlo, caracterizadores da cultura burocrática.

Importa aqui reforçar a importância da imagem de uma organização no contexto da comunidade em que está inserida e que, por isso, justifica o interesse e a preocupação em demonstrar e deixar transparecer para o seu exterior, o seu compromisso em promover uma cultura organizacional socialmente responsável e ética, reveladora de uma instituição credível e confiável.

Tabela 6: Resultados da Ética Organizacional

Itens/variáveis	média	desvio padrão	NS/NR (%)
<i>A instituição onde trabalho...</i>			
ouve o que os colaboradores têm a dizer.	3,65	1,54	0,00%
chama a atenção aos colaboradores que violam os códigos de ética.	3,74	1,52	6,10%
conduz a sua atividade de forma ética.	4,05	1,51	2,44%
tem em mente os melhores interesses dos colaboradores.	3,62	1,51	0,00%
toma decisões justas e equilibradas.	3,64	1,42	1,22%
é confiável.	4,36	1,51	2,44%
conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores.	2,84	1,57	4,88%
dá o exemplo de como as coisas devem ser feitas de forma correta, em termos éticos.	3,60	1,66	2,44%
considera importante os resultados, mas também a forma como os mesmos são obtidos.	3,74	1,42	4,88%
pede opinião aos colaboradores sobre qual a coisa certa a fazer.	3,19	1,42	3,66%

Nota: 0-NS/NR (não sei/não respondo); 1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente

No que concerne ao clima organizacional ético (ver Tabela 7), medido por 25 itens, o item com o qual os inquiridos mais concordaram foi *é esperado que eu faça sempre o que é certo para aquele a quem presto serviço* (média = 4,84) e com o que menos concordaram foi *a maior preocupação é sempre o que é melhor para o outro* (média = 2,92). Como refere Neves (2000), a cultura e o clima organizacional, apesar de se

apresentarem como conceitos diferentes, encontram-se diretamente relacionados dentro de uma organização, pois se o mesmo for de grande estabilidade a cultura terá tendência para ser caracterizada pela formalização e rigidez de ação, mas se, pelo contrário, o ambiente for de grande instabilidade haverá tendência para se desenvolver uma cultura organizacional que se adapte mais a mudanças e a uma maior flexibilidade.

E, assim sendo, ao analisar a tabela descrita abaixo (tabela 7), conclui-se que a cultura Burocrática ou de Regras é a que apresenta maior predominância no que diz respeito às dimensões do clima organizacional, na ótica dos trabalhadores.

Tabela 7: Clima Organizacional Ético

Itens/variáveis	média	desvio padrão	NS/NR (%)
<i>Tendo em conta os seus colegas de trabalho e o ambiente organizacional, na minha instituição ...</i>			
as pessoas só se preocupam com elas.	4,33	1,50	4,88%
a principal responsabilidade das pessoas é serem eficientes (controlar custos).	3,86	1,21	2,44%
é esperado que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.	3,66	1,34	14,63%
espera-se que as pessoas façam qualquer coisa para promover os interesses da instituição,	3,15	1,32	10,98%
as pessoas olham pelo bem-estar uns dos outros.	2,97	1,22	6,10%
não há lugar para ética e moral pessoal.	3,03	1,53	6,10%
é muito importante seguir estritamente os procedimentos e regras.	4,46	1,32	1,22%
o trabalho é considerado ineficiente quando não serve os interesses da instituição.	4,04	1,54	4,88%
cada pessoa decide por ele/ela próprio o que é certo e errado.	3,19	1,50	3,66%
as pessoas protegem os seus próprios interesses acima de tudo.	4,56	1,59	1,22%
o mais importante é o sentido de certo e errado de cada pessoa.	3,27	1,34	4,88%
a maior preocupação é o bem-estar de todos.	3,17	1,47	0,00%
a primeira coisa a ter em conta é se uma decisão viola ou não a lei.	4,58	1,33	2,44%
espera-se que as pessoas cumpram a lei e deontologia profissionais, independentemente de outras considerações.	4,38	1,32	1,22%
é expectável que as pessoas sigam as regras e procedimentos.	4,82	1,12	0,00%
as pessoas preocupam-se com os interesses da instituição.	3,54	1,39	0,00%
as pessoas bem-sucedidas seguem as regras e os procedimentos.	3,96	1,38	3,66%
a forma mais eficiente é sempre a mais correta.	3,14	1,37	1,22%
as pessoas guiam-se pela sua própria ética pessoal.	4,01	1,37	3,66%
a lei e códigos éticos da respectiva profissão são o mais importante.	3,96	1,28	3,66%
é esperado que eu faça sempre o que é certo para aquele a quem presto serviço.	4,84	1,27	1,22%
as pessoas obedecem estritamente às políticas estabelecidas.	3,97	1,34	3,66%
é esperado que as pessoas sigam estritamente às políticas estabelecidas.	4,38	1,38	0,00%
considera-se mais importante aquilo que é melhor para todos.	3,58	1,53	1,22%
a maior preocupação é sempre o que é melhor para o outro.	2,92	1,36	0,00%

Nota: 0-NS/NR (não sei/não respondo); 1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente

Considerações Finais

Procuramos com este estudo efetuar um diagnóstico sobre a tipologia da cultura organizacional existente numa instituição pública, o Instituto Politécnico da Guarda e, identificar as práticas de ética organizacional.

De uma forma geral, pode-se concluir que o trabalho foi realizado com sucesso, visto que os objetivos foram atingidos. Contudo, acredito que se em investigações futuras, a amostra de respondentes for superior, irá permitir que os resultados sejam estratificados à grande população da instituição.

Face à análise dos resultados podemos concluir que o significado e a perceção que os indivíduos têm acerca da cultura da organização onde trabalham estão associados ao comportamento ético por parte destes, no contexto laboral.

Neste sentido, os comportamentos éticos de docentes e não docentes, surgem mais associados a uma orientação cultural de cariz burocrático, assente em regras e no controlo. Desta feita, a organização ao adotar uma cultura burocrática, tende a promover o desempenho de comportamentos de honestidade, mas de reduzida autonomia por parte dos seus colaboradores.

Concluimos por isso, que, ao nível da orientação cultural, o IPG afigura-se como uma organização de acentuado formalismo e burocratismo.

O trabalho realizado nesta dissertação configura uma investigação preliminar da cultura organizacional do IPG, preparando a estrutura para o pensamento e desenvolvimento de um estudo mais global.

Este projeto proporcionou à investigadora o desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e competências necessárias para a identificação de uma cultura organizacional e as suas vantagens no contexto de uma instituição.

Uma das limitações do estudo e, acredito ser a principal, foi a necessidade de fazer a maior parte do estudo à distância, uma vez que enfrentamos um momento crítico devido à Covid-19, em que uma das medidas impostas é o distanciamento social.

Neste quadro, houve necessidade de alterar o método de recolha de dados inicialmente previsto que pressuponha a realização de um inquérito por entrevista, tendo sido substituído por um questionário. A baixa taxa de respostas obtida constitui, também, uma das limitações deste estudo, uma vez que, a amostra não apresenta a robustez desejável.

Relativamente a investigações futuras, acreditamos que seria interessante uma amostra maior de respondentes de forma a estratificar a população do Instituto e confirmar o tipo de cultura prevalecente.

Outro aspeto que seria interessante analisar em investigações futuras, seria a avaliação do impacto da cultura nacional na cultura organizacional, com o objetivo de se perceber se existe alguma similaridade entre ambas.

Outra oportunidade, seria a comparação da cultura com outros Institutos e a respetiva influência na ética organizacional.

E, por último, um estudo que avaliasse a cultura organizacional enquanto promotora da ética organizacional numa instituição pública.

Referências Bibliográficas

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégia para Assumir a Verdadeira Liderança*. Harbra Editora. São Paulo. Brasil.

Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2, pp. 117-134.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2012). *Ética e Deontologia - Manual de Formação*. Dossier da OET. Lisboa. Portugal.

Cavedon, N. R. (2003). *Antropologia para Administradores*. UFRGS. Porto Alegre. Brasil.

Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública*. Elsevier Editora Ltda. 2ª edição. Rio de Janeiro. Brasil.

Curvello, J. J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Casa das Musas. 2ª edição. Brasília. Brasil.

Dias, M. O. (2014). *Ética, Organização e Valores ético-morais*. Gestão e Desenvolvimento em Contexto Organizacional.

Felício, M., Lopes, A., Salgueiro, F., e Parreira, P. (2007). Competencias de Gestão – Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. p. 18-30.

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH. Lisboa. Portugal.

Fonseca, C. C. (2005). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa. Portugal.

Freixo, M. J. (2001). *Metodologia Científica-Fundamentos Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget. Lisboa. Portugal.

Gil, A.C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª edição. Atlas. São Paulo. Brasil.

Gomes, J., Cunha, M. P., & Rego, A. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debate para o Século XXI*. RH, Lda. Lisboa. Portugal.

Hofstede, G. (1991). *Cultura e Organizações - Compreender e a nossa Programação Mental*. Edições Sílabo, LDA. Lisboa. Portugal.

Hoz, A. (1985). *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*. Ediciones Anaya, S.A. Madrid. Espanha.

Instituto Politécnico da Guarda (2019). Plano de atividades do Instituto Politécnico da Guarda 2020. Aprovado em Conselho Geral do IPG e homologado pelo Presidente do IPG em 20-12-2019.

Moreira, J. M. (2002). *Ética Democracia e Estado*. Principia - Publicações Universitárias e Científicas. Cascais. Portugal.

Moreira, J. M. (2004). *A Ética contextualizada - A pessoa, o Profissional, a Empresa, a Organização*. Universidade de Aveiro. Aveiro. Portugal.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH. Lisboa. Portugal.

Pereira, P. T. (2016). *Portugal: Dívida Pública e Défice Democrático*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa. Portugal.

Qualidade, F.N. (2018). *Cultura Organizacional*. Brasil.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, pp. 363-377.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Editora. Lisboa. Portugal.

Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Pactor Editora. Lisboa.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8ª edição. Pearson Prentice Hall. São Paulo. Brasil.

Rodrigues, C. (2011). *Governança de Organizações Públicas em Portugal: A Emergência de Modelos Diferenciados*. Edições Pedagogo. Mangualde. Portugal.

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Institute*, 25, 2, pp. 3-14.

Schein, E. (1999). Empowerment, Coercive Persuasion and Organizational Learning: Do They Connect? *Learning Organization*, 6, 4, pp. 163-172.

Schultz, G. (2016). *Introdução a Gestão de Organizações*. UFRGS. Brasil.

Serra, A. C. (2005). *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. Elsevier Editora. São Paulo. Brasil.

Soares, L. M. (2008). *A ética na Administração Pública*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa. Portugal.

Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture – Understanding Diversity*. Global Business, Irwin, Chicago.

Zago, C. C. (2000). *Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional*. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil.

Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, pp. 101-125.

Legislação

Constituição da República Portuguesa. Decreto de aprovação da Constituição. Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10.

Código do Procedimento Administrativo. Decreto-Lei n.º 4/2015, Série I de 2015-01-07.

Decreto-Lei 303/80 de 16 de agosto. Diário da República n.º 188/1980, Série I de 1980-08-16. Cria os Institutos Politécnicos da Guarda, Leiria, Portalegre e Viana do Castelo.

Despacho normativo n.º 765/94, publicados em Diário da República (DR n.º 273, I Série-B) de 25 de novembro.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro.

Lei n.º 96/2015 de 17 de agosto. Regula a disponibilização e a utilização das plataformas eletrónicas de contratação pública.

Regulamento n.º 521/2015. Diário da República n.º 153/2015, Série II de 2015-08-07.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/93. Diário da República n.º 64/1993, Série I-B de 1993-03-17. Aprova a Carta Deontológica do Serviço Público.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

Anexo 2 – Autorização para a Aplicação de Inquérito

Anexo 1 - Questionário

A cultura organizacional enquanto promotora da ética organizacional numa Instituição Pública

*Obrigatório

PARTE I - Caracterização dos Colaboradores do Instituto Politécnico da Guarda (IPG)

1. Ano de nascimento (exemplo: 1967) *

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino
 Prefiro não responder

3. Habilitações Literárias Completas *

Marcar apenas uma oval.

- Até ao 9º ano
 Até ao 12º ano
 CTeSP ou equivalente a nível 5
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4. Cargo ou Função que desempenha no IPG *

Marcar apenas uma oval.

- Dirigente
- Docente
- Técnico superior
- Técnico Profissional
- Assistente Administrativo
- Assistente Operacional
- Outra: _____

5. Antiguidade no IPG *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

6. Antiguidade no atual cargo ou função *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

Avançar para a pergunta 7

PARTE II - Cultura Organizacional

É apresentado um conjunto de 35 descrições que podem ser próprias (características) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG).

Para cada uma das descrições, assinale apenas uma única opção que, na sua perceção, indica o grau/nível em que a mesma se aplica ao IPG como um todo, utilizando a seguinte escala:

0- Não sabe/responde; 1- De modo nenhum; 2- Raramente; 3- Um pouco; 4- Bastante; 5- Muito; 6- Muitíssimo.

Considere as seguintes abreviaturas: 0-NS/NR; 1- De modo nenhum a 6- Muitíssimo.

7. A sua instituição (IPG) caracteriza-se... (1/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - De modo nenhum	2	3	4	5	6 - Muitíssimo
no assumir de riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na compreensão mútua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nos objetivos claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na unidade de comando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no cumprimento de normas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na comunicação/contactos informais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na auto-responsabilização pelo desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nas regras formalmente impostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. A sua instituição (IPG) caracteriza-se...(continuação) (2/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - De modo nenhum	2	3	4	5	6 - Muitíssimo
na abertura à crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nos desempenhos elevados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no cumprimento das regras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no trabalho recompensado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na vanguarda das novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nos procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na aceitação do erro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na formalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A sua instituição (IPG) caracteriza-se...(continuação) (3/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - De modo nenhum	2	3	4	5	6 - Muitíssimo
na atenção aos colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na adesão às normas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na confiança mútua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na avaliação do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nos regulamentos e procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na harmonia interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na rigidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. A sua instituição (IPG) caracteriza-se...(continuação) (4/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - De modo nenhum	2	3	4	5	6 - Muitíssimo
no clima/ambiente agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no pôr em causa as velhas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na clareza das funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na procura de novas áreas de atuação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no clima familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no respeito pela autoridade (respeitar e valorizar as chefias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
no pioneirismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na orientação para a tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE III - Ética Organizacional

Tendo em consideração a Instituição onde trabalha, assinale apenas a opção que melhor se adequa à sua opinião/situação, utilizando a seguinte escala:

0- Não sabe/responde; 1- Discordo totalmente; 2- Discordo muito; 3- Discordo pouco; 4- Indiferente; 5- Concordo pouco; 6- Concordo muito; 7- Concordo totalmente.

Considere as seguintes abreviaturas: 0-NS/NR; 1- Discordo totalmente a 7- Concordo totalmente.

11. A instituição onde trabalho...(1/2) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0- NS/NR	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concorro totalmente
ouve o que os colaboradores têm a dizer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chama a atenção aos colaboradores que violam os códigos de ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
conduz a sua atividade de forma ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tem em mente os melhores interesses dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toma decisões justas e equilibradas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. A instituição onde trabalho...(continuação) (2/2) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0- NS/NR	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
é confiável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dá o exemplo de como as coisas devem ser feitas de forma correta, em termos éticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
considera importante os resultados, mas também a forma como os mesmos são obtidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pede opinião aos colaboradores sobre qual a coisa certa a fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE III (continuação)

Tendo em conta os seus colegas de trabalho e o ambiente organizacional onde trabalha, assinale apenas a opção que melhor se adequa à sua opinião/situação, utilizando a seguinte escala:

0- Não sabe/responde; 1- Discordo totalmente; 2- Discordo muito; 3- Discordo pouco; 4- Indiferente; 5- Concordo pouco; 6- Concordo muito; 7- Concordo totalmente.

Considere as seguintes abreviaturas: 0 - NS/NR; 1- Discordo totalmente a 7- Concordo totalmente.

13. Tendo em conta os seus colegas de trabalho e o ambiente organizacional, na minha instituição ... (1/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Co tot:
as pessoas só se preocupam com elas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
a principal responsabilidade das pessoas é serem eficientes (controlar custos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
é esperado que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
espera-se que as pessoas façam qualquer coisa para promover os interesses da instituição, independentemente das consequências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
as pessoas olham pelo bem-estar uns dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
não há lugar para ética e moral pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

14. Tendo em conta os seus colegas de trabalho e o ambiente organizacional, na minha instituição ... (continuação) (2/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concor totalme
é muito importante seguir estritamente os procedimentos e regras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o trabalho é considerado ineficiente quando não serve os interesses da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cada pessoa decide por ele/ela próprio o que é certo e errado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
as pessoas protegem os seus próprios interesses acima de tudo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o mais importante é o sentido de certo e errado de cada pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a maior preocupação é o bem-estar de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a primeira coisa a ter em conta é se uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viola ou não a lei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Tendo em conta os seus colegas de trabalho e o ambiente organizacional, na minha instituição ... (continuação) (3/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Co tot:
espera-se que as pessoas cumpram a lei e deontologia profissionais, independentemente de outras considerações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
é expectável que as pessoas sigam as regras e procedimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
as pessoas preocupam-se com os interesses da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
as pessoas bem-sucedidas seguem as regras e os procedimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
a forma mais eficiente é sempre a mais correta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
as pessoas guiam-se pela sua própria ética pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
a lei e códigos éticos da respectiva profissão são o mais importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

16. Tendo em conta os seus colegas de trabalho e o ambiente organizacional, na minha instituição ... (continuação) (4/4) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0 - NS/NR	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concorro totalmente
é esperado que eu faça sempre o que é certo para aquele a quem presto serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
as pessoas obedecem estritamente às políticas estabelecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
é esperado que as pessoas sigam estritamente às políticas estabelecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
considera-se mais importante aquilo que é melhor para todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a maior preocupação é sempre o que é melhor para o outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2 – Autorização para a Aplicação de Inquérito



Catarina Afonso Alves <calves@ipg.pt>

Re: Pedido de autorização para Aplicação de Inquérito

1 mensagem

Isabel Maria Faustino Augusto <iaugusto@ipg.pt>
Para: Catarina Afonso Alves <calves@ipg.pt>
Cc: Maria Elisa Lopes Figueiredo <efigueiredo@ipg.pt>

22 de julho de 2020 às 16:07

Prof.a Catarina,

Boa tarde! Espero que se encontre bem.
Encarrega-me o Senhor Presidente de informar que autoriza a realização do inquérito apresentado, no âmbito da tese de mestrado em Gestão - Especialidade em Administração Pública, da aluna Valdessonia Gomes da Trindade. Obrigada.

Com os melhores cumprimentos,
Isabel Augusto



Gabinete de Apoio à Presidência
Instituto Politécnico da Guarda
Av.ª Dr. Francisco Sá Carneiro, n.º 50
6300-559 Guarda, Portugal
Tel. 351 271 220 140
Email: iaugusto@ipg.pt

Catarina Afonso Alves <calves@ipg.pt> escreveu no dia quinta, 2/07/2020 à(s) 16:08:
Cara Dra Isabel Augusto,

Tal como solicitado anexo a proposta do questionário que a aluna Valdessonia Gomes da Trindade pretende aplicar aos colaboradores do IPG. O questionário será aplicado online através do *google forms*, com data prevista de setembro de 2020.
Ficamos a aguardar a Vossa autorização,

Com os melhores cumprimentos,
Catarina Afonso Alves,

UTC de Gestão e Economia | Department of Management and Economics
Instituto Politécnico da Guarda | Polytechnic Institute of Guarda
Av.ª Dr. Francisco Sá Carneiro, n.º 50
6300-559 Guarda | PORTUGAL

Tel. +351 271 220 120 Fax +351 271 220 150
calves@ipg.pt
[url: www.ipg.pt](http://www.ipg.pt)



Isabel Maria Faustino Augusto <iaugusto@ipg.pt> escreveu no dia quarta, 1/07/2020 à(s) 15:47:
Prof.a Catarina,

Boa tarde! Espero que se encontre.
No seguimento do email que enviou ao Senhor Presidente a solicitar autorização para realização de um inquérito aos colaboradores do IPG, docentes e não docentes, no âmbito da tese de mestrado da

aluna Valdessonia Gomes da Trindade, peço o favor de enviar em exemplar do inquérito que a aluna pretende realizar, para análise.
Obrigada.

Com os melhores cumprimentos,
Isabel Augusto



*Gabinete de Apoio à Presidência
Instituto Politécnico da Guarda
Av.ª Dr. Francisco Sá Carneiro, n.º 50
6300-559 Guarda, Portugal
Tel. 351 271 220 140
Email: iaugusto@ipg.pt*

