



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS**

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ATUAÇÃO DO
ASSISTENTE SOCIAL: UMA ANÁLISE EMPÍRICA**

Érica Andreia Gomes da Costa

Orientador: Maria da Graça Câmara Batista

Ponta Delgada, setembro de 2016



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS**

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ATUAÇÃO DO
ASSISTENTE SOCIAL: UMA ANÁLISE EMPÍRICA**

Érica Andreia Gomes da Costa

Orientador: Maria da Graça Câmara Batista

Versão Provisória

Ponta Delgada, setembro de 2016

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ATUAÇÃO DO
ASSISTENTE SOCIAL: UMA ANÁLISE EMPÍRICA**

AGRADECIMENTOS

Este é o último desafio de uma intensa e conturbada caminhada, marcada por um conjunto de aprendizagens e dificuldades ultrapassadas, uma caminhada que hoje afirmo que tinha de ser a minha. Nada na vida conquistamos sozinhos, existe sempre a necessidade de reportarmos e evocarmos, as cores e movimentos que pintam os nossos sentimentos de satisfação, alegria, entusiasmo, motivação, mas também de angústia, ansiedade e insegurança. As pessoas constituem uma âncora fundamental para alcançarmos os nossos objetivos, muitas vezes, um gesto, uma palavra, um olhar, um abraço ou um simples sorriso, podem representar a fórmula mágica, para que a nossa alma seja decorada e invadida por atitudes de força e persistência. O desenvolvimento deste país teórico e prático teve marcos humanos fulcrais, por isso agradeço:

À Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, pela competência com que orientou a minha tese e pelo tempo que generosamente se dedicou, em todas as fases deste trabalho, estando sempre disponível para ouvir as minhas dúvidas e tecer palavras de apoio, encorajamento e incentivo. Agradeço a partilha dos saberes, das explicações, das opiniões, e das valiosas contribuições científicas, que constituíram um pilar fundamental de aprendizagem para a prossecução deste trabalho.

A todos os Assistentes Sociais que protagonizaram esta instigação, pela disponibilidade, receptividade e entrega com que partilharam as suas opiniões, perceções e inteligibilidades, prescindindo de algum do seu tempo precioso para efetivarem as entrevistas.

Aos meus pais, que sempre iluminaram os caminhos da minha vida, com afeto, conforto e dedicação. Que renunciaram, muitas vezes, os seus sonhos, para que pudesse concretizar os meus. Pelos ensinamentos, pela confiança, pela estabilidade, pela compreensão de algumas ausências, e por todo o amor dedicado!

Ao meu irmão, pelo apoio, pela motivação e pelos longos serões de gargalhada.

Ao João Pedro, meu namorado, e companheiro de “viagem”, pela compreensão, pela verdade de cada gesto e palavra, pela cumplicidade dos afetos partilhados, pela paciência e pelo amor proporcionado. Contigo senti que podia ser “transparente” nos meus medos e receios.

Aos meus amigos, por todas e para todas as coisas.

RESUMO

Com rasgos na modernidade, o conceito de Clima Organizacional (CO) tem vindo, cada vez mais, a assumir protagonismo no mundo organizacional. A curiosidade em desvendar o ambiente interno de uma organização tem-se tornando num epicentro de reflexão, por parte das lideranças. É certo, que estas ambicionam profissionais flexíveis, qualificados, competentes, e que sejam capazes de ajustar-se às mudanças sucessivas do mercado de trabalho, vislumbrando o aumento da produtividade. Porém, esta só poderá ocorrer, quando o clima de trabalho assumir contornos saudáveis, positivos e harmoniosos. Neste holofote, a avaliação do CO, torna-se um eixo fundamental para perceber, através dos indivíduos, o ambiente da organização. Constitui a pedra angular para um desenvolvimento saudável no seio organizacional, pois possibilita a mensuração de características culturais e comportamentais.

O presente estudo, de cariz qualitativo, tem como objetivo avaliar o impacto do CO na atuação do Assistente Social (AS), através das suas perceções. Para tal, os focos de análise, assentaram as suas especificidades num conjunto de entrevistas semiestruturadas, realizadas aos AS de diversas organizações de perfil público e privado, concernentes a determinadas dimensões de CO. No tratamento da informação recorreu-se à técnica de análise de conteúdo.

Esta análise mergulhou a sua interpretação em treze dimensões do CO. De entre as principais conclusões, que cristalizaram o estudo, destaca-se que a categoria remuneração, benefícios e carreira e valorização e reconhecimento profissional, assumiram o leque de contornos negativos, e por isso, impactam de forma negativa na atuação do AS. Os resultados apontam que o sistema de remuneração é desajustado, e não existe uma equidade salarial face ao mercado de trabalho e às funções e responsabilidades desempenhadas. Por outro lado, os AS relatam que deveria haver uma maior aposta na valorização e reconhecimento profissional destes. As restantes categorias, alicerçaram-se no eixo positivo, e por isso, representam linhas positivas de atuação dos AS. Num sentido geral, considera-se que a maioria das categorias influenciam o CO de forma positiva, propiciando, por isso, um ambiente saudável às organizações em estudo.

Palavras- Chave: Clima Organizacional; Organização; Assistente Social.

ABSTRACT

With think in modernity, the concept of organizational climate have been increasingly assumed a leading role in the organizational world. The curiosity to unravel the internal environment of an organization has become a reflection of the epicenter by the leaders. It is true, that these aspire flexible, qualified, competent professionals and able to adjust to the successive changes in the labor market, seeing increased productivity. However, this productivity can only occur when the work environment take healthy contours, positive and harmonious. In this spotlight, the evaluation of organizational climate becomes a fundamental axis to percept through individuals, the organization's environment. It is important a healthy development in organizational framework because it enables the measurement of cultural and behavioral characteristics.

This study, of qualitative nature, aims to evaluate the impact of organizational climate in the role of the social worker, through their perceptions. To do this, analysis focus became their specificities in a set of semi-structured interviews conducted with social workers from various public profile organizations and private, concerning certain organizational climate dimensions. In the information treatment it was appealed to the technique of analysis content.

This analysis plunged its interpretation in thirteen dimensions of organizational climate. Among the main conclusions that crystallized the study, it stands out that the category renumbering, benefits and career enhancement and professional recognition and have assumed the range of negative contours, and therefore negatively impact performance of the social woker. The results show that the compensation system is maladjusted, and there is no pay equality in relation to the labor market and the functions and responsibilities performed. On the other hand, social workers report that there should be more focus on enhancement and professional recognition of these. The remaining categories concentrate on the positive axis, and therefore represent positive lines of action of the social workers. In a general sense, it is considered that most categories influence the organizational climate positively, providing a healthy environment for organizations under study.

Keywords: Organizational Climate; Organization; Social Worker.

LISTA DE SIGLAS

APSS – Associação Profissional de Serviço Social

AS – Assistente (s) Social (ais)

CO – Clima Organizacional

CS – Ciências Sociais

EUA – Estados Unidos da América

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RH – Recursos Humanos

RSI – Rendimento Social de Inserção

SS – Serviço Social

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE SIGLAS	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	14
1.1. Importância do Estudo	15
1.2. Objetivos do Estudo.....	16
1.3. Estrutura do Trabalho	17
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1. Mudanças Organizacionais	19
2.1.1. Conceitualização de Organização.....	21
2.2. Clima Organizacional	24
2.2.1. Breve Abordagem Histórica e Contribuições Empíricas.....	24
2.2.2. Conceitualização de Clima Organizacional.....	29
2.2.3. Tipos de clima	34
2.2.4. Clima Organizacional e o seu Impacto na Qualidade dos Serviços	35
2.2.5. A Importância da Pesquisa em Clima Organizacional	37
2.2.6. Modelos de Estudo de Clima Organizacional	42
2.2.7. Fatores Propostos para o Estudo de Clima Organizacional.....	50
2.2.7.1. Ambiente e Condições de Trabalho.....	51
2.2.7.2. Comunicação	52
2.2.7.3. Liderança	53
2.2.7.4. Relacionamento Interpessoal.....	54
2.2.7.5. Trabalho em Equipa.....	56
2.2.7.6. Motivação	57
2.2.7.7. Satisfação Pessoal.....	59
2.2.7.8. Renumeração e Benefícios	61
2.2.7.9. Os Processos de Gestão de Pessoas.....	62

2.2.7.10. Valorização e Reconhecimento Profissional	63
2.2.7.11. Desenvolvimento Profissional e Formação	64
2.2.7.12. Imagem e Estratégia Organizacional	65
2.2.7.13. Autonomia e Responsabilidade	67
2.2.7.14. Justiça	68
2.2.7.15. Flexibilidade	69
2.2.7.16. Cultura Organizacional	69
2.3. Serviço Social	71
2.3.1. Emergência e Institucionalização do Serviço Social	71
2.3.2. Funções e Objetivos do Serviço Social	77
2.3.3. Metodologia de Intervenção do Serviço Social	79
2.3.4. Pressupostos de Intervenção	82
2.3.5. Contribuição do Assistente Social no Clima Organizacional	83
CAPITULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	85
3.1. Investigação Qualitativa	87
3.2. Método Científico	91
3.3. Técnicas de Recolha de Dados	93
3.4. Tipo de Fontes	98
3.5. Sujeitos de Intervenção	99
3.6. Procedimentos Adotados na Recolha de Dados	101
3.7. Procedimentos Adotados na Análise e Tratamento de Dados	110
3.8. Procedimentos Éticos	121
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS	124
4.1. Caracterização dos Sujeitos de Intervenção	124
4.2. Análise das Perceções dos Entrevistados em Relação ao Clima Organizacional	128
4.2.1. Integração na Organização	129
4.3. Dimensões do Clima Organizacional	131
4.3.1. Categoria: Ambiente e Condições de Trabalho	131
4.3.2. Categoria: Comunicação	144
4.3.3. Categoria: Liderança	150
4.3.4. Categoria: Relações Interpessoais e Trabalho em Equipa	159
4.3.5. Categoria: Satisfação Pessoal e Motivação	166
4.3.6. Gestão de Pessoas	171
4.3.7. Renumeração, Benefícios e Carreira	173

4.3.8. Valorização e Reconhecimento Profissional	176
4.3.9. Desenvolvimento Profissional da Carreira e Formação	178
4.3.10. Imagem e Estratégia da Organização	183
4.3.11. Autonomia e Responsabilidade	188
4.3.12. Justiça e flexibilidade	191
4.3.13. Cultura Organizacional.....	194
4.4. Avaliação do Clima Organizacional e Sugestões	196
4.5. Proposta de um Modelo de Clima Organizacional	197
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES.....	199
5.1. Principais Conclusões do Estudo.....	199
5.2. Limitações do Estudo	206
5.3. Contributos Teóricos e Implicações Práticas.....	207
5.4. Pistas de Investigação Futura	208
REFERÊNCIAS	210
ANEXOS	222

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Funções Gerais do AS	78
Tabela 2 - Sistema de Categorização para Análise do CO	118
Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica dos AS.....	125
Tabela 4 - Afirmções dos Entrevistados referentes à Subcategoria: Condições de trabalho	131
Tabela 5 - Afirmções dos entrevistados referentes à Subcategoria: Consequências das Condições de Trabalho	135
Tabela 6 - Afirmções dos entrevistados referentes à Subcategoria: Ambiente de Trabalho.....	139
Tabela 7 - Afirmções dos Entrevistados referentes à Subcategoria: Comunicação...	145
Tabela 8 - Afirmções dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Estilo de Liderança	151
Tabela 9 - Afirmções dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Credibilidade e Integridade da Liderança	153
Tabela 10 - Afirmções dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Relacionamento Existente	160
Tabela 11 - Afirmções dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Trabalho em Equipa.....	162
Tabela 12 - Afirmções dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Motivação no Trabalho.....	166
Tabela 13 - Afirmções dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Sistema de Renumeração	174
Tabela 14 - Afirmções dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Formação Proporcionada.....	181

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da construção do Guião da Entrevista.....	109
Figura 2 - Etapas da Análise de Conteúdo	121
Figura 3 - Etapas da formulação de uma Proposta de Modelo para a análise de Clima Organizacional.....	198
Figura 4 - Fluxograma das etapas de desenvolvimento da Dissertação de Mestrado ..	209

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Numa sociedade globalizada e de constante competitividade, as organizações que se centram no fator e potencial humano, assumem-se como aquelas que se encontram mais aptas a competir com sucesso (Oliveira e Campello, 2008) obtendo, conseqüentemente satisfação e motivação por parte dos seus colaboradores. O palco desta era moderna, exige caminhos de novas posturas e soluções para problemas que encontram-se desenhados nos contornos do diagnóstico, inovação, criatividade, e sobretudo nas competências de liderança, comunicação e motivação. Perante estas transformações inevitáveis da globalização, as organizações reconhecem que os seres humanos são vitais para o alcance de altos níveis de desempenho, competitividade e excelência, pois são eles que representam o seu núcleo mais precioso.

De um ponto de vista compreensivo, as pessoas representam o esqueleto concetual de uma organização, e são elas os principais veículos de construção e crescimento organizacional. No entanto, há que canalizar um esforço reflexivo, de forma a encontrar meios que facilitem a interação e convivência entre os indivíduos e organização. Nesta consolidação, é consistente compreender que o grande diferencial das organizações encontra-se entrelaçado ao clima percebido no ambiente organizacional. Diante desta ancoragem, Chiavenato (1999), protagoniza, que as organizações estão conscientes da importância das pessoas, compreendendo que só podem crescer e prosperar se forem capazes de atingir o retorno dos investimentos dos seus colaboradores. Portanto, a fórmula para a organização alcançar os seus objetivos, encontra-se cimentada no modo como a organização trata os seus colaboradores, ela deve considera-los como elementos básicos da eficácia organizacional.

Em consonância com o exposto, um dos desafios que se colocam às organizações na contemporaneidade, prende-se com a gestão do Clima Organizacional (CO), pois a boa gestão do clima permitirá à organização garantir um nível de competitividade e qualidade face a um mercado cada vez mais exigente. A evolução e conseqüente sobrevivência das organizações encontra-se intimamente relacionada com a capacidade de adotar condutas éticas, patenteadas em valores nobres, como a serenidade, justiça e defesa dos direitos dos indivíduos. É, neste sentido, crucial saber gerir o CO, de forma a propiciar resultados benéficos, em detrimento de um ambiente hostil, desmotivador e pouco produtivo, pois como preconiza Câmara (2000), o clima é resultado do estilo de gestão adotado.

Não há dúvidas que os corredores de acesso para alcançar o sucesso depende do ambiente proporcionado pela organização, pois o comprometimento do colaborador, só assumirá contornos máximos, se este sentir satisfação em relação ao seu ambiente de trabalho. Neste elenco, e de forma a mergulhar-se numa interpretação mais profunda acerca da atuação do CO, pretende-se com esta pesquisa responder à seguinte questão de investigação: Em que medida o CO poderá influenciar a atuação do Assistente Social (AS)? Assim, não podemos descurar que embora seja importante proceder à produção de uma metodologia científica, é necessário ter em conta os seus objetivos, a sua essência e aquilo que queremos comprovar, ou seja, é preponderante responder de forma exequível à questão de investigação.

1.1. Importância do Estudo

Quando se pretende realizar um estudo/investigação muitos são os desafios e exigências com que nos deparamos. Desde logo, o despertar do conhecimento é fruto de uma das maiores motivações que suscita o interesse do ser humano, a curiosidade. Esta constitui-se como a pedra basilar de toda a procura pelo conhecimento, despoletando inquietação, preocupação, explicação, que só poderá de alguma forma ser atenuada quando surgem resultados, respostas e justificações. Nesta perspetiva, delinear as questões, objetivá-las, focalizá-las e formalizá-las é assim, uma tarefa fulcral para o início de qualquer investigação.

Nesta perspetiva, a pertinência e escolha da presente temática, quase que dispensaria qualquer justificação, tal é a relevância e evidência que o CO representa na contemporaneidade. Todavia, os factos não falam por si, necessitam de ser interrogados para, a partir dessa interrogação, se conquistarem, construírem e verificarem respostas que constituem o facto científico (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A partir do exposto, a importância da análise do CO, prende-se com o facto, de possibilitar verificar uma panóplia de condições que determinam o nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos de uma organização. No fundo, esta análise é constituída por um conjunto de atributos, características e propriedades mensuráveis de uma organização e que podem influir diretamente no comportamento dos indivíduos.

Nesta esfera, optou-se por efetivar um estudo acerca do CO, tendo em conta a atuação dos profissionais de Serviço Social (SS). É manifesto que se poderia optar por realizar uma pesquisa em torno da atuação de outros profissionais, mas sendo a base de formação acadêmica a licenciatura em SS, considerou-se prudente compilar o eixo social, com o do comportamento organizacional de forma a aferir em que medida o CO influencia na atuação destes profissionais. Ademais, os profissionais de SS possuem uma formação adequada e pertinente para atuarem em diversas situações, pois são capazes de identificar, diagnosticar e intervir em circunstâncias que se assumem como desfavoráveis quer para organização, quer para os colaboradores. Isto é, no fundo são capazes de avaliar o CO formalmente ou informalmente, orientar, assistir e aconselhar os colaboradores, bem como aprimorar a realidade social dos mesmos.

Assim sendo, a gestão do CO assume-se como um imperativo para o sucesso organizacional. É, nesta perspectiva pertinente compreender o que cada AS pensa acerca da organização, bem como de toda a envolvimento que a compõe. Evidentemente que se a postura adotada pela organização for positiva e favorável o AS irá desempenhar a sua função com qualidade, refletindo-se assim na excelência dos serviços/produtos prestados. O clima interno das organizações é desta forma, um fator crítico de sucesso, pois é uma variável vasta que influencia não só os resultados da organização, como também nas atitudes, condutas e sentimentos dos indivíduos em contexto organizacional.

1.2. Objetivos do Estudo

Os objetivos detêm a capacidade de obter um alto nível de motivação dos intervenientes, permitindo assim, avaliar os resultados da intervenção. Na perspectiva de Guerra (2002), os objetivos podem ser gerais ou específicos. Os objetivos gerais “descrevem grandes orientações para as acções (...) descrevendo as grandes linhas de trabalho a seguir e não são, geralmente, expressos em termos operacionais, pelo que não há possibilidade de saber se foram ou não atingidos” (Guerra, 2002, p.163). Por outro lado, Guerra (2002) argumenta que os objetivos específicos exprimem os resultados que se pretendem atingir e que detalham os objetivos gerais, funcionando com a sua operacionalização. Estes são definidos em termos operacionais, quantitativos ou qualitativos, de modo a possibilitar a sua análise, bem como respetiva concretização, ou

seja, distinguem-se dos objetivos gerais visto não indicarem “direções a seguir, mas estádios a alcançar, e assim são, geralmente expressos em termos mais descritivos de situações a concretizar” (Guerra, 2002, p.164).

É notório que quando abordamos a temática das organizações, inequivocamente estamos a falar em pessoas que as representam, que lhes caracterizam, que lhes fortificam, no fundo que lhes atribuem uma personalidade muito particular. A forma como as pessoas tomam decisões, agem e se comportam, é influenciada, pelas políticas e indicações sugeridas pelas organizações.

Face ao exposto, torna-se preponderante delinear os objetivos que este estudo propõe-se a concretizar. De um modo genérico, pretende-se compreender e analisar como é que se configura o CO, dentro das organizações onde atuam os AS, ou seja, no fundo tenciona-se deprender se o CO afeta ou não o desempenho profissional do AS.

Em termos mais específicos, objetiva-se: identificar os pontos fortes e fracos das organizações onde atuam os assistentes sociais; verificar se os AS sentem-se motivados, satisfeitos e valorizados pela organização onde desempenham a sua atividade laboral; identificar se o desempenho organizacional encontra-se diretamente correlacionado com a questão do CO e compreender quais são os fatores que afetam o CO, na ótica dos AS no que respeita ao ambiente interno da organização.

1.3. Estrutura do Trabalho

Em qualquer investigação que se preze é de extrema relevância o planeamento e organização da investigação, na medida em que este proporciona uma maior rentabilidade e uma melhor execução do trabalho a realizar. Nesta lógica de ideias, a presente pesquisa integra no seu esqueleto conceitual cinco capítulos.

O capítulo I, e portanto, o presente capítulo, destina-se a explicitar as razões do estudo, os objetivos e a estrutura da investigação.

O capítulo II congrega os seus eixos na revisão de literatura, com o intuito de proporcionar inteligibilidade teórica à presente pesquisa. Segundo Steffan (1999), a fundamentação teórica resulta da seleção de teorias, conceitos, métodos e procedimentos que os investigadores necessitam para descrever e expor intencionalmente o objetivo de uma pesquisa. Assim, a presente fundamentação teórica considerará dois eixos teóricos. No eixo do CO, indicar-se-á e explicitar-se-á, os trajetos históricos, conceitos, fatores e

modelos do CO entre outros aspetos de crescente relevância. No eixo do SS, apenas proceder-se-á a uma abordagem geral do tema, através da sua história, conceitualização e outros aspetos considerados pertinentes.

O espectro do capítulo III destina-se a emoldurar a metodologia de investigação, onde explicitar-se-á o caminho que foi percorrido durante toda a pesquisa. As paredes deste capítulo destinam-se a sedimentar o método científico utilizado, os procedimentos adotados na recolha, análise e tratamento dos dados e os instrumentos de pesquisa utilizados na instigação. As camadas deste estudo assumem um domínio qualitativo, tendo-se recorrido à entrevista semiestruturada para efetivar a sua validação.

A moldura do capítulo IV vislumbra conceitualizar e alicerçar a análise e o tratamento dos dados. Assim, realizar-se-á uma caracterização geral dos entrevistados e posteriormente proceder-se-á a análise de tratamento dos dados concernentes às perceções dos AS no que toca ao CO. Nesta análise efetuar-se-á também uma discussão acerca dos resultados obtidos.

O capítulo V destina-se a congregar o caminho das conclusões resultantes da investigação, procurando-se confrontar os resultados desta investigação, com os existentes na literatura. Indicar-se-á também, as limitações e pistas de investigação futura.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Mudanças Organizacionais

Nas últimas décadas, a sociedade contemporânea tipicamente caracterizada pelo paradigma científico-tecnológico, tem sido palco de grandes transformações e inovações, através da implementação de novas tecnologias, técnicas e métodos. O facto é que hoje deparamo-nos com uma nova sociedade totalmente distinta do que outrora existiu. Para responder a este cenário de profundas alterações nas relações económicas, políticas, culturais, tecnológicas e éticas, o ser humano terá que ser capaz de se adaptar e sobretudo atualizar de forma rápida e eficaz. O cenário organizacional, também tem sido alvo destas transformações, pois numa era em que as competências exigidas para reforçar a posição competitiva das empresas são cada vez mais diferenciadas, é necessário que as organizações se esforcem, numa tentativa de reconverter as respostas face aos novos requisitos e exigências, ou seja, existe necessidade de implementar diferentes e inovadoras estratégias de coordenar e liderar o meio onde estas atuam.

Como consequência, destas mudanças vertiginosas, temos claramente assistido a uma constante reflexão acerca do papel que as organizações devem assumir, de forma a alcançarem o sucesso. Se no passado as organizações eram caracterizadas por deterem uma estrutura rígida e hierarquizada, onde o diferencial competitivo baseava-se essencialmente na questão do preço, lucro e qualidade do produto, hoje estas assumem outro destaque, visto que existe uma crescente preocupação em valorizar os seus Recursos Humanos (RH), como ser que pensa, com capacidades para inovar e apresentar novas soluções, mas sobretudo como um ser proactivo dotado de conhecimento próprio e de uma inteligência ímpar.

Ora numa época em que os conhecimentos, as qualificações e as competências assumem-se como principais potenciadores do desenvolvimento e do sucesso, as organizações começam a compreender que a utilização dos seus recursos internos assume-se como uma mais-valia para elaborar e implementar estratégias mais eficientes, transformando a capacidade potencial de uma organização, numa capacidade real. A importância do fator humano vem sendo enfatizada (Neves, 2000). De forma a fazer face a estas mudanças é necessário envolver os colaboradores da organização, desenvolvendo

competências específicas, como a análise e resolução de problemas, o trabalho em equipa e a gestão da cultura e do CO, para que as organizações possam ampliar o seu foco na qualidade, competitividade, produtividade e sobretudo no compromisso com a excelência, repercutindo-se assim, no desempenho, motivação, envolvimento e eficácia dos seus colaboradores relativamente à organização.

Decididamente este comportamento por parte da organização despoletará nos seus colaboradores uma interação entre equipa e um tipo de comunicação baseada na transparência, contribuindo positivamente para a obtenção de resultados vantajosos, mas sobretudo de um CO favorável. Quando os colaboradores igualam o seu próprio sucesso com o da organização e identificam-se com os valores e objetivos da mesma, tornam-se mais suscetíveis a cooperarem e a fazerem contribuições eficientes para o contexto laboral (Podsakoff *et al.*, 1990). Como resultado, é indubitável a existência de um CO benéfico e harmonioso entre os membros da organização.

Todavia, hoje em dia e mais que no passado, é comum verificar-se insatisfação por parte dos indivíduos relativamente à organização onde desempenham as suas funções laborais. Este facto é comum, pois e embora haja uma crescente valorização dos RH, a verdade é que muitas organizações ainda encontram-se totalmente focadas para o aumento da produtividade, acabando por exigir por parte dos seus colaboradores a realização de tarefas cada vez mais centradas na exiguidade do tempo. Ora estas tarefas são exigidas através da implementação de modelos de gestão que contribuem nitidamente para a redução do nível de qualidade de vida no trabalho.

Os colaboradores reconhecem que se não alcançarem de forma contínua os resultados impostos pela organização poderão ser penalizados, ou até mesmo dispensados. Como consequência, acabam por não ter tempo para a sua vida pessoal e social, vivendo inclusive sob pressão e em constante ansiedade. Ora, é manifesto que se os colaboradores encontrarem-se desmotivados com o seu trabalho, isto irá repercutir-se nos resultados da organização, apresentando uma baixa produtividade; alta rotatividade; elevado grau de absentismo; greves, conflitos e rumores. Referia-se que tudo isto são sinais evidentes de que o CO é desfavorável nestas organizações.

Desta forma, é crucial, que as organizações valorizem os instrumentos que avaliam a satisfação dos seus colaboradores, sendo necessário conhecerem e essencialmente verificarem como é que estes se sentem em relação às diversas variáveis que afetam o clima. Os instrumentos que avaliam a satisfação, permitem aferir um conjunto de informações positivas e negativas fundamentais acerca do clima, são como uma espécie

de “raio – x” da organização, que possibilitam a análise do CO numa tentativa de auxiliar a organização a identificar eventuais oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Importa mencionar que quando estes instrumentos não são bem aplicados, podem gerar um ambiente de desconfiança e insegurança no trabalho, provocando inclusive mudanças no comportamento das equipas. Posto isto, é patente que o CO passou indubitavelmente a ser considerado uma ação estratégica para as organizações que encontram-se comprometidas com a qualidade, rigor e prestígio, pois a qualidade dos serviços/produtos só poderá ser alcançada quando o CO é favorável e positivo.

As organizações devem, assim, patentear uma atitude interessada e pró-ativa face à importância do CO, tendo sempre em consideração as atitudes e perceções dos indivíduos face ao ambiente de trabalho. Propiciar qualidade de vida no trabalho é fulcral, de modo a que a organização seja vislumbrada como um lugar satisfatório e agradável para se trabalhar. O clima interno das organizações é assim, um fator crítico de sucesso, pois é uma variável vasta que influencia não só os resultados da organização, como também as atitudes, condutas e sentimentos dos indivíduos em contexto organizacional.

2.1.1. Conceitualização de Organização

O ser humano como ser altamente social detém em si o forte e constante impulso de se relacionar com outros indivíduos. Como tal, vive em permanente desejo de pertencer a um determinado grupo social ou a organizações com as quais se identifica mais. O facto é que não conseguimos imaginar a nossa vida, sem a presença de organizações. Estas constituem o tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea, portanto, é legítimo aferirmos que vivemos numa sociedade de organizações. Estas intervêm em todos os aspetos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de inúmeras pessoas. São a característica de uma sociedade especializada e interdependente, que se determina por um crescente padrão de vida (Chiavenato, 1999).

Neste contexto, é notório que as atividades desempenhadas pelo ser humano ocorrem na sua maioria dentro de um determinado contexto organizacional, estas norteiam e conduzem a convivência dos indivíduos em muitas circunstâncias, pois grande parte dos indivíduos nasce numa,

“Organização (hospital/maternidade), estuda numa organização (escola /universidade), trabalha numa organização (bancos, empresas

industriais, seguradoras, hotéis, entre outras) e nos tempos de lazer utiliza intensamente os serviços prestados pelas organizações (hotéis, restaurantes, cinemas e museus) ou os produtos por elas produzidos (artigos de desporto, filmes, livros, entre outros)” (Sousa, 1990, p. 15).

Assim, é indubitável o recurso do indivíduo às organizações quando deseja satisfazer diferentes tipos de necessidades (sejam estas sociais, emocionais, intelectuais, económicas, entre outras), das quais seriam inatingíveis se tentadas de forma individual (Bilhim, 2008). Portanto, pode-se efetivamente considerar que as organizações são imprescindíveis para a qualidade de vida do indivíduo, visto representarem a alavanca do desenvolvimento económico e social (Chiavenato, 2005).

Vários autores apontam que uma das principais razões pelas quais o indivíduo encontra satisfação no trabalho deve-se ao facto de este poder trocar experiências e sobretudo conviver socialmente. Portanto, um dos importantes desafios da atualidade propostos às organizações prende-se com a valorização do seu capital humano, de modo a fomentar relações de trabalho eficazes e eficientes, potenciando, assim, uma maior satisfação nas necessidades dos seus colaboradores, através de uma liderança assente em estratégias, técnicas, procedimentos e instrumentos de gestão e aprendizagem contínua.

Nesta ótica, elucidar o conceito de organização não é tarefa fácil e muito menos consensual. Pois as propostas apresentadas pelos autores que se dedicam ao estudo deste conceito são exibidas segundo pontos de vista e perspetivas distintas. Umas enfatizam a componente ativa e social e outras destacam aspetos materiais e técnicos (Ferreira, Neves e Caetano, 2001). Etimologicamente organização resulta do grego “*organon*”, que significa instrumento, utensílio. De forma genérica, uma organização representa o modo em que se organiza um sistema, simplificando o alcance de determinados objetivos, com o propósito de criar instrumentos de gestão capazes de suprir as lacunas das pessoas que nela trabalham (Carvalho, 2009, p.115).

Nesta senda, Chanlat (1996) refere que uma organização representa a interação entre aspetos individuais e organizacionais, podendo ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com os seus recursos para a produção de serviços e objetivos (Chanlat, 1996; Giddens, 2000). Para Lacombe (2008) e Cunha *et al.*, (2007) as organizações constituem agrupamentos de pessoas que se organizam em prol de objetivos comuns. Estas caracterizam-se pela sua impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho (Gabriel, 1999, *apud* Cunha *et al.*, 2007). Por sua vez Bilhim (2006, p. 22), sedimenta que as organizações são compostas por “grupos de duas ou mais pessoas”, ligadas por “relações de cooperação”, das quais exigem uma

“coordenação formal de acções”, de modo a alcançar as metas definidas. Estas caracterizam-se ainda pela “diferenciação de funções, pela sua estrutura hierárquica e pela existência de fronteiras”.

Diante disto, facilmente depreendemos que o conceito de organização incorpora uma pluralidade de definições resultantes da própria complexidade do conceito, já que diferentes percepções despoletam diferentes definições. Todavia, inúmeros autores defendem a ideia de que existem elementos chaves comuns em muitos dos conceitos apresentados, tais como: coordenação, indivíduos, objetivos e hierarquia.

Relativamente à coordenação refira-se que não é suficiente um conjunto de indivíduos atuarem tendo em conta um objetivo comum, é também fundamental os mesmos organizarem-se com o intuito de estabelecerem as suas atividades de forma coordenada e controlada com vista a alcançarem determinados fins. Por sua vez, os indivíduos, representam o “coração” da organização e possuem capacidades, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos fulcrais ao sucesso organizacional. Os objetivos aludem aos resultados que se visa alcançar, ou seja, é fulcral a organização definir os seus objetivos, bem como determinar as formas de alcançar os mesmos. E por fim, a hierarquia é fulcral, pois é a estrutura hierárquica que define as posições e categorias, das quais são delegadas responsabilidades com o desígnio de garantir uma coordenação planeada e organizada.

É manifesto, assim, que uma organização é patenteada pela interação entre os indivíduos, pois estes estabelecem de forma forçada ou natural uma relação social fundamental à vida social dentro da organização (Chiavenato, 1999). Qualquer organização atua num ambiente específico e a sua sobrevivência, nesta era globalizada, depende não só da forma como se relaciona com este meio, mas também das estratégias de flexibilidade organizacional adotadas. Efetivamente, as organizações reconhecem que os indivíduos revelam-se como sendo o seu recurso mais valioso, e que a construção do seu sucesso passa exatamente pelo desenvolvimento de uma comunicação e liderança eficaz, capaz de potenciar nos indivíduos motivação, satisfação e sobretudo um CO saudável e positivo.

Reforçando a visão mencionada, Chiavenato (2004, p.276), sublinha que as organizações “jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, criatividade e racionalidade. Na realidade cada uma das partes depende da outra, é uma relação de mútua dependência na qual existem trocas constantes e benefícios”. Assim, pode-se efetivamente aferir que o “homem moderno passar a maior parte do seu tempo dentro de

organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita” (Chiavenato, 1999, p. 54).

2.2. Clima Organizacional

2.2.1. Breve Abordagem Histórica e Contribuições Empíricas

Em termos etimológicos, a palavra clima advém do grego “*klíma*”, cujo significado representa inclinação, tendência, atmosfera. Na língua portuguesa este foi integrado através do termo francês “*climat*” (Houaiss, 2002), e pode ser percebido como a temperatura ou outras condições atmosféricas (vento, chuva, humidade, pressão atmosférica, entre outras) que caracterizam uma localidade, lugar ou região (Dicionário de Língua Portuguesa). Esta abordagem de clima demonstra assim, as evidências que este conceito partilha com o de CO, no fundo o conceito de CO é uma metáfora de clima atmosférico, uma vez que é fruto de uma expressão utilizada por consequência de uma comparação ou analogia (Sá, Guimarães e Rosal, 1998). Portanto, tal como sucede com o clima, o CO poderá ser igualmente afetado pelas diferentes variáveis que compõem o meio organizacional, ou seja, os comportamentos, as expectativas, as condutas individuais ou grupais e as relações interpessoais, poderão ser modificadas em função da percepção que o indivíduo detém do meio onde se encontra inserido.

Precisar a data de nascimento deste campo de conhecimento é uma tarefa complexa de determinar, pois um conhecimento não se constrói sem uma referência anterior, é necessário que este assente em pressupostos, conceitos, métodos, metodologias, instrumentos de investigação, análise e observação. Assim, é legítimo aferirmos que um tema que se assumia como novo, na realidade nunca é totalmente novo, isto porque, o conhecimento é construído ao longo do tempo. Todavia, pela época em que este é referido e identificado com maior intensidade, quer no âmbito académico, quer no âmbito profissional, acaba por marcar um início.

Neste sentido, ao analisarmos o processo histórico de clima, facilmente compreendemos que os esquemas conceituais e as perspetivas teóricas desenvolvidas

surtem em consonância com a Psicologia Industrial concebida no início do século XX e com a Teoria das Relações Humanas criada na década de 30, pois o epicentro destas teorias enfatizava o indivíduo no seu ambiente laboral. O uso do termo clima, relacionado à interação entre o meio e as pessoas, segundo Oliveira (1995), remonta à década de 70. Vários estudos revelam, que nas décadas de trinta a setenta, utilizavam-se os termos “ambiente” e “atmosfera” aquando da designação do que na contemporaneidade é conhecido por CO.

O percurso deste campo de sabedoria aglomera na sua essência uma diversidade de esquemas e pesquisas teóricas propostas por diversos autores. A literatura desenvolvida apresenta consensualidade quando aponta que o discurso sobre CO foi marcado pelas pesquisas de Elton Mayo (1924), um dos principais percursores responsável pelo estudo da temática. Por seu turno, Oliveira (1995) menciona que os estudos desenvolvidos por Tolman, nos EUA, em 1926, para descrever o ambiente através das percepções individuais foram basilares, visto terem-se assumido como um marco no percurso historiográfico do conceito de clima.

No período de 1927 a 1933, a clássica e sofisticada experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo acerca do efeito das condições do ambiente interno de trabalho de uma organização sobre a produtividade humana, veio comprovar que as relações interpessoais são fortes potenciadoras de desempenho e produtividade organizacional (Franke e Kaul, 1978).

Ainda no florescer da década de 30, Kurt Lewin, desenvolve uma teoria no campo da motivação, onde relaciona o comportamento humano com o ambiente, através da introdução do conceito de “atmosfera psicológica” (Silva, 2003). Diversos autores, como Lois James, Lawrence James (1989), Kozlowski e Doherty (1989) acreditam que esta teoria é uma das principais responsáveis pela introdução dos primeiros conceitos de CO. Em 1939, os trabalhos exibidos por Lewin, Lippit e White, proporcionam a introdução da terminologia “CO” visando descrever atitudes, sentimentos e processos sociais resultantes da interação dos comportamentos de um grupo (Oliveira, 1995).

Em 1958, Argyris propõe um modelo de organização baseado nas relações interpessoais e nas relações de comunicação entre gestor e colaborador. O autor considera que o funcionamento de uma organização só ocorre através destes processos, visto que a dinâmica organizacional surge apenas quando a organização garante que todos os indivíduos encontram-se convenientemente ligados e integrados.

As investigações protagonizadas por Halpin e Croft (1963), através da publicação do ensaio “ *The organizational climate of school*”, no início da década de 60 assumem um caminho fértil para a consolidação do conceito. Na senda dos autores fazer parte de uma organização deixou de ser um ato neutro, na medida em que ou integra-se um ambiente favorável nas relações interpessoais permeáveis a fatores consideráveis de caráter interno e externo (Fernández-Ballesteros, 1992) ou então integra-se uma estrutura rígida (Forehand e Gilmer, 1964). Este ensaio, veio evidenciar que o comportamento do indivíduo depende da situação, não sendo as características pessoais as únicas responsáveis por este comportamento.

Em foco da amplitude das interpretações e definições do conceito, Forehand e Gilmer, em 1964, desenvolveram uma investigação sobre a variação ambiental em estudos de comportamento organizacional, com o desígnio de compilarem investigações anteriores que suscitasse a noção de CO. Neste estudo, os autores procuraram tornar exequível a pesquisa em torno do clima, visto até à época o conceito ser alvo de problemas de mensuração e conceitualização, sugerindo, inclusive fatores que poderiam influenciar o comportamento dos indivíduos (Rizzatti, 2002). O objetivo destes instigadores vislumbrava caracterizar as percepções tidas pelos indivíduos sobre aspetos de funcionamento das suas respetivas organizações.

Os esforços empreendidos por Litwin e Stringer (1968), também ecoam uma forte influência sobre os estudos de clima. Em 1968, estes pesquisadores, ao basearem-se na Teoria da Motivação Humana de McClelland, desenvolveram um estudo em laboratório, definindo três perfis de empresas distintas. Os resultados deste ensaio revelaram diferenças significativas entre as organizações no que concerne à satisfação e desempenho organizacional, e conseqüentemente, permitiram aferir que o CO pode ser concebido através de diversas formas, dependendo do estilo de liderança assumido na organização. Os autores enfatizam que a liderança assumida poderá, inequivocamente influenciar o comportamento e desempenho dos indivíduos e respetiva “saúde” organizacional (Rizzatti, 2002). É de notar, que embora sendo uma simulação, esta investigação constituiu-se como o primeiro estudo empírico sobre a temática de CO, conduzido inclusive, à conceptualização mais clara do conceito, pois estes estudos “auxiliaram a difundir a pesquisa sobre CO nas empresas, abrindo as portas para outros estudos” (Bispo, 2006, p. 206).

O contributo de Schneider e Reichers (1983) representa igualmente uma interface relevante para a definição do conceito de clima, já que os mesmos enaltecem a interação

pessoa-situação. Esta visão dos instigadores remete-nos prontamente para os benefícios do modelo interacionista, onde defendem que o CO é reflexo da envolvente económica-cultural e das variáveis organizacionais e individuais.

Em 1985, Katz e Kahn, são responsáveis por um conjunto de pesquisas académicas que enaltecem o capital humano das organizações como potenciadores do desempenho e eficiência organizacional, enfocando os resultados de produção e de RH. Estes teóricos figuram que o desempenho organizacional não deverá ser resultado da produtividade a curto prazo, mas em função do CO.

Rousseau, em 1988, propõe uma conceção onde é de notar alguns aspetos que assumem especial destaque no que respeita à caracterização evolutiva do conceito de clima. Em primeira instância, o autor evidencia as características organizacionais manifestas sob a ótica de medidas de avaliação objetivas (Forehand e Gilmer, 1964), depois enfatiza as características organizacionais percebidas sob a objetiva dos indivíduos que formam a organização (Friedlander e Margulies, 1969) e por fim realça as representações psicológicas e respetivas interpretações cognitivas individuais (James e Jones, 1974; Litwin e Stringer, 1968).

Num caminho de paulatina consolidação, a década de 80 assume-se como protagonista no que respeita ao aumento da importância do fenómeno de CO, em consequência do sucesso que algumas organizações obtiveram com o aumento exponencial da sua competitividade. Santos (2000) afere que o aumento dos estudos deveu-se ao sucesso que alguns gestores alcançaram nas suas organizações, o qual suscitou o interesse de muitos investigadores a analisarem a importância que a gestão dos RH e dos valores partilhados pela organização assumem nos resultados alcançados.

Na década de 90, Reichers e Schneider (1990) de forma a clarificar o conceito de clima utilizaram o modelo de clima evolutivo, com o intuito de sistematizar a diversa literatura existente acerca da temática. Estes agruparam o conceito em três fases: Introdução e Elaboração; Avaliação e Desenvolvimento e Consolidação.

A primeira fase surge quando o conceito é introduzido, iniciado, descoberto ou transferido de outro campo de estudo, com o desígnio de legitimar o conceito. Cronologicamente esta fase encontra-se inserida entre o final da década de 30, com os e o início da 70. É visível que esta fase ocupou um longo período temporal, todavia foi patenteada por um reduzido contributo em termos literários (dez trabalhos). Aqui, o clima é abordado em termos práticos, o que implica que sejam os problemas metodológicos a conduzir os conceptuais, ou seja, persistiu o esforço de encontrar uma justificação

conceitual que sustentasse métodos concretos e objetivos na avaliação multidimensional do constructo. De um modo genérico, este primeiro momento da investigação caracterizou-se pela valorização do ambiente e pelo destaque atribuído aos elementos do ambiente que atuavam como uma suposta “atmosfera” da qual potenciava alterações nos comportamentos dos indivíduos na organização.

Posteriormente, a segunda fase é determinada pela revisão ampla e crítica da literatura, pelo aperfeiçoamento das técnicas de medida, pelo destaque da originalidade do conceito, e pelo surgir de variáveis moderadoras a explicar as discordâncias entretanto reveladas. Em termos cronológicos, esta iniciou-se em 1970 e prolongou-se até 1985, caracterizando-se pelos grandes contributos literários (vinte e nove trabalhos), contrariamente à fase anterior. Nesta fase, existe uma clara preocupação com os problemas metodológicos, em virtude da ênfase concedida à aplicação prática do conceito.

Por fim, a consolidação, caracteriza-se pelo decréscimo das contestações realizadas em torno do conceito e pelas exaustivas revisões literárias, resultando no destacamento de formulações do conceito, que encontram-se inseridas nos modelos teóricos. Esta é marcada, pelas tentativas de especificar e clarificar o conceito através do desenvolvimento de novos métodos de análise. Os esforços reunidos visavam identificar as características constituintes do CO e descodificar elementos que não integravam as definições do constructo. Cronologicamente teve início em 1985 e prolonga-se até a atualidade. Nesta fase, o tema do “clima origina alguns artigos de ampla revisão, o que indicia a consolidação do conceito” (Ferreira *et al.*, 2001, p. 445).

Ao analisarmos o processo histórico da constituição de clima é-nos possível verificar que fruto da complexidade e divergência da literatura encontrada, não é exequível concetualizar com exatidão as teorias e abordagens percussoras do CO. Embora o conceito de clima já se encontre consolidado, é visível observar as preocupações manifestas em volta do mesmo. A principal preocupação reside em torno da investigação e na sua dimensionalidade, visto verificar-se a existência de uma diversidade operacional no que concerne à constituição do conceito.

A verdade, é que existem inúmeras divergências entre os estudos efetuados pelos teóricos até aos dias de hoje, pois muitos autores defendem que este não consegue atingir a estabilidade necessária numa investigação, como acontece com outros estudos. Pois, se em muitos constructos é possível desenvolver um método de investigação bem definido que permita testar a veracidade de um instrumento através de um referencial teórico

sedimentado, na avaliação do CO já não se verifica o mesmo, visto ser necessário selecionar, de entre as várias alternativas, uma. E estas assentam necessariamente num referencial teórico pré-concebido. Possivelmente, esta seja uma das principais justificações de terem sido realizadas poucas pesquisas teóricas para tratar do tema visto que a maior parte dos contributos científicos encontram-se patentes na utilização de instrumentos desenvolvidos em áreas de estudo cada vez mais restritas.

Não obstante daquilo que foi mencionado, o facto é que na atualidade, os estudos que circundam o tema são patenteados com rigor, seguindo as normas e técnicas de pesquisa científica. Os dados recolhidos ao longo de todas as pesquisas efetuadas, proporcionaram informações cruciais acerca das condições de trabalho. Através destas pesquisas, as organizações podem compreender e sobretudo conhecer melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. É necessário que estas estejam atentas às potencialidades dos seus colaboradores, de modo a que estes não percam a motivação, a satisfação e o estímulo à criatividade (Saldanha, 1974).

Fazendo uma retrospectiva do ciclo evolutivo de clima, prontamente compreendemos que o seu percurso foi marcado por uma coleção de receitas ditadas por situações de discórdia, controvérsia e contestação. Todavia, a veracidade das investigações e a consolidação dos resultados, permitiram com que o conceito deixasse de ser perspetivado como uma incógnita, para ser vislumbrado como uma molécula em que as suas propriedades e características deveriam ser preservadas. Assim, é irrefutável não compreender que o clima em todas as ações evidenciadas interfere nos processos organizacionais e psicológicos de comunicação, aprendizagem, motivação, satisfação, eficiência, inovação, resolução de problemas e produtividade (Rahimic, 2013).

2.2.2. Conceitualização de Clima Organizacional

A temática de CO tem sido objeto de diversos estudos, sobretudo por parte de teóricos especializados no campo da psicologia organizacional, visto que esta tem sido frequentemente apontada como resposta ao comportamento organizacional. Em virtude disto, o crescente interesse demonstrado em torno do tema têm-se verificado essencialmente por este desempenhar uma forte influência na relação entre desempenho e resultados organizacionais. Assim, e como variável ampla, consegue influir especificamente nos resultados de desenvolvimento, qualidade e produtividade

organizacional. Não podemos descurar que para a construção e manutenção de um CO positivo é necessário “atuar constantemente nas questões que influenciam e afetam a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e o desempenho dos funcionários” (Maximiano,2000, p.259), pois como advoga Neves (2000) as relações interpessoais bem como as percepções dos indivíduos acerca de aspetos do funcionamento organizacional determinam o clima dentro da organização

O CO é formado por um conjunto de sentimentos, atitudes e comportamentos partilhados pelos indivíduos da organização e que influenciam positiva ou negativamente a sua motivação e conseqüente satisfação em relação à concretização das suas tarefas laborais. Por outro lado, os autores que compõem a organização, concomitantemente com as suas experiências, atitudes, conhecimentos e personalidades, exercem uma influência fulcral no desenvolvimento do CO (Arvisson *et al.*, 2006). É manifesto que a compreensão do clima, bem como dos mecanismos que afetam os sentimentos do indivíduo, assumem-se como alicerce para entender como é que a organização influencia o interesse e respetivo desempenho dos seus colaboradores.

Embora a literatura acerca do CO seja ainda muito escassa, por poucos autores dedicarem-se de forma específica ao estudo desta temática, a verdade é que nos últimos anos o conceito de CO tem vindo a assumir diversos contornos, pois é um conceito controverso e de difícil definição. Os arcabouços teóricos desenvolvidos têm assumido várias aceções desde a sua origem, pois o tempo é plural de sustentações empíricas diversificadas e da construção de esquemas teóricos controversos. O facto é que ao realizarmos uma retrospectiva acerca das definições deste campo de sabedoria, facilmente identificámos uma pluralidade de perspetivas, visto que alguns teóricos enfatizam as percepções, outros destacam as características organizacionais, aquando que outros preconizam os comportamentos, sentimentos e atitudes dos indivíduos.

Em função disto, a definição, conceptualização e operacionalização do conceito, modifica-se em virtude do tipo de perspetivas teóricas desenvolvidas, dos esquemas concetuais apresentados, dos objetivos de estudo pretendidos e dos resultados alcançados. As inúmeras definições concebidas assumem-se, na ótica de vários autores, como um obstáculo para a sedimentação deste campo de conhecimento, já que os fatores que compõem este domínio, bem como as variáveis organizacionais que o constituem e o mantêm são vislumbradas de forma pouco consensual entre os protagonistas deste campo de investigação. Diante deste contexto, Oliveira (1995) referencia que o clima manifesta-se no quotidiano das organizações tal e qual como um “fantasma”. A metáfora utilizada

pelo autor pretende enfatizar o conceito de clima como algo difuso, incorpóreo e claramente indefinido.

Perante a exposição acima patenteada, é possível captar a complexidade do CO, no entanto, não podemos descurar que este tem assumido gradualmente um papel determinante no mundo organizacional, no que respeita à compreensão do comportamento dos indivíduos. O discurso em torno do CO é uma das áreas de pesquisa científica que tem fascinado diferentes gerações de autores, visto o seu foco de análise basear-se na influência que este exerce sobre as atitudes, condutas e sentimentos e percepções dos indivíduos nas organizações.

Várias são as definições propostas para este conceito amplo e complexo. De um modo geral, o CO pode ser encarado como:

“Um conjunto de características organizacionais que descrevem a organização e que a distingue das outras organizações, estas são relativamente duráveis ao longo do tempo e, principalmente, influenciam o comportamento das pessoas da organização” (Forehand e Gilmer, 1964, p. 362).

Noutra perspetiva Payne e Mansfield (1973) afirmam que o CO é considerado como o elo conceitual entre o nível individual e o organizacional, com o objetivo de expressar a compatibilidade das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e regulamentos formais.

O pensamento de Souza (1978, p. 27) vislumbra o clima como “ o conjunto de fenómenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema.” Salienta que este conceito é uma consequência da interação dos elementos da cultura, e que o clima é mais perceptível do que suas fontes causais, é como se fosse um “perfume”, na medida em que compreende-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, apesar de às vezes ser possível identificar algum deles.

A visão exposta por Moran e Volkwein (1992) acerca do significado de CO, é possivelmente a mais abrangente, visto considerarem o clima como uma característica relativamente duradoura de uma organização e que a diferencia das demais. Esta inclui percepções coletivas dos indivíduos, como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, entre outros; é produzido pela interação dos membros; serve como suporte para interpretar as situações; reflete as atitudes, normas e valores dominantes da cultura da organização e atua como uma fonte de influência para os comportamentos apresentados.

Maximiano (2000, p. 168) particulariza o clima como a representação dos “sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. De acordo com Neves (2000, p.29) clima é mencionado como “ (...) algo que é criado como um conjunto de sujeitos que interagem e partilham uma estrutura de referência comum, ou seja, a cultura organizacional”. Para Lobo (2003, p.25) o clima de uma organização é “(...) o modo como se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como elas se modificam em função da oscilação de certas variáveis” .

Luz (2003, p12) entende o CO como "o reflexo do estado de espírito ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento". No fundo funciona como um indicador que permite aferir o grau de satisfação dos colaboradores de uma organização. (Coda, 1993). Este proporciona a possibilidade da empresa atrair e reter funcionários competentes que realmente contribuam e influenciem nos resultados desejados (Campello e Oliveira, 2004).

Chiavenato (2004) define CO como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento” (Chiavenato, 2004, p.103). Já Sobrinho e Porto (2012) encaram o clima como um fenómeno multidimensional, consideravelmente estável, constituído e partilhado pelos colaboradores da organização acerca das perspetivas do trabalho.

Ao realizarmos uma retrospectiva dos conceitos esboçados anteriormente, podemos verificar que estes são enfocados sob a ótica de quatro perspetivas distintas, embora, não mutuamente exclusivas: perspetiva organizacional, perspetiva psicológica; perspetiva psicossocial e perspetiva cultural.

A perspetiva organizacional advoga que o clima forma-se pelo facto de os indivíduos, no contexto organizacional estarem expostos a circunstâncias organizacionais semelhantes, derivando, desta forma, em perceções e compreensões próximas umas das outras (Ferreira, *et al.*, 2001). Posteriormente, a perspetiva psicológica enfoca o indivíduo como elemento que processa a informação e o ambiente organizacional, através das suas características pessoais e individuais, sendo ele o principal responsável pela origem do clima. Por seu turno, a perspetiva psicossocial é determinada pelas interações individuais e pelos métodos de influência social implícitos. O significado concebido aos atributos organizacionais iniciam-se na interação entre indivíduos, pelo que o CO é fruto da representação concebida pela interação dos indivíduos no seio organizacional. Por fim, a

perspetiva cultural enfoca o clima como algo que é formado por um grupo de indivíduos que relacionam-se e partilham um quadro de referência comum, isto é, a cultura organizacional. Estas perspetivas permitem compreender que o conceito de clima pode resultar na combinação de uma pluralidade de características sejam estas individuais, grupais ou organizacionais.

Outra manifestação que é-nos possível identificar é a presença de três elementos-chaves que se encontram quase sempre presentes nos conceitos de CO defendidos pelos autores, tais como: motivação/satisfação; perceção e influência.

Pela observação das definições mencionadas, a motivação/satisfação é aquela que ocupa um núcleo mais abrangente, pois a maioria dos autores enfatiza nas suas conceptualizações a relação entre clima e fatores internos, especialmente no que concerne à motivação e satisfação, isto é, de forma direta ou indireta, os conceitos aludem à relação do clima com o grau de satisfação e motivação dos indivíduos. O CO influi assim, diretamente na motivação e produtividade do indivíduo, e conseqüente entidade (Rahimic, 2013). Por seu turno, a perceção que os colaboradores detêm acerca de determinados aspetos da organização, poderá ter um impacto positivo ou negativo. Se estes percecionarem a organização como positiva, então o clima desta tenderá a ser positivo, contrariamente, se perspetivarem como negativo, então o clima tenderá a ser negativo. Por fim, a influência poderá despoletar mudanças no comportamento, normas, atitudes e conceções dos indivíduos.

Ainda dentro do universo da análise dos conceitos de clima, é necessário revelar o facto de alguns investigadores destacarem a variedade existente no interior das organizações relativamente à diversidade interpessoal e interdepartamental, visto que o clima pode ser considerado como um todo, ou então, como uma parte da organização, ou seja, a possibilidade de existirem diferentes subclimas ou climas internos (Gavin, 1975; Oliveira, 1995; Arvidsson *et al.*, 2006). Nesta senda, são vários os autores que têm exibido resultados que demonstram que o CO refere-se à organização no seu todo, aquando outros aferem existir diferenças entre os departamentos, níveis e unidades, isto é, o CO poderá ser separado em vários subsistemas (Arvidsson *et al.*, 2006).

Frente a estas configurações, é inegável descortinar que o CO é reflexo de um processo complexo, já que incorpora no seu arcabouço teórico múltiplas variáveis e conceitos, que podem ser percecionadas de diferentes formas. Este particulariza-se, como sendo uma característica do comportamento no panorama organizacional que retrata o nível de satisfação do indivíduo (Puente-Palácios e Freitas, 2006). Assume-se como pilar

basilar para a gestão das organizações, já que simboliza uma ferramenta de diferenciação, como tal, a organização deverá apostar fortemente na Gestão de Recursos Humanos (GRH), fomentando um clima que incite o indivíduo a utilizar e a desenvolver os seus talentos e competências. A motivação é o “iceberg” incitador de um clima propício, e consequentemente responsável pela interação da dinâmica organizacional. Amboni (1986) teoriza que a *performance* organizacional poderá aumentar, quando denota-se a existência de um clima que satisfaça as necessidades dos autores da organização, resultando, simultaneamente, numa canalização de esforços por parte destes face à realização dos objetivos da organização.

2.2.3. Tipos de clima

O grau de motivação, de satisfação, de interesse e de envolvimento que o indivíduo manifesta face à organização, é indubitavelmente influenciado pelo tipo de clima que a organização proporciona. Como tal, para alcançar o sucesso e a eficácia, a organização deverá funcionar como uma orquestra, onde as notas musicais têm que se encontrar devidamente sintonizadas com as instruções do maestro. Esta metáfora fomenta assim, a importância da construção de relações saudáveis entre organização e colaborador, e simultaneamente, enfatiza a teoria de que os objetivos da organização devem encontrar-se convenientemente alinhados com os do colaborador. É de sobremaneira relevante enaltecer esta perspetiva, pois quando o grau de insatisfação transpõe, com certa intensidade o de satisfação, o compromisso do colaborador com a organização, vai enfrentar um desgaste que poderá resultar na rutura do contrato psicológico laboral ou até com a própria relação formal de trabalho (Brescancini, 2004).

Em face disto, a tónica em torno da existência de diferentes tipos de clima é consensual. Este é classificado por diversos teóricos responsáveis pelo estudo desta temática de duas formas: favorável e desfavorável, dependendo dos valores, políticas e filosofia da organização. Assim, numa visão conciliadora, o CO é favorável quando prevalecem atitudes e comportamentos positivos que contribuem para o desenvolvimento de um ambiente laboral saudável, ou seja, quando se denota entusiasmo, motivação, satisfação, empenho, dedicação e comprometimento com a função. Podemos, assim legitimar que o clima é bom quando existe um fraco *turnover*, quando os colaboradores

mostram orgulho em pertencer à organização e quando os colaboradores indicam conhecidos e familiares para trabalharem na organização (Luz, 2003).

Por outro lado, o clima é afetado, quando verifica-se uma postura negativa no estado de espírito dos colaboradores, originando rivalidades, conflitos, discórdias, resistência internas, competitividade, distorção em relação à comunicação e vergonha em trabalhar na empresa. Deste modo, quando se verifica um clima desfavorável o *turnover* caracteriza-se por ser elevado, inclusive passando pela omissão por parte dos indivíduos em admitir que pertenceram àquela empresa e o absentismo é elevado. Nitidamente, que a intensidade e frequência com que estas situações se exibem é que irão definir o clima como sendo favorável ou desfavorável.

É importante enaltecer que alguns autores classificam o clima incorporando nas suas conceções três tipos de clima (Bispo, 2006; Chiavenato, 2004; Melo 2004). Acrescente-se que a distinção em relação aos tipos de clima expostos precedentemente residem apenas em incorporar o clima neutro ou menos favorável e desfavorável. Este manifesta-se quando verifica-se um nível médio de faltas de rotatividades, de dedicação, absentismo, entre outros aspetos.

Frente a estas configurações, é consensual a tipificação de clima, com o diferencial que alguns autores o classificam tendo em conta dois tipos de clima, aquando que outros o identificam à luz de três tipos. Nesta senda, é fulcral por parte das organizações atribuir um papel de destaque ao CO e às suas respetivas manifestações, com o desígnio de fomentar um ambiente positivo e condições favoráveis para estimular a motivação, performance e satisfação dos seus colaboradores.

2.2.4. Clima Organizacional e o seu Impacto na Qualidade dos Serviços

A inexistência de uma fórmula eficaz e unanime para gerir uma organização e a falta de conceitos que definem os dois extremos de sucesso ou fracasso faz com que as organizações sejam bastante heterogéneas, assumindo assim um certo nível de abstração. Nesta ótica, o sucesso ou fracasso depende muito da estrutura, clima e cultura de uma organização. Muitas vezes, os serviços são prestados de forma ineficaz, o desempenho dos colaboradores é fraco e pouco satisfatório e o acréscimo de reclamações por parte dos clientes é frequente quanto à qualidade do atendimento. O surgimento destas situações é,

muitas vezes, atribuído à falta de treinamento ou em seleção de colaboradores pouco produtivos. Todavia, as organizações não podem descurar do contexto onde se encontram inseridas, sendo necessário ir mais além para a compreensão destas situações. É crucial, avaliar o CO, só assim as organizações irão encontrar respostas para os seus problemas e poder posteriormente melhorar a qualidade dos seus serviços, refletindo-se na motivação e satisfação dos seus colaboradores.

Desta forma, Luz (2003) defende que para um colaborador desempenhar bem a sua função é necessário que este saiba, possa e queira fazer. O “saber fazer” representa o conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes, pelo que trata-se de uma situação de treinamento. O “poder fazer”, representa a capacidade de deter e poder utilizar os recursos necessário ao desenvolvimento das ações. E, por fim, o “querer fazer” depende do estado de espírito, da energia, da motivação e satisfação dos indivíduos aquando do desempenho da sua atividade laboral. Neste seguimento, o autor refere que o “querer fazer” encontra-se inequivocamente associado ao CO, pois a *performance* profissional não depende só do facto do indivíduo “saber fazer” e do “poder fazer”, mas essencialmente do “querer fazer” um bom trabalho.

É imperioso não verificar que o principal responsável pela gestão do CO é a área de RH, porém, é também fundamental os gestores/chefias estarem despertos para este aspeto. Há que compreender que nesta era de modificações, é fulcral aferir o grau de satisfação, expectativas e necessidades da equipa de trabalho, para que assim, o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados sejam melhorados.

Resende e Benaiter (1997) alertam para o facto de em algumas organizações existirem disfunções profundas, que são encaradas com uma certa resignação, e maioritariamente são utilizadas como desculpas para omissões e falhas. Por sua vez, a área de RH da qual é responsável por este tipo de situações é descurada, sendo-lhe atribuída tarefas de cariz mais operacional e imediato.

É consensual, deste modo, que são poucas as empresas que manifestam interesse em compreender e ouvir os seus colaboradores. Porém, a pesquisa do CO deverá ser encarada como uma forte ferramenta estratégica para identificar potenciais melhorias no ambiente de trabalho.

2.2.5. A Importância da Pesquisa em Clima Organizacional

Os mil e um malabarismos pelas quais as organizações têm vindo a atravessar são reflexo das sucessivas mudanças provocadas pela evolução e alteração da tecnologia, economia, sociedade, política e cultura. Este cenário global tem vindo a despoletar, muitas vezes, nas organizações ambientes de incerteza e de conflito, refletindo-se, conseqüentemente, na dificuldade de gestão por parte das mesmas em administrar estas questões. É, assim, indubitável que a grande volatilidade de informações proporcionada pelo progresso da tecnologia estandardizou, de certa forma, as organizações e as metodologias de trabalho utilizadas, fazendo, com que estas não se tornem por si só num potencial diferencial.

Dentro deste núcleo, Gasparetto (2008, p. 13) enaltece que:

“ (...) a competitividade do mercado, a globalização dos negócios, a maior exigência do consumidor pela qualidade com custos acessíveis, tornaram fundamental a implementação de programas de mudanças que levem ao aumento da produtividade e a procura da qualidade total, com a conseqüente satisfação e, mais importante, a fidelização do cliente”.

Diante disto, as organizações compreendem que tanto a sua estratégia competitiva como o seu próprio diferencial passa pela valorização de um dos maiores e mais preciosos “ativos”, o seu capital humano. Com efeito, quando abordamos a temática das organizações, inequivocamente, estamos a falar em pessoas que as representam, que lhes caracterizam, que lhes fortificam, no fundo que lhes atribuem uma personalidade muito particular. A forma como as pessoas tomam decisões, agem e se comportam, é influenciada, pelas políticas e indicações sugeridas pelas organizações.

Nas paredes desta realidade existem algumas organizações que conseguem deslizar entre as “fendas”, porém é necessário não descurar que os indivíduos encontram-se, cada vez mais, propensos a satisfazer e a realizar as suas necessidades pessoais, pois como advoga Chiavenato (2004, p.95) ”o conceito de motivação, no nível individual, conduz ao de CO, no nível da organização”. Perante esta objetiva, é patente o facto de não se poder dissociar o CO do grau de motivação que envolve os indivíduos, pois quando esta dissociação manifesta-se, poderá verifica-se um desgaste significativo no ambiente organizacional. Assim é preponderante considerar as expetativas, interesses e opiniões dos indivíduos no seio organizacional.

Perante estes esquemas concetuais é crucial, por parte das organizações, vislumbrar as problemáticas que afetam a produtividade organizacional com uns olhos mais nítidos,

de forma a evidenciar como núcleo central a gestão de um bom CO, contudo, este é um desafio complexo, que envolve processos, métodos e metodologias minuciosas. Desta forma, é através da pesquisa do CO que é possível avaliar o grau de satisfação, motivação e interesse dos indivíduos face à organização. Esta avaliação é preponderante, na medida em que permite identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e fragilidades da organização (Luz, 2003). Nesta senda, quando efetivamente existem elementos pertinentes acerca do ambiente interno da organização obtidos através desta avaliação, é exequível atuar sobre os problemas que perturbam e influenciam o clima, tentando, reduzindo-os, melhorando-os ou mesmo eliminando-os.

Vários autores teatralizam que a pesquisa de CO deve englobar questões organizacionais de distintas e variada ordem (salário; liderança; comunicação; condições de trabalho; benefícios auferidos, entre outros), com o intuito de obter um impacto fidedigno e exequível acerca do nível de satisfação e da qualidade de vida no trabalho.

Pese embora o mérito concetual das pesquisas de CO, convém destacar que algumas pesquisas, por vezes, podem não atingir os resultados previstos, visto algumas organizações fracassarem aquando da primeira pesquisa. A pesquisa de clima, não passa simplesmente pela aplicação e entrega de questionários aos colaboradores, ao invés, é essencial conquistar a confiança destes, através do envolvimento da gestão, de modo a sentirem que os problemas existentes serão melhorados e resolvidos. É de enaltecer, que caso não se verifique este envolvimento, as futuras pesquisas poderão ser enviesadas, não obtendo conseqüentemente, a veracidade e fidelidade pretendida. É então, fundamental que a gestão exponha os resultados obtidos, e que apresente as estratégias e ações a desenvolver, de modo a que os colaboradores reconheçam que existe uma preocupação por parte da gestão na satisfação das suas necessidades. Atuar nesta investigação exige assim, primeiramente, o desejo em saber, e em segundo, o desejo em corrigir as falhas. Caso a organização queira saber para punir, então os resultados repercutir-se-ão de forma insatisfatória e incoerente (Nunes, 2011).

A pesquisa de clima, visa assim “coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto” (Chiavenato, 1999, p. 440).

“É um instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tendo por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa” (Bergamini e Coda, 1997, p.99).

Estas pesquisas envolvem assim, um trabalho minucioso que objetiva identificar lacunas existentes no relacionamento da organização com os seus colaboradores, com o intento de desenvolvê-las, aperfeiçoá-las, corrigi-las e melhorá-las. Portanto, podem ocasionar um conjunto de contribuições à organização (Luz, 2003; Sorio, 2007 e Gomes, 2005).

Deste modo, caminhos comuns de compreensão e interpretação indicam que as organizações que se preocupam com a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores são aquelas que encontram-se mais propensas a serem bem-sucedidas, visto que estes fatores despoletam resultados organizacionais ímpares e os objetivos delineados são irrepreensivelmente atingidos. Mediante isto, a atual fotografia organizacional procura implementar a gestão e pesquisa do CO como um instrumento facilitador e detetor de questões relevantes e pertinentes para a obtenção de um bom CO. Esta visão interventiva procura, então, efetuar um enquadramento dos aspetos positivos, e dos aspetos que necessitam de intervenção no seio organizacional. Diante deste raciocínio, o estudo do clima trata-se, efetivamente, de um instrumento amplo que concilia as percepções dos indivíduos e que, simultaneamente, promove melhorias e mudanças qualitativas para a organização e respetivos colaboradores.

Na ótica de Chambel e Currel (2008), existem vários indicadores que os gestores devem ter em consideração que evidenciam a relevância de se efetuar uma avaliação acerca da pesquisa em CO. Luz (2003) e Robbins (2005) enfocam que esses indicadores funcionam como sinais de alerta para a organização, ou seja, retratam a existência de problemas organizacionais.

Esses indicadores caracterizam-se pelo: *turnover*, quando elevado poderá ser assumido como um descomprometimento por parte dos colaboradores; o absentismo, quando se verifica um excessivo número de faltas e atrasos; as críticas e insultos dirigidas aos líderes da organização que demonstram o estado de insatisfação dos colaboradores; os programas de sugestões, pois quando estes não são bem-sucedidos, poderão patentear a falta de comprometimento dos colaboradores com a organização; a avaliação de desempenho, pois, muitas vezes, estas refletem que as causas do baixo desempenho dos colaboradores, resulta do seu estado de espírito e motivação, repercutindo-se, assim na qualidade do seu desempenho; conflitos interpessoais e interdepartamentais, ou seja, a intensidade e a frequência com que estes ocorrem é que definem o clima como favorável ou desfavorável e o desperdício de material, que sucede quando o trabalhador transparece a sua frustração

e desmotivação recorrendo à inadequada utilização dos materiais, como o uso excessivo ou a danificação dos mesmos.

É importante entender que os indicadores não podem ser entendidos como sinónimo de estratégias de avaliação de clima, pois indicador e estratégia assumem diferentes conotações. As estratégias de avaliação correspondem aos meios de identificar e conhecer de forma detalhada o CO (Luz, 2003, p.52). Nesta perspetiva, vários autores advogam que existem basicamente duas estratégias de avaliar o CO. Primeiramente, o clima poderá ser mensurado através da avaliação setorial, pois é competência dos gestores a avaliação do clima, independentemente do seu cargo ou nível hierárquico. Estes têm o compromisso de monitorizar o CO, e sobretudo o dever de intervir e atuar em situações que assumam contornos prejudiciais e desfavoráveis para o exequível funcionamento da organização. Neste prisma, é necessário que a gestão tenha em conta as perceções e opiniões dos colaboradores da sua equipa de trabalho, com o intuito de compreender o ambiente laboral e a cooperação existente entre os membros da equipa, pois o desempenho organizacional depende da satisfação e motivação de cada colaborador.

Por seu turno, este também poderá ser aferido através da avaliação corporativa ou institucional. Esta avaliação deverá ser efetuada por parte dos RH, visto as preocupações desta função encontrem-se, intrinsecamente relacionadas com aspetos de comprometimento, motivação, empenhamento, flexibilidade, competências e capacidades dos indivíduos. Portanto, é indispensável adquirir um conhecimento prévio acerca do cenário organizacional e acompanhar convenientemente a evolução e transformação da qual o clima é objeto (Fisher, 2002). Neste contexto, sempre que se verifique um ambiente organizacional desfavorável é necessário a área de RH intervir, na medida em que esta é responsável pelo diagnóstico, monitorização e intervenção deste tipo de situações, concretizando assim, uma intervenção exequível, que reflita-se num ambiente de harmonia e bem-estar ao nível dos interesses individuais, coletivos e organizacionais (Fisher, 2002).

Alguns estudos revelam ainda, que a tarefa de avaliar o CO, não poderá cingir-se apenas a área de RH, mas também sempre que se verifique a existência do SS na estrutura da organização, essa tarefa deverá também ser delegada e partilhada com estes profissionais. Os profissionais de SS possuem uma formação adequada e pertinente para atuarem neste tipo de situações, pois são capazes de identificar, diagnosticar e intervir em situações que se assumem como desfavoráveis quer para organização, quer para os seus colaboradores. Isto é, no fundo estes profissionais são capazes de avaliar o CO

formalmente ou informalmente, orientar, assistir e aconselhar os colaboradores, bem como aprimorar a realidade social dos mesmos. É manifesto assim, que estes profissionais reúnem competências e sobretudo credibilidade para engrenar num projeto de avaliação corporativa do clima.

Face às retratações expostas, as pesquisas de CO sugerem que este poderá ser avaliado através de três formas: questionário; entrevista e painel de debates. O questionário assume-se como o núcleo central das pesquisas formais em clima, visto ser uma técnica que envolve um custo relativamente baixo e permite uma aplicação global na organização, o que faz com que muitas organizações recorram à eficácia proporcionada por esta. A entrevista individual é uma técnica que por envolver elevados custos, acaba por não ser muito utilizada em organizações de grande porte. O painel de debates assemelha-se muito à entrevista, com a particularidade de ser efetuado a nível grupal, e não a nível individual, como sucede com a entrevista, assim, esta técnica envolve um entrevistador e vários entrevistados. É importante referir que pelo estudo do relato de estudiosos consagrados, ainda existem outras técnicas que podem ser adotadas no âmbito das pesquisas em CO, porém as técnicas expostas são aquelas que assumem contornos mais significativos concernentes à efetuação deste tipo de pesquisas.

Neste reportório, é manifesto compreender que a pesquisa do clima é uma tarefa minuciosa, que permite identificar os fatores que influenciam a capacidade de produtividade do indivíduo, através do mapeamento de uma rede complexa de razões e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que essas expectativas podem ser acolhidas pela empresa (Bom Sucesso, 2002). É o ponto de viragem para qualquer processo de mudança.

Assim, a complexidade representacional destas pesquisas só pode ser desmontada quando a avaliação é bem-sucedida, e quando existe um acompanhamento sistémico e contínuo desta avaliação no tempo, por parte da gestão (Brunet, 2002). A prossecução destas questões irão propiciar melhorias significativas no ambiente laboral, e por seu turno, um envolvimento acrescido por parte do colaborador. Caso a continuidade desta avaliação não se verifique, muito possivelmente, o colaborador poderá apresentar sentimentos de desmotivação, insatisfação, frustração e insegurança. Perante este conjunto de raciocínios, é manifesto que a pesquisa e avaliação do CO não poderá ser generalizada, nem aplicada de forma idêntica, ao invés, é fundamental ter em consideração todo o cenário económico, cultural e social do qual a organização se encontra circunscrita.

2.2.6. Modelos de Estudo de Clima Organizacional

O dinamismo tecnológico, científico e globalizado e as sucessivas transformações ocorridas na sociedade contemporânea, têm vindo a modificar gradualmente a forma como as pessoas e as organizações se relacionam. O percurso historiográfico dos estudos de CO conheceu diferentes abordagens e perspetivas, face a estas representações simbólicas das quais influíram nos raciocínios, metodologias e direções de investigações. Todavia, existe um consenso generalizado entre os investigadores que protagonizam este campo de conhecimento, pois aferem que este novo cenário globalizado veio potenciar pesquisas mais profundas e investigações mais amadurecidas.

Consequentemente, as organizações têm vindo a estabelecer laços de articulação com os estudos de CO, por reconhecerem que estes são fulcrais para identificar e determinar as potencialidades e as fragilidades da organização. O clima atua assim, como um ponto cardinal que influi diretamente na satisfação e motivação dos autores da organização, e simultaneamente, proporciona a orientação necessária para a obtenção de uma equação clara de melhoria do CO. Esta mutabilidade objetiva uma visão panorâmica à qualidade de vida dos colaboradores e, por consequência visa melhorar e conferir qualidade aos serviços/produtos desenvolvidos pela organização.

Evidenciando a necessidade que o clima assume no contexto organizacional, é importante que a sua análise não seja feita de forma intuitiva (Rizzatti, 2002), para que a organização não seja compreendida como uma soma de partes, mas ao invés como um todo. A par desta ideia, o estudo de CO deverá privilegiar as particularidades organizacionais, para que possa tornar-se exequível e fidedigno.

Passando em revista, a literatura existente acerca dos estudos de CO, facilmente compreendemos que foram várias as propostas de modelos para estudar, pesquisar, observar, mensurar e avaliar o clima. A construção destas tipologias são extensas, mas nem sempre obtiveram a consistência e a validação científica pretendida, já que muitos dos modelos concebidos causaram alguma controvérsia e incerteza. Cada um dos estudos concebe instrumentos com o intuito de medir o CO. Esta preconização ilustra assim, que as dimensões que representam o CO são incontáveis, remetendo-nos consequentemente para a ideia de multidimensionalidade.

É manifesto que as pesquisas em CO não se regem exclusivamente, por um padrão único de aplicação e utilização, visto não existir um modelo universal passível de ser

aplicado em qualquer organização, situação, função ou ambiente de trabalho, de forma genérica. Em vista destes argumentos, Silva (2003) revela que as dimensões de clima deverão ser selecionadas e ajustadas, tendo em conta a realidade de cada organização, pois “uma investigação adequada sobre CO começa exatamente pela escolha e definições operacionais das dimensões formadoras deste conceito” (Coda, 1997, p. 101). Mediante estas considerações, uma galeria de autores preconiza que os principais modelos desenvolvidos para a pesquisa de CO assenta basicamente em três: o Modelo de Litwin e Stringer (1968), o Modelo de Kolb *et al.*, (1986) e o Modelo de Sbragia em 1983.

O modelo de Litwin e Stringer (1968) assume-se do ponto de vista empírico, como responsável pelos primeiros estudos acerca da avaliação do CO. A mola propulsora deste modelo de produção empírica fundamentou-se na ideia de avaliar o comportamento dos colaboradores de três organizações norte-americanas, e os respetivos estilos de liderança praticados. O pilar basilar deste modelo assentava na teoria das necessidades de McClelland (realização, poder e afiliação) e protagonizava na sua composição cinquenta itens, que avaliavam especificamente nove fatores do clima, com o intento de obter características acerca do ambiente trabalho. Litwin e Stringer (1968), como profissionais protagonistas do instrumento de medida organizacional, *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)*, adotaram na sua composição os seguintes fatores/indicadores:

1. Estrutura: Representa o sentimento dos indivíduos face a determinadas restrições (regras, normas, entre outros) impostas no seu contexto laboral.
2. Responsabilidade: Revela o sentimento de autonomia dos indivíduos relativamente ao desempenho e tomada de decisões relacionadas com as suas funções.
3. Desafio: Capacidade de arriscar na tomada de decisões, perante os desafios e riscos existentes, de forma a alcançar os objetivos pretendidos no desempenho das suas funções.
4. Recompensa: Representa o sentimento de equidade e de reconhecimento pela prestação do trabalho efetuado.
5. Relacionamento existente: Refere-se ao sentimento de relacionamento interpessoal, cooperação, ajuda mútua, espírito de equipa existente na organização.
6. Conflito: Refere-se à forma de como os problemas são solucionados, perante opiniões e concepções distintas.

7. Identidade: Revela o sentimento que os indivíduos manifestam relativamente à organização a que pertencem.
8. Padrões: Patenteia o destaque que a organização revela face aos processos e normas.
9. Cooperação: Representa a perceção face ao espírito de ajuda e apoio mútuo existente entre colegas e gestores.

Os resultados obtidos através da implementação do questionário de Litwin e Stringer (1968) revelaram que a satisfação e desempenho laboral, bem como a gestão dos RH variam de organização para organização. Os autores mencionam que estes fatores permitem quantificar as crenças e valores partilhados pelos indivíduos, sugerindo que após esta avaliação são propostas ações com o intento de serem executadas pela direção da organização. É de notar que o mérito concetual científico deste modelo assumiu-se como uma mais-valia no que concerne à sedimentação de investigações no âmbito do movimento comportamentalista.

Os fatores exibidos por Litwin e Stringer (1968) foram responsáveis pelo início dos estudos efetuados por Kolb *et al.*, Estes fatores abriram um novo caminho para a introdução de um novo modelo de CO, que diferenciava-se do de Litwin e Stringer (1968) pela inclusão de outros fatores. O autor vislumbra, assim, compreender se existe uma relação entre os fatores propostos e os estratos motivacionais, sugerindo sete fatores para concretizar esta avaliação (Souza, 1978, Gomes, 2002):

1. Conformismo: Representa as limitações externamente impostas na organização, como as regras e procedimentos dos quais o indivíduo deverá se moldar e comportar.
2. Responsabilidade: Refere-se à capacidade de autonomia atribuída para os indivíduos tomarem decisões e resolverem problemas.
3. Padrões: Revela o destaque que a organização deposita nas normas e processos, sobretudo no que respeita à qualidade do desempenho e à produção efetuada.
4. Recompensa: Representa o grau de recompensa e reconhecimento proporcionado.
5. Clareza Organizacional: Patenteia o grau de organização da empresa e revela se os objetivos e processos de trabalho se encontram claramente definidos e ordenados.
6. Calor e Apoio: Demonstra se os autores da organização valorizam as relações de amizade, de apoio mútuo e confiança no outro.

7. Liderança: Refere-se à apetência que os colaboradores manifestam para aceitarem a liderança e direção de determinados membros qualificados e com competências acrescidas.

Esta abordagem demonstra que Kolb *et al.*, (1986) incorporam no seu modelo de CO fatores que se diferenciam dos das pesquisas efetuadas por Litwin e Stinger (1968), tais como: “clareza organizacional, liderança e conformismo”, sendo que os caminhos deste modelo assentaram igualmente, tal como, nos do anterior, na teoria das necessidades de McClelland.

Ainda sobre as sequelas do modelo de Litwin e Stinger (1968), surge no início da década de 80, o modelo de Sbragia, com o intento de compreender a perceção do clima sob as organizações e identificar os pontos fracos existentes, de modo a possibilitar um exequível desempenho organizacional. Este modelo manifestamente mais amplo do que o de Litwin e Stinger (1968), realizado em treze instituições públicas do Brasil, concebeu vinte fatores para concretizar a avaliação do clima:

1. Estado de tensão: Descreve o contexto pelas quais as ações dos indivíduos são executadas, se de forma racional e lógica ou se de forma emocional.
2. Ênfase na participação: Representa o grau de participação e de envolvimento dos indivíduos, bem como o nível de aceitação das ideias e sugestões realizadas.
3. Conformidade exigida: Indica o grau de flexibilidade de ação dos indivíduos e do posicionamento da organização face ao cumprimento das normas estabelecidas.
4. Proximidade de Supervisão: Descreve o grau de controlo exercido pela chefia e indica a liberdade que o indivíduo possui para tomar decisões e fixar os seus próprios métodos de trabalho.
5. Consideração humana: Explicita como é que as relações humanas são encaradas e tratadas no contexto laboral.
6. Adequação de estrutura: Revela se o esquema organizacional facilita os processos de comunicação e se as práticas, normas e procedimentos existentes tornam os canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
7. Autonomia presente: Representa o grau de autonomia e independência que os indivíduos detêm para tomarem decisões no exercício das suas funções laborais.
8. Recompensa: Descreve o grau de recompensadas atribuídas pelo desempenho e esforço efetuado.

9. Prestígio: Refere-se à percepção que as pessoas detêm sobre a sua imagem no ambiente externo por pertencerem a aquela organização.
10. Cooperação: Indica o grau com que as relações sociais e de amizade são privilegiadas na esfera organizacional e exhibe o grau de confiança e de interação entre os indivíduos.
11. Padrões enfatizados: Representa o ênfase atribuído pelos indivíduos aos objetivos, metas e desempenho da organização.
12. Atitude frente a conflitos: Descreve o grau de aceitação dos indivíduos face à manifestação de opiniões diferenciadas.
13. Sentimento de identidade: Demonstra o nível de orgulho e identificação dos indivíduos em relação à organização.
14. Tolerância a erros: Indica como é que os erros cometidos pelos indivíduos são tratados, se como uma aprendizagem ou punição.
15. Clareza percebida: Descreve o grau de conhecimento dos indivíduos em relação aos objetivos da organização.
16. Justiça predominante: Descreve a forma como os critérios de decisão são tomados se incidem nas competências, das pessoas ou em aspetos políticos ou pessoais.
17. Condições de progresso: Indica o destaque atribuído pela organização às aspirações, expectativas de progresso e avanço profissional dos indivíduos.
18. Apoio Logístico: Representa a forma como a organização proporciona aos indivíduos as condições e instrumentos necessários para a realização e desempenho do trabalho.
19. Reconhecimento proporcionado: Demonstra o grau de valorização da organização em relação ao esforço e desempenho individual.
20. Forma de controlo: Descreve se os mecanismos de controlo utilizados pela organização propõem efeitos de auto-orientação e de solução de problemas.

Os resultados alcançados através da implementação deste modelo revelaram diversas lacunas, relativamente às políticas e estratégias de RH (Bispo, 2006). Perante as evidências, Sbragia (1983) concebeu as bases necessárias para a obtenção de melhorias face às lacunas existentes, enfatizando a relação existente entre clima e satisfação laboral. Ou seja, quando afetada esta relação, os efeitos poderão se repercutir num elevado índice de rotatividade e absentismo, com consequências diretas no desempenho e produtividade institucional.

Embora os modelos expostos ocupem a centralidade de protagonização no que concerne à avaliação do CO, o facto é que também existem outros modelos que assumem particular destaque, todavia, com especificidades que se encontram focalizadas para algumas categorias da organização ou para aspetos singulares da própria investigação em CO. Como tal, foram vários os autores que se debruçaram sob a construção destes modelos.

Coda (1997) concebeu o seu modelo em cinco organizações do setor público e privado, adotando como referência os estudos acerca da motivação e liderança organizacional. O principal intento deste modelo baseou-se na análise e compreensão dos sentimentos expressos pelos colaboradores relativamente à identificação com a organização. Nesta senda foram analisados dez fatores: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho, política global de RH e acesso. Em virtude do exposto, pode-se denotar alguma similaridade e proximidade entre o modelo apresentado por Coda e os anteriormente exibidos, na medida em que a sua análise contemplava indicadores como a motivação, cultura, bem-estar e liderança dos funcionários. Deste modo, Coda (1997) propôs um modelo que visava conceber e apresentar novas estratégias, metodologias e ferramentas para uma gestão de RH eficaz.

Outro modelo proposto na literatura foi o de Kozlowski e Doherty (1989), que com base nos estudos da psicologia aplicada, pretendiam avaliar a repercussão dos efeitos na relação entre CO e liderança (Kozlowski e Doherty, 1989). Com efeito, a construção deste modelo foi concebida numa organização não-governamental, e contemplava onze fatores: estrutura; clareza; responsabilidade; autonomia; controlo; participação; suporte de supervisão; trabalho em equipa; cooperação; gestão consciente e comunicação. No âmbito dos fatores apresentados, é inegável não verificarmos a similaridade que este modelo apresenta com o de Letwin e Stringer, com a particularidade que este modelo amplia os nove fatores de Letwin e Stringer, para onze. As interfaces deste modelo revelam que a perceção acerca do clima encontra-se intimamente relacionada com o processo de liderança adotado pelo líder em relação a cada liderado, concebendo, nesta extensão, o grau de negociação (Kozlowski e Doherty, 1989).

A visão de Rizzati (1995) também imprimiu a construção de um modelo importante no corpo de conhecimento do CO. A elaboração deste modelo iniciou-se pelo trabalho realizado por Rizzati no âmbito da sua Dissertação de Mestrado, ao analisar o CO na

Universidade Federal de Santa Catarina. Em 2002, Rizzati, na sua tese de doutoramento, preconiza um aperfeiçoamento e consolidação deste modelo, ao expandir a sua investigação para outras universidades. Os pressupostos do modelo assentaram na análise do seu próprio modelo, em modelos presentes na literatura, como o Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.* (1986) e Sbragia (1983) e na realização de entrevistas a indivíduos que se constituíam como elementos chave na investigação. Como resultado, Rizzati (2002), elenca um conjunto de doze fatores para efetuar esta análise de clima, como: Imagem Institucional; Política de RH; Sistema de Assistência e Benefícios; Estrutura Organizacional; Organização e Condições de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal; Planeamento Institucional; Processo de Decisão; Autonomia Universitária e Avaliação Institucional.

Em face disto, os estudos de Rizzati permitiram a obtenção de resultados pertinentes e possibilitaram a sugestão de algumas medidas fundamentais à melhoria do CO nas universidades analisadas, como a reavaliação das políticas de RH; a implementação de um programa de desenvolvimento para a gerência, a reestruturação das estratégias, políticas organizacionais e processos de comunicação e a possibilidade de oferecer condições físicas e materiais adequadas ao trabalho a realizar (Rizzatti, 2002).

A operacionalização de outro modelo é proposta por Levering, que entre 1984 e 1997, desenvolve investigações com o intuito de avaliar a relação existente entre desempenho, nível de satisfação, qualidade de vida dos colaboradores e CO, como tal, o modelo proposto por Levering (1984) engloba cinco fatores: Credibilidade; Respeito; Imparcialidade; Orgulho e Cooperação.

No elenco do CO, surge outro modelo proposto por Luz (2002) que concebe o seu modelo tendo em conta a análise das metodologias, modelos e conceitos presentes na literatura, assim como, nas características organizacionais e perfil dos colaboradores. A pesquisa de Luz (2002) incorpora variáveis que mensuram a satisfação dos colaboradores dentro de um cenário complexo e detalhado. Mediante estas constatações o modelo de Luz incorporou nove fatores: Imagem da Empresa; Sentido de Realização; Relacionamento Interpessoal; Estilo de Chefia; Comunicação; Desempenho e Qualidade; Política de RH e Benefícios; Ambiente e Condições de Trabalho e Qualidade de Vida e Saúde (Luz, 2002). A partir desta pesquisa, Luz (2002) conclui que a política de RH; a comunicação o ambiente e condições de trabalho, são dimensões que necessitam de intervenção. Para tal, é necessário reconverter estas dimensões para que o clima possa ser positivo e favorável.

Traçando similaridades com os modelos expostos, surge o modelo de Bispo (2006), que tendo como referência diversos estudos científicos, descreve os fatores externos e internos do CO, salientando aqueles que podem influir nos comportamentos, atitudes e tomada de decisão dos colaboradores. Este modelo parte do pressuposto de que na contemporaneidade as organizações enfatizam o desenvolvimento de ferramentas de gestão, com o propósito de melhorar o relacionamento entre empresas e clientes, porém, descaram da importância que devem despender em relação ao nível de relacionamento com os seus colaboradores. O autor defende que estes relacionamentos deverão ser fomentados, para que o clima se afigure como favorável e positivo, repercutindo-se, conseqüentemente, em benefícios para os clientes, organização e colaboradores. A singularidade deste modelo destaca-se por Bispo (2006) considerar a evolução de fluxos complexos de acontecimentos na esfera política, econômica e sociocultural a nível nacional e internacional e, essencialmente por integrar como epicentro do modelo fatores de clima externos à organização.

Pela observação dos aspetos mencionados, o autor concebeu 20 fatores para analisar o clima, sendo que o ambiente de trabalho; assistência aos funcionários; burocracia; cultura organizacional; estrutura organizacional; nível sociocultural; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; transporte casa/trabalho e vida profissional preconizam os fatores internos, ou seja, aqueles que ocorrem dentro da própria empresa (Bispo, 2006), aquando que a convivência familiar; férias e lazer; investimentos e despesas familiares; política e economia; saúde; segurança pública; situação financeira; clube de futebol e vida social contemplam os fatores externos, que são aqueles que se formam fora da esfera organizacional, mas que influem diretamente no comportamento, ações e decisões dos colaboradores dentro da organização (Bispo, 2006). Os resultados obtidos revelam, assim, a necessidade de melhorar e desenvolver uma panóplia de aspetos estruturais, como as estratégias de RH, dos relacionamentos e dos canais de comunicação, entre outros aspetos (Bispo, 2006), essenciais à melhoria da produtividade das organizações.

A construção do discurso sobre a definição dos modelos de CO é complexa, vasta e controversa, pois as posturas e preposições desenvolvidas pelos autores revelam um historial diversificado de modelos desenvolvidos, concebidos e sedimentados. É indubitável a constatação de diversos modelos para a análise de CO, cada um deles apresenta características singulares e distintas, como constatamos nos modelos anteriormente exibidos. No âmbito deste legado, muitos outros modelos poderiam ser

aqui ilustrados, na medida em que a pesquisa efetuada nesta investigação contemplou inicialmente trinta modelos e propostas para a análise de CO. Todavia, e tendo em consideração os objetivos que norteiam esta pesquisa, selecionou-se de entre os trinta do início da pesquisa, nove modelos de análise de clima, privilegiando os modelos de Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.*, (1986) e o Sbragia em 1983, por serem considerados na literatura como o núcleo privilegiado em relação à análise do clima.

Em meio de todas estas expressões, é manifestamente exequível aferir que a análise e avaliação do CO constitui-se como uma ferramenta fulcral para compreender e sobretudo medir a satisfação dos colaboradores. No fundo, esta análise equipara-se a um termómetro, em que permite medir a “temperatura” ou as “variações” da mesma. Nesta linha de ideias, é de sobremaneira importante enaltecer os resultados alcançados pelos modelos expostos, pois estes fornecem informações pertinentes e detalhadas acerca do “estado de espírito” dos membros da organização.

Numa outra latitude os modelos adotados para a análise de CO permitem traçar uma interseção entre dois aspetos desafiantes. Em primeiro a avaliação do clima atua perante um espelho de necessidades, falhas e lacunas que permite estabelecer uma relação entre o nível individual e o nível organizacional. Simultaneamente, atua como um instrumento que auxilia a organização a implementar estratégias de reestruturação e mudança. Em segundo, embora a matriz dos modelos apresentados seja eficaz, é necessário ilustrar que a complexidade representacional de cada organização é singular e própria, o que implica, necessariamente, um desenvolvimento e reajustamento do modelo a aplicar tendo em conta as especificidades do campo de atuação da própria organização. Pela observação dos aspetos aqui condensados, é plausível aferir que a análise do clima poderá se reger por dois imperativos, uma vez a que organização poderá adotar um modelo concetual já desenvolvido e testado por outro investigador, ou então, desenvolver o seu próprio modelo.

2.2.7. Fatores Propostos para o Estudo de Clima Organizacional

A temática do CO tem vindo a ser desenvolvida por diversos estudiosos e pesquisadores ao longo das últimas décadas. Como tal, vários contributos e resultados têm vindo a ganhar protagonismo na ótica do CO, pois estes têm demonstrado a

importância que os fatores organizacionais representam para aferir e compreender o CO. Diante desta questão, é possível verificar a abrangência de fatores que as organizações possuem, e que, simultaneamente atuam como variáveis organizacionais. A forma como estas se manifestam é que interfere positiva ou negativamente na satisfação dos indivíduos, assim, quanto maior a satisfação dos indivíduos, melhor será a sua qualidade de vida no trabalho, e conseqüentemente o seu desempenho e respetiva produtividade.

Deste modo, e assumindo como pedra angular, os modelos de clima propostos neste estudo, optou-se através de uma pesquisa e avaliação criteriosa, por incorporar, os fatores que maior ênfase e pertinência assumem, no universo da presente investigação.

2.2.7.1. Ambiente e Condições de Trabalho

O ambiente de trabalho tem vindo a assumir contornos cada vez mais vitais sob o ponto de vista organizacional, na medida em que este representa o núcleo de percepção daquilo que se passa nas organizações. Esta preocupação têm-se manifestado, pelo facto de as organizações compreenderem que a manutenção de um ambiente de trabalho saudável despoleta nos seus colaboradores, atitudes competitivas, saudáveis, positivas e produtivas. Ou seja, este fator afigura-se como um elemento vital para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações.

Nesta leitura, um ambiente de trabalho saudável representa um esforço comum em que os indivíduos da organização colaboram, de forma a potenciarem um processo de melhoria contínua concernente à promoção do bem-estar, segurança, saúde física e emocional de todos os colaboradores. Esta abordagem permite-nos aclarar que o ambiente de trabalho encontra-se intimamente associado às condições de trabalho físicas, materiais, psicológicas e emocionais que se vivenciam no local de trabalho. O ambiente de trabalho abrange assim, todos os contextos e circunstâncias que incidem diretamente nas atividades ocorridas no seio de uma organização. É perspectivado como um conjunto de elementos que traçam uma relação de interdependência. Neste cenário, a organização deve convergir os seus esforços na criação de condições de trabalho propícias e favoráveis à obtenção de um bom nível de produtividade e rendimento pessoal e grupal.

Na senda de Santos (1983), as condições organizacionais de trabalho têm em consideração os métodos de trabalho, os horários e turnos de trabalho, a formação dos

colaboradores, a tecnologia presente na organização e a coordenação das atividades. É, assim, fundamental, propiciar boas condições laborais aos indivíduos, de forma a facilitar e satisfazer as necessidades destes no desenvolvimento das suas atividades organizacionais. Neste reflexo, deve ser mestria da organização potenciar uma conciliação entre os seus próprios interesses e os dos seus colaboradores, com o objetivo de despoletar e aumentar a satisfação do indivíduo, pois quanto mais satisfeito, motivado e envolvido este se encontrar, mais irá produzir.

Neste entendimento, é crucial, compreender que a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com a satisfação das condições e ambiente de trabalho. Pois, estas representam uma grande valia no que respeita à motivação dos indivíduos, visto que condições de trabalho insatisfatórias poderão fomentar sentimentos de insatisfação, desmotivação e conseqüente descomprometimento com a função, repercutindo-se numa produtividade diminuta por parte do colaborador.

2.2.7.2. Comunicação

O *corpus* teórico acerca da comunicação é abrangente e determinado por uma diversidade de análises e investigações. É inegável que a comunicação não se pode dissociar dos processos de socialização, nas múltiplas culturas, sociedades, comunidades e organizações. Na esfera organizacional, a comunicação é um dos fatores que mais destaque assume, visto a base de qualquer ação ser a comunicação e pelo facto de esta influir diretamente nas relações e nas atividades desempenhadas em contexto laboral.

Dentro deste entendimento, a comunicação é o processo de “transmissão de informação e compreensão mediante o uso de símbolos verbais ou não-verbais comuns” (Chiavenato, 2004, p.296). É evidente que a comunicação assume-se como uma mais-valia, visto que é um processo de transferência de informação, de compreensão e de significado entre as pessoas. Todavia, se este processo não for devidamente concretizado e existirem barreiras, a comunicação não ocorrerá de forma eficaz, nem será concretizada, pois no entendimento de Chiavenato (1992, p.118) “as barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens”.

No seguimento do exposto, a comunicação assume-se como uma ferramenta chave para a obtenção do sucesso e eficácia organizacional, pois a dinâmica organizacional só

se concretiza quando a organização garante que todos os indivíduos encontram-se convenientemente ligados e integrados. Nesta ótica, é necessário avaliar se os colaboradores encontram-se satisfeitos com os canais de comunicação praticados na organização, pois a eficácia comunicacional, contribuirá para um CO favorável, proporcionado aos indivíduos satisfação, motivação, e interação para continuarem a colaborar, para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

2.2.7.3. Liderança

Fruto da complexidade em que o conceito de liderança se encontra mergulhado, o estudo desta temática assume um papel fundamental na esfera organizacional. É um conceito controverso e de difícil assunção, pois existem quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas que tentaram definir o conceito (Bass 1999). Costa (2000) clarifica que são as organizações de hoje que assim o exigem, pois as rápidas e aceleradas mudanças de que são alvo tornam o conceito de liderança ambíguo e de difícil conceção, visto que o que hoje é fulcral para uma organização, amanhã poderá já não o ser. Alguns autores defendem, que o termo liderança assume diferentes significados, na medida em que é uma palavra retirada do vocabulário comum e incorporada no vocabulário científico.

As interfaces reveladas pelos investigadores e estudiosos da temática liderança partilham de um consenso generalizado ao concordarem que a liderança representa a forma como uma pessoa, ou grupo pode influir no comportamento de outras pessoas. Diante disto, a liderança é percebida como “o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas” (Robbins, 2000, p.371). Perante este raciocínio, a liderança assenta na capacidade do líder assegurar que o processo de influência dos seus colaboradores ocorra com sucesso, isto é, que os objetivos organizacionais delineados sejam alcançados. Podemos, então, aferir que o nível de eficiência de uma equipa está inequivocamente relacionado com o seu líder, pelo que a eficácia da liderança afigura-se como fundamental no que concerne à funcionalidade das relações laborais.

O papel desempenhado pelo líder e o seu estilo de liderança é fundamental dentro de uma organização, é imprescindível que este consiga provocar em cada colaborador a

motivação necessária para atingir os resultados propostos pela organização, transformando os benefícios globais da organização como próprios de cada indivíduo. Como figura de uma organização, os líderes têm de demonstrar confiança nos seus colaboradores, preocupando-se mais com as necessidades destes, do que propriamente com as suas. Decididamente este comportamento despoletará nos colaboradores, uma interação entre equipa e um tipo de comunicação baseada na transparência, contribuindo positivamente para a obtenção de resultados vantajosos.

Posto isto, um dos requisitos fundamentais para que as organizações consigam alcançar ambientes de trabalho propícios à colaboração e à criação de redes de apoio, encontra-se centrado na capacidade de liderança organizacional. (Cunha *et al.*, 2007). Para tal, é necessário que os seus líderes tenham um perfil apropriado para coordenarem e orientarem a sua equipa, de forma a criarem um clima positivo e harmonioso dentro da organização, pois o líder deverá ser capaz de conduzir uma equipa sem exigir. Identificar o estilo de liderança mais adequado do qual uma organização deverá adotar é uma tarefa difícil e complexa, porém e tendo em conta os desafios exigidos pela contemporaneidade, achámos que a liderança ideal passaria pela combinação dos diferentes estilos existentes. Todavia, independentemente do estilo adotado, o líder deverá estar sempre desperto e atento às necessidades dos colaboradores, na medida em que “não há um estilo de liderança que seja constantemente eficaz. Os fatores contextuais e características do seguidor devem ser levados em conta na seleção do “melhor” estilo de liderança” Robbins (2005, p.390).

Perante o exposto, é indubitável, as interfaces que a liderança exerce em torno do CO, pois os resultados empíricos revelam que o estilo de liderança adotado é aquele que mais impacto exerce no CO. Portanto, se a liderança assumida for capaz de despoletar nos colaboradores comportamentos motivadores e satisfatórios, então, o CO tenderá a ser favorável, caso contrário, assumirá contornos desfavoráveis e adversos.

2.2.7.4. Relacionamento Interpessoal

O ser humano, desde a sua existência, tem a constante necessidade de viver e integrar-se em determinados grupos com os quais se identifica, e com os quais se aproximam dos seus valores, crenças e comportamentos. Ora, a investigação em redor do comportamento

humano e as suas respetivas relações interpessoais é um elemento crucial para a avaliação do CO. Pois, como particulariza Bergamini (1997, p. 84) “em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito”. Em face deste argumento, é patente que deverá ser no ambiente laboral, que as pessoas deverão encontrarem-se mais predispostas à concretização de determinados objetivos, com o intuito de alcançarem resultados eficientes. Porém, é necessário enaltecer que estes resultados não serão exequíveis, se as relações interpessoais não estiverem presentes na convivência em grupo ou na relação entre um sujeito ou mais sujeitos. O relacionamento interpessoal representa assim, uma interação ou relação entre duas ou mais pessoas, num determinado contexto.

A partir desta conceção Bergamini (1997) advoga que uma organização é encarada como um sistema social e uma rede de relacionamentos interpessoais, como tal, é notório que se as relações interpessoais no ambiente laboral assumirem contornos saudáveis e harmoniosos, a organização tenderá a beneficiar a um nível global, favorecendo inclusive, o ajustamento do indivíduo ao grupo, bem como o aumento da sua *performance*, satisfação e motivação. Neste plano, o relacionamento interpessoal:

“Pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipa, com integração de esforços conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão procurada sinergia”
Moscovici (1997, p. 34).

O relacionamento interpessoal é um dos protagonistas diretos no que concerne à satisfação pessoal e relacionamentos entre indivíduos, na medida em que a qualidade das relações interpessoais serve para aumentar não só a produtividade, como também o bem-estar psicológico, emocional e físico do indivíduo (Kouzes, 1991).

É relevante figurar como qualificação desejável o papel que o líder assume no incentivo e motivação da sua equipa, pois a sua participação é fulcral no desenvolvimento das competências e potencialidades da equipa. Inquestionavelmente, indivíduos que se sentem desvalorizados tendem a perder o foco, repercutindo-se numa diminuição drástica da sua motivação, produtividade e satisfação, o que inevitavelmente acaba por acarretar prejuízos para a organização. É, portanto, fundamental, por parte do líder valorizar a sua equipa, na medida em que é esta figura que tem a capacidade e o poder de influenciar os seus colaboradores, através das suas ações, atitudes e comportamentos.

Neste fluxo de ideias, o relacionamento interpessoal integra um papel importante na organização, visto ser através do grupo que se consegue alcançar “auxílio e apoio, tendo em vista a consecução não somente dos objetivos individuais, como também organizacionais” (Bergamini, 1997, p. 99). A forma como as relações interpessoais ocorrem entre os membros da organização irá influir de forma positiva ou negativa no clima da organização. Ora, se manifestar-se cooperação entre os membros, então o clima será positivo, ao invés se verificar-se a permanência de conflitos, então este será claramente negativo. Por isso quanto melhor forem os relacionamentos interpessoais, melhor será o contributo, desempenho e qualidade da equipa, e conseqüente, alcance de metas e objetivos individuais ou coletivos, e por isso, o CO tenderá a ser muito mais agradável. Os relacionamentos representam, neste núcleo, a forma mais legítima de contato entre as pessoas, é a via mais acessível de auxiliar as pessoas a estabelecerem contacto umas com as outras.

2.2.7.5. Trabalho em Equipa

Um elenco de investigações salienta a importância do trabalho em equipa nas organizações, visto este conseguir proporcionar resultados profícuos e ímpares no seio das organizações. Uma equipa representa um grupo de pessoas que não consegue desempenhar as suas tarefas, pelo menos eficazmente, sem os outros membros da sua equipa (Spector, 2002). A equipa é “um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometida com propósitos, metas de performance e abordagens comuns, e pelas quais se mantêm mutuamente responsáveis” (Katzenbach, 1994, p. 42).

Neste processo interativo, é necessário que a equipa se sinta altamente motivada e empenhada para a concretização dos objetivos propostos, pois esta motivação é fundamental para alcançar eficácia e eficiência organizacional. Certamente que uma equipa que se encontre comprometida e focada para atingir altos níveis de desempenho irá alcançar resultados muito mais profundos e complexos do que aqueles que seriam conseguidos de forma individual. No seguimento desta ideia, Robbins (2005, p. 212) afere que “as equipas têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente”.

Todavia, tal como nos relacionamentos interpessoais, o trabalho em equipa necessita sentir-se norteado pelas linhas orientadoras do líder. Este tem um forte papel, visto ser o responsável pelo planeamento, distribuição de tarefas e permanente verificação dos objetivos. O líder tem que garantir a devida conexão dos objetivos de trabalho, na medida em que estes têm que ser comuns a todos os indivíduos da equipa, e simultaneamente compartilhados. Se estes aspetos concorrerem de forma exequível, haverá cooperação, esforço e comprometimento por parte de todos.

Neste sentido, é fundamental potenciar e fomentar o trabalho em equipa, pois quanto maior interação entre os indivíduos, melhor será o ambiente de trabalho. Assim, se todas as pessoas encontrarem-se satisfeitas, motivadas e seguras no seu ambiente de trabalho, mais facilmente concorrerão para a concretização dos objetivos, dos quais irão vislumbrar como comuns e não como individuais.

Posto isto, a forma como a organização estimula e possibilita o trabalho em equipa na procura por novas oportunidades, bem como na inovação e solução de problemas, influencia o clima. Robbins (2005) afere que as equipas proporcionam a participação do colaborador nas decisões operacionais e a administração democrática aumenta a motivação dos seus RH. Logo, uma equipa comprometida, integrada e envolvida beneficia o trabalho em equipa, e conseqüentemente, auxilia na obtenção de um CO favorável.

2.2.7.6. Motivação

A preconização teórica realizada na senda da motivação é fulcral para a compreensão das aspirações que desperta o interesse das pessoas, ou seja, é preponderante compreender o que está por detrás dos objetivos e desejos dos indivíduos. A motivação corresponde à “disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” Robbins (2000, p. 342). É um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Cunha *et al.*, 2007, p.154). Desta forma, o núcleo subtil da motivação, no campo organizacional, possibilita-nos depreender que o indivíduo motivado é aquele que exhibe um alto nível de disposição para

concretizar quer as tarefas propostas, quer outras tarefas que não se encontram diretamente relacionadas com a execução das suas funções.

Nesta sequência de ideias, a literatura aponta que a motivação humana está intrinsecamente relacionada com a satisfação das necessidades humanas, e que estas encontram-se estruturadas mediante uma hierarquia. Como tal, esta perspetiva é responsável pela congregação de várias teorias, com diferentes núcleos reflexivos que enfatizam a importância destas necessidades encontrarem-se todas satisfeitas, de modo a que o indivíduo sinta-se motivado e satisfeito no seu ambiente laboral. Desta forma, e estabelecendo laços com as teorias concebidas no âmbito motivacional, podemos destacar basicamente cinco: a teoria das necessidades de Maslow; a teoria ERG de Alderfer; a teoria dos dois fatores de Herzberg; a teoria das três necessidades de McClelland e a teoria X e Y de McGregor.

Na visão de Maslow a motivação humana surge sob o núcleo de uma hierarquia constituída por cinco necessidades: necessidades fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e as de autorrealização. À medida que cada necessidade fica satisfeita a seguinte torna-se predominante. Maslow revela que as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.

A teoria ERG de Alderfer baseou-se na hierarquia das necessidades, de Maslow, para conceber a sua teoria. Esta é o acrónimo para existência, relacionamento e crescimento, sendo assim, a teoria ERG de Alderfer defende que existem três grupos de necessidades essenciais: As necessidades de existência; de relacionamento e de crescimento. O principal contributo de Alderfer foi a flexibilização das relações entre os níveis de hierarquia, pois segundo o mesmo é possível que uma pessoa sinta-se motivada em simultâneo pelas necessidades de vários níveis, sendo retirado o pressuposto da hierarquia defendido por Maslow.

A teoria X e Y de McGregor incorporam duas formas distintas de perceber o ser humano, por um lado a teoria X é uma teoria basicamente negativa. Nesta teoria, os indivíduos evitam responsabilidades e procuram orientações formais sempre que possível. Por outro lado a teoria Y é uma teoria positiva, pois o indivíduo encara o trabalho como algo tão natural quanto descansar e divertir-se. Assim, e considerando a teoria de Maslow, a teoria X, parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos. A teoria Y defende que as necessidades de nível mais alto são dominantes.

A teoria dos dois fatores de Herzberg defende que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e esta atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Esta refere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades: as necessidades motivadoras e engloba o crescimento, a responsabilidade e a realização e aos fatores higiénicos, e dizem respeito às políticas da organização, ao salário, às condições de trabalho, ao relacionamento com os outros e à segurança no trabalho. Estes fatores são extrínsecos e encontram-se relacionados com a insatisfação (Robins, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Por fim, a teoria das três necessidades de McClelland defende que existem três tipos de necessidades: realização, poder e afiliação. As necessidades de realização correspondem a vontade de realização pessoal do indivíduo. As necessidades de poder sugere que os indivíduos procuram controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhes permitem exercer essa influência. As necessidades de afiliação salientam o desejo em desenvolver relacionamentos interpessoais amigáveis e próximos.

Importa referir, que apesar de existirem outras teorias acerca da motivação, o facto é que as expostas anteriormente são aquelas que assumem contornos mais relevantes na literatura e investigação do campo motivacional. Efetivamente o principal intuito destas passa por responder à questão “Como motivar os indivíduos?”, pelo que é notório que as teorias esboçadas proporcionam divergentes respostas a esta questão (Cunha *et al.*, 2007). Posto isto, é possível verificar que as pessoas integram-se em diferenciados níveis das necessidades apresentadas, sendo preponderante por parte da organização enaltecer os processos de realização, reconhecimento, responsabilidade e de crescimento profissional dos seus colaboradores. Estas características, como intrínsecas ao indivíduo possibilitam a satisfação das necessidades motivacionais e, conseqüentemente, propicia um clima laboral saudável, harmonioso e positivo. Pode-se então compreender o grau de implicação que a motivação possui sobre o CO.

2.2.7.7. Satisfação Pessoal

É um facto, que atualmente as organizações tendem, cada vez mais, a preocupar-se com a satisfação dos seus colaboradores, por reconhecerem que estas representam o seu recurso mais valioso. Por seu turno, o atual cenário organizacional representa uma peça basilar na vida dos indivíduos, visto ser o lugar que concorre para a sua sobrevivência e

consequente adaptação à realidade. Nesta senda, é crucial os indivíduos sentirem que as suas necessidades, desejos e manifestações, relativos às suas atividades laborais, são atendidas de forma positiva e compreensiva.

Dentro deste polo, é imperioso, para um melhor desenvolvimento das organizações, que os gestores e as chefias assumam como principal imperativo, a preocupação com as condições de trabalho que propiciam aos seus colaboradores. Num sentido mais geral, a organização necessita polarizar os seus colaboradores, preocupando-se não só com o ambiente físico da organização, mas também com os aspetos psicológicos e emocionais do seu capital humano, de forma a ocasionar qualidade e satisfação no panorama de trabalho.

As cores que evocam a motivação do ser humano no seu contexto laboral são as de alcançar a qualidade de vida, através de um equilíbrio entre os aspetos físicos, emocionais, psicológicos e sociais. Ora, se estes aspetos se encontrarem minimamente materializados, o indivíduo sentir-se-á satisfeito com a sua organização, com o seu ambiente organizacional e com a sua função. Esta satisfação, bem-estar e motivação levará a que o indivíduo adote condutas de maximização das suas capacidades e esforços (Chiavenato, 1999).

É igualmente relevante teorizar, que a delegação de funções atribuídas devem ser adequadas e compatíveis com o perfil de cada colaborador, para que estes sintam-se realizados e satisfeitos com as funções que lhes são requeridas. Neste foco, preocupar-se com a satisfação dos indivíduos, não constitui um caminho falacioso, pois se as organizações estabelecerem focos com ações de satisfação e qualidade de vida dos seus colaboradores, irão ser detentoras de pessoas satisfeitas, seguras e motivadas.

Porém, se os indivíduos sentirem que a sua satisfação, é encarada como um nevoeiro por parte da organização, então haverá um somatório de comportamentos disfuncionais, dos quais poderão acarretar várias consequências à qualidade e produtividade organizacional. Ou seja, o indivíduo apenas projetará no seu trabalho uma necessidade de satisfação financeira e de meio de sobrevivência, desconsiderando quaisquer expectativas e motivações

Subjacente ao exposto, é inegável não reconhecer a preponderância que a qualidade de vida nas organizações assume, como forma de proporcionar a satisfação pessoal do indivíduo na concretização das suas tarefas na esfera organizacional (Maximiano, 2000).

2.2.7.8. Renumeração e Benefícios

Constantemente as organizações questionam-se acerca da melhor forma de reter e manter os seus talentos. Todavia, não existe uma resposta universal e única a esta questão, na medida em que o indivíduo é detentor de necessidades específicas e interpreta de forma distinta o que lhes é oferecido. Perante estas exigências, que acabam por ser inatas ao ser humano, é fundamental a organização incorporar um conjunto de estratégias e ações que concorram para a estimulação e retenção dos seus talentos. Assim sendo, o sistema de renumeração e benefícios constitui-se como uma forte âncora no que concerne à retenção de talentos.

Nesta linha de ideias, é inequívoco não compreender, que a renumeração constitui uma forte motivação humana, pois encontra-se intimamente entrelaçada com as satisfações das necessidades básicas do indivíduo. É, então, essencial os indivíduos sentirem que são recompensados pelo trabalho que efetivam, pois quanto maior esse reconhecimento, maior será o seu empenho e conseqüente maximização das suas potencialidades e capacidades.

O sistema de renumeração e benefícios deve então incorporar os objetivos de qualquer organização, considerando as competências, desempenho e capacidades dos colaboradores. Por outras palavras, este sistema deverá recompensar o indivíduo pelas suas ações, com o intento de melhorar o empenho e dedicação dos colaboradores no desenvolver das suas funções. Todavia, é imprescindível referir que se no passado as recompensas centravam-se, essencialmente na renumeração salarial, hoje estas assumem outro destaque nas organizações. Pois, face às atuais exigências, sobretudo no que respeita às expectativas dos trabalhadores, é necessário incorporar recompensas que englobem muito mais do que a renumeração, para que os seus colaboradores assumam um compromisso com a excelência, qualidade e produtividade. Ou seja, embora o salário continue a ser a maior motivação do indivíduo, existem outras recompensas não monetárias que assumem um destaque acrescido concernente à motivação e satisfação das necessidades individuais.

O sistema de renumeração e benefícios representa, neste núcleo, um conjunto de medidas planeadas, de forma a motivar os colaboradores, com o intuito de estes alcançarem os objetivos que foram delineados e, simultaneamente, estimulando-os a exercer uma maior atividade e a obterem melhores resultados (Justino, 2007).

Perante o exposto, podemos aferir que o sistema de remuneração e benefícios é uma ferramenta ímpar, que ativa mecanismos de atração e retenção de indivíduos mais eficientes e qualificados. As organizações que implementem estes sistemas, poderão, nesta perspetiva, usufruir de uma rentabilidade e eficácia organizacional diferenciada das demais, visto que os seus colaboradores vêm os seus esforços a serem compensados pelas suas competências e habilidades.

2.2.7.9. Os Processos de Gestão de Pessoas

Numa era em que as competências exigidas para reforçar a posição competitiva das empresas são cada vez mais diferenciadas, as organizações começam a compreender que para atingir um potencial de excelência e qualidade deverão apostar fortemente nos processos de gestão de pessoas. A gestão de pessoas consiste:

“No planeamento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho” (Chiavenato,2004, p.138).

Esta abordagem efetivamente elucida-nos para o facto de uma boa gestão de pessoas passar exatamente pelo alcance dos objetivos organizacionais por parte dos indivíduos, através da sua dedicação, conhecimento e competência. Então, esta gestão deverá incitar os seus colaboradores a alcançarem os objetivos, metas e propósitos organizacionais, bem como conceder condições favoráveis no que concerne ao desenvolvimento do trabalho, quer no seio das necessidades materiais, quer nas psicológicas.

No seguimento do exposto, Chiavenato (2004, p.130) referencia que “a gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objetivos pessoais”. Ainda de acordo com Chiavenato (2004) a gestão de pessoas possui três objetivos fulcrais: primeiramente, o autor defende que é necessário criar, manter e desenvolver um contingente de RH com capacidade e motivação para realizar os objetivos da organização; posteriormente é fundamental criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos RH e

alcance dos objetivos individuais; por fim, é necessário alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Em termos práticos, quando estes objetivos são concretizados e assegurados pela organização, os indivíduos tenderão a sentir-se realizados, proporcionando, conseqüentemente melhoria na satisfação e desempenho organizacional, bem como no CO. Nesta ótica, é manifesto que a gestão de pessoas na organização não deverá ser descuidada, visto que “a ela cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos gerentes para a importância da equipa nos resultados” (Lacombe, 2008, p. 20). Pois quando as pessoas são percebidas como parceiras da organização, estas podem ocasionar “conhecimentos, capacidades, competências e, principalmente, o mais importante novas perspectivas para a organização e para os seus clientes” (Chiavenato, 2005, p. 10).

É fundamental que a gestão de pessoas promova os meios e ferramentas necessárias ao indivíduo de forma a desempenharem o seu trabalho eficientemente, todavia, é essencial haver um alinhamento entre os objetivos pessoais do indivíduo e da organização. Pois, no seio organizacional, se verificar-se este alinhamento as pessoas podem aumentar as forças e fraquezas da organização, e assim, possibilitar um clima de trabalho satisfatório, caso contrário podem-nas reduzir, resultado, subseqüentemente num clima insatisfatório e perturbador.

2.2.7.10. Valorização e Reconhecimento Profissional

Com as infinitas possibilidades de crescimento, é imprescindível que as organizações desenvolvam ações que valorizem o seu capital humano, visto representarem o palco central do sucesso de qualquer organização. É evidente, que a receita para o sucesso encontra-se patente nas estratégias abraçadas pelas organizações, de forma a despoletar a motivação e comprometimento dos seus colaboradores.

A valorização e o reconhecimento profissional dos colaboradores deve constituir um ponto fundamental na esfera organizacional. É crucial, considerar as suas potencialidades, capacidades e comprometimento, na medida em que são estes que ocasionam e proporcionam os resultados objetivados. Noutros termos, é necessário valorizar a pessoa

por aquilo que é, e alcança, e não meramente pelo cargo que ocupa. As organizações devem então, adotar mecanismos de valorização e reconhecimento dos seus colaboradores, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento profissional, e investindo nestes, visto que indivíduos valorizados, entusiasmados, satisfeitos e que vêem o seu trabalho reconhecido acabam por aumentar o seu nível de comprometimento e produtividade.

Neste sentido, torna-se basilar comprometer e envolver os indivíduos nos projetos da organização, conferindo-lhes a possibilidade de participar nos mesmos. Esta participação fará com que os indivíduos sintam-se prestigiados, reconhecidos, satisfeitos e motivados, provocando, conseqüentemente, uma melhoria nas relações interpessoais e no ambiente de trabalho. Existem assim, ganhos para ambas as partes, pois ganha o colaborador pelo reconhecimento e valorização e ganha a organização com o empenho, fidelidade e comprometimento do seu capital humano.

2.2.7.11. Desenvolvimento Profissional e Formação

A atual complexidade organizacional exige uma grande volatilidade e agilidade dos indivíduos, de modo a que estes possam progredir e desenvolverem-se em termos profissionais. Pois, se no passado, a gestão de carreira, encontrava-se quase que de uma forma exclusiva vinculada à organização, atualmente e perante um mercado competitivo, quase que é pré-requisito para o indivíduo gerir e administrar a sua própria carreira. Ou seja, as qualificações e competências profissionais constituem o núcleo principal, no que concerne ao desenvolvimento profissional.

Neste domínio, o crescimento profissional assume-se como um fator de grande relevo para o indivíduo, pois propicia não só uma ascensão hierárquica dentro da organização, como também eleva a quantidade de desafios e responsabilidades, fulcrais para a realização profissional do indivíduo. Contudo, é preponderante o indivíduo sentir que a organização aproveita corretamente as suas potencialidades, incutindo-lhes inclusive, desafios como forma de desenvolvimento profissional, pois estes são importantes para potenciar não só o crescimento profissional, como também a motivação do indivíduo. A este propósito, Robbins (2005) revela que trabalhos com desafios moderados

proporcionam aos colaboradores a possibilidade de experimentarem o prazer e a satisfação, e simultaneamente ocasionam o desenvolvimento de carreira.

Por seu turno, e face à intensa competitividade é de elementar necessidade as organizações investirem no aperfeiçoamento dos seus colaboradores. Este deverá ser feito em conjunto, através do estudo e da formação. Ou seja, deverá existir uma necessidade constante por parte do colaborador em auto instruir-se e auto formar-se, e deverá persistir o esforço da organização em proporcionar este desenvolvimento. Pois, os rasgos de modernidade evidenciam que a preocupação da esfera organizacional deverá residir em manter os indivíduos atualizados, informados e preparados para enfrentar quaisquer desafios que possam ocorrer no cenário das suas funções profissionais. Pelo que, o estudo e formação deverão constituir uma pedra angular ao longo de toda a carreira profissional do ser humano.

A organização deve então, proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e formação, pois através destas as pessoas evoluem, e conseqüentemente aumentam a sua confiança, satisfação, competência, eficácia e eficiência, ocasionando resultados ímpares para o desenvolvimento da própria organização. Afinal, investir no desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, é apostar no próprio desenvolvimento organizacional. Para estabelecer focos mais precisos, valoriza o colaborador e, conseqüentemente a imagem da organização nas mais diversificadas competências.

2.2.7.12. Imagem e Estratégia Organizacional

O avanço tecnológico e as infinitas possibilidades de desenvolvimento vieram propiciar uma nova realidade ao cenário organizacional: o aumento da competitividade. Acrescida a esta nova realidade, acrescenta-se a mudança de paradigma em relação aos consumidores, clientes ou utentes. Pois se no passado, as pessoas tinham uma postura passiva, paciente e sem grandes questionamentos em relação aos serviços ou produtos que recorriam, atualmente, o panorama alterou-se, visto que as pessoas são muito mais exigentes, críticas, diversificadas e conhecedoras dos seus direitos, deveres e obrigações.

Face a este contexto, a imagem organizacional é um fator que assume grande preponderância, mediante o processo de decisão do consumidor, cliente ou utente, quando

pretendem recorrer a uma determinada organização para adquirir sejam os seus produtos ou serviços. Por outras palavras, a imagem que a organização transmite para o exterior, influencia o comportamento do indivíduo, podendo estimular ou retraindo o mesmo em relação à aquisição dos produtos ou serviços. Em virtude desta visão, a imagem pode ser definida como o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto (Kotler, 1999).

Nesta senda, é importante a organização atuar numa lógica de credibilidade, transparência, qualidade, flexibilidade e compreensão. Pois se estes mecanismos forem ativados, a organização irá beneficiar de um sentimento de identificação e fidelidade, quer por parte do próprio consumidor/cliente/utente, quer por parte dos próprios colaboradores. Ou seja, ambos os públicos irão identificar-se com a imagem organizacional e sentir-se satisfeitos com a mesma.

No entanto, é necessário não descurar do forte papel que a imagem organizacional assume na vida do colaborador, na medida em que esta representa um dos constituintes base que incorporam a identidade de qualquer organização. Ora, sendo a imagem organizacional criada através de uma panóplia de elementos, é notório que os colaboradores protagonizam um polo extremamente relevante neste processo. Pois o perfil pessoal e profissional de cada um deles ajudará a construir e sedimentar a imagem organizacional. Em traços gerais, os próprios colaboradores acabam por ser veículos de transmissão concernente à imagem organizacional, sendo que as suas posturas, atitudes e disposições são componentes que podem auxiliar na construção de uma boa imagem.

Assim, é de suma importância a organização perspetivar, e ter em conta as configurações dos seus colaboradores, visto que se o colaborador sentir que não existe uma identificação com a imagem da organização tanto a nível interno, como externo, os seus comportamentos irão refletir atitudes desadequadas.

Noutro elenco, tem-se verificado que a base de uma boa imagem organizacional encontra-se alicerçada numa estratégia organizacional exequível e exigente. Entre as aptidões necessárias para o sucesso da imagem organizacional é necessário existir uma estratégia que seja capaz de prever cenários e de ultrapassar dificuldades. Para tal, a fórmula deverá passar pelo desenvolvimento de medidas estratégicas, que objetivem garantir a sua permanência no mercado. Note-se que uma estratégia representa um caminho, uma orientação, um elo entre onde estamos e onde queremos chegar.

Assim, estas estratégias devem ser coerentes, e devem passar pela definição clara dos objetivos e metas, com o desígnio de alcançá-los. Por seu turno, a estratégia da

organização deve estar alinhada com os perfis dos seus colaboradores, visto que se houver essa preocupação o colaborador irá identificar-se com essa estratégia e as suas incertezas serão minoradas. Quer dizer que o próprio capital humano da organização deverá fazer parte integrante da estratégia organizacional. Deverá então, prevalecer o tripé organização, estratégia e colaborador, na medida em que a estratégia, representa um ajustamento da organização ao seu ambiente.

Tendo em consideração o exposto, é manifesto que de entre as aptidões necessárias para o sucesso e sobrevivência organizacional, encontra-se subjacente a capacidade de estas se ajustarem de forma contínua e de comunicarem e difundirem a sua estratégia tanto a um nível interno como externo.

2.2.7.13. Autonomia e Responsabilidade

Numa visão diacrónica, podemos compreender que é cada vez mais comum entre as organizações, verificar uma consolidação entre as componentes autonomia e responsabilidade na efetivação das funções laborais dos seus colaboradores. Comumente perspetiva-se autonomia no trabalho como sendo uma condição de independência e de liberdade no exercício das funções. Porém esta visão vai muito mais além disto, visto que autonomia implica responsabilidade, iniciativa, poder de decisão, capacidade de antecipação e resolução de situações e capacidade de assumir consequências.

É, importante, neste âmbito as organizações depositarem nos seus colaboradores atitudes de responsabilidade e de autonomia no que concerne à fixação dos seus próprios métodos de trabalho. Embora, a autonomia seja um processo contínuo, construído de modo muito peculiar, que se alcança com o desenvolvimento do trabalho, é estritamente necessário, para a própria segurança e confiança do colaborador, sentir que tem autonomia suficiente e considerável para desenvolver as suas funções. A interseção entre autonomia e responsabilidade irão facilitar a obtenção de bons resultados e a melhoria da qualidade das funções laborais. A organização ao apostar neste processo irá beneficiar de diversos ganhos, pois o colaborador será responsável pelo seu próprio desenvolvimento, propiciando não só resultados desejáveis para a organização, mas também para o próprio, numa promoção da sua autorrealização.

A organização não deve, então, menosprezar estes fatores, pois a ausência destes poderá despoletar nos colaboradores atitudes de insatisfação e de desinteresse com as funções e com a própria entidade. Diante disto, é patente os reflexos que a autonomia e responsabilidade assumem no quotidiano organizacional, pois os ganhos acumulam uma vantagem dupla, ou seja, para a própria organização e para o colaborador

2.2.7.14. Justiça

A justiça enuncia por ela própria uma delicadeza singular na moldura organizacional, pois um ambiente justo e saudável é indispensável para o bem-estar dos colaboradores e da organização. O vocábulo justiça remete-nos para valores como equidade, honestidade, moralidade e neutralidade relativamente ao tratamento das pessoas (Dicionário Priberam de Língua Portuguesa). Como tal, é fundamental que todo o capital humano de uma organização sinta que é tratado de forma justa e equitativa. Não poderá haver um núcleo de pessoas que são protegidas e privilegiadas e outras que são desfavorecidas, ou seja, os resultados atingidos devem ser recompensados equitativamente, de acordo com os critérios estipulados. Estes critérios devem estar estabelecidos de forma clara, transparente e credível.

Vários autores evidenciam que a distribuição de recompensas, o reconhecimento, a valorização, têm que se encontrarem atribuídas de forma justa e legítima, pois só assim ocorrerá um ambiente saudável e produtivo por parte dos colaboradores. Ora, se o indivíduo sentir que a organização despoletou situações de injustiça consigo, o seu comportamento irá alterar-se e acarretar contornos desfavoráveis na satisfação, desempenho e sentimento de identidade concernentes à organização. A própria saúde do indivíduo poderá, inclusive, ser prejudicada, gerando situações de *stress*, que poderão afetar não só o indivíduo, mas também o rendimento da organização.

É forçoso não reconhecer que quando os colaboradores são tratados de forma justa e são recompensados pelo seu trabalho e esforço, apresentam um maior comprometimento organizacional e um menor índice de *stress*. Então, é dever ético de qualquer organização promover um ambiente justo e flexível. Este ambiente propiciará uma melhoria do CO, comprometimento, saúde e confiança dos seus colaboradores.

2.2.7.15. Flexibilidade

As organizações trabalham sob o limite de diferentes níveis, tempos e pressões. Pois, e embora determinadas organizações, por uma fração de tempo, encontrem-se estrategicamente mais bem posicionadas face a outras, o facto é que o cenário poderá alterar-se a qualquer momento, visto que as mudanças são o imperativo da realidade e do quotidiano organizacional.

Mediante a volatilidade da globalização, é necessário haver uma postura de adaptação face às exigências impostas pelo mercado, e pelos clientes/utentes/consumidores. Neste sentido, é necessário as organizações moldarem-se para superar as dificuldades, ou seja, é fundamental adotarem uma posição flexível em relação aos seus processos e produtos com o intuito de atender às necessidades exigíveis pelos públicos e pelo mercado. A flexibilidade para além de fazer parte da organização deve igualmente, fazer parte integrante do seu plano estratégico.

Por seu turno, a flexibilidade adotada pelas organizações também deverá ser aplicada com os seus colaboradores. Ou seja, a organização deverá ser flexível com os seus colaboradores, e aceitar sugestões, opiniões e contribuições destes. Eventualmente, mesmo, quando o trabalho apresentado não seja o pretendido, deverá haver uma postura flexível em relação a esses erros, de forma a proporcionar o desenvolvimento e crescimento profissional, as críticas deverão ser sempre construtivas e não o inverso. Se existir esta flexibilidade o colaborador adotará atitudes de comprometimento, confiança em si mesmo e de produtividade organizacional.

2.2.7.16. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é uma variável que se encontra manifestamente presente aquando da análise do comportamento do indivíduo no contexto organizacional. É consensual o entendimento acerca do significado de cultura, na medida em que esta representa e abrange um conjunto de normas, expectativas, crenças, valores, regras e perceções, que são partilhadas pelos autores que constituem uma organização e influenciam os processos individuais e coletivos da organização. Em termos contextuais,

é através da cultura que a “sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais” (Chiavenato, 1992, p. 49), visto a organização contemplar um conjunto de costumes, crenças, símbolos e objetos.

Frente a estas configurações, as representações simbólicas da cultura organizacional, são termos e modelos que cada organização possui de forma característica e singular. A visão evidencia que cada organização é um sistema social composto e complexo, que destaca-se por integrar uma panóplia de características particulares e exclusivas que definem uma cultura própria e modos peculiares de proceder. Neste sentido, as diferentes abordagens e perspectivas enfocam que a cultura organizacional é composta por diversificadas configurações que atribui às organizações uma forma específica de ser e agir. A cultura:

“Está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários” (Luz, 2003, p.14).

Face ao exposto, é explícito que os elementos da cultura organizacional exercem um papel crucial de influência na percepção dos indivíduos face ao ambiente de trabalho do qual estão inseridos. É de salientar que não se pode dissociar a cultura da figura de liderança, uma vez que esta encontrasse intimamente relacionada com a constituição, desenvolvimento e modificação da cultura. Sob esta objetiva, Lacombe (2008) advoga que uma cultura bem delineada garante coerência e consistência no que concerne às ações e decisões do líder sobre a equipa. Deste modo, a construção da cultura deverá, em primeira instância, ser integrada pelo papel dos líderes, devendo ser sempre reforçada e fortalecida pelos mesmos. Pois esta pode ser um instrumento pelo qual os líderes estratégicos podem influenciar e dirigir o curso das suas organizações (Smircich, 1983).

Perante estes argumentos, ao analisarmos o processo de cultura, verificámos, a influência que esta exerce no clima de uma organização, visto que a “arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, o movimento do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram” (Srouf, 2005, p. 203), ou seja, é através das representações, valores e símbolos que o indivíduo percebe o ambiente de trabalho e o comportamento dos indivíduos com que irá interagir. É indubitável que se a organização possuir uma cultura forte e bem determinada,

esta influenciará favoravelmente na constituição do CO e conseqüente satisfação e motivação dos autores da organização, ao invés, se esta não for bem determinada, influenciará desfavoravelmente o CO e respetiva satisfação e motivação dos indivíduos, visto “ (...) a cultura organizacional condicionar e determinar as normas do comportamento das pessoas dentro de cada empresa” (Chiavenato, 1992, p. 49).

Entender os fatores que contribuem para a motivação ou desmotivação dos colaboradores, é um elemento central que não deverá ser descurado por parte da organização. Estes fatores devem ser devidamente identificados e sobretudo trabalhados com o objetivo de intervir na melhoria do CO. É preponderante compreender que as satisfações/insatisfações pessoais ou grupais podem ter efeitos em toda a estrutura organizacional, pois a forma de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, particularmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e na produtividade (Moscovici, 1997).

2.3. Serviço Social

2.3.1. Emergência e Institucionalização do Serviço Social

Perante um cenário com efeitos desastrosos e devastadores que têm incidido diretamente na sociedade, vimos a assistir a diversas transformações nos mais amplos setores sociais. É manifesto que dentro da arena social, temos os profissionais de SS que têm vindo a ser alvo desta nova reconfiguração, colocando assim a práxis do AS no cenário da sociedade contemporânea. Neste contexto, é plausível aferir que a formação e a profissão de SS sofreram fortes mudanças, desde o seu surgimento até à atualidade, resultantes destas transformações. O conhecimento das Ciências Sociais (CS), a constante alteração das políticas sociais e a crescente complexidade dos problemas sociais, têm vindo a propiciar implicações diretas no campo do SS. Evidentemente que “o período contemporâneo apresenta uma nova situação a ser enfrentada, e pode-se afirmar que é uma das mais duras que a categoria profissional já passou” (Abramides, 2007, p. 37).

Face a este cenário, o AS é frequentemente confrontado com o seu espírito reflexivo face ao melhoramento, compreensão e significado da sua prática no contexto das relações sociais. É neste âmbito, importante a produção teórica e científica, de elementos que proporcionem aos AS um suporte teórico e metodológico alinhados com os reais interesses dos indivíduos com os quais este profissional atua. Yamamoto (2002) defende que a categoria profissional dos AS, muito tem progredido ao pensar o SS como conhecimento que se insere na dinâmica societária, relativamente às relações e aos processos sociais.

Neste seguimento, é fulcral compreendermos em termos de recorte histórico o percurso que a profissão teve de enfrentar.

Embora, a génese e a institucionalização do SS tenha como pano de fundo os finais do século XIX, constituindo-se, assim, como uma disciplina profissional ainda muito recente, a verdade é que esta remonta a tempos mais longínquos. O seu início encontra-se diretamente relacionado à adoção de práticas assistencialistas que na altura não encontravam-se conectadas com o cariz técnico e específico que o SS atualmente é apresentado. É verídico assim, aferir que o SS conquistou um reconhecimento notório por parte da sociedade, muito em conta às suas raízes filantrópicas, de assistência e caridade.

Nesta ótica, não é possível abordar o campo do SS, sem falarmos das suas práticas de assistência, que faziam parte da profissão desde o seu surgimento. As suas raízes encontram-se intimamente entrelaçadas à igreja católica que detinham, então na altura, o domínio total sob a filantropia e caridade. Em meados do século XVIII, a Europa foi palco de sucessivas crises, como consequência, assistiu-se ao emergir de uma consciencialização política e social. Perante estes acontecimentos, as práticas assistencialistas tiveram de ser reconvertidas, visto que já não conseguiam responder às necessidades impostas por esta fase conturbada. É então fundamental transformar um SS assistencialista, num SS institucionalizado e assente em conhecimentos teórico-técnicos, de modo a fazer face à questão social ou questão proletária.

A emergência das primeiras escolas e respetiva profissionalização de SS tinha como primordial fundamento qualificar os técnicos para a práxis da profissão. Uma das pioneiras na introdução desta formação foi Mary Richmond, que desempenhou um forte papel na introdução de novos conhecimentos científicos até então nunca explorados.

Dentro desta arena de constantes mudanças, os cursos direcionados para a formação profissional de técnicos sociais veio a aumentar. Note-se que no início da institucionalização do SS, a profissão era constituída exclusivamente por mulheres, só

algum tempo depois é que esta passou a integrar homens. Neste quadro contextual, podemos então legitimar que a intervenção do SS numa primeira fase assentava na caridade com princípios na filantropia, e numa fase seguinte consagra-se como uma expressão artística assente na ciência que rompe então com os valores da fundamentação filosófica tradicional e conservadora.

Na singularidade Portuguesa, a institucionalização do SS como formação académica e profissional ocorre na década de 30 e 40 do século XX, com a criação das três primeiras escolas de SS. Nesta época, a responsabilidade destas escolas recaiam sobre as organizações privadas religiosas ou instituições de carácter corporativo. A teorização da formação assentava na doutrina social da igreja católica. Tal como no cenário internacional, nesta época, o SS em Portugal dirigia-se obrigatoriamente ao público feminino. A partir da década de 60, surgem ideias que se opõem ao conservadorismo imposto pelo Estado. Estas ideias centravam-se na defesa dos direitos humanos, designadamente dos direitos sociais.

Frente a esta visão, a intervenção do Estado assentava na melhoria das condições de saúde e de proteção social, com o intuito de “reproduzir a força de trabalho” (Marques e Mouro, 2004, p. 183). Neste quadro de efeitos e transformações políticas e sociais o SS veio assim a ser reconhecido como curso de ensino superior, mas não como universitário. Foi neste década que também se autoriza a entrada de indivíduos do sexo masculino a frequentar o curso de SS.

O núcleo privilegiado do SS ocorre entre 1974 e 1990, pois é nesta altura que torna-se possível a revitalização da profissão, através de um comprometimento com a justiça social e com o bem-estar social. Assim, o florescer da profissão desenvolveu-se em simultâneo com a institucionalização das CS (campo de sustentação do SS), com a responsabilização social por parte do estado e com a implementação dos regimes democráticos.

Esta mudança possibilitou à profissão a sua consolidação, através do reconhecimento e valorização da formação profissional, permitindo deste modo, a progressão dos cursos de bacharelato para licenciatura em 1989 e, posteriormente, do Mestrado (1995) e do Doutoramento (2003), bem como da multiplicação de Cursos de Licenciatura em SS. Ressalve-se que até 2000, a fileira histórica do ensino em SS era assegurado pelo subsistema do ensino superior privado, ano em que o curso passou a estar sob a alçada do quadro do ensino superior público, pela Universidade dos Açores.

Perante estas mudanças, o SS ganhou um novo reconhecimento, pois mais que uma profissão que atua sobre uma filosofia assente no trabalho em rede e na utilização de métodos, técnicas e instrumentos multidisciplinares que possibilitam a atuação em situações de desigualdade social, hoje, esta assume um destaque especial como disciplina científica de grande relevo, que possui um corpo profissional altamente qualificado e especializado em situações de intervenção social. O SS atua sob uma base assente na transparência e move-se perante situações de desigualdade, construindo-se perante as necessidades manifestadas pela cidadania.

Em termos de recorte histórico, é legítimo considerarmos que o SS iniciou-se como uma profissão filantrópica, de ajuda e caridade e reconvertiu-se numa profissão de mudança social articulada entre indivíduo e sociedade, por se tratar precisamente de uma profissão histórica que sofreu e sofre influências do contexto político, económico e social de cada época. É inegável assim, que neste percurso historiográfico, o SS tem vindo a ganhar reconhecimento noutros setores de intervenção que anteriormente eram impensáveis fazer parte do seu leque de intervenção. Pois, os AS são profissionais cada vez mais requisitados, não só pelo seu poder de intervenção, como também pelo facto de serem profissionais que respondem às expressões sociais colocadas pela contemporaneidade. Nesta ótica, o SS não intervém apenas tendo em conta um núcleo privilegiado, mas sim perante uma pluralidade de especificidades, tais como: saúde, habitação, idosos, escolas, ambiente, emprego, empresas, crianças, justiça, entre muitas outras áreas.

É de destacar de entre a esfera das especificidades de atuação do SS, o facto de que se algumas destas áreas foram acompanhando o percurso da profissão nos diferentes recortes temporais, outras foram surgindo como consequência das transformações políticas, sociais e económicas, tornando-se deste modo em áreas de intervenção relativamente recentes.

2.3.2. Conceitualização de Serviço Social

O processo de conhecimento em SS como disciplina profissional foi marcado por fluxos complexos de acontecimentos. O facto é que ainda hoje a construção do discurso

em torno da definição deste campo de conhecimento é complexo e pouco consensual, visto ser uma profissão que implica a absorção de conhecimentos de diversas áreas do saber científico, e o seu objeto de intervenção encontra-se em constante mudança, devido às permanentes transformações ocorridas na sociedade. Ora, é assim manifesto que esta mutabilidade exige ao SS a capacidade de se reinventar continuamente.

Nesta ótica, ao realizarmos uma pesquisa bibliográfica, compreendemos que são vários os autores que se dedicam à exploração e ao estudo deste campo multifacetado de conhecimento, apresentando inclusive quadros de leitura bastante rigorosos e consolidados em reflexões tóricas e empíricas. Numa visão generalizada, o SS é uma disciplina que se encontra inserida no ramo das CS e apresenta como núcleo de intervenção a melhoria dos problemas sociais, vislumbrando a sua resolução numa ótica de mudança social. É assim, uma área de conhecimento na esfera do social, que visa disponibilizar contributos para a compreensão e conceptualização de políticas sociais (Andrade, 1993).

A partir desta conceção, o SS pode ser definido como uma profissão:

“De intervenção e uma disciplina académica que promove o desenvolvimento, a mudança social, a coesão social, o *empowerment* e a promoção da pessoa. Os princípios de justiça social, dos direitos humanos, da responsabilidade coletiva e do respeito pela diversidade são centrais ao SS. Sustentado nas teorias do SS, nas CS, nas humanidades e nos conhecimentos indígenas, o SS relaciona as pessoas com as estruturas sociais para responder aos desafios da vida e à melhoria do bem-estar social” (Federação Internacional de SS, 2014 *apud* Associação Profissional de Serviço Social).

Noutra definição, o SS:

“Promove a resolução de problemas, independentemente da sua origem, através da dinâmica manifesta nas relações humanas. Os princípios da autodeterminação, reciprocidade, como a defesa dos direitos humanos e o combate às injustiças sociais, são fundamentais para a profissão do SS (...) O SS acompanha as mudanças sociais (...) e incorpora o espírito do *empowerment*, promovendo a libertação dos indivíduos ao acreditar no seu poder de iniciativa, para que estes se sintam capazes de contribuir no sentido de bem-estar comum” (Folgheraiter e Raineri, 2012).

Podemos, verificar assim, que a profissão assenta em pilares fundamentais, como o da justiça social, a defesa dos direitos humanos e a igualdade de oportunidades, isto é, o seu núcleo privilegiado assenta no eixo das necessidades humanas, pelo que torna-se indissociável a relação estabelecida entre SS e direitos humanos, visto estes estarem subjacentes à sua teoria, prática, valores e deontologia (Branco e Portas, 1999). É uma

profissão que se depara com constantes desafios, tornando-se assim, exigível uma resposta profissional objetivada numa intervenção eficiente. Outro aspeto, que emerge sob a égide das definições apresentadas é o facto de o AS ser capaz de deter uma visão holística e sistemática do sujeito de intervenção, bem como das problemáticas que estes possam apresentar. Pois e como afirma Sousa (2008), o que atualmente se pretende do SS é “a produção de um conhecimento que rompa com a mera aparência e busque apreender o que está «por trás»” dela, ou seja, a sua essência. Assim, enquanto profissionais de SS é necessário adotar uma postura crítica, questionadora, não nos acomodando com o que possa surgir, pois é uma profissão de natureza interventiva que atua no campo das relações humanas e sociais.

As abordagens apresentadas pelos autores revelam que a profissão de SS caracteriza-se pela sua atuação nos vários domínios da sociedade, ou seja:

“Trabalha com uma diversidade de públicos-alvo, como executa uma grande diversidade de práticas em diferentes tipo de organizações e de campos de acção, onde desempenha e combina uma grande diversidade de papéis para alcançarem diversas finalidades” (Joaquim, 2008, p.80).

Neste contexto, é manifesto que a prática da profissão não pode ser confinada a uma atuação isolada, ao invés, terá que assentar numa articulação multidisciplinar, assente na partilha de conhecimentos e soluções, de modo a que o sistema social funcione como um todo e não como uma simples soma das partes.

Outro aspeto que não pode passar despercebido perante a explanação da definição de SS é o conceito de *empowerment*, que no fundo sustenta a base estratégica da intervenção do AS. Este conceito visa desenvolver as potencialidades de ação dos utentes, por intermédio da valorização, pelos próprios, das suas capacidades para se constituírem como “agentes causais na procura de soluções para os seus problemas (Payne, 2002). O *empowerment* pode assim ser entendido segundo Payne, (2002, s/p) como:

“Um serviço para e com os utentes, na medida em que visa facilitar o acesso dos mesmos, não só a prestações [...] que para eles são destinadas, como também ao usufruto de direitos dos quais estão excluídos, sendo que o papel activo do utente, ao longo de todo o processo, é fulcral”.

No fundo, o *empowerment* pretende desenvolver as potencialidades dos indivíduos, para que se possam construir como agentes determinantes na busca de soluções para os seus problemas (Faleiros, 2004).

Neste seguimento, é preocupação do profissional de SS formar indivíduos capazes de tomarem as suas próprias decisões e de delinearem as suas ideologias e projetos futuros,

desvinculando o acompanhamento permanente dos AS ao longo do percurso do utente. Como explana Cortez (1985), o SS ajuda a escolher, a clarificar alternativas, mas particularmente a tornar o indivíduo capaz de realizar as suas próprias decisões e escolhas. O indivíduo deverá desempenhar um papel ativo durante o processo, não podendo delegar a tarefa de ser exclusivamente o AS a tomar a iniciativa. É necessário que o utente passe do papel de “pedinte” para o de “atuante” é uma exigência que integra a função profissional do trabalho social (Silva, 2001).

É, assim legítimo consideramos que o SS pauta-se por ser uma profissão que pretende, por um lado a transformação e capacitação dos indivíduos, e por outro, a sua sucessiva integração na sociedade e comunidade onde se encontram inseridos (Joaquim, 2008). Assim, podemos constatar que perante um processo contínuo de globalização, as competências do SS não devem ser encaradas como um conjunto de regras fixas. Ao invés, estas competências devem-se atualizar perante o modelo social em que se encontram inseridas, e acompanharem as exigências colocadas pelas constantes transformações ocorridas na sociedade. É fulcral, que estas competências encontrem-se devidamente contextualizadas. O campo do SS é o lugar de uma “forma específica de capital simbólico fundado sobre actos de conhecimento e de intervenção na realidade. (...) É ainda o universo no qual estão inseridos os agentes sociais e as instituições que produzem, reproduzem e difundem o SS” (Andrade, 2001, p.7).

2.3.2. Funções e Objetivos do Serviço Social

É sabido, que o processo de conhecimento do SS assenta em várias ramificações, como tal, o mesmo sucede com a profissão, visto englobar uma panóplia de áreas de atuação. Nesta ótica, é relevante aferir que embora as funções do SS se afunilem e se adequem a cada uma destas privilegiadas áreas da sociedade, o facto é estas não variam muito umas das outras, visto que o objetivo primordial da intervenção deste profissional prende-se sempre com o propósito de propiciar o bem-estar psíquico e social ao indivíduo.

Nesta senda, a intervenção do AS é dirigida a uma determinada população-alvo, dependendo da sua área de atuação, com o desígnio de promover o desenvolvimento de capacidades sociais, sejam estas coletivas ou individuais. Carvalho e Pinto (2014) aferem que o desenvolvimento destas capacidades podem ser realizadas a três níveis: ao nível cognitivo, que disponibiliza informações ao indivíduo essenciais à compreensão do

funcionamento da sociedade, orientando-os assim para a utilização dos seus recursos da melhor forma possível. Ao nível relacional que visa proporcionar o desenvolvimento das relações interpessoais e grupais, capacitando os indivíduos para assumirem novos papéis e estimulando novas formas de comunicação e expressão. E por fim ao nível organizativo, que visa promover a interação entre cidadãos e organizações, mobilizando apoios com propósitos sociais e desenvolvendo a participação e a capacidade organizativa dos indivíduos, grupos e comunidades.

Perante o exposto, a Associação de Profissionais de SS (APSS), elenca um conjunto de funções pelas quais os AS encontram-se comprometidos, que podem ser observadas através da Tabela 1.

Tabela 1 - Funções Gerais do AS

Funções Gerais do AS
<ul style="list-style-type: none"> - Detetar, identificar e diagnosticar as necessidades gerais dos indivíduos, grupo ou família; - Realização de estudos socioeconômicos; - Reunir informações pertinentes e fulcrais ao processo de intervenção, com o desígnio de responder às reais necessidades dos indivíduos e grupos; - Realizar atendimentos aos indivíduos, encaminhando-os para os respetivos serviços que podem auxiliá-los na resolução dos seus problemas; - Identificação de vulnerabilidades e dinamização de potencialidades; - Articulação de recursos e manipulação de variáveis teóricas e políticas; - Incentivar os indivíduos a adotarem uma atitude de <i>empowerment</i>; - Colaborar na definição e execução de políticas sociais; - Realização de estudos e pesquisas para avaliar a realidade social; - Elaboração de relatórios e informações sociais; - Proceder ao acolhimento dos utentes com vista a facilitar a sua integração nos serviços. - Promover recursos e potencialidades; - Participar na conceção, planificação, execução e avaliação de ações assentes na intervenção social; - Fomentar e reforçar as relações entre utentes, familiares, amigos e comunidade; - Promover apoio psicossocial e acompanhamento social ao utente e à família; - Planear atividades adequadas às necessidades e interesses dos utentes.

Fonte: APSS

Desta forma, facilmente nos apercebemos que de uma forma genérica, as funções do AS prendem-se com a análise, elaboração, coordenação e execução de programas, planos e projetos, de forma a promover os direitos da sociedade, bem como o acesso às políticas sociais, como a saúde, educação, habitação, justiça, entre outras. Verifica-se assim, que o

AS deixa de ser um mero executor de políticas sociais, passando a desempenhar um papel muito mais ativo como promotor, interventor e planeador destas mesmas políticas, é um profissional capaz de produzir conhecimento, com habilidade para instigar e decifrar a realidade social através de propostas assentes em medidas de atuação exequíveis (Menezes, 2002).

É importante que a intervenção realizada pelo AS tenha em conta as redes de suporte que circundam o indivíduo, ou seja, é necessário efetuar estratégias de atuação que conciliem as mediações de redes primárias (família), com as redes secundárias (instituições), com o propósito de fortalecer o poder, a crítica e a autonomia do indivíduo (Faleiros, 1997). Todavia, é fundamental compreender que o trabalho em rede não se assume como a “poção mágica” ideal para a resolução dos problemas, mas constitui-se como sendo uma boa estratégia de suprir os problemas expostos pelo indivíduo, na medida em que esta função permite reunir esforços, saberes, recursos, meios, e adequar respostas, de modo a garantir eficácia perante a intervenção efetuada.

Perante esta panóplia de funções, é indiscutível que o SS, enquanto espaço de saber teórico e prático tem como objetivo:

“Promover o bem-estar, auto-conhecimento e a valorização dos indivíduos grupos e comunidades, com vista à identificação das necessidades humanas e sociais decorrentes da interação indivíduo - sociedade, procurando o desenvolvimento dos recursos que satisfaçam as necessidades e aspirações individuais, colectivas, nacionais e internacionais na prossecução da justiça social” com o intuito de “provocar mudanças sociais tanto na sociedade em geral como nas suas formas individuais de desenvolvimento” (Canha, 2001, p. 17).

Na sequência do exposto, torna-se imprescindível sublinhar que a missão desta profissão prende-se com a prestação de “cuidados para ultrapassar ou minorar, junto do indivíduo, e da sua família, situações de desvantagem social devido a dificuldades de ordem sócio-emocional ou psicossocial, expressas ou latentes” (Johnson e Côte-Real, 2000, p.36).

2.3.3. Metodologia de Intervenção do Serviço Social

Para que a intervenção do AS seja eficaz, é necessário que este seja detentor de um vasto conjunto de conhecimentos, para assim planear a sua atuação. Como tal, este

necessita de construir as suas metodologias de ação através da utilização de diversos instrumentos e técnicas de intervenção social.

No entanto, “a realidade social é complexa, heterogênea e os impactos de qualquer intervenção dependem de factores que são externos (...) ao SS.” (Sousa, 2008, p.124). Neste sentido, Sousa (2008) refere que são objectivos profissionais dos AS a definição/construção das metodologias de ação, a partir das finalidades estabelecidas no planeamento da intervenção. É, assim preponderante que os AS adotem metodologias de intervenção, com o desígnio de promover qualidade na prestação de serviços, como forma de responder às necessidades apresentadas pelo indivíduo.

Na senda de Soares (2010) e Falcão (1997), a metodologia de intervenção do SS consiste, de um modo global, em identificar objetivamente a população-alvo; definir e identificar os indicadores de risco social; sistematizar uma metodologia de intervenção que se pretende que seja pró-ativa, sustentando-se para tal nas pessoas e na prevenção dos seus problemas. A metodologia de intervenção pressupõe, também uma determinada estrutura e a utilização de diversas técnicas ou ferramentas de trabalho com os indivíduos, família e comunidade.

Nas linhas da estrutura, o AS realiza, em primeira instância, um estudo da situação-problema e um diagnóstico social sobre o que observou e apurou junto do indivíduo, família ou comunidade. Após o conhecimento e perceção total da situação-problema, procede-se à intervenção propriamente dita, com o intuito de solucionar ou atenuar a problemática patentada pelo indivíduo, com o objetivo de avaliar a intervenção realizada. Diante disto, vários autores corroboram que as técnicas de intervenção podem ser perspectivadas através de duas objetivas distintas: a interação “*face to face*” e o trabalho indireto. A interação *face to face* envolve a observação participante, entrevista individual ou grupal, reunião e visita domiciliária.

A observação participante possibilita ao AS recolher um conjunto de dados referentes às ações, opiniões, perspetivas e expressões acerca do indivíduo. Em relação à entrevista individual ou grupal, esta constitui uma forma de diálogo, “um processo de comunicação directa entre o AS e um usuário (entrevista individual), ou mais do que um (entrevista grupal)” (Sousa, 2008, p.126), que possibilitará ao AS concetualizar, estabelecer e operacionalizar os objetivos de intervenção. A efetivação da entrevista requer, que os objetivos, propósitos e linhas de ação estejam definidos previamente, de forma clara e exequível, e que simultaneamente, exista espaço para o indivíduo exprimir as suas ideias, necessidades, perceções e pensamentos. Portanto, o AS deverá conduzir a entrevista,

desenvolvendo sempre a capacidade de escuta, compreensão, disponibilidade, neutralidade e de saber questionar.

A reunião emoldura os seus contornos na reflexão e tomada de decisão em relação a determinados assuntos, de forma debatida, partilhada e equitativa. Esta poderá ser efetivada com o indivíduo/família, com profissionais da própria organização em que o AS se encontra inserido, ou com redes externas. As linhas da visita domiciliária, constitui-se como uma técnica crucial, visto facilitar a aproximação do AS à realidade do indivíduo/família, permitindo, simultaneamente, uma recolha de dados mais eficaz, através da verificação de um conjunto de condições, sociais, familiares, económicas e habitacionais, entre outras.

Noutro prisma, as técnicas adotadas para o registo de trabalho indireto, e portanto, aquelas que não implicam um contacto direto com o indivíduo, são basicamente duas: o relatório social e o parecer social. Sousa (2008) enfatiza que o relatório social vislumbra narrar as informações obtidas e ilustrar as intervenções já concretizadas ou a concretizar. Este constitui-se então como uma técnica valiosa “para a sistematização da prática do AS” (Sousa 2008). Os contornos do parecer social assentam numa “avaliação teórica e técnica realizada pelo AS dos dados coletados” (Sousa,2008), onde consta a opinião e perceção profissional do AS acerca de determinada situação, de forma fundamentada, detalhada e sedimentada em modelos teóricos de análise.

É importante enaltecer que o relatório e o parecer social encontram-se intimamente entrelaçados, visto que o parecer social atribui uma identidade profissional, “a inexistência de um parecer reduz o relatório a uma simples descrição dos fatos, não permitindo nenhuma análise profunda sobre eles, [ou seja] a emissão de um parecer social pressupõe a existência de um relatório social (interno ou externo)” (Sousa, 2008,p.131). É certo que o AS, deve reger a sua intervenção, tendo em conta o somatório de técnicas disponíveis para atuar, todavia não poderá fazer delas um conjunto de procedimentos lineares e mecânicos, é crucial, deter a capacidade de inovar e aplicar as técnicas que melhor se ajustam às necessidades de cada situação, ou seja, é preponderante aplicar de forma adequada as técnicas que melhor conjugam com a realidade existente.

Perante o exposto, é pertinente referenciar que a atuação do AS não se deverá cingir apenas à adoção destas metodologias, é necessário também o AS procurar e investir na atualização do seu saber e conhecimento científico, nomeadamente procurando novas estratégias de intervenção. Nesta ótica, Baptista (2001, p.31) define investigação como “um estudo sistemático em busca de conhecimentos e respostas em relação a um

determinado objecto”. Investigar significa então, identificar e conhecer a realidade onde pretendemos atuar, através da leitura e análise dos fenómenos quotidianos, para posteriormente escolhermos e adaptarmos os instrumentos e metodologias que melhor se adequam à intervenção profissional.

De forma a acompanhar esta visão panorâmica de constantes e rápidas transformações sociais, o AS deverá produzir novos conhecimentos com a pretensão de encontrar novas formas de atuação. É importante que a investigação em SS esteja atenta aos novos desafios exigidos pela realidade social, tendo sempre presente uma postura reflexiva, inovadora e crítica. Pois, e como afere Baptista (2001), como investigadores, é necessário direcionar as reflexões e resultados num sentido em que se obtenham novas teorias ou se reformulem as já existentes, visto que sem investigação não se constroem novas teorias, nem novas práticas que nos conduzem à mudança e a atuação de uma intervenção eficaz. Note-se que a “complexidade da intervenção não está tanto no aparato das técnicas a utilizar ou das estratégias a montar, mas antes na dificuldade de descobrirmos como as podemos ajudar a tirar outras fotografias e a criar novos álbuns de família, sem ter que deitar fora ou queimar os velhos” (Alarcão, 2002, p.336). A investigação constitui-se assim como um pilar fundamental no que respeita à construção de uma identidade do SS.

2.3.4. Pressupostos de Intervenção

De forma a interagir conceitualmente e metodologicamente, a práxis de intervenção do AS, incorpora como linhas orientadoras, um conjunto de pressupostos chave, cruciais à sua atuação. Neste holofote, os principais pressupostos assentam na promoção da mudança social, do desenvolvimento social, da coesão social, do *empowerment* e liberdade, reforço da capacitação e da emancipação das pessoas (APSS, 2014). Em virtude do mencionado, é perceptível que a pedra angular da intervenção do AS é o indivíduo, e em todas as aceções dos pressupostos de atuação existe o consenso de valorizar e promover as capacidades dos indivíduos, de modo a incitar atitudes de mudança, com o desígnio de alcançar bons níveis de satisfação e autonomia. É igualmente preponderante, o AS, fomentar as potencialidades e aptidões do indivíduo, com o desígnio

de este desenvolver a sua confiança, e simultaneamente, estabelecer uma relação transparente e fidedigna com o AS.

Por seu turno, o AS deverá ancorar a sua intervenção no pressuposto de responsabilidade partilhada entre indivíduos, profissionais, organizações e políticas, de forma a criar bem-estar, cooperação e interajuda. Pois, só através destas redes o profissional de SS conseguirá recolher todos os elementos necessários a uma atuação eficiente. Caso não se verifique esta articulação a intervenção poderá ser disfuncional. Noutro polo, é necessário o AS efetuar numa lógica altamente estruturada, uma gestão integrada dos recursos disponíveis, dos cuidados sociais existentes e das capacidades individuais, com o intuito de promover um acesso equitativo, e de rentabilização de serviços prestados. Por sua vez, este profissional deverá igualmente proceder a processos de humanização e qualidade dos serviços, bem como, deverá proceder a uma articulação pluridirecional da informação, de forma a reduzir as lacunas existentes entre medidas e necessidades. Frente aos pressupostos esboçados, é necessário não descurar que estes devem ser perspetivados e analisados como um todo, ou seja, é fundamental analisar todos os elementos que circundam o indivíduo, através de uma visão biopsicossocial, vislumbrando o indivíduo como um todo e não como uma soma de partes.

2.3.5. Contribuição do Assistente Social no Clima Organizacional

As intensas mudanças ocorridas, com os avanços tecnológicos e com a globalização, vieram influir de forma direta nas relações sociais, nas relações de trabalho e na economia. Frente a este cenário, e de modo a alcançar a excelência, as organizações tiveram que reestruturarem-se e exigir profissionais polivalentes, flexíveis, mais qualificados, com um conhecimento técnico geral e com capacidade de resolução rápida dos problemas. É notória uma crescente preocupação, por parte das organizações, em valorizarem os seus RH, pois estas denotam que o grande diferencial competitivo são os seus colaboradores. Ou seja, as organizações deixam de dar ênfase à tarefa, e passam a valorizar os seus colaboradores e o trabalho por eles desempenhado (Chiavento, 1999).

Em virtude do exposto, é certo que o AS, esboça na sua intervenção um conjunto de funções fundamentais ao sucesso da sua atuação, porém, é visível, que este profissional é detentor de capacidades peculiares, que permitem realizar uma mediação das relações

de trabalho, através de ações que possibilitam propiciar melhores condições de vida aos indivíduos, contribuindo, por isso, com eficácia, para o bom CO. Ou seja, esta profissão detém, a capacidade de intervir e responder aos problemas que influem diretamente no processo de produtividade dos colaboradores, objetivando, assegurar a manutenção da força de trabalho de cada colaborador.

Nesta senda, o AS pode oferecer fortes contribuições para a manutenção de um CO, pelo que as organizações que integram este tipo de profissionais, e que preocupam-se com a qualidade de vida dos seus colaboradores, devem projetar nos AS, uma forma, de fomentar e organizar as relações dos indivíduos em contexto laboral, com o intuito de propiciar um bom ambiente de trabalho. Este profissional detém no seu repertório de intervenção, a capacidade de criatividade, inovação, gestão, interdisciplinaridade, bem como a habilidade para perceber e sinalizar situações críticas e frágeis.

De um modo abrangente, pode-se compreender, o papel que o AS desempenha para a contribuição de um bom CO, pois pelo reconhecimento do seu trabalho integrativo, é um profissional, capaz de intervir na satisfação das necessidades humanas, e de influir positivamente nas mesmas. Por seu turno, é patente, que na contemporaneidade, as organizações não podem prenderem-se, somente a mecanismos lucrativos, é necessário também, que haja uma integração entre todos os setores e indivíduos, isto é, entre os aspetos económicos, financeiros e sociais. Repare-se que esta integração é uma das principais funções sociais, sendo, por isso, um espaço profissional que poderá ser colocado aos AS, pois, este profissional poderá aproximar resultados, pessoas e clientes (Guimarães, 2002).

Em suma, numa sociedade de voláteis transformações, as organizações devem ter como premissa o melhoramento dos seus índices de qualidade do CO, com o desígnio de responderem eficazmente às exigências colocadas pelo mercado de trabalho. Como tal, o SS protagoniza na sua práxis profissional, o papel imperioso de intervir e mediar as relações, e portanto, é capaz de interceder, através das suas técnicas e instrumentos, no CO, propiciando aos colaboradores qualidade de vida, nas suas necessidades biopsicossociais.

CAPITULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A multi-referencialidade teórica e conceptual exposta anteriormente acerca da temática de CO revela-se como uma mais-valia, para a sustentação e consolidação do quadro interpretativo da presente instigação. Compreender o “estado da arte” acerca do CO é assegurar “cimentos” para a concretização da metodologia de investigação. O quadro teórico representa o polo atrator do *design* de qualquer pesquisa, é a fase que antecede a preparação dos instrumentos de recolha de dados, pois o conhecimento, sendo uma “manifestação da consciência do conhecer” (Tartuce, 2006, p. 5) só se estabelece quando a teoria permite-nos construir e sedimentar uma metodologia clara, precisa e apropriada à problemática de estudo.

A arte de fazer pesquisa não é um exercício fácil, simples e rápido, a pesquisa exige rigor, precisão, averiguação, é uma habilidade, mas sobretudo uma ciência. Como tal, não pode ser menosprezada e construída de forma simplista. Ao invés é necessário observar, privilegiar e concretizar detalhadamente, de modo a alcançar a inteligibilidade teórica e científica necessária. A arquitetura da pesquisa é concebida sob a objetiva de olhares e perspetivas distintas, resultando numa soma de teorias próprias e trajetos específicos para chegar ao mesmo objetivo, ou seja, a produção de conhecimento científico. Este conhecimento é, assim, produzido “pela investigação científica, através dos seus métodos, (...) é um conhecimento objetivo, metódico, passível de demonstração e comprovação” (Fonseca, 2002, p. 11) “é crítico, mensurável, racional, verdadeiro, testado, infalível, imparcial e independente de quaisquer condicionantes históricos” (Alexandre, 2009, p. 61). Resulta, no fundo, da determinação de um propósito particular de investigação e simultaneamente da explanação de um método para a prossecução da investigação. Todavia, é necessário compreender que o acesso ao conhecimento científico não se rege exclusivamente por uma única direção, existem outros caminhos, outras teorias e paradigmas que orientam este conhecimento.

Subjacente ao exposto Silveira (2001), enaltece que a principal finalidade da ciência é alcançar a veracidade dos fatos, não a distinguindo definitivamente de outras formas de conhecimento. O que torna, efetivamente, o conhecimento científico distinto dos demais, é o facto de este ser detentor de uma característica fundamental, a sua verificabilidade, e conseqüentemente, apresentar a criticidade e a intersubjetividade como ideias reguladoras da atividade científica. (Alexandre, 2009, p. 50). Nesta senda, para que um conhecimento seja considerado como científico torna-se preponderante “ identificar as operações e

técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar a metodologia que possibilitou chegar ao conhecimento” (Silveira, 2001, p. 26) procurando entender, “além do fenômeno, suas causas e leis” (Cervo e Bervian, 2002, p.9).

De maneira simplista, a construção da metodologia é determinada pela problemática em estudo, em consonância com a revisão de literatura, é um processo de observação, estudo, apuração, análise e pesquisa, é a direção, a forma e o meio, para se alcançar determinado fim. Neste núcleo reflexivo, a pesquisa revela-se como uma aptidão necessária para o sucesso da investigação, uma vez que esta representa um “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos” (Andrade, 2010, p.109). Ou seja, é o “caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (Lakatos e Marconi, 2007,p.15), através de um processo constituído por diversas fases, como “a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados” (Gil, 1999, p.17).

Nesta visão, a grande preocupação da pesquisa científica, assenta em desvendar e aplicar uma metodologia rigorosa que procure e identifique respostas para a obtenção de novos conhecimentos, permitindo simultaneamente, face à exposição de dados concretos, mensurar com precisão as variáveis implicadas. Num sentido mais restrito, Fonseca (2002) referencia que *methodos* significa organização, e *logos*, representa o estudo sistemático, a pesquisa, a investigação. Etimologicamente metodologia figura-se como “o caminho ou a via a seguir para realizar uma pesquisa científica”. Assim este procedimento vislumbra demonstrar, quais os caminhos a percorrer para a concretização da pesquisa, bem como elencar e aprofundar quais as estratégias, métodos e procedimentos a serem aplicados para a sua prossecução. Em foco desta interpretação, a metodologia exige, por parte do instigador, um conhecimento prévio acerca da realidade onde pretende atuar, para que possa adotar um conjunto de estratégias assentes em conceitos sólidos e sedimentados em conhecimentos existentes. Deve, então, ser objeto de uma “instância eminentemente reflexiva, sobre os modos de compatibilizar racional e criativamente os procedimentos, de acordo com os conhecimentos existentes, a seu propósito” (Silva e Pinto, 2003, pg. 69-70).

Perante este corolário lógico, é plausível compreender que a metodologia é muito mais que a simples descrição de procedimentos, é como afere Minayo (2007, p. 44) na sua definição ampla e profunda de metodologia:

“ (...) É uma discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; é uma apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; significa a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas”

Em foco desta amplitude, verifica-se, então que a metodologia é indissociável à concretização de qualquer trabalho de investigação, visto espelhar os processos racionais de um pensamento metódico, e, concomitantemente ser responsável pela elaboração dos conceitos básicos e dos instrumentos racionais que um método deve prosseguir para atingir o seu fim (Birau, 1973).

Efetivada a exposição teórica dos conceitos imprescindíveis à compreensão do tema, e tendo em conta os esforços empreendidos na operacionalização dos objetivos, na formalização da problemática e conceptualização da teoria em análise, é agora tempo de apresentar uma visão panorâmica sobre os procedimentos metodológicos que incorporarão e sustentarão o percurso empírico. Neste núcleo, e estando o rigor da cientificidade intrinsecamente relacionado ao rigor da conceção dos instrumentos, métodos e técnicas utilizadas, este capítulo destina-se especialmente a retratar e argumentar o modo como a presente metodologia ir-se-á desenvolver. A escolha da metodologia não se retraiu à concretização de um aglomerado de processos lineares e mecânicos, ao invés foi realizada de forma rigorosa, criteriosa, exigente e cuidada, tendo sempre em consideração os propósitos que conduzem e orientam a questão que conduz a investigação, pois como ilustra Goulding (2002) um dos caminhos mais importantes de uma pesquisa pauta-se pela relação estabelecida entre a questão e a metodologia de investigação.

3.1. Investigação Qualitativa

Desvendar os significados da pesquisa é um caminho complexo, exigente, meticuloso e moroso, porém em todas as esferas da pesquisa é inevitável não compreender que esta representa a radiografia, o núcleo, no fundo a pedra angular da ciência. Esta arquitetura uma aproximação e um entendimento inescapável da realidade a instigar, fornecendo artérias

importantes para a concretização de uma intervenção científica. As pesquisas no seio do comportamento organizacional não podem ficar indiferentes aos quadros de referência paradigmáticos que as emolduram e regem, pois, num sentido mais amplo, as cores e movimentos que evocam uma investigação assentam em diferentes abordagens, que, possuem laços evidentes com determinados paradigmas: a abordagem quantitativa, que mergulha as suas interpretações no paradigma positivista/behaviorista e a abordagem qualitativa que se debruça sobre a objetiva do paradigma interpretativo/naturalista (Fortin, 2008).

Perante as linhas destas duas abordagens e embora a investigação ocorra de um modo similar na pesquisa quantitativa e qualitativa, o facto é cada uma delas incorpora características e especificidades próprias, resultado da problemática e pressupostos que se pretende pesquisar. Neste domínio, coloca-se em entendimento que a abordagem qualitativa é aquela que mais se aproxima e adequa do processo de compreensão dos objetivos, métodos e fenómenos inerentes à presente investigação. Com reflexos nítidos nos processos humanos e sociais, a escolha pela pesquisa qualitativa representa uma ferramenta de grande valia, na medida em que tenciona-se compreender qual o denominador responsável pelo impacto do CO na atuação dos AS, a partir dos seus comportamentos, experiências, atitudes, representações e perceções interiores. Pretende-se, pois, vislumbrar uma investigação das “ideias, da descoberta dos significados inerentes ao próprio indivíduo, já que ele é a base de toda a indagação” (Lefévre, 1990).

A abordagem qualitativa orchestra, assim, os seus pilares numa realidade múltipla, resultado de um processo dinâmico, holístico e individual que procura compreender os significados atribuídos pelos indivíduos às suas ações num determinado meio. Esta abordagem enfatiza a interpretação e a compreensão da realidade tal como ela é, com o intuito de conhecer o universo das crenças, valores, opiniões, representações, práticas, atitudes e normas culturais dos sujeitos e dos fenómenos, encaminhando a pesquisa para grupos restritos, mas profundamente estudados. (Fortin, 2008; Denzin e Lincoln, 2003; Polit, Becker e Hungler, 2004).

Este tipo de abordagem ao enfatizar a descrição e compreensão dos fenómenos sociais por meio da sua interpretação, permite uma “recolha de informação fiável e sistemática sobre aspectos específicos da realidade social usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e inter-relacionar conceitos que permitam interpretar essa realidade” (Afonso, 2005, p.14). O cenário da investigação qualitativa cristaliza na sua linha narrativa a compreensão, explicação, aprofundamento e desenvolvimento dos fenómenos

sociais, a partir da objetiva dos sujeitos de intervenção. Como principais características, saliente-se o facto da investigação qualitativa: ser objetiva e holística em relação ao fenómeno; estabelecer uma hierarquização em relação às ações que descrevem, compreendem e explicam, com exatidão determinadas fenómenos; ter como fonte principal de dados o próprio meio natural dos participantes; ser descritiva e interpretativa, pois os dados recolhidos encontrarem-se sob o formato de imagens ou palavras; privilegiar o processo em detrimento dos resultados ou produtos; analisar os dados de forma indutiva, visto não estarem confinados a hipóteses prévias e o atribuem um significado absolutamente relevante aos dados (Fortin, 2008; Guerra, 2006; Rossman e Rallis, 1998; Ludke e André, 1986).

Perante a moldura deste tipo de abordagem, é indubitável não percebermos que esta enaltece a visão holística dos sujeitos, sendo por isso, apropriada para o estudo de fenómenos específicos e singulares nos meios onde as interações ocorrem de forma natural (Fortin, 2008; Bogdan e Biklen, 2010). Oliveira (2000) considera que as pesquisas qualitativas encontram-se interlaçadas com o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, da qual não pode ser traduzida em números, visto a mensuração e enumeração não constituírem o núcleo central deste tipo de pesquisa, daí serem utilizadas para responderem a perguntas de investigação que se produzem naturalmente de forma indutiva e sistemática, a partir de um determinado contexto. Assim, a principal preocupação destes paradigmas “não é a de se os resultados são susceptíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados” (Bogdan e Biklen, 2010, p.66). Ou seja, privilegia-se a descrição e explicação dos contextos, significados e sentidos dos atores, em contraposição da codificação quantificável.

Numa lógica altamente estruturada, a investigação qualitativa, utiliza, a recolha, análise, estudo, descrição e interpretação dos dados, como via para aceder à teoria. As abstrações são idealizadas, à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando. Nesta visão, uma teoria desenvolvida, ao invés de proceder de “cima para baixo”, procede de “baixo para cima”, tendo como espólio um conjunto de peças individuais recolhidas, que encontram-se intimamente relacionadas, é o que se designa de teoria fundamentada (Bogdan e Biklen, 2010). Neste processo interativo, a produção de conhecimentos, ocorre, à medida que os dados são recolhidos, interpretados e analisados. Analogicamente, este processo assemelha-se a um funil, onde inicialmente os holofotes de interesses são muito amplos, e à medida que a investigação avança vão alcançando

contornos cada vez mais específicos e precisos (Ludke e André, 1986; Bogdan e Biklen, 2010).

Intimamente vinculada à procura profunda do conhecimento da realidade, a pesquisa qualitativa alicerça toda a sua conceptualização nos detalhes e pormenores que polarizam todo o sistema de investigação. Os dados obtidos e produzidos assumem um carácter predominantemente descritivo, uma vez que estes são amplamente transmitidos e identificados através de palavras, imagens, símbolos, representações, ações e sinais observáveis dos indivíduos em estudo. Como tal, o prestígio da lógica descritiva é funcional como método, quando se pretende considerar todos os detalhes inerentes à avaliação da indagação (Fortin, 2008; Bogdan e Biklen, 2010; Burns e Grove, 2005). Diante destes reflexos, a presente investigação, ao ser traçada como qualitativa, também atribui, quase que de forma mecanicista, uma linha descritiva à pesquisa, daí espelhar na sua essência um carácter descritivo. Assim, em termos objetivos os caminhos descritivos possuem como mestria a observação; análise e relação dos fatos ou fenómenos (varáveis), sem no entanto, existir manipulação das varáveis (Cervo e Bervian, 2002). Objetivam, igualmente, descrever os fenómenos e as características das relações existentes entre determinada população, grupo ou realidade mais complexa.

Por todas as características consideradas na pesquisa qualitativa, é de elementar necessidade observar que ao ser o próprio investigador responsável pela produção, análise e interpretação dos dados, a investigação poderá recair sobre um espelho de subjetividade, envolvimento e implicação de perceções pessoais, que poderão conduzir ao enviesamento de alguns dados da investigação. Todavia, os dados suportam o peso de qualquer interpretação (Bogdan e Biklen, 2010), como tal é necessário, que o investigador seja capaz de ir além dessa subjetividade e envolvimento, de forma a não enviesar e prejudicar a compreensão e análise dos dados obtidos. Portanto, o rigor, objetividade, cientificidade, determinação e conhecimento da realidade devem constituir um prisma poderoso aquando da recolha e análise dos dados. No entanto, a procura por uma orientação profunda entre teoria e prática, e uma postura de desconsideração de reflexões pessoais deverá ser descurada, para que o estudo atinja o seu potencial máximo no que concerne à conceção de teoria, explicação e compreensão do objeto em estudo.

Perante os rasgos emoldurados na presente metodologia, é imperioso não revelar que esta indagação procura descrever de uma forma minuciosa e detalhada as perceções e conceções dos AS em relação ao impacto do CO, e, conseqüentemente, compreender quais são os fatores do CO que podem afetar e influenciar o seu desempenho e atuação.

Procura-se, pois, compreender e interpretar de forma profunda, a percepção e perspectiva destes atores em relação ao CO, e entender de modo particular e único, toda a complexidade que encontra-se subjacente ao contexto organizacional, onde estes encontram-se inseridos e circunscritos. É importante frisar que pretende-se estabelecer uma relação entre o conhecimento e percepção dos atores em relação aos fatores do CO que afetam a sua atuação e as suas ações efetivas.

Com efeito, este tipo de investigação foi aquela que nos pareceu mais legítima e pertinente para compreender e fundamentar o objeto em estudo, visto evidenciar distintas sensibilidades no que concerne aos procedimentos e técnicas de recolha e análise de dados. Adicionalmente, permite a conceção de uma ótica interpretativa, mediante o discurso e o contato direto com os sujeitos.

3.2. Método Científico

A investigação científica incorpora na sua essência um modo muito particular de adquirir e difundir conhecimento. Como tal, este conhecimento funciona como uma premissa orientadora, que resulta da curiosidade intelectual do pesquisador, em encontrar respostas para questões objetivas, claras e precisas. Exige, pois, o seguimento de certos critérios que proporcionam uma orientação baseada numa linha inteligível, capaz de ser decifrada pelos autores a quem a qual se destina. Neste núcleo, a investigação científica constitui, o “método por excelência que permite adquirir novos conhecimentos” (Fortin, 2008, p. 4). Por outras palavras, torna-se crucial determinar e operacionalizar um conjunto de técnicas, procedimentos e exercícios intelectuais que permitam aferir o conhecimento como científico, determinando, assim, o método mais adequado à construção e verificabilidade do conhecimento.

Nesta moldura, o método arquitetura na sua definição, o caminho para se chegar a determinado objetivo, e o método científico, representa o conjunto de diligências, regras, procedimentos intelectuais e técnicos para se obter o conhecimento necessário à realização de uma pesquisa (Gil, 2002; Michaliszyn e Tomasini, 2008). Traduz, assim, o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia,

permitem alcançar os objetivos, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido (Lakatos e Marconi, 2007; Bonat, 2009).

Num sentido mais restrito, cada investigação comporta uma elaboração de descrições e operacionalizações diferentes, numa palavra, utilizam um método distinto. Embora exista uma pluralidade de pesquisas semelhantes, o facto é que em termos reflexivos, estas poderão comportar uma explosão de peculiaridades, por serem passíveis de análise pelo investigador, sob a ótica de diferentes abordagens, perspectivas, reflexões e procedimentos. Diante deste cenário, o método atua como pedra angular em cada investigação, tornando-a por isso detentor de um discurso único e, simultaneamente coerente. É, deste modo, incontestável não observar a existência de diversos métodos, que configuram à investigação uma radiografia de camadas profundas. Estes métodos clarificam acerca “dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade, (...) possibilitando ao pesquisador decidir acerca do alcance da sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade das suas generalizações” (Gil, 2002, p. 27). Assim, um bom método constitui um dos elementos mais relevantes da economia de um trabalho de investigação.

Diante do exposto, é claro, que o tipo de método é fixado e traçado na investigação em sintonia com os seus objetivos, como tal optou-se por integrar neste estudo, o método de abordagem indutiva. Desvendar a estética do método indutivo, é debruçar-se na compreensão das suas peculiaridades, é assimilar as suas formas de argumentação, raciocínio, reflexão e abstração, com o intento de decifrar as grandes linhas orientadoras responsáveis pela produção de conhecimento. Todavia, para que a aplicação do método indutivo seja exequível, é necessário efetivar um exercício de reflexão e raciocínio metódico, coerente e racional. Assim, o método indutivo parte, do particular e individual, para o geral e global, ou seja, coloca a generalização como um produto posterior do trabalho da recolha de dados particulares e específicos, que possam ter validades universais (Gil, 2002; Fortin, 2008; Cervo e Bervian, 2002; Oliveira 2000; Lakatos e Marconi, 2007).

As paredes deste método estabelecem como ponto de partida a observação de fatos ou fenómenos da realidade objetiva que se pretende conhecer, com a finalidade de decifrar as causas das suas manifestações. Posteriormente objetivam compara-los com o intuito de verificarem as relações existentes entre eles, e assim, estabelecerem padrões entre os fenómenos ou fatos. Por fim procedem à generalização, sustentada na relação verificada entre os fatos ou fenómenos (Gil, 1999; Oliveira, 2000). É assim, plausível

observar que o método indutivo enceta-se com questões que vão assumindo distintos contornos, à medida que a investigação se desenvolve, objetivando como produto final o estabelecimento de uma proposição universal e abrangente responsável por uma clara ampliação do conhecimento.

De um modo genérico, este método assume uma relevância acrescida para a presente investigação, visto ser o método de excelência das ciências naturais e sociais, e por isso, o mais apropriado, segundo vários autores, na aplicação de uma metodologia de caráter qualitativo. Por seu turno, a sua aplicação justifica-se pelo facto do presente estudo partir de uma realidade particular constatada, ou seja, de um conjunto de observações individuais, perspectivadas através dos AS, para um objetivo geral, passível de conhecimento do universo em estudo. Os resultados proporcionados por este método poderão, então, constituir um instrumento de mais-valia no que concerne à construção de técnicas e ferramentas essenciais ao desenvolvimento de um CO positivo e saudável, podendo ser, inclusive, replicadas em todo o contexto organizacional. Pois, e como aferem Almeida *et al.*, (1998), no método indutivo, determinadas causas provocam sempre os mesmos efeitos, mediante as mesmas circunstâncias e determinações e a verdade observada em situações investigadas, torna-se real e verdadeira para toda a situação universal correspondente.

3.3. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados assumem contornos de protagonismo e de destaque na fotografia de qualquer investigação, na medida em que a preconização científica dos resultados alcançados, derivam da forma como estes foram organizados, planificados, estruturados e conseqüentemente aplicados. Sob esta ênfase, a recolha de dados representa a procura por conhecimentos e informações para que de um ponto de vista reflexivo e compreensivo o investigador consiga decifrar, descodificar e elucidar o elenco literário e empírico que pretende. É assim fundamental, congregar um núcleo de técnicas que incorporem uma panóplia de requisitos assentes na eficácia, validade, fiabilidade, exequibilidade, rigor e precisão.

Perante estes rasgos, a etimologia de técnica acentua o seu florescer no grego *techné*, que representa “arte”, “saber fazer”, ou seja, são procedimentos operacionais rigorosos bem definidos (Almeida e Pinto, 1995), suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos em causa. A escolha das técnicas depende do objetivo que se quer atingir, objetivo este que, por sua vez, está ligado ao método (Grawitz, 1996).

As técnicas incorporam assim, um conjunto de instrumentos de recolha de dados, incluídas num método específico de trabalho, e que simultaneamente, assumem uma postura de verificação entre o arcabouço hipotético e a informação recolhida na fase da amostra. Este polo epistemológico elenca então, “operações específicas para encontrar ou manipular factos” (Espírito Santo, 2015, p. 12). Todavia, convém enfatizar neste processo, que nada, no campo concetual, possibilita a identificação de métodos e técnicas, visto as técnicas não configurarem um corpo orientador de investigação, nem um plano de trabalho sobre a mesma, ao invés representam meramente um instrumento para a concretização da investigação (Pardal e Correia, 1995).

Face ao exposto, e visto a presente investigação assentar num cenário qualitativo, é importante aludir que este tipo de paradigma enfatiza a instigação de técnicas de recolha de dados que permitam aceder à inteligibilidade dos atores em estudo. Porém, é necessário não descurar, que pelo facto de se conceituar o pesquisador como o ângulo central no que concerne à recolha de dados, a investigação poderá assumir alguns contornos de subjetividade atribuídos pelo próprio. Por este motivo, as técnicas utilizadas poderão ser mais flexíveis, embora esteja subjacente a necessidade de serem aplicadas com rigor, lógica, precisão e cientificidade face aos objetivos pretendidos. Sob esta perspetiva, a pesquisa qualitativa poderá optar por incorporar diversificados e distintos procedimentos relativamente à obtenção dos dados ambicionados, privilegiando e cumprindo as suas próprias normas de utilização e aplicação. Nesta linha de investigação é crucial estabelecermos uma ponte de ligação entre os objetivos e questões que orientam o processo investigativo, de modo a não desconsiderarmos as âncoras que norteiam todo o seu desenvolvimento, pelo que a seleção das técnicas de recolha de dados foi realizada de forma criteriosa, em consonância e adequação com os objetivos do estudo.

Com reflexos nítidos de que a informação pretendida recai sobre os protagonistas do contexto a analisar relativamente àquilo que percecionam, interpretam e sentem, recorreu-se à entrevista como técnica de recolha de informação. Saliente-se que embora conceitualmente a entrevista seja caracterizada como uma técnica subjetiva e cénica, o

facto é que de entre as técnicas de recolha de informação disponíveis no campo da metodologia qualitativa, a entrevista assume-se como o holofote mais rico, privilegiado e utilizado no âmbito da investigação social. Pois é sempre preferível adotar técnicas que recorram “ a metodologias de implicação dos actores e que se socorrem dos princípios da pesquisa-acção” (Guerra, 2002, p.145). Ludke e André (1986) preconizam inclusive a teoria de que a técnica de entrevista assume um papel de especial destaque no que concerne à atividade científica visto serem processos que permitem “adquirir dados acerca das pessoas, sobretudo interrogando-as e não observando-as, ou recolhendo amostras do seu comportamento” (Tuckman, 2000, p.308). Representa uma forma legítima e privilegiada de interpretar e compreender as perceções dos indivíduos face aos significados das situações no que respeita à construção da realidade, considerando e respeitado os seus “próprios quadros de referência – a sua linguagem e as suas categorias mentais” (Quivy e Campenhoudt, 2008,p.195).

Uma leitura dialógica permite-nos compreender que uma entrevista não se restringe a uma mera e simples conversa, ao invés, vai muito mais além, visto ser uma conversa orientada sob a ótica de uma temática em sintonia com os objetivos delineados para a prossecução e configuração do estudo. Isto é, tenciona recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. (Cervo e Bervian, 2002). A entrevista é assim entendida, como um modo particular de comunicação verbal entre o entrevistador que vislumbra recolher dados e o participante que disponibiliza a informação, representa assim, uma conversa intencional instigada expressamente pelo entrevistador e direcionada a pessoas selecionadas com base num plano de investigação, com a finalidade do tipo cognoscitivo, dirigida pelo entrevistador e fundamentada num esquema flexível de interrogação (Moreira, 2007; Fortin, 2008; Bogdan e Bilken, 2010).

Perante esta visão, é notório que a ciência da entrevista congrega a recolha de dados “descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen, 2010, p.134). Por outras palavras, esta técnica permite, a obtenção de pistas para a caracterização do processo em estudo, bem como o acesso aos significados que as pessoas atribuem face a determinadas situações (Estrela, 1994; Anderson e Kanuka, 2003). De um modo genérico, é-nos então possível aferir que a entrevista incorpora três funções próprias, visto que num primeiro momento examina conceitos e compreende o sentido de um fenómeno tal como é entendido pelos

participantes; num segundo momento serve como principal instrumento de medida e por fim serve de complemento aos outros métodos de recolha de dados (Fortin, 2008, p. 375).

Com efeito, a entrevista assegura uma troca de significados,

“Durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objectivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.192), possibilitando simultaneamente um “grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.195).

Se analisarmos, com detalhe, podemos concluir que relativamente a outras técnicas de investigação, a utilização da entrevista deve-se a uma diversidade de razões pois esta: possibilita a obtenção de informações detalhadas sob a perspectiva do entrevistado; permite analisar elementos em profundidade acerca do comportamento humano; proporciona uma ampla gama de entrevistados, mesmo que não saibam ler e escrever; oferece uma grande flexibilidade e adaptabilidade, permitindo ao entrevistador clarificar e acompanhar as perguntas e respostas num quadro de interação direta; proporciona eficácia no acesso a informações difíceis; concede a obtenção de um maior número de respostas; os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação e permite registar; possibilita observar sobre o comportamento e as atitudes do entrevistado e consegue explorar certas ideias, testar, investigar motivos e sentimentos (Quivy e Campenhoudt, 2008; Cervo e Bervian, 2002; Bell, 2002; Gil, 2002).

No entanto, há que destacar que em determinadas circunstâncias a entrevista apresenta algumas limitações, não sendo, por isso, tão adequada como outras técnicas, na medida em que: despendem muito tempo em termos de realização; ocasionam a possibilidade de ocorrerem interpretações inadequadas do significado das perguntas, incorrendo em respostas sem pertinência; probabilidade do entrevistado fornecer respostas falsas; podem existir dificuldades de comunicação e expressão, quer do entrevistado, quer do entrevistador; influência exercida por parte do entrevistador e o entrevistado poderá não reter alguns dados que sejam relevantes para a investigação (Gil, 2002). É evidente que as sequelas destas limitações interferem de alguma forma, na qualidade das entrevistas, todavia, é necessário não descurar que em determinação da flexibilidade da entrevista, muitas destas delimitações poderão ser superadas. Para tal, é essencial por parte do entrevistador realizar um processo metódico no que respeita à

escolha dos entrevistados, visto o sucesso da entrevista estar intrinsecamente dependente da relação estabelecida entre entrevistador e entrevistado.

Perante os postulados que a entrevista orchestra optámos por integrar na investigação entrevistas do tipo semiestruturadas, por considerarmos que as mesmas não só se enquadram e ajustam com os propósitos e objetivos do estudo, como também permitirão aprofundar o discurso imediato dos entrevistados face ao impacto do CO na atuação dos AS, ou seja, propiciam a oportunidade de se “obter dados comparáveis entre os vários sujeitos” (Bogdan e Biklen, 2010 p.135). Nesta senda, e embora este tipo de entrevistas apresente nomenclaturas distintas, como “semiestruturadas” (Bogdan e Biklen, 2010; Moreira, 2007); “semi-dirigidas” (Fortin, 2008); “guiadas ou focalizadas” (Bell, 2002) ou ainda “entrevistas semidirectivas” (Quivy e Campenhoudt, 2008), o facto é que em termos concetuais representa “ (...) uma interacção verbal animada de forma flexível pelo investigador. Este deixar-se-á guiar pelo fluxo da entrevista com o objetivo de abordar, de um modo que se assemelha a uma conversa, os temas gerais sobre os quais deseja ouvir o respondente, permitindo assim destacar uma compreensão rica do fenómeno em estudo” (Savoie-Zajc, 2003, p. 282).

A entrevista semiestruturada insere-se num espectro conceitual que desenvolve-se a partir de um “esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações” (Ludke e André, 1986, p.34). É assim inequívoco não compreender que este tipo de entrevista é caracterizada por um conjunto de questões, relativamente abertas, com o intuito de obter, através de um questionamento direcionado, informações da parte do entrevistado, acerca de fenómenos específicos. Embora, exista um esquema esboçado e concebido, a ordem pela qual os temas são abordados é livre, variando em função das respostas que o entrevistador vai obtendo. Esta ordem apenas é fixada no princípio da entrevista. Tanto quanto possível, o entrevistador deixará o entrevistado falar abertamente e na ordem que lhe convier. O entrevistador apenas deverá reencaminhar o entrevistado quando este esteja a afastar-se dos objetivos pretendidos (Ghiglione e Matalon, 2001; Wengraf, 2001; Quivy e Campenhoudt, 2008; Fortin, 2008; Barañano, 2008).

Deste modo, estas entrevistas detêm o polo do poder, no que concerne ao grau de flexibilidade de aplicação, sendo por isso, adequadas para mergulhar numa recolha de dados profunda em estudos qualitativos, como ocorre no cenário desta investigação.

3.4. Tipo de Fontes

A componente informação tem vindo a ser vislumbrada, como um instrumento fundamental e de crescente valorização para a sociedade. Estes dependem cada vez mais das diversas fontes de informação, para concretizar e nortear as suas atividades, é uma ferramenta crucial na tomada de decisão, pois é através dela que se consegue chegar o mais próximo da realidade, detetando eventuais problemas e agindo, posteriormente sobre eles.

Em foco desta amplitude, o conhecimento e as capacidades numa investigação vão ficando mais profundos, há medida que se incorpora na sua moldura, um conjunto de informações pertinentes e adequadas à sua execução. Todavia, há que denotar que devido ao grande fluxo de informação disponível, nem sempre é fácil dispor da informação adequada, pelo que a sua recolha poderá vir a constituir-se um grande desafio de passos complexos e lentos. É então necessário, quando pretendemos efetuar uma investigação, estudarmos e analisarmos de forma minuciosa e criteriosa, quais são as fontes que temos ao nosso alcance para obtermos a informação pretendida, de forma a descodificar a problemática em estudo. Ou seja, é fundamental estruturar e otimizar todo o processo de recolha de informação, pois quanto mais estruturado for esse processo mais exequível será responder às necessidades da investigação (Guimarães e Évora 2004).

Diante desta ideia, Lakatos e Marconi (2007) preconizam que o levantamento de informação/dados constitui o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, esboçando por isso, um modo legítimo de compreensão das perceções, perspetivas e comportamentos dos indivíduos acerca do CO. Neste sentido, uma panóplia de autores aferem que este levantamento poderá ser efetivado através de duas formas distintas, podendo, então, assumir a forma de dados primários ou de dados secundários. O termo, dados “refere-se aos materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar; são os elementos que formam a base da análise. Os dados incluem matérias que os investigadores registam activamente, (...), são simultaneamente as provas e as pistas” (Bogdan e Biklen, 2010,p.149).

Os dados secundários são aqueles dados que conseguimos obter com maior facilidade, sendo definidos como “dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e por vezes até analisados, e que se encontram catalogados à disposição dos interessados” (Mattar, 2007, p.41). Ou seja, incorpora toda a informação já tornada pública concernente à temática em estudo, indo de publicações em jornais, revistas, livros, dissertações,

estatísticas regionais, nacionais e internacionais, serviços padronizados de informações, *sites*, levantamentos bibliográficos, até meios de comunicação orais (rádio, gravações) e audiovisuais (filmes, televisão).

Por seu turno, os dados primários são aqueles que ainda não se encontram disponíveis para a análise, encontram-se na posse dos investigadores. A sua obtenção poderá ser efetuada através da aplicação de questionários, entrevistas, discussões de grupo, observação participante e estudos de caso (entre outros métodos), aos indivíduos com interesse para o estudo, com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa (Mattar, 2007, p.41).

Face ao exposto, e para a concretização deste estudo, recorreu-se primeiramente à análise dos dados secundários, pois, e para além de permitir obter informações pertinentes, também auxiliou na deteção de possíveis dificuldades que nos orientaram à *posteriori* na concretização de uma pesquisa primária mais eficaz. Neste entendimento, os dados secundários utilizados foram: jornais, revistas, livros, anuários, teses, dissertações, artigos científicos e *sites* da área em estudo, disponibilizando-nos não só informações relevantes para a fundamentação da indagação, como também propiciaram uma forma rápida e económica de amadurecer e aprofundar a pesquisa.

Por sua vez, os dados primários utilizados foram obtidos de raiz, pela investigadora, através da efetivação de entrevistas semiestruturadas, com o intuito de se compreender como é que o CO se manifesta nas organizações, através da perceção dos AS que as integram.

Perante estes correlatos, é inevitável não reconhecer que os dados são componentes indiscutivelmente essenciais a qualquer pesquisa. Atuam, como dispositivos concetuais de elucidação profunda e adequada acerca de aspetos que pretendemos analisar com a investigação, e se forem, rigorosamente recolhidos estabelecem laços inescapáveis com o cenário empírico.

3.5. Sujeitos de Intervenção

Com base no reportório da narrativa qualitativa, é forçoso reconhecermos que não faz muito sentido falar em amostragem, visto não se pretender alcançar uma representatividade estatística, mas sim uma representatividade social. Ou seja, na investigação qualitativa o núcleo de trabalho cinge-se a um pequeno grupo de indivíduos

e não a uma amostra numerosa, como ocorre na investigação quantitativa. Nesta senda, é tempo de proceder à seleção dos indivíduos a integrar no estudo. A seleção dos indivíduos prendeu-se com uma série de aspetos, como a experiência, cultura e interação social fundamentais à maximização do quadro teórico (Munhall 2007). Por seu turno, e sabendo que o enfoque do cenário qualitativo pretende compreender e interpretar comportamentos, expectativas e perceções, procurou-se incitar, nos sujeitos, atitudes motivacionais, para que fossem capazes de descrever fielmente situações relevantes para a investigação.

A presente pesquisa, incorpora assim, no seu esboço, uma amostra intencional e deliberada, na medida em que incluiu estratégias definidas de seleção dos sujeitos, pela investigadora. Nesta via, a população alvo, que é conceitualmente aclarada como o conjunto das pessoas que satisfazem os critérios de seleção definidos previamente (Fortin, 2008), foi desde início visivelmente estabelecida e limitada. Pois, procurava-se compreender as perceções dos AS, em relação ao impacto do CO, face às organizações que integravam.

Diante desta perspetiva, a população alvo, foi composta por diversos AS, de diferentes organizações. A escolha das organizações foi intencionalmente selecionada de forma a obtermos uma visão alargada acerca das perceções dos AS, e assim obtermos resultados passíveis de comparação, acerca dos eventuais fatores que influenciam o CO. Assim, os critérios de seletividade assentaram os seus pressupostos em diversas características, tais como: o tipo de organização; o tipo de setor onde atuavam e o tempo de trabalho que detinham na organização.

Neste holofote, e sabendo que uma investigação científica é contextualmente delimitada por um espaço geográfico, físico, temporal e social (Quivy e Campenhoudt, 2008), é imperioso não revelar que a presente pesquisa cingiu-se ao espaço geográfico da ilha de São Miguel, contemplando apenas as organizações que se encontravam sediadas no concelho de ponta delgada e ribeira grande com as características expostas à *priori*. A âncora deste estudo assentou nestes concelhos, devido à assunção do critério de acessibilidade e tipicidade. A opção pela premissa acessibilidade prendeu-se pelo facto de a investigadora possuir facilidade de acesso junto dos AS integrantes das organizações em estudo, sendo que estas encontravam-se todas sediadas nos concelhos anteriormente referenciados. Por seu turno, adotou-se o critério de tipicidade, visto a investigadora considerar estes participantes indivíduos detentores de capacidades intelectuais eximias e de conhecimentos profundos acerca da temática (Vergara, 2003). Teve-se, também, em

consideração o tempo de serviço dos AS nas organizações, selecionando apenas os que integravam a sua função, há pelo menos dois anos, pelo facto de já se encontrarem integrados, conhecerem a organização e por serem capazes de descrever e compreender as perceções, atitudes, motivações e os fatores que contribuem para a insatisfação dos colaboradores.

Em virtude do mencionado, e com o intento de se atingir os objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa que contou com a colaboração de quinze AS, quinze organizações distintas, cuja finalidade prendeu-se com a identificação, análise e interpretação das condicionantes do CO que podem influir no ambiente de trabalho, na perspetiva dos AS, através da aplicação de uma entrevista semiestruturada.

3.6. Procedimentos Adotados na Recolha de Dados

Qualquer trabalho de investigação comporta na sua essência um elenco de categoriais, componentes e indicadores laboriosos fundamentais para a compreensão dos complexos processos pela qual esta permeia. Como tal, uma pesquisa tem como imperativo a prossecução de um conjunto de procedimentos teóricos, metodológicos e operacionais, que constituem a pedra basilar quanto ao alcance da fiabilidade, cientificidade, rigorosidade e exequibilidade do estudo. É assim, preocupação básica deste desvendar os significados que o método científico acarreta, com o intuito de adequar as particularidades e sensibilidades deste, aos diferentes processos e procedimentos adotados nas distintas áreas científicas.

Na orientação da linha de investigação em desenvolvimento, a presente pesquisa assenta os seus procedimentos em dois grandes holofotes: A primeira fase corresponde à construção do referencial teórico e a segunda esboça os seus correlatos na edificação da metodologia de investigação, relativamente à recolha de dados. A descrição dos procedimentos constitui uma importante etapa na investigação, pois estabelece focos precisos com a ação de proceder, ou com o método que permite a execução de determinados processos. Os procedimentos ilustram, deste modo, um conjunto orientado e ordenado de ações que possibilitam a realização de um trabalho correto, eficaz e plausível, com o desígnio de se atingir determinado fim. São assim, fulcrais para descrever a fundamentação teórica, metodológica e empírica, e concomitantemente, justificar os limites e contribuições esboçados na própria pesquisa.

A narrativa científica evidencia que a pesquisa bibliográfica constitui o palco de qualquer pesquisa, independentemente do campo de conhecimento onde atue. A exigência de uma pesquisa bibliográfica arquiteta um somatório de pressupostos, que não se constituem somente pela construção e fundamentação de um referencial teórico, mas também pressupõem e despoletam a escolha de um método apropriado e de um conhecimento profundo acerca das variáveis e autenticidade da pesquisa. Portanto, para chegarmos a resultados satisfatórios, consideramos *à priori*, a concordância em estabelecer elos de clara interdependência com a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica constitui um procedimento de pesquisa pertinente e válido que se baseia na produção de conhecimentos já estabelecidos e formalizados. É composta essencialmente por livros, artigos científicos e dissertações, possuindo como vantagem o facto de possibilitar ao instigador o acesso a uma vasta gama de manuscritos sobre determinada temática, e conseqüentemente, permitir a compilação de dados acerca de invariáveis fatores, quando comparada com a pesquisa direta dos mesmos (Gil, 1999; Lakatos e Marconi, 2007). Esta “oferece meios de explorar onde os problemas não se cristalizaram o suficiente” (Manzo, 1971, p. 32). Procura, então, explicar “um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto tema ou problema” (Cervo e Bervian, 2002, p. 65).

Deste modo, a pesquisa bibliográfica efetuada baseou-se no levantamento da literatura existente, presente em artigos científicos, livros, dissertações e *sites* especializados, através da leitura atenta, seletiva e específica da temática em estudo. De forma a garantir o rigor da cientificidade da qual uma investigação está associada, foram diligenciadas várias etapas neste procedimento. Neste sentido, efetuou-se uma investigação preliminar acerca da literatura existente, de modo a organizar e sistematizar as ideias, noções, conceitos e necessidades da pesquisa. Seguiu-se, uma lógica altamente estruturada que incorporou: uma leitura simples da informação recolhida, a conceção dos objetivos de estudo e a seleção da informação a adotar.

Efetuada a investigação preliminar da literatura, cujo desígnio prendeu-se com a seleção e organização das informações necessárias para a pesquisa, é agora tempo de explicitar a etapa que se adotou *à posteriori*. Como tal, para a prossecução dos objetivos, esta etapa foi sedimentada pela análise da informação, que consistiu na operacionalização das opções tomadas na investigação preliminar. Legitimando teoricamente, esta etapa pressupõe a organização e especificação da informação anteriormente recolhida.

A organização e especificação constituíram um núcleo importante, na medida em que refletiram um processo meticuloso de seleção de informação, que permitiu, a obtenção de conteúdos imperiosos para a prossecução da investigação. Ou seja, este processo proporcionou seleccionar de entre, as informações reunidas, aquelas que mais relevância apresentavam para a temática. Nesta apetência, é inequívoco, não compreender, que esta etapa foi responsável pela organização, sintetização e exposição da informação preponderante ao estudo.

Enaltecidas as etapas que precederam a construção do marco teórico deste trabalho, é imperioso não revelar a influência que estas assumiram para a construção de um quadro teórico exequível, exigente e pretensioso. Desde logo, a investigação preliminar permitiu o contacto com um cenário literário rico, pertinente e relevante, que serviu de premissa orientadora relativamente à introdução de teorias concernentes à temática em análise. No fundo, esta forneceu contributos fulcrais, que respaldaram, argumentaram e transformaram a proposta desta indagação, ou seja, forneceram uma orquestra de variáveis e conceitos significativos. Porém, é importante sublinhar que esta etapa apresenta um certo risco, pois o forte volume de informação poderá, de certo modo, apresentar efeitos nefastos para a investigação. Nesta senda, é necessário saber seleccionar corretamente a informação.

Posteriormente, a análise da informação, incorporou fortes contributos para a determinação dos objetivos, visto ter permitido seleccionar a informação que mais contributos pudesse oferecer ao estudo de CO, aprimorando, neste sentido, a pesquisa em questão. Assim, esta exploração evidenciou especificidades importantes para a construção do corpo teórico de CO.

Noutra extensão, é igualmente pertinente evidenciar que, embora, existisse uma panóplia de informações acerca de clima, o facto é que as publicações referentes a este tema ainda são muito escassas, pois os seus correlatos ainda se encontram muito dispersos e associados a outros temas. Como tal, foram respeitados determinados critérios de pertinência, seleccionando-se as propostas e modelos de avaliação de CO, que mais contributos proporcionassem ao estudo. Esta necessidade tornou-se fundamental de modo a conceituar as teorias que mais protagonismo assumissem para a construção do referencial teórico e empírico. Mediante esta esfera, a construção do quadro teórico derivou de sucessivos detalhes, assentes em determinados pressupostos, não se tratando por isso, somente de uma pesquisa e revisão bibliográfica baseada em outras pesquisas,

mas sobretudo, tratou-se de uma pesquisa que procurou enfatizar diferentes enfoques, acerca do CO e do SS.

Consolidados e ilustrados todos os procedimentos referentes à edificação do referencial teórico, é agora elementar narrar e definir todo o espólio de procedimentos, concernentes à construção da metodologia de investigação da recolha de dados, na medida em que nesta encontram-se subjacentes todo o tipo de informação necessária ao esclarecimento do problema de investigação. Nesta transição, e sendo a entrevista semiestruturada a técnica utilizada na recolha de dados, é coerente insistir que foram considerados diversos caminhos para o planeamento e prossecução desta. Desde logo, e visando aprofundar o impacto do CO na atuação dos AS foi proposto um guião, que serviu de bastão orientador quanto à concretização e desenvolvimento das entrevistas. Nesta ótica, houve uma explosão de questões a serem consideradas e identificadas, de modo a garantir a qualidade e veracidade das respostas (Patton, 2002). O guião da entrevista foi assim, efetivado em consonância com a questão de investigação, respeitando sempre o rigor, clareza, forma e detalhe da formulação das questões a integrar (Savoie-Zajc, 2003). Ou seja, os objetivos da pesquisa foram remetidos para um cenário de questões próprias, de modo a garantir e a alcançar os dados necessários para explicar o problema da indagação.

Para estabelecer focos mais precisos, o guião da entrevista foi construído não só em consonância com os propósitos do estudo, mas também, tendo em consideração o leque de particularidades dos indivíduos participantes (AS) e a revisão exaustiva da literatura. Nesta linha de raciocínio a construção do guião da entrevista, incorporou na sua essência quatro partes, constituídas por questões e temáticas distintas.

A primeira parte pretende contextualizar os objetivos da entrevista, de forma a enaltecer os propósitos e objeto do estudo, assim como explicitar os processos que irão surgir ao longo da entrevista. Por seu turno, pretende-se igualmente, proceder à validação do consentimento do entrevistado quanto à sua participação e gravação áudio da entrevista, como também proceder ao esclarecimento de alguma questão colocada por parte do participante, com o intuito de motivar e entusiasmar os mesmos. A segunda parte corresponde à caracterização demográfica do entrevistado, onde se visa conhecer as características pessoais dos indivíduos, nomeadamente no que concerne à sua formação profissional/académica, idade e estado civil. A terceira parte procura compreender o processo de integração do entrevistado na organização, aludindo a questões relacionadas com este processo. Por fim, a quarta parte, encontra-se reservada ao estudo do CO, onde

pretende-se compreender quais os fatores que contribuem para a motivação e desmotivação do AS, e se estes fatores impactam ou não na atuação deste profissional. É importante enaltecer que todas as partes do guião da entrevista foram responsáveis pelo surgimento de categorias e subcategorias que resultaram dos conceitos esboçados e ilustrados na revisão da literatura e na análise das entrevistas.

Na orientação para o entendimento da investigação, procurou-se estabelecer um guião que permitisse ao entrevistador aferir e abordar todos os pontos essenciais à concretização dos objetivos delineados na investigação, e, simultaneamente permitisse ao entrevistado expressar as suas opiniões, perceções e experiências de modo natural face às questões colocadas. Portanto, estabeleceu-se uma panóplia de questões precisas, inteligíveis e perceptíveis, a fim de se obter as singularidades e particularidades do conteúdo ambicionado, através das respostas expressas pelos indivíduos em relação aos objetivos pretendidos. Quebrando, por isso, qualquer hipótese de se obter e registar uma diversidade de interpretações. É neste quadro, inequívoco não sedimentar a ideia de que o guião proporciona, por um lado, uma confiança mais elevada ao investigador, de forma a não permitir a entrevista derivar, e por outro lado, auxilia no estabelecimento de algumas categorias pré-determinadas pelo pesquisador.

Os malabarismos legitimados em volta das questões visaram a obtenção de informações e conteúdos representativos da análise qualitativa, ou seja, procurava-se obter informações de cariz qualitativo, ativando concomitantemente, o domínio do conhecimento, comportamento, experiências, valores e aspirações dos indivíduos. Neste núcleo, e antes da aplicação propriamente dita do guião da entrevista, procedeu-se à aplicação de um pré-teste. Um pré-teste consiste na aplicação do guião da entrevista, na sua versão preliminar, a uma amostra de indivíduos, objetivando identificar as questões que apresentam lacunas e que justificam a alteração ou exclusão destas. Assim, a aplicação do pré-teste foi fundamental para garantir a adequabilidade dos instrumentos de recolha de dados, na medida em que este permitiu, verificar e ultrapassar algumas lacunas que auxiliaram, posteriormente, na reformulação e correção de determinadas questões contidas no guião. No fundo, este atuou como uma forma de economizar perdas inúteis de energia e de tempo, verificando para tal, a pertinência, perceptibilidade e *feedback* das questões e respostas reveladas (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Neste processo interativo a entrevista pré-teste foi aplicada na primeira semana do mês de maio de 2016, a um AS, de uma organização de cariz público, com o desígnio de identificar problemas, omissões, imprevistos e atestar o nível de compreensão e

adequabilidade e percepção das questões colocadas. Findada a entrevista pré-teste, procedeu-se a uma conversa com o entrevistado, com a finalidade de se efetuarem algumas notas acerca do desenvolvimento da entrevista, e levantar simultaneamente, as suas sugestões e críticas. A entrevista referenciada e gravada em suporte áudio, teve a duração aproximada de uma hora e trinta minutos.

Perante o espetro de dados novos provocados pela aplicação do pré-teste, procedeu-se às alterações necessárias do guião, em virtude das críticas e sugestões expostas. Como tal, e efetuados todos os ajustes necessários procedeu-se à instrumentalização definitiva do guião da entrevista a ser incorporado na investigação (Anexo 1). Realizada esta etapa preliminar da entrevista pré-teste, procedeu-se, então, à concretização efetiva das entrevistas. Neste núcleo, e com o propósito de assegurar a fiabilidade e exequibilidade destas, efetivaram-se diversas diligências e cuidados, indicados por um elenco de autores prestigiosos, na fase da recolha de dados.

Num primeiro momento, precedente à concretização da entrevista, efetuou-se os primeiros contatos com os intervenientes da investigação. Este contacto estabelecido pessoalmente, assumiu contornos fulcrais para o sucesso do estudo, visto sedimentarem, sobretudo a construção de uma relação de empatia e confiança entre entrevistador e entrevistado. Bodgan e Biklen (2010) sublinham, sobre esta pensamento, a ideia de que em estudos que envolvam entrevistas longas com um ou poucos sujeitos, devem incorporar o conhecimento prévio dos sujeitos da intervenção, antes da efetivação da entrevista, pois assim será mais fácil colocar o sujeito à vontade no decorrer desta. Assim, os intervenientes foram informados acerca dos objetivos da entrevista, e conseqüentemente, alertados para o facto de que todas as informações prestadas e recolhidas seriam utilizadas para fins meramente académicos, garantindo por isso total confidencialidade, anonimato e sigilo dos intervenientes (Ludke e André, 1986; Bodgan e Biklen, 2007). Este contato serviu igualmente para motivar os sujeitos a participarem na investigação, obtendo em simultâneo, o seu consentimento para participar na entrevista (Anexo 2). Após a obtenção do consentimento formal dos intervenientes, procedeu-se à marcação do local, data e hora de realização da entrevista. Importa aqui ressaltar que os primeiros contactos estabelecidos não foram bem-sucedidos, denotando-se algum receio e indisponibilidade por parte destes, pelo que as entrevistas não chegaram a realizarem-se, por recusa dos mesmos. Porém, destaque-se que todos os intervenientes envolvidos na pesquisa disponibilizaram-se, de um modo, imediato, para contribuírem com os seus

conhecimentos e percepções, revelando inclusive, flexibilidade, receptividade e interesse em colaborar.

Findada a etapa acima mencionada, procedeu-se à realização das entrevistas. A sua efetivação decorreu nas salas de reuniões das organizações a que pertenciam os AS, sendo que procurou-se um espaço adequado e com condições para a sua execução, de forma a não existirem ruídos perturbadores, nem interrupções e desvios de atenção.

No início da entrevista, voltaram a ser referenciados e informados aos sujeitos, numa configuração breve, os objetivos da pesquisa, assim como, evidenciados os aspetos concernentes à confidencialidade e anonimato dos assuntos ali expostos e revelados. Posteriormente, solicitou-se ao entrevistado o seu consentimento para gravar em suporte áudio, a conversa, mencionando que a sua finalidade é exclusivamente para garantir a total absorção de informação, sem que haja qualquer tipo de “fuga” da mesma. Informou-se igualmente, que em qualquer momento da entrevista, ou mesmo após o seu término e transcrição, os entrevistados tinham a possibilidade de corrigir alguma resposta (Woods, 1987). No entanto, é de enaltecer que do grupo de entrevistados em estudo, não houve a necessidade de nenhum manifestar ou requerer este direito, o que possibilitou uma posterior validação dos dados obtidos.

No decorrer da entrevista, procurou-se provocar um clima de confiança, empatia, flexibilidade e conforto, para que o entrevistado sentisse uma abertura e um à vontade. (e para expressar, expor e falar espontaneamente sobre os seus pontos de vista (Ludke e André, 1986; Bogdan e Biklen, 2010; Fortin 2008). Como tal, e com o desígnio de despoletar este ambiente, o entrevistador incitou os entrevistados a falarem, adotando para isso uma postura de escuta cuidadosa e atenta, e de recurso a expressões faciais e a sinais apropriados (Ludke e André, 1986; Bogdan e Biklen, 2010). O poder de escuta por parte do entrevistador revelou-se crucial visto ser necessário encarar “cada palavra como se ela fosse potencialmente desvendar um mistério que é o modo de cada sujeito olhar para o mundo” (Bogdan e Biklen, 2010, p. 137), sem, no entanto interromper ou desviar o discurso do entrevistado. Estas atitudes incitaram no entrevistado uma espécie de estímulo e motivação às suas respostas, e foram concomitantemente responsáveis pelo desenvolvimento de um clima de confiança e relação de comunicação propícia e positiva.

Os silêncios manifestados pelos entrevistados foram respeitados e aproveitados pelo entrevistador para organizar os seus pensamentos e encaminharem parte da conversa. Em determinados momentos da entrevista revelou-se a necessidade de se proceder a um esclarecimento ou especificação de alguns relatos expostos por alguns entrevistados, pelo

que foram-lhe pedidas “perguntas, não com o intuito de desafiar, mas sim de clarificar” (Bogdan e Biklen, 2010, p. 137). Neste contexto, e embora tenha-se verificado a existência de momentos mais melindrosos, por parte dos entrevistados, em determinadas entrevistas, por timidez, ou medo, o facto é que após serem tranquilizados e aclarados sobre os propósitos da investigação, acabaram por continuar a prestar o seu testemunho de forma natural. Nesta moldura, foi importante a postura flexível (Bogdan e Biklen, 2010) adotada pelo entrevistador, sem no entanto, interferir nas respostas e pensamentos do entrevistado. Pois, procurou-se não revelar, nem manifestar opiniões, perceções ou expressões, apenas foram adotadas atitudes de interesse e atenção pelo aquilo que o entrevistado explanava.

Por seu turno, tentou-se sempre estimular os intervenientes a expressarem tudo aquilo que pensavam, sentiam e percecionavam, com a especial atenção de nunca se interferir ou modificar os seus pontos de vista. Ao invés, procurou-se entender e respeitar estes pontos de vista e desmistificar os motivos que conduzem à sua assunção.

É de notar a centralidade dos cuidados acima mencionados, na medida em que são fundamentais para o respeito pelo entrevistado, sendo por isso enaltecidos por uma panóplia de investigadores como fazendo parte de um conjunto de exigências e requisitos de um bom entrevistador. Pelo que ao longo da entrevista tentou-se sempre respeitar e ter presente estas exigências.

É igualmente pertinente relatar que as entrevistas foram orientadas pelo guião antes mencionado, do qual contemplava os temas essenciais à prossecução da investigação, pelo que procurou-se realizar todas as questões contempladas neste, apesar de nem sempre seguirem a ordem estipulada. Pois achou-se adequado, consoante o desenvolvimento da entrevista, estabelecer laços com outras questões, que não se encontravam expostas pela ordem estabelecida no guião, possibilitando, prontamente, obter informação orientada para os objetivos visados.

Enaltecendo o mérito do conteúdo obtido, foram efetivadas, no total quinze entrevistas, pela investigadora entre o mês de junho a julho. A duração média das entrevistas oscilou entre 45 minutos a 1 hora e trinta minutos, dependendo dos conteúdos revelados. Todas as entrevistas foram gravadas em suporte áudio, por possuírem a vantagem de captar de forma completa tudo o que os entrevistados mencionavam, (Bogdan e Biklen, 2010) e por deixar livre o entrevistador para despender especial atenção às expressões, gestos, manifestações, “entoações, sinais não-verbais, alterações de ritmo, enfim toda uma comunicação não-verbal cuja captação é muito importante para

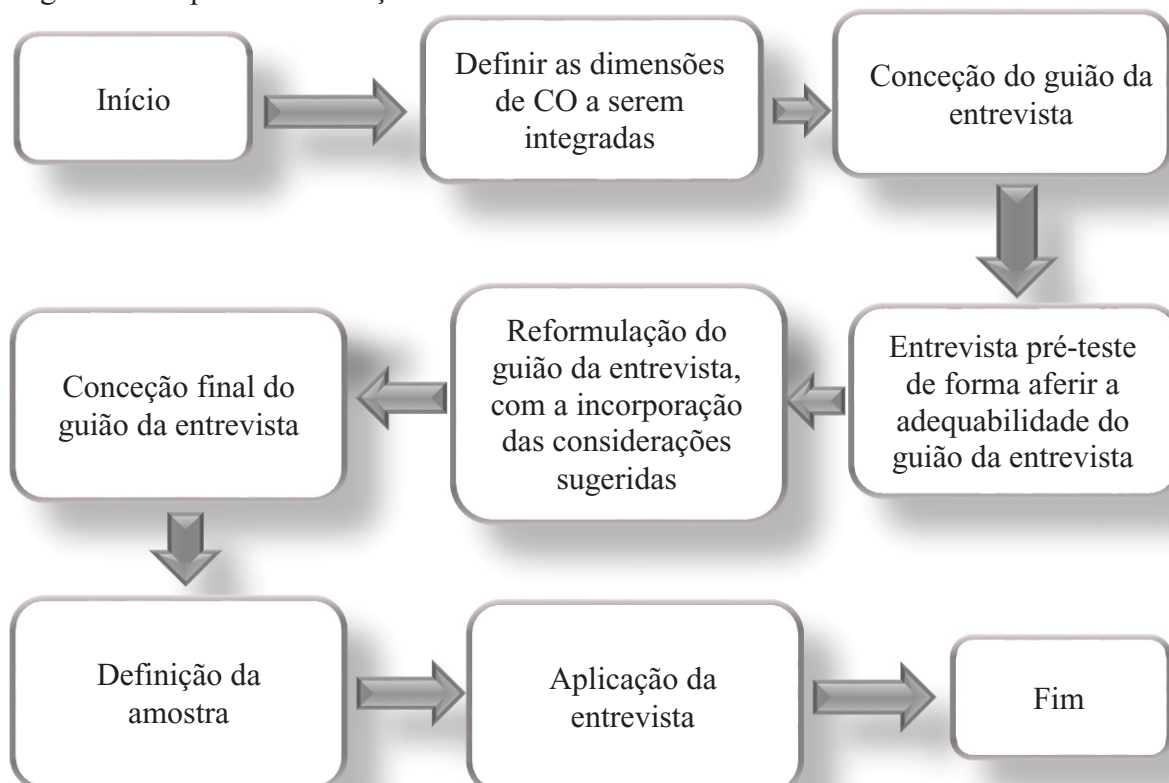
a compreensão e a validação do que foi efectivamente dito” (Ludke e André, 1986, p.36) pelo entrevistado.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, processo que se manifestou extremamente moroso, complexo e exigente. Pois uma entrevista de “uma hora, quando dactilografada, fica em cerca de vinte a quarenta páginas de dados (...) isto significa centenas de horas do seu trabalho” (Bogdan e Biklen, 2010, p.173). Porém, este processo foi fundamental para numa fase posterior, efetuar-se a categorização das informações obtidas, pois os dados qualitativos propiciam a oportunidade de descrever, explicar e interpretar a vários níveis. Estas entrevistas permitiram aferir informações importantes, proporcionando uma visão global estratégica, que permitirá desmistificar e confirmar determinados aspetos fulcrais para a obtenção de um CO favorável e positivo.

Num outro polo, é imperioso não enaltecer a abertura, colaboração e disponibilidade manifestada pelos intervenientes para a prossecução e validação desta pesquisa. Pois os seus testemunhos constituíram a pedra angular da legitimação e sedimentação dos objetivos pretendidos.

Tendo em conta a obtenção de dados, pode-se observar, de um modo sucinto, através da Figura 1, as etapas realizadas na conceção do instrumento de recolha de dados.

Figura 1 - Etapas da construção do Guião da Entrevista



3.7. Procedimentos Adotados na Análise e Tratamento de Dados

Diferentemente das outras fases, a análise de dados, como produto da pesquisa científica, constitui um dos momentos mais melindrosos e cruciais de qualquer investigação. Diante da clara interdependência, as opções metodológicas tomadas *a priori*, podem condicionar a análise dos resultados da instigação. Neste rasgo, a escolha do método ou técnica de análise de dados deverá ser exigente, cuidadosa e minuciosa, de forma a arquitetar e explorar um somatório de dados em toda a sua particularidade, riqueza e possibilidades. Esta escolha do método deverá, então, cimentar os seus pressupostos numa ótica multifacetada e de total abrangência e absorção dos dados recolhidos. Pois, e devido ao seu caráter manifestamente polissêmico, a “análise na investigação qualitativa é um processo de mão na massa” (Streubert e Carpenter, 2002, p. 32).

Neste reportório, os dados obtidos através das entrevistas efetivadas e transcritas exigem serem organizados, estruturados e sistematizados (Bogdan e Biklen, 2010), com o desígnio de lhe retirar significado e de permitir a sua decifração, compreensão e apresentação. Perante este holofote, e tendo em conta que a entrevista incorpora “uma actividade intensiva, que exige criatividade, sensibilidade, concentração e trabalho árduo” (Polit e Hungler, 2004, p.358) revelou-se imperioso, até pela própria natureza da entrevista, utilizar-se como técnica de análise de dados, a análise de conteúdo. Desta forma, o conjunto de dados obtidos, ou o *corpus* de análise, como referem Vala (2005) e Bardin (2004), foi submetido à análise de conteúdo, com o intuito de reduzir os dados e de, simultaneamente, facilitar o acesso ao processo de descrição e interpretação (Vala, 2005).

A análise de conteúdo representa um:

“Conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens” (Bardin, 2004, p. 33).

Esta técnica permite assim “efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (Vala, 2005, p.104). Procura, essencialmente “identificar categorias e unidades de análise, refletindo ambas a natureza do documento analisado em relação ao propósito da investigação” (Sousa, 2005, p.265).

O objetivo da análise de conteúdo consiste, então, em compreender a informação recolhida, ou seja é “um trabalho de economia, de redução de informação, segundo determinadas regras, ao serviço da sua compreensão para lá do que a apreensão de superfície das comunicações permitiria alcançar” (Esteves, 2006, p.107).

Nesta moldura, qualquer processo exige a obediência a critérios que possibilitem seguir uma linha inteligível, e a análise de conteúdo, em particular, é uma técnica que “exige a maior explicitação de todos os procedimentos utilizados” (Vala, 2005, p.103). A explicitação dos procedimentos adotados afigura-se como um momento imperioso, visto fornecerem linhas importantes que configuram à técnica a validação, autenticidade e rigorosidade das informações exibidas no plano da investigação.

De forma a garantir o sucesso da investigação, os conteúdos obtidos através das entrevistas, foram criteriosamente submetidos a diversas etapas. Como tal, e após desbravar caminho na transcrição total das entrevistas, das quais foram alvo de comparação com a versão áudio de modo a garantir toda a exequibilidade e fidedignidade da transcrição, procedeu-se à análise das informações através da análise de conteúdo. Esta análise organizou-se em torno de três polos fundamentais: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2004).

A moldura da pré-análise assenta os seus pressupostos na organização e sistematização dos dados, “corresponde a um período de intuições, que tem por objectivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise (Bardin, 2004, p.95).

Nesta configuração procedeu-se a um elenco de atividades constituintes da fase da pré-análise, fundamentais à decifração do material recolhido. A escolha dos documentos que resultaram da transcrição total das entrevistas realizadas, como já mencionado, foram o palco do *corpus* apresentado. Para um maior entendimento sobre o conteúdo selecionado, e sem descurar de nenhuma atividade, procedeu-se, num primeiro momento, à efetivação de uma leitura flutuante ou superficial.

A leitura flutuante (Bardin, 2004) constituiu-se como uma esfera importante, pois foi aquela que permitiu estabelecer laços com o material, com o desígnio de o tornar operacional. Para maior compreensão, foi necessário imbuir-se no material, com o intuito de se alcançar uma visão global e clara, que permitisse entender e capturar a essência da informação a ser analisada. De forma a realizar-se esquemas de pensamento exequíveis procedeu-se à leitura flutuante das entrevistas, para compreender qual o impacto do CO

na atuação do AS. A leitura flutuante, aliás como todas as leituras, também encontra-se imbuída num quadro de necessidades e ideias que devem ser convergidas consoante os objetivos do estudo. Como tal, e de forma a construir um *corpus* de investigação rigoroso, procedeu-se à prossecução de regras essenciais relativamente à escolha e delimitação do material a incorporar, em outros traços, foi necessário refinar a pesquisa, selecionando o material mais suscetível de oferecer mais informações acerca da questão de investigação.

Sendo assim, primeiramente, teve-se em consideração a regra da exaustividade, onde efetuou-se um levantamento de todo o material recolhido no âmbito das entrevistas, passível de análise, ou seja, esta regra teoriza que deve-se esgotar todas as possibilidades de análise, tendo em conta os objetivos da investigação (Bardin, 2004), os critérios estabelecidos e o tema da pesquisa.

Num outro plano, respeitou-se a regra da representatividade, da qual delimitou-se aquilo que era significativo e representativo do universo inicial. Neste âmbito, a amostra selecionada foi representativa do universo de pesquisa. Esta regra constitui-se uma ferramenta de grande valia, pois foi através da representatividade que se procedeu à generalização efetiva da investigação, pelo que todas as características da pesquisa foram consideradas pelo investigador, de forma a evitar erros na escolha.

Num polo distinto, considerou-se a regra da homogeneidade, onde os dados foram obtidos por meio de técnicas iguais, ou seja, através das entrevistas, selecionados por indivíduos semelhantes, neste caso, pela própria investigadora, e as entrevistas reportaram-se todas ao tema da investigação. Ou seja, os documentos considerados na amostra obedeceram a determinados critérios, foram homogéneos e não apresentaram demasiada singularidade fora dos critérios de seletividade. (Bardin, 2004; Richardson *et al.*, 2007). De um modo genérico a seleção da informação baseou-se na correspondência precisa entre o tema e os materiais.

Por fim, utilizou-se a regra da pertinência, onde os materiais selecionados para a análise proporcionaram a informação adequada ao cumprimento dos objetivos do estudo (Bardin, 2004). Isto é, os documentos selecionados corresponderam adequadamente aos objetivos propostos.

A mestria de seletividade dos materiais, cimentada nas regras acima referidas exigiram à *posteriori* a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores a integrar. A referenciação dos índices cingiu-se à conceituação das informações a integrar na investigação e portanto, aquelas que foram extraídas dos materiais, isto é, quais são os fatores de CO que afetam a atuação do AS. A elaboração dos indicadores incorporou um

figurino laborioso, visto que os indicadores são aqueles que permitem abrir caminhos de acesso para que os textos “possam falar”. Assim, este momento permitiu organizar e elaborar os indicadores que foram objeto de fundamentação para a interpretação final dos dados (Oliveira, 2007). Por outras palavras a formação destes indicadores fundamentaram e alicerçaram a interpretação dos dados.

A pré-análise permitiu, então, definir as categorias emergentes, que ocasionaram a possibilidade de começar a aclarar os primeiros passos da pesquisa, ou seja, esta fase possibilitou organizar formalmente o material recolhido para ser possível a fase que se sucede. Ou seja, a preparação formal permitiu extrair e compilar as partes mais relevantes dos documentos selecionados através da leitura flutuante, visando fornecer contributos para a exploração do material na próxima etapa. Todavia, é pertinente referenciar, que a pré-análise surgiu imbuída num volume de informação intenso, pelo que foi crucial saber selecionar de forma exequível a informação, mediante as devidas regras, de modo a que a investigação não fosse prejudicada, mas ao invés, ocorresse em pleno das suas potencialidades.

Concluída a primeira fase, cujo desígnio prendeu-se com a escolha e preparação dos textos para a análise, partiu-se de imediato para a exploração do material, que constitui a segunda fase da análise de conteúdo. Bardin (2004) e Richardson *et al.*, (2007) aferem que explorar representa codificar, categorizar e quantificar informações extraídas dos materiais ou documentos depois do seu preparo. Em traços gerais, esta etapa pretendeu operacionalizar e colocar em prática as decisões adotadas na fase anterior, isto é, consistiu na construção de operações de codificação de forma a aprimorar e refinar a delimitação realizada na etapa anterior. Neste elenco, esta fase centrou os seus propósitos em torno de três esferas distintas: codificação; categorização e quantificação da informação (Richardson *et al.*, 2007, p. 233).

Numa configuração simplista codificar significa criar um código, ou seja, reduzir uma determinada informação a um código. Todavia, em termos mais específicos, codificar em análise de conteúdo consiste num “processo pelo qual os dados em bruto são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo” (Holsti, 1969, p. 54 *apud* Richardson *et al.*, 2007, p. 233). O elenco da codificação objetiva como qualificação desejável agrupar *à posteriori* as informações elencadas no processo de categorização, dedicando-se por isso, ao detalhe os índices esboçados na pré-análise.

As paredes da exploração do material permitiram então, ingressarmos num caminho que possibilitou-nos realizar o tratamento do *corpus* através de procedimentos de codificação que derivaram de uma alteração dos dados brutos do texto, mediante a prossecução de regras específicas, que objetivaram o seu agrupamento em unidades, e que posteriormente, permitiram alcançar a representação do conteúdo do material analisado (Bardin, 2004, p.97). Neste entendimento, a codificação foi efetuada tendo em conta um foco de amplitude que adicionou diferentes atividades de seleção ao processo. Como tal, foi fundamental guiarmo-nos sob a égide do recorte, que consistiu na seleção das unidades de registo e de contexto, e posteriormente na incorporação da enumeração, que preconizou a forma de contagem das unidades referidas (Bardin,2004, p. 97).

Nesta leitura, e após termos elencando e seguido um conjunto de procedimentos, que passaram pela efetivação da leitura flutuante, seleção do material a incorporar e pela respetiva preparação deste para a análise, tornou-se preponderante segmentar os traços mais proveitosos destes materiais. Não obstante do que foi referenciado, segmentar implicou restringir e delimitar os dados extraídos do material organizado precedentemente. Todavia, esta delimitação foi determinada sob a preconização das unidades de registo e de contexto, devido à problemática em estudo.

A unidade de registo consiste na desagregação da mensagem, com o objetivo de categorizar e quantificar a informação (Bardin, 2004 e Richardson *et al.*, 2007). Por seu turno, a unidade de contexto, corresponde à referência mais ampla do corpo do conteúdo e é imprescindível à compreensão do significado da unidade de registo (Bardin,2004), por outras palavras, é um segmento que faz sentido por si só, estabelecendo um relação com as unidades de registo. Posto isto, os reflexos desta investigação adotaram como unidade de contexto a configuração da própria entrevista, aquando que estabeleceu-se como unidades de registo o tema. O tema valoriza o sentido das enunciações, isto é, auxilia na identificação e estudo de motivações de crenças, de valores, de opiniões, de perceções, de pensamentos e de ideologias (Bardin, 2009, p. 131).

Neste âmbito, uma análise cimentada no *tema*, é que se constituiu como pertinente para a presente instigação, visto ser palco de representação fiel do conteúdo acerca das comunicações do impacto do CO na atuação do AS, como também elencar o núcleo mais valioso no que concerne a análise de dados qualitativos. O critério temático possibilita efetuar de um modo mais fácil a categorização das unidades de registo.

Por seu turno, as categorias escolhidas foram executadas tendo em conta determinadas regras de enumeração ou quantificação que se considerou adequadas à

realidade desta análise. Estas regras cingiram-se à frequência e à direção. A frequência, normalmente é a medida mais utilizada, e serviu de medida de unidade de registo. Significa então, que a importância atribuída à unidade de registo correspondeu à frequência pela qual esta surgiu nas diversas categorias. Assim, quanto mais verificámos a sua frequência, mais relevância atribuímos a estas. Por seu turno, a direção constituiu-se em atribuir um cunho qualitativo às unidades de registo, pelo que as direções dos discurso que tanto foram favoráveis como desfavoráveis auxiliaram a enriquecer a interpretação dos resultados. Perante a soma das fases antecedentes, a constituição do corpus relativamente ao impacto do CO na atuação do AS tornou-se possível. Este corpus constitui-se por quinze documentos, obtidos através da transcrição total das entrevistas e com base nas técnicas descritas *à priori*.

A soma das escolhas elencadas na atividade de codificação foram indispensáveis, para a fase que se procede, ou seja, a categorização. Pois os fluxos da codificação permitiram obter conhecimento acerca do que extrair do conteúdo selecionado, portanto, a unidade de registo, de onde extrair, ou seja, a unidade de contexto, e de como enumerar esse material. Logo, se esta atividade não apresentasse conteúdos devidamente clarificados, não seria permitido sintetizar e classificar os dados, como se exige na etapa de categorização.

A mestria da categorização consiste em agregar e ordenar as unidades de registo em categorias, ou seja, a categorização é uma:

“Operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão das características comuns destes elementos” (Bardin, 2009, p.145).

Perante este espólio é indubitável não verificar que a categorização dos elementos estabeleceu-se em torno de dois focos: o inventário, do qual recorreu-se à isolação dos elementos, com o desígnio de extrair as informações do material preparado e à classificação onde se procedeu à repartição dos elementos para impor organização aos elementos extraídos do inventário (Bardin, 2004). Com rasgos neste desenvolvimento, pretendeu-se com a categorização sintetizar os dados obtidos através do material, dos quais foram selecionados de um modo cuidado, conveniente e correto, tornando por isso, o procedimento de análise de dados, mais explícito.

Para que a construção e definição das categorias somassem núcleos claros e exequíveis no entendimento das percepções reunidas, teve-se em consideração o princípio de exclusividade, onde todas as unidades de registo, ou seja, o tema foram colocadas apenas numa das categorias temáticas, não se registando, por isso, a existência de unidades de registos em mais de uma categoria (Bardin, 2004; Vala, 2005; Richardson *et al.*, 2007). Assim, produziu-se categorias precisas, de forma a não existirem interrogações concernentes à classificação de cada unidade de registo. Respeitou-se igualmente o princípio de homogeneidade e pertinência. O primeiro princípio, que encontra-se interligado com o princípio de exclusividade, exigiu que a classificação das categorias fossem estabelecidas com base no mesmo princípio (Bardin, 2004; Richardson *et al.*, 2007). Ou seja, teve-se em conta um único processo de registo, para que a análise do conteúdo ocorresse. O segundo princípio procurou adaptar as categorias ao material selecionado para análise, ou seja, as categorias encontravam-se em sintonia com os objetivos e intenções da investigação, bem como apropriadas ao conteúdo analisado. Por seu turno, teve-se em linha o princípio de objetividade e fidelidade, onde pretendeu-se restringir a subjetividade da análise, com o desígnio de tornar objetivas e inteligíveis a leitura das categorias. Em face disto, teve-se especial atenção na definição das categorias, para que estas não apresentassem um carácter dúbio. Por fim, teve-se em ponderação o princípio da produtividade, de forma a fornecer dados e resultados férteis, assim as categorias serão produtivas se ocasionarem estes resultados.

Perante as escolhas inescapáveis realizadas até aqui, é forçoso não revelar que o caminho que emoldura conceptualmente as categorias foi percorrido e definido sob um sistema misto. Pois a categorização, não foi apenas arquitetada à *priori*, como também foi sujeita a uma categorização emergente, visto que “a construção de um sistema de categorias pode ser feita à *priori* ou à *posteriori* ou ainda através da combinação destes processos” (Vala, 2005, p.111). Nesta disposição, algumas categorias foram construídas e orientadas tendo em conta os conceitos e pressupostos definidos no referencial teórico, aquando que outras foram construídas à *posteriori*, e emergidas através dos dados obtidos, ou seja, foram fundamentadas nas verbalizações referentes aos temas abordados.

Esta etapa, em que se procedeu ao esboço das categorias iniciais, permitiu compreender de um modo particular a temática, disponibilizando ferramentas significativas e preciosas à análise, ou seja, permitiu-nos compreender os aspetos que assumiam mais significância, entre os entrevistados, bem como os aspetos em comum e os aspetos que apresentavam extremos opostos entre os sujeitos. Num segundo momento

procedeu-se a uma nova abordagem do *corpus* de análise, em que se efetuou uma definição da codificação das categorias e à revisão das categorias anteriormente realizadas, tendo em consideração o material empírico, a delimitação do problema e o quadro conceptual teórico anteriormente desenvolvido (Vala, 2005).

Consolidadas estas etapas, procedeu-se a efetivação definitiva das categorias. Nesta lógica, procedeu-se à leitura e releitura cuidadosa das transcrições das entrevistas, com o intuito de se encontrar as categorias. Na produção deste processo, as unidades de análise foram assinaladas nas próprias transcrições das entrevistas. Foram tidas em conta as próprias falas dos entrevistados, no que respeita às expressões, atitudes e perceções dos mesmos. A legitimação das categorias iniciou-se através dos conceitos basilares da problemática e das questões de investigação exibidas na pesquisa. Posteriormente, as restantes categorias emergiram sob o núcleo dos dados obtidos, sendo que o palco das categorias só se descortinou como definitivo no fim da investigação. Diante destes malabarismos, e encontradas as categorias procedeu-se a uma subdivisão das categorias em subcategorias. Note-se que as categorias representam as informações de maior abrangência, aquando que as subcategorias incluem informações mais restritas e específicas. Após esta consolidação, recorreu-se a um instigador com experiência na investigação qualitativa, com o desígnio de verificar e rever a pertinência, adequabilidade, objetividade e fidedignidade do sistema de categorização esboçado.

Conceptualizados todos os procedimentos elencados anteriormente, a construção do conhecimento assumiu os seus fluxos através dos dados recolhidos e das consequentes leituras sucessivas, sendo possível, como anteriormente evidenciado, identificar componentes comuns que se inseriram num espectro conceitual, designado de tema. Estes temas, resultado do caminho percorrido por esta pesquisa, foram os responsáveis pela cimentação do sistema de categorias, fulcral à interpretação dos dados recolhidos. Neste contínuo identificou-se dois temas, que veicularam à conceção de um sistema de categorias composto por treze categorias, e das quais se subdividiram subcategorias, das quais serão fundamentas através das unidades de registo, ou seja, através do testemunho dos participantes, como podemos vislumbrar através da Tabela 2.

Tabela 2 - Sistema de Categorização para Análise do CO

Tema	Categorias	Subcategorias	Argumentos
I. Integração na organização	Sistema de integração na organização	Ingresso e percurso organizacional	Unidades de registo
II. Dimensões do CO	Ambiente e Condições de Trabalho	Condições físicas e materiais de trabalho Ambiente de trabalho Consequências/efeitos das condições de trabalho	Unidades de registo
	Comunicação	Processos Decisórios Processo de Comunicação Avaliação do tipo/forma de comunicação	
	Liderança	Estilo de Liderança Credibilidade e Integridade da chefia/líder Conhecimento das atividades da organização e das funções dos colaboradores Comportamento das chefias	
	Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipa	Relacionamento existente Cooperação existente Trabalho em Equipa Consideração Humana	
	Satisfação Pessoal e Motivação	Motivação no trabalho Satisfação no trabalho	
	Gestão de Pessoas	Sistema de Gestão de RH Promoção dos meios e ferramentas necessárias ao desempenho da função	
	Renumeração, benefícios e Carreira	Sistema de Renumeração Sistema de benefícios legais e assistências proporcionados	
	Valorização e Reconhecimento Profissional	Reconhecimento e valorização proporcionado	
	Desenvolvimento Profissional e Formação	Práticas de Desenvolvimento Profissional da Carreira Formação Proporcionada	
	Imagem e Estratégia Organizacional	Estratégia Organizacional Imagem Organizacional - Satisfação com a imagem da organização - Sentimento de identidade - Prestígio alcançado	
	Autonomia e Responsabilidade	Autonomia e liberdade presente no trabalho Responsabilidade no trabalho	
	Justiça e Flexibilidade	Justiça Predominante Grau de Flexibilidade existente	
Cultura Organizacional	Impacto da Cultura Organizacional		

A produção de conhecimentos que se ancorou através de uma via indutiva, como sugerem as abordagens qualitativas, permitiu a construção das categorias, ainda que inicialmente com algum nevoeiro informacional, mas que das quais se foram solidificando através do seu aprimoramento sucessivo. Assim, as artérias da categorização foram as responsáveis pela conclusão da etapa de exploração do material. É inequívoco não reconhecer que sem esta fase, não existiria a possibilidade de transitar para a fase que se procede. Pois, esta fase permitiu orquestrar de forma organizada e sintetizada as informações, das quais serão alvo de análise no tratamento dos resultados.

A terceira fase do processo da análise de conteúdo, denominada pelo tratamento dos resultados, a inferência e interpretação, procura tornar os resultados significativos e válidos. Ou seja, os instigadores sugerem que, nesta etapa, a interpretação dos dados deverá surgir numa lógica de profundidade, com a premissa de se ir mais além. Pretende-se assim, compreender e alcançar o significado daquilo que se encontra por detrás do imediatamente manifesto e apreendido. Nesta lógica, a interpretação inferencial (Bardin, 2004), permitiu-nos alcançar uma maior intensidade na análise do conteúdo, pois neste tipo de análise não se pretendeu somente descrever, mas também desbravar caminhos mais intensos, com o intento de se alcançar uma compreensão mais profunda e significativa do conteúdo expresso nas mensagens através dos processos de inferência e interpretação. É importante compreender que a inferência representa “a dedução de maneira lógica de algo do conteúdo que está sendo analisado” (Richardson *et al.*, 2007, p. 224).

Esta fase, não se cingiu a uma simples radiografia superficial do conteúdo, mas permitiu compreender de um modo profundo, as atividades de codificação e categorização esboçadas na fase anterior. O reportório desta fase discorreu numa lógica de compreensão abrangente, da qual não se esgotou na análise do conteúdo automaticamente evidente, mas procurou mergulhar nas camadas mais profundas com o desígnio de compreender o que estava por detrás do conteúdo manifesto dos materiais. Esta tarefa foi sustentada pela reflexão, raciocínio, observação, percepção e intuição da instigadora, o que numa pesquisa qualitativa, revela-se crucial (Triviños, 2007).

As molduras desta fase imprimiram, assim, um aprofundamento das características da problemática levantada, através de uma figuração de interpretação do referencial teórico utilizado em consonância com a realidade da pesquisa efetuada, de modo a responder plausivelmente aos objetivos delineados. Sendo importante, neste processo de interpretação de dados direcionarmos os focos para os pressupostos teóricos, foi

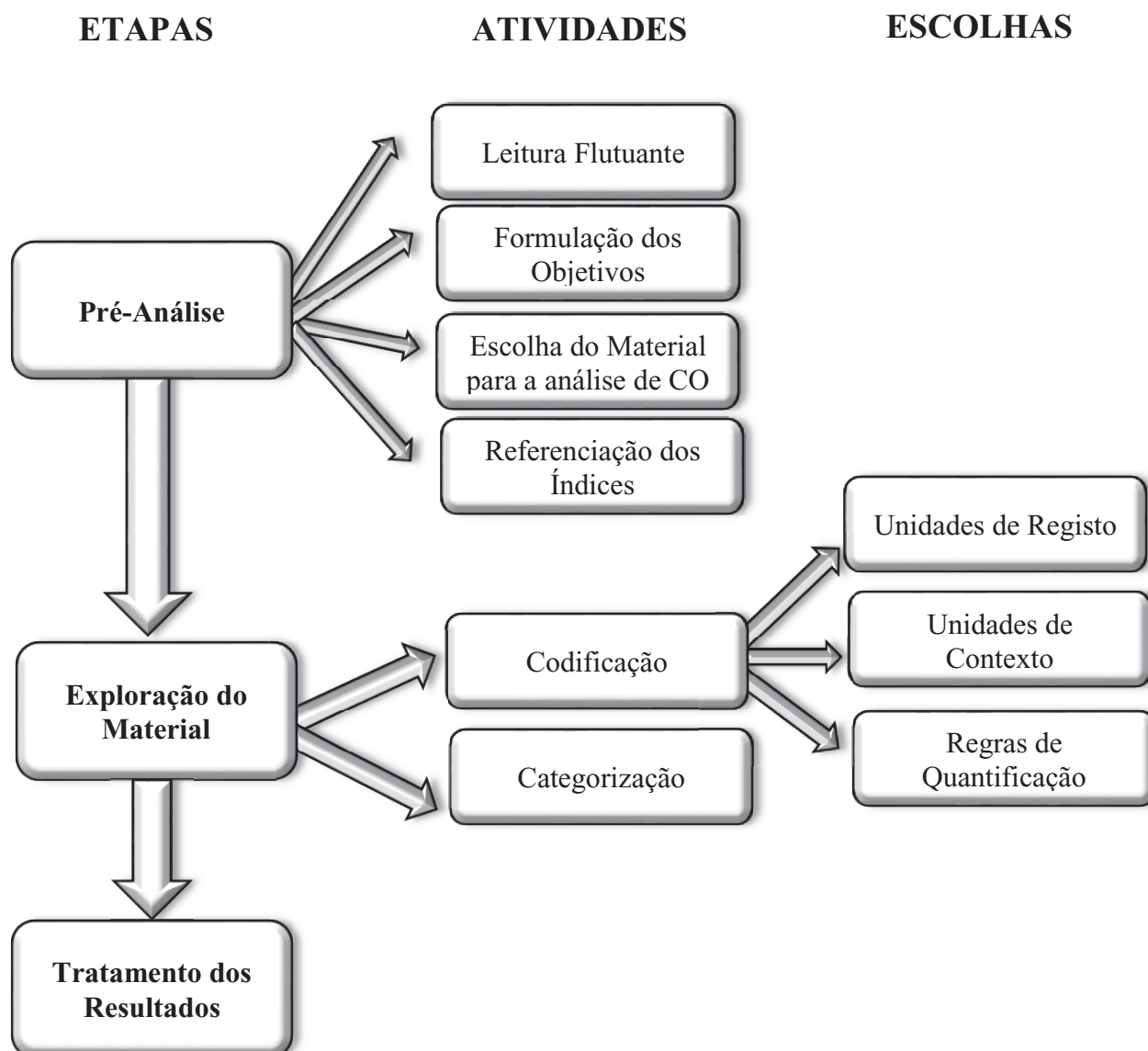
preocupação nossa termos esse cuidado, pois eles é que forneceram o alicerce para a pesquisa. Assim, foi preponderante estabelecermos laços entre os dados obtidos e os esquemas conceituais e perspectivas teóricas, pois só assim, conseguimos alcançar a fórmula que garantiu e deu significado à interpretação.

A interpretação e a inferência possibilitou tornar significativo os dados que derivaram do processo de tratamento, visto que as interpretações que conduziram às inferências, surgiram, sempre, no sentido de decodificar o que se encontrava imbuído na realidade aparente, ou seja, a lógica subjacente denotou compreender o espectro do discurso exposto, no entendimento daquilo que significavam determinadas afirmações, que se exibiam como aparentemente superficiais.

Importa, também referenciar, que a evolução das novas tecnologias têm proporcionado aos instigadores uma panóplia de ferramentas fundamentais à análise de dados, sobretudo no que concerne ao ramo da investigação qualitativa. Pois todas as áreas da esfera investigativa procuram caminhar e avançar sobre os desenvolvimentos anteriores às linhas teóricas, empíricas e metodológicas. Como tal, os programas informáticos ocasionam a oportunidade de manipular de uma forma intensamente volátil, eficaz e pertinente vastas quantidades de dados, proporcionando ao pesquisador uma libertação de processos manuais vagarosos e sujeitos a ocasionais lapsos. No campo quantitativo, o *software* mais utilizado é o SPSS, concebido na década de 60, e que constitui uma ferramenta consagrada de grande eficácia em termos investigativos. Todavia, no núcleo da análise qualitativa a utilização de *softwares* e de programas informáticos é mais recente e menos unânime entre os pesquisadores, pois os riscos a que estes encontram-se sujeitos, especificamente concernente a que seja o próprio programa a conduzir o processo de análise, poderão comprometer a análise. Neste entendimento, e embora, tenho sido um processo extremamente moroso, exigente e rigoroso, optámos por tratar manualmente os dados recolhidos.

Em suma, a Figura 2, representada subsequentemente, elenca de forma esquematizada, todas as etapas percorridas no processo de análise de conteúdo.

Figura 2 - Etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin (2007).

3.8. Procedimentos Éticos

Com base em todo o reportório da problemática traçada, é indubitável não refletir nos pressupostos, normas e consequências que integram qualquer produção de conhecimento. Pois, de um modo genérico, “toda a investigação científica é uma actividade humana de grande responsabilidade ética pelas características que lhe são inerentes” (Martins, 2008). Ou seja, os procedimentos éticos devem constituir o primeiro imperativo de uma investigação, visto compreenderem todas as fases do percurso investigativo. Nesta senda,

os holofotes da ética estão ancorados numa moldura exigente e rigorosa que incorpora a seleção da problemática, a conceção do quadro teórico, a escolha da metodologia, o recrutamento dos participantes, a instrumentalização das técnicas e processos de recolha de dados e divulgação dos resultados (Lima, 2006; Fortin, 2008). A ética é assim perspectivada, sob o ponto de vista investigativo, como um conjunto de normas concernentes a procedimentos considerados corretos e incorretos por determinado grupo (Bogdan e Biklen, 2010). Dentro destes pressupostos é inequívoco desconsiderar que esta lógica altamente estruturada, da qual a ética encontra-se submersa, resulta da preocupação em respeitar os princípios e normas definidos em todos os procedimentos da pesquisa, com o objetivo de garantir a qualidade ética dos mesmos.

Numa leitura dialógica, e tentando fugir a toda e qualquer subjetividade, da qual possa surgir algumas situações controversas, pensamos ter diligenciado todos os requisitos básicos a integrar no que concerne à avaliação ética de uma pesquisa científica. A diretriz destes requisitos foi legitimamente assegurada e incluída na relevância e pertinência do estudo, na autenticidade e validade científica, na seleção da amostra em estudo e sobretudo na garantia pelo respeito dos direitos dos participantes, nomeadamente, no consentimento clarificado, informado e livre dos intervenientes, assim como no respeito e proteção pelo anonimato, privacidade e confidencialidade, dos participantes e dos dados por eles disponibilizados.

Com o intento de respeitar-se todos os princípios éticos, procurou-se, primeiramente na formulação do problema respeitar as finalidades da pesquisa, adotando-se uma postura fidedigna e coerente com os objetivos que a norteiam. Esta etapa foi marcada pela clareza, precisão, objetividade e delimitação do problema, sendo formulada uma problemática suscetível de estudo, da qual pretendeu-se procurar e encontrar respostas e possíveis soluções. Pois, seria inconveniente, do ponto de vista ético, enunciar uma problemática sem qualquer tipo de fundamentação.

Relativamente à revisão da literatura, procurou-se apresentar o “estado da arte”, tal e qual como ele é, pois independentemente da configuração da revisão literária, o importante é respeitar o princípio de integridade investigativa, e manter o respeito pela fidelidade e lealdade ao autor. Pelo que, esta etapa foi assegurada e executada tendo em conta estes princípios éticos.

Na fase de seleção da amostra, procurou-se informar os intervenientes acerca dos objetivos, propósitos, e vantagens do estudo e das condições do contexto, em que o estudo se iria desenvolver (Lima, 2006; Fortin, 2008; Gil, 1999). Simultaneamente, evidenciou-

se o carácter voluntário da sua participação (Bogdan e Biklen, 2010), solicitando-se a sua autorização para participar e integrar na pesquisa, com a garantia de total anonimato e confidencialidade na análise e interpretação dos dados. Todos os contatos estabelecidos com os intervenientes foram garantidos pela pesquisadora. Foi igualmente, acordado com os participantes um tempo de reflexão, com o intento de estes analisarem e decidirem a sua participação na pesquisa, colocando-lhes a possibilidade de dispor eventuais dúvidas ou questões (Levine, 1986; CERSS, 2003).

Esta fase foi assegurada pelo consentimento informado, explícito e claro de todas as informações importantes a prestar aos participantes. Como tal, o investigador colocou a opção de estes quererem ou não participarem no estudo, de forma voluntária, advertindo-os para a natureza, objetivos, riscos, benefícios e condições de execução do estudo.

Posteriormente, na recolha de dados, a identidade, anonimato e confidencialidade dos participantes foi protegida, com o intuito de não se causar nenhum tipo de incómodo ou transtorno, sendo por isso, ocultada a identidade organizacional e pessoal dos indivíduos envolvidos. Esta confidencialidade envolveu um entendimento e acordo esclarecido entre o investigador e os participantes, no que toca à aplicação dos dados recolhidos. Os participantes foram tratados respeitosamente, e durante a recolha de dados não ocorreu nenhuma situação em que se verificasse uma manipulação ou dissimulação dos dados (Bogdan e Biklen, 2010). Foi preocupação da pesquisadora garantir todos estes aspetos de confidencialidade e anonimato durante toda a trajetória da investigação.

Na análise, interpretação e tratamento da informação o investigador foi autêntico coerente, rigoroso, real e transparente. Os dados foram tratados de forma fidedigna, e em momento algum foram distorcidos ou manipulados em prol de resultados que o investigador pretendia exhibir. Nesta fase, e de forma a proteger e materializar o anonimato dos participantes, foi atribuído um número a cada um deles, ou seja, recorreu-se a uma codificação dos instrumentos de recolha de dados.

Na prossecução da investigação, pensámos, então ter respeitado e garantindo todos os princípios éticos e de honestidade intelectual exigidos. Como consequência, é imperioso não cristalizar que uma investigação, independentemente do trajeto teórico, metodológico ou empírico que percorra, rege-se por um conjunto de princípios, normas e preceitos deontológicos respeitantes à proteção e direito das pessoas. Pelo que todo o investigador tem a obrigação de salvaguardar os direitos humanos em todos os momentos da pesquisa através de uma base ética, moral e deontológica fundamentada.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS

Após elencar um conjunto de fases, fulcrais ao entendimento e compreensão desta investigação, torna-se agora preponderante esboçar e desmistificar a última etapa proposta pela metodologia da presente pesquisa, a análise e tratamento dos dados. Esta fase é o prolongamento de todas as etapas precedentes, e o caminho para apresentar e analisar os dados empíricos obtidos através da aplicação do instrumento de recolha de dados, a entrevista.

O principal desígnio desta fase é compreender em que medida o CO pode influenciar a atuação do AS, através da perspectiva dos mesmos. É assim, fundamental reunir um conjunto de informações exequíveis, pertinentes e fundamentadas, com vista a não só fazer uma confrontação entre os dados obtidos e os existentes na literatura, bem como determinar os fatores motivadores e desmotivadores do ambiente organizacional onde estes se encontram inseridos. Pretende-se igualmente, com a mestria dos resultados, identificar, se possível, categorias de análise para o CO que possam fornecer melhorias para o ambiente das organizações em foco, enaltecendo, conseqüentemente a sua importância. Nesta senda, a análise de dados é um processo que vislumbra organizar de forma sistemática os dados recolhidos, e apresentar de um modo inteligível e compreensível, o conjunto de resultados que possibilitam interpretar e decifrar a investigação.

Diante do exposto, e de forma a elencar um conjunto de características cruciais ao processo de análise e tratamento da informação, considerou-se pertinente, antes de expor os resultados da pesquisa do clima propriamente dita, realizar uma breve descrição do perfil dos intervenientes desta pesquisa, com o objetivo de clarificar as suas principais características.

4.1. Caracterização dos Sujeitos de Intervenção

Na orientação para o entendimento desta instigação, é de facto crucial caracterizar o perfil dos sujeitos de intervenção, de modo a que se compreenda a relação destes com o estudo. Esta caracterização foi constituída por um conjunto de variáveis sociodemográficas que se encontram interlaçadas, tais como: género; idade; formação académica; tempo de trabalho na organização e tempo que desempenham as funções de

AS. Assim, e após a aplicação da entrevista semiestruturada ter completado o rol de procedimentos a ela inerentes, contou-se com a participação de quinze AS pertencentes a diferenciados setores de intervenção. O perfil sociodemográfico destes participantes pode ser observado através da Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica dos AS

Variável		Frequência	Percentagem (%) Simples
Gênero	Feminino	12	80%
	Masculino	03	20%
	Total	15	100%
Média de Idades	Min.- Máx. 25 - 55		39.6%
Estado Civil	Casado (a)	10	66.7%
	Solteiro (a)	04	26.7%
	Divorciado (a)	01	6.7%
	Total	15	100%
Formação Académica	Licenciatura	13	87%
	Pós-Graduação	2	13%
	Mestrado	0	
	Doutoramento	0	
	Total	15	100%
Tempo médio de Serviço	Min.- Máx. 04 - 25		12.1%
Tempo médio que Desempenha Funções de AS	Min.- Máx. 04 - 29		13.2%
Número médio de Colaboradores na Organização	Min. - Máx. 15 - 130		63.3%

Com base na Tabela 3, podemos verificar que no que concerne ao género dos participantes entrevistados, 80% são do sexo feminino, aquando que 20% são do sexo masculino. É, assim, plausível aferir que embora a atuação da mulher no mercado de

trabalho, tenha vindo a evoluir e a assumir contornos cada vez mais equitativos em relação ao trabalho dos homens, o facto é que a profissão de SS ainda, tal como, desde a sua origem, é maioritariamente exercida por mulheres, muito em conta, devido à sua forte conotação associada à filantropia, assistencialismo e beneficência. Atividades, que embora, de forma muito menos padronizada, continuam intrinsecamente ligadas ao sexo feminino. Daí os participantes serem maioritariamente um público feminino.

Relativamente à idade, podemos constatar através da Tabela 3, que a idade mínima dos entrevistados é de 25 anos, aquando que a máxima é de 55 anos, contabilizando, neste núcleo, uma média de idades de 39.6%. Nesta linha, é forçoso não reconhecer que a faixa etária é um indicador relevante para o clima, visto que quanto maior é a experiência adquirida, maior é o grau de exigência no que respeita ao clima existente nas organizações (Paulino e Bezerra, 2005). Assim, a média de idades permite-nos assumir que a prevalência dos indivíduos entrevistados é jovem, ou seja, as organizações onde estes encontram-se inseridos, possuem, na sua esmagadora maioria, AS que se inserem num quadro bastante jovem. Este aspeto tende a ser um ponto positivo para as organizações, devido à capacidade de criatividade, inovação e produtividade deste público, o que poderá refletir-se em largas contribuições no progresso e crescimento das organizações das quais fazem parte.

No que tange ao estado civil dos entrevistados, podemos verificar (Tabela 3) que a maioria é casado (a), com 66.7%, seguindo-se os solteiros com 26.7% e apenas 6.1%, e portanto, um dos participantes é divorciado.

Os dados referentes à formação académica consagram que 13 (87%) dos indivíduos possuem a licenciatura de SS, como base da sua intervenção, aquando que apenas 2 indivíduos (13%) possuem o nível superior, ou seja, a pós-graduação. No que respeita ao mestrado e doutoramento, não se verificou nenhum indivíduo que fosse detentor destes graus académicos. Tal facto, não se justifica pela ausência de ambição dos participantes, mas pelos entraves colocados por parte das organizações e das chefias em relação às oportunidades de progressão na formação, fator extremamente manifesto em muitos dos testemunhos recolhidos, como iremos verificar à *posteriori*.

O tempo de serviço é uma variável que apresenta contornos fundamentais neste estudo, pois em termos de inteligibilidade, a rotatividade de uma organização, pode representar uma eventual dificuldade em a organização não corresponder positivamente às expectativas dos colaboradores. Neste holofote, podemos comprovar, através da Tabela 3, que o tempo médio é de 12.1%, sendo que o tempo mínimo enquadra-se num espaço

temporal de 4 anos, ao passo que o tempo máximo de serviço emoldara-se nos 25 anos. Neste enfoque, é lógico concluir que a maior parte das organizações a que pertencem os AS, são detentoras de um quadro de AS, na sua maioria com um tempo de serviço alargado, isto é, com uma média superior a 10 anos de serviço. Este aspeto leva-nos a aferir que esta questão poderá estar ancorada sob dois polos. Primeiramente, poderá representar um núcleo positivo para a organização, se esta valorizar a experiência profissional destes colaboradores, visto que são detentores de um vasto conhecimento acerca do domínio das funções que executam e podem transmiti-las facilmente. Por seu turno, poderá representar contornos negativos, visto que o colaborador poderá acomodar-se àquilo que o emprego lhe proporciona, e poderá encontrar-se desgastado, por exercer a mesma função durante longos anos, podendo comprometer a sua própria produtividade e empenho.

No que respeita ao tempo em que os entrevistados desempenham as funções de AS, é manifesto observarmos, através da Tabela 3, que estes encontram-se imbuídos nestas funções num tempo médio de 13.2%, onde 4 anos representa o mínimo de tempo assumido para estas funções, aquando que o máximo encontra-se emoldurado nos 29 anos. Nesta ótica podemos verificar, que a maior parte, dos entrevistados, e tendo em atenção a idade de cada um, ingressou quase de imediato, após o término da licenciatura, no mercado de trabalho e a assumir funções de AS. Um facto cada vez mais difícil na contemporaneidade, devido às elevadas taxas de desemprego.

Por fim, e relativamente ao número de colaboradores que faziam parte das organizações onde os entrevistados encontravam-se inseridos, podemos constatar que o número médio de colaboradores é de 63.3%, sendo que 12 colaboradores representam o mínimo e 120 o máximo. Verifica-se então, que a maior parte das organizações onde estão integrados estes profissionais são detentoras de um número considerável de colaboradores. É, permitido, aferir, até pelos vários testemunhos recolhidos, que quanto maior o número de colaboradores, mais difíceis são os relacionamentos interpessoais, o que conseqüentemente é um forte fator que influí diretamente no CO.

Consolidados e analisados os dados concernentes à caracterização sociodemográfica dos participantes, é agora tempo de proceder, com o devido rigor científico, à análise e tratamento dos dados relativos ao CO propriamente dito, ou seja, numa lógica altamente estruturada e delineada, é necessário compreender quais os fatores motivacionais e desmotivacionais do CO que impactam diretamente na atuação do AS, através dos resultados obtidos.

4.2. Análise das Percepções dos Entrevistados em Relação ao Clima Organizacional

Procurando identificar as chaves que irão dar inteligibilidade científica a este processo de pesquisa, é estratégico garantir o grau de fidedignidade e validade do instrumento de recolha de dados. Neste holofote, a realização das entrevistas permitiu-nos obter um conjunto de dados, dos quais foram organizados, classificados, e posteriormente categorizados.

Como já referenciado no capítulo anterior, as categorias de análise dos dados foram elaboradas num processo progressivo. Ou seja, foram construídas *à priori*, e por isso, os seus pressupostos assentaram na revisão da literatura desta pesquisa e nas questões investigativas, e *à posteriori*, com a operacionalização de categorias que foram surgindo no decorrer da análise. Desta forma, da categorização realizada, resultará a análise e o tratamento dos dados. Assim, para o tema: Integração na organização incluiu-se a categoria: Sistema de Integração Organizacional. No tema: Dimensões do CO englobou-se as categorias: Ambiente e Condições de Trabalho; Comunicação: Liderança; Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipa; Satisfação Pessoal e Motivação; Gestão de Pessoas; Renumeração, Benefícios e Carreira; Valorização e Reconhecimento Profissional; Desenvolvimento Profissional e Formação; Imagem e Estratégia Organizacional; Autonomia e Responsabilidade; Justiça e Flexibilidade; Cultura Organizacional e Gestão de Mudança Organizacional.

Neste plano, a análise efetuada, ancorou-se em volta das questões que encontram-se detalhadamente interligadas com as categorias e subcategorias de análise. Os dados que aqui se apresentam, pretendem, assim, exibir as percepções dos entrevistados face ao impacto do CO no âmbito da sua atuação, bem como determinar quais os fatores motivadores e desmotivadores do CO, compreendendo a sua adequação e pertinência para a intervenção dos AS.

Definidas as categorias do estudo, é agora tempo de desbravar os significados expressos nos relatos obtidos, pois só através destes é que se poderá compreender a exequibilidade dos resultados alcançados. Nesta senda, cada uma das categorias será alvo de análise e tratamento de resultados.

4.2.1. Integração na Organização

Na contemporaneidade as relações humanas tendem cada vez mais a serem priorizadas e valorizadas no contexto organizacional. Esta perspectiva permite-nos compreender, que as organizações têm adotado diferentes abordagens para alcançarem os seus objetivos, ou seja, têm direcionado e perspectivado o comprometimento dos seus colaboradores através de uma eficaz e exequível gestão de pessoas. A gestão de ações de recrutamento e seleção têm vindo a destacarem-se e a assumir um protagonismo crescente. Pois a gestão deste processo tem incorporado na sua base, algumas ferramentas basilares, com o intuito de auxiliarem no processo de produtividade dos seus colaboradores. Uma dessas ferramentas passa pela integração de novos colaboradores no panorama organizacional.

Em traços genéricos integrar significa completar, fazer parte, tornar inteiro. Como tal, o processo de integração constitui uma forma de transmitir informações, isto é, representa um modo particular de dar a conhecer ao novo colaborador a sua importância dentro da organização, de desmistificar as equações do seu trabalho, de clarificar as suas responsabilidades, de inteirá-lo dos valores, missão e cultura da organização e de esclarecer a importância das suas atividades para o sucesso organizacional. Este processo deve, no fundo, proporcionar um treinamento intenso ao novo colaborador na função para o qual foi destacado.

O principal desígnio deste processo consiste em minorar o tempo de treinamento e adaptação do indivíduo, de forma a ajustá-lo ao contexto, ao clima e às tarefas que lhe serão requeridas no âmbito da sua função. Objetiva igualmente, propiciar sentimentos de segurança relativamente à realização das suas tarefas, e consequentemente, fomentar uma relação de confiança, com o desígnio de potenciar o relacionamento com os restantes colaboradores.

Fazendo uma análise global das entrevistas realizadas, compreende-se que o processo de integração dos AS foi positivo e que houve uma boa receptividade por parte das chefias, organização e colaboradores. Um facto curioso do qual os entrevistados apontam revela que este processo tornou-se mais fácil, na medida em que teriam transitado de programas de estágio académicos ou profissionais, para contratos efetivos de trabalho. Portanto, como já havia um conhecimento prévio acerca do trabalho da organização, os AS

acabaram por se sentir mais familiarizados e mais próximos das práticas, objetivos organizacionais e dos RH.

A análise das entrevistas permitiu-nos então, verificar que o processo de integração dos AS foi pautado por atitudes de receptividade, cooperação e inclusão quer dos colegas, quer da organização, despoletando, por isso nos AS uma boa adaptação à organização e confiança e segurança nas suas capacidades. Os participantes revelam também que, em simultâneo com o processo de integração, foi respeitado o seu tempo de adaptação à filosofia, cultura e políticas da organização, como também aos colegas de trabalho. Outra manifestação visível e constatável prende-se com o facto dos entrevistados relatarem que a organização onde estão integrados atualmente é a organização onde iniciaram as suas funções e carreira profissional. Constatam também, que esta permanência na organização deve-se à razão de sentirem-se satisfeitos e comprometidos com a organização, pois muitos deles enaltecem terem sido responsáveis pela criação das bases do seu trabalho, nestas organizações. É relevante destacar que grande parte dos entrevistados indicam, o início da sua carreira e a integração na organização como principais marcos do seu percurso profissional.

Nesta linha, a integração constitui um processo que visa avaliar o grau de relacionamento, ou seja, objetiva compreender se existe ou não cooperação entre os membros da organização, perante a entrada de um novo colaborador. É um processo de elementar necessidade, visto ser o protagonista pela adaptação do novo colaborador. Por outras palavras, deverá ser preocupação da organização assegurar este processo a todos os seus novos colaboradores, com o intuito de ocasionar uma boa adaptação, inclusão e desenvolvimento destes. Pois, a sua performance, dedicação e comprometimento irá depender da forma como foi recebido, aceite e integrado, e de como foi efetivada a assimilação do ambiente e CO.

É, então, fulcral a organização não encarar a integração como um processo de investimento, que acarreta um conjunto de custos. Pois, a curto prazo, é realmente complexo mensurar os resultados obtidos, mas a longo prazo a organização verificará a importância real deste processo. Portanto, a integração é um processo necessário, na medida em que propicia o comprometimento do novo colaborador com a própria organização e com a sua função.

4.3. Dimensões do Clima Organizacional

4.3.1. Categoria: Ambiente e Condições de Trabalho

Com esta categoria pretende-se avaliar a percepção dos AS em relação às condições físicas e materiais de trabalho, nomeadamente no que respeita às instalações, equipamentos, suporte logístico, recursos colocados à disposição dos colaboradores para a efetivação e desempenho das atividades organizacionais e adequação do volume e horário de trabalho. Por seu turno, pretende-se, igualmente, compreender como é que o ambiente da organização se manifesta. Em virtude desta categoria, surgiram três subcategorias fundamentais à análise e ao tratamento dos dados, que em simultâneo foram devidamente fundamentadas com as unidades de registo dos participantes envolvidos no estudo, como pode ser observável através da Tabela 4.

Tabela 4 - Afirmações dos Entrevistados referentes à Subcategoria: Condições de trabalho

Subcategoria	Unidades de Registo
<p>Condições Físicas e Materiais de Trabalho</p>	<p>“ As condições são suficientes...mas estão longe de serem as ideias! (...) Faltam viaturas, pois só temos uma carrinha, para cerca de quarenta e quatro pessoas, e como só leva sete de cada vez acaba por ser contraproducente...porque levamos muito tempo! Faltam sistemas informáticos, os computadores que temos, às vezes não gravam as coisas... e trazem muitas complicações ao meu trabalho (...) Acho que deveria haver um AS em cada valência (...) É importante ter condições de trabalho!” (AS01, 01/06/16)</p> <p>“ Do ponto de vista da casa, as condições físicas são suficientes e adequadas (...) Mas ao nível de outros recursos físicos ou programas informáticos, ou de outros técnicos de áreas mais informáticas ou económicas dava jeito para o desenvolvimento de algumas funções que depois temos de assumir... são aspetos menos suficientes, ou seja, a falta de recursos que temos tido em determinadas coisas, e que por vezes afeta a qualidade de certos trabalhos” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“Nós tivemos, num espaço de um ano, duas mudanças de espaços físicos, precisamente porque não haviam condições (...) Neste momento, estamos num espaço adequado, mas longe de ser o ideal... não assegura a nossa integridade física.... Isto, porque quando trabalhamos com famílias multiproblemáticas é complicado...porque existem situações ameaçadoras... que acabam por nos afetar...e que interferem no nosso trabalho! Mas existe a preocupação da organização</p>

Tabela 4 (Continuação)

Subcategoria	Unidades de Registo
Condições Físicas e Materiais de Trabalho	<p>melhorar, e é importante... temos as condições mínimas asseguradas! (AS05, 06.06.16)</p> <p>“ As condições de trabalho que disponho são boas...no entanto temos duas carências... uma que se prende com o sistema informático que é algo que importaria investir mais... e a outra, com a falta de viaturas, pois não temos uma única viatura para esta unidade! Diríamos que tínhamos que melhorar a estes níveis, era importante, pois ajudaria a fornecer melhores condições para o nosso desempenho” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“Neste momento eu considero que sejam desadequadas... esta organização não foi preparada fisicamente para estes serviços...e temos andando a adaptar de gabinete em gabinete! E isso é contraproducente. Seria importante termos as condições de trabalho asseguradas...estão planeadas novas instalações, mas vamos lá ver quando aparecem!” (AS10, 20.06.16)</p>

Na senda de Maximiano (1995), para que os fatores motivacionais sejam eficazes, é necessário existir uma base de segurança psicológica e material. Nesta figuração, Vasconcelos (2001) referencia que ao desenvolvermos determinados trabalhos, depende-se de uma certa quantidade de energia para obtermos certos resultados. Assim, quando se dispõe de boas condições físicas de trabalho, produzir-se-á mais, e com menor esforço. Porém quando as condições apresentam o panorama inverso, os colaboradores atingem facilmente situações de cansaço, falta de motivação e redução de produtividade.

Neste entendimento, podemos verificar através da Tabela 4, que em relação à subcategoria condições físicas e materiais de trabalho, existe uma notória unanimidade entre os entrevistados, concernente à importância de existirem boas condições de trabalho para o bom desempenho dos colaboradores, relativamente à efetivação das suas funções. A maior parte destes revela que as condições de trabalho são adequadas, mas estão longe de serem as ideais, pois ainda existem muitos aspetos a serem melhorados, um dos entrevistados afere que “ *existe o mínimo de condições, mas existem muitas coisas que têm de ser melhoradas...por exemplo, a estrutura, é um edifício velho que nos dificulta algumas atividades... em termos de arejamento, é muito incomodativo*” (AS14, 07.07.16). Outro participante corrobora desta abordagem, evidenciando que as “*condições são boas, mas não podemos avançar com o nosso trabalho sem termos um cenário cético completamente controlado... há fatores que temos que controlar, e com as*

condições que temos nem sempre é possível... muitas vezes, temos que ser nós a criar essas condições, o que nem sempre é fácil” (AS13, 27.06.16). Diante destas abordagens, podemos efetivamente considerar que os resultados não podem ser alcançados eficazmente, se não estiverem reunidas o mínimo de condições para os satisfazer, pois estas influem no conforto e qualidade de vida do trabalhador, logo, se estes elementos forem precários, ninguém trabalhará com a moral elevada (Magalhães, 1990). Portanto, a satisfação destas condições são fundamentais, para a produtividade e desempenho dos colaboradores.

Dentro desta esfera, é manifesto que dos 15 entrevistados, apenas 2 esboçaram o seu total descontentamento em relação às condições de trabalho, como podemos verificar através do discurso do AS10 (20.06.16) que afere serem “*totalmente desadequadas*” e do AS08 (15.06.16) que refere “*não são as melhores, são ineficazes*”. Sendo que os restantes 13 consideraram que as condições mínimas de trabalho estão asseguradas, e que em alguns casos são “*boas, muito boas*” (AS04, 06.06.16; AS06, 07.06.16; AS07, 08.06.16). De um modo geral, os participantes revelaram, que embora, sejam consideravelmente satisfatórias as condições, ainda existem algumas lacunas por preencher e melhorar, nomeadamente no que respeita ao acesso a equipamentos e instrumentos que seriam preponderantes para a efetivação das suas atividades. Mergulhando nesta interpretação, é certo que o investimento nestes instrumentos, representaria um caminho de profunda consolidação com a satisfação, bem-estar e qualidade das funções dos colaboradores, pois num mercado de constante evolução, a adoção destes instrumentos representaria um denominador diferencial, visto que de nada serve adotar soluções limitadas, que mais tarde podem revelar ineficácia e contraproducência.

Outro dos aspetos enfocados pelos participantes foi o facto de haver uma notória carência de RH, “*é um recurso que faz muita falta*” (AS04, 06.06.16); “*a casa não tem RH suficientes, está aquém*” (AS07, 08.06.16); “*acho que faltam pessoas, tendo em conta os objetivos desta organização*” (AS12, 21.06.16). Neste espectro conceitual, é plausível assumir que o principal recurso de uma organização são as pessoas, são estas que protagonizam o núcleo central destas, assim a integração de novas pessoas é uma ferramenta fundamental para que os colaboradores possam desenvolver as suas funções de forma exequível. De acordo com os entrevistados, a falta de RH acaba por exigir um maior esforço por parte dos colaboradores que estão na organização, refletindo-se, consequentemente, num volume de trabalho bastante elevado. E uma “*situação de excesso de trabalho a prolongar-se por muito mais tempo, pode sempre implicar uma*

maior desmotivação, logo um menor nível de comprometimento das pessoas nesses processos... neste momento fazem como podem, não atingem mais, porque não têm tempo, e capacidade para” (AS07, 08.06.16). Neste polo, e embora a maior parte dos intervenientes desta pesquisa revele que o volume de trabalho é algo natural em algumas fases das suas atividades, o facto é que alguns enaltecem que *“ a carga de trabalho está um pouco acima daquilo que seria desejável”* (AS07, 08.06.16); *“às vezes é difícil acompanhar, às vezes não consigo estar atenta a todos os pormenores* (AS14, 07.07.16), *“ por vezes é difícil acompanhar a carga de trabalho, e existem alturas em que a gente não consegue responder com a celeridade que devíamos responder”* (AS15, 08.07.16); *“a coordenação só por si, já apresenta uma grande sobrecarga...aliada às funções de AS torna-se muito complicado”* (AS01, 01.06.16). Ainda sobre esta linha, os entrevistados revelam que embora a carga de trabalho seja mais ou menos adequada, ela está *“um pouco acima daquilo que seria desejável”* (AS07, 08.06.16). Ligada a esta questão encontra-se a adequação do horário de trabalho, onde existe um consenso geral em haver um bom ajustamento do mesmo, mas que, por vezes, extrapola o adequado.

Em virtude do exposto, é observável assumir que a carga/volume de trabalho é um procedimento que em algumas fases da atividade profissional dos colaboradores é necessária e normal. Todavia, se os seus núcleos mergulharem numa camada constante e frequente, os comportamentos dos colaboradores poderão refletir-se em atitudes pouco produtivas, desmotivadoras e de total descomprometimento com a função. Pois, a qualidade do trabalho apresentado não será exímia, sendo *“provável existirem falhas”* (AS03, 03.06.16), e a qualidade de vida no trabalho será reduzida e os objetivos não serão cumpridos no tempo estipulado (Conselho Federal de Administração, 2011).

Numa outra ancoragem, alguns participantes assumem que, embora, existam algumas lacunas por preencher, como verificado anteriormente, o facto é que há uma preocupação manifesta, por parte das organizações, em intervir e em percorrer um caminho de bases sólidas, para a efetivação de um conjunto de melhorias em relação às condições de trabalho. A este propósito um dos entrevistados revela que *“o espaço físico não é adequado, mas o facto de termos um projeto de arquitetura feito para iniciarmos, ainda este ano obras, já significa algo”* (AS08, 15.06.16). Outro refere que *“o espaço é pequeno, face às equipas que tem, e para os objetivos que a instituição ambiciona... nós tínhamos que melhorar nisso, nesse aspeto já está a ser feita uma casa nova, o que é ótimo”* (AS13, 27.06.16). Neste eixo, outros AS revelam inclusive, que esta preocupação já teve reflexos práticos, e que os seus resultados podem ser vislumbrados no

melhoramento dessas condições, pois “as condições melhoraram, a nível físico melhoraram muito” (AS01, 01.06.16 e AS09, 20.06.16). “ Em termos de espaço físico, temos condições adequadas, nesse aspeto melhorou muito, a nível informático, existem atualmente programas à altura que nos permitem trabalhar bem, e proporcionar qualidade nos serviços prestados aos nossos utentes” (AS03, 03.06.16).

Noutra assunção, e ainda que de forma pouco significativa, existem alguns depoimentos que revelam que as condições de trabalho têm “vindo a diminuir” (AS15, 08.07.16), “pelo aumento do volume de trabalho, os espaços que tínhamos para cada um foi reduzido, já não temos um gabinete individual, o que na área social é fundamental” (AS05, 06.06.16). “ Não vejo melhorias nenhuma, pelo contrário, acho que pioraram (AS15, 08.07.16).

Através dos argumentos referidos, é imperioso não verificar, que de um modo genérico, as organizações ambicionam melhorar as suas condições de trabalho, o que reflete uma fórmula muito significativa não só para o sucesso organizacional, mas essencialmente, para a satisfação e motivação dos colaboradores (Chiavenato,2004). Ora, quando estas condições não são satisfeitas a “qualidade de certos trabalhos pode ser afetada” (AS02, 01.06.16) e ser “contraproducente” (AS10, 20.06.16), acabando por despoletar diversas consequências. Portanto, a preocupação em assegurar as condições de trabalho aos colaboradores, deverá constituir um pilar para a organização.

Na esfera desta categoria, foi-nos possível compreender que quando as condições de trabalho, não são as mais favoráveis, as consequências poderão ter um impacto negativo, não só na vida profissional do indivíduo, mas também na vida pessoal. Neste sentido, ao analisarmos a subcategoria consequências das condições de trabalho, é-nos exequível verificar que estas refletem um elenco de componentes como *stress*; pressão; e efeitos para a saúde. Através da Tabela 5 podemos verificar algumas dessas componentes.

Tabela 5 - Afirmações dos entrevistados referentes à Subcategoria: Consequências das Condições de Trabalho

Subcategoria	Unidades de Registo
Consequências das Condições de Trabalho	<p>“Com a acumulação de todas estas funções, vivo em constante <i>stress</i> é vivido a 100%, sem dúvida” (AS01, 01.06.16).</p> <p>“O volume de trabalho em vários momentos interferiu na minha vida pessoal, na relação com a minha família, com os meus filhos, que precisavam que estivesse a 100% para atender à função de mãe” (AS03, 03.06.16).</p>

Tabela 5 (Continuação)

Subcategoria	Unidades de Registo
	<p>“Sem dúvida, o horário de trabalho interfere na minha vida pessoal, retira qualidade” (AS05, 06.06.16).</p> <p>“O volume de trabalho afeta a qualidade do meu trabalho, afeta porque dispersa, e quando a pessoa acaba por fazer muita coisa ao mesmo tempo, raramente as coisas vêm com a qualidade que devem” (AS06, 07.06.16).</p> <p>“Eu acho que muitos de nós não estamos felizes, devido ao excesso de trabalho” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“O horário de trabalho acaba por interferir na vida pessoal, condiciona por vezes, acaba por desmotivar” (AS13, 27.06.16).</p> <p>“Muitas vezes não consigo sair daqui a tempo, nunca saio a horas, há reuniões, trabalho, ... e quando estou em casa não posso organizar e planear nada, porque posso ser chamada a qualquer momento. Às vezes se tivesse um trabalho que chegasse às 17:30h e saísse e não tivesse mais responsabilidades nenhuma, era tão bom! ” (AS14, 07.07.16)</p> <p>“ O excesso de atribuições acaba por afetar a qualidade do trabalho, é inevitável” (AS15, 08.07.16).</p> <p>“... Acaba por prejudicar o meu lado pessoal, pelas coisas que deixo de fazer, sítios que deixo de frequentar, para evitar conflitos” (AS09, 20.06.16).</p>

Tendo em conta a Tabela 5 supracitada, podemos verificar, embora, com cenários distintos, que o grupo de entrevistados enaltece diversos aspetos como consequências das condições de trabalho. Numa primeira leitura, uma grande parte do núcleo de entrevistados referencia que o volume de trabalho interfere na qualidade do trabalho prestado, o que poderá resultar em baixos índices de produtividade para a organização, se a situação se manifestar de uma forma prolongada. Na opinião de alguns AS o volume de trabalho é uma situação que deve assumir contornos muito pontuais, pois e como afere um dos participantes *“quando o volume é grande, e sabemos que temos muito para fazer, nós não conseguimos dar atenção a determinados pormenores, que são importantes para o trabalho, e portanto, afeta a qualidade do trabalho”* (AS15, 08.07.16). Outro entrevistado corrobora com esta perspetiva, enaltecendo que o volume de trabalho *“influencia a qualidade do trabalho, sobretudo, restringe-me em algumas frentes de trabalho...portanto, tem um impacto negativo, em algumas das áreas de intervenção onde deveria estar a atuar”* (AS07, 08.06.16).

De um modo genérico, os intervenientes da pesquisa revelam que o volume de trabalho tem impacto na qualidade do trabalho prestado, pois quando o trabalho é

efetivado de forma rápida e mesmo *“que acompanhado por técnicas rigorosas, é provável existirem falhas, embora, não sejam falhas grosseiras”* (AS03, 03.06.16). Todavia, há uma preocupação evidente por parte destes para que o volume não assuma contornos prejudiciais, nem tenha impacto negativo na execução das suas tarefas, pois de acordo com o AS05 (06.06.16) *“ dentro da medida do possível, tento priorizar o meu trabalho, vou tentando chegar a todas as tarefas exigidas, embora existam situações que nos retirem qualidade”*. Outro aspeto relevante a considerar é que embora, 6 dos entrevistados assumisse que o volume de trabalho não tinha qualquer impacto na qualidade do seu trabalho, é evidente a preocupação que estes expressam em relação ao facto de esta componente poder vir a tornar-se real, como podemos atestar através da seguinte citação *“ o volume de trabalho não influencia a qualidade do meu trabalho, mas tenho receio que isso possa vir a acontecer”* (AS12, 21.06.16). Com base neste reportório, e considerando a perspetiva de Ballou (1993) a qualidade de um trabalho é o núcleo chave do conjunto de valores que as organizações oferecem. E se os colaboradores não se sentirem aptos, envolvidos e comprometidos, a produção de trabalho não surgirá com a qualidade pretendida.

Outra das consequências das condições de trabalho manifestadas pelos entrevistados, prende-se com o facto de o horário de trabalho interferir na vida pessoal destes. A este propósito vários autores revelam que quando a vida profissional extrapola para a vida pessoal, o sentimento em termos de satisfação e motivação com a função pode ser submerso por comportamentos de descomprometimento e desmotivação com a função. Nesta senda, os AS consideram que um horário de trabalho mais alargado, em determinadas alturas é justificável, um testemunho referencia inclusive *que “durante uma semana do mês, eu tenho que estar disponível 24 horas por dia, e durante esta semana não me posso ausentar para muito longe, condiciona, mas faz parte das funções”* (AS09, 20.06.16), no entanto, este não poderá figurar regra. Neste elenco, através da Tabela 5, é realmente observável, através de alguns depoimentos, que o horário de trabalho *“interfere algumas vezes, na vida pessoal e familiar”* (AS08, 15.06.16). No entanto, alguns intervenientes aferem, que com o tempo tiveram de criar mecanismos de defesa, para que esta situação não se prolongasse *“ até para me proteger a mim, a minha família, e a minha sanidade mental”* (AS10, 20.06.16). Ou seja, embora haja uma interferência, e o horário de trabalho impacte algumas vezes, nas questões familiares, os colaboradores procuraram contrariar isto, *“separar águas, defender-me mais, tornar mais razoáveis os tempos de trabalho”* (AS07, 08.06.16). É certo que o homem é um ser integral. E sem

dúvida, o papel profissional representa um peso importante do ponto de vista quantitativo e qualitativo na vida de cada um, mas não é o único (Bernhoeft, 2009). Para tal, é necessário haver um equilíbrio e uma sintonia entre o lado profissional e pessoal.

Diante das consequências expostas, ainda foi possível somar mais uma consequência, como resultado das condições de trabalho, o *stress* causado, como é possível constatar através da Tabela 5. A este propósito os AS elucidam, também que, embora, possa gerar outras consequências, esta componente acaba por refletir um prolongamento do trabalho efetuado, sobretudo de um trabalho social, que envolve na sua esfera diversos riscos. “ *O stress é os efeitos que advém de qualquer trabalho... mas claro que isso também nos causa algum desgaste que está associado muito à própria função de AS*” (AS08, 15.06.16). Todavia, a análise da transcrição das entrevistas permitiu verificar que o *stress* tem vindo a ganhar um papel de destaque na vida dos colaboradores. Estes evidenciam que o *stress*, muitas vezes, é o impulsionador de alguns efeitos que podem surgir, pois “ *em alguns momentos, confronto-me com situações de stress... tiram-me muitas vezes o sono... e claro que isso afeta a saúde das pessoas, porque um, dois, três dias, não tem significância, mas se for um período muito longo, vai ter*” (AS03, 03.06.16). Corroborando com esta afirmação, um dos entrevistados referencia “ *atribuo a este cargo, um problema de costas, em que tive de ser operada depois... andava em constante stress, depressões, ataques de pânico... estou numa psicóloga agora, tem sido bastante difícil a nível de saúde*” (AS01, 01.06.16); “ *Estou cansada, sofro das várias etapas de “burnout”*¹ (AS06, 07.06.16). No panorama ilustrado, é evidente que o *stress* resultada de um conjunto de exigências excessivas e desajustadas, das quais os colaboradores têm dificuldade em superar, pois estes ficam “ *mais apreensivos e nervosos em determinadas fases, onde o volume de trabalho é elevado, e causa stress*” (AS15, 08.07.16). Além dos problemas relacionados com a saúde mental, visto que alguns sentem-se “ *cansados, fisicamente e psicologicamente*” (AS14, 07.07.16), é manifesto a existência de problemas para a saúde física. Evidentemente que se estas situações não forem atenuadas, o desempenho do colaborador será fraco, e o aumento do absentismo será inevitável. É certo, constatar através do exposto que o “ *stress provoca sofrimento*” (AS10, 20.06.16), mas não constitui uma doença, este pode é ser um potencial causador de doenças físicas ou psicológicas.

¹ Esgotamento físico, emocional e psicológico provocado por condições de trabalho desgastantes.

Entrelaçado com o *stress*, podemos ainda verificar, entre os entrevistados que muitas vezes, as exigências impostas pela organização acabam por despoletar situações de pressão. Face a esta situação os participantes revelam que sentem-se pressionados para cumprir metas, “*mas isso é inerente, são exigências e tem que ser*” (AS13, 27.06.16). Outros referem que a pressão que sentem “*é intrínseca*” a estes, manifestando inclusive que são muito exigentes consigo, e pressionam-se muito (AS11, 21.06.16; AS01, 01.06.16 e AS05, 06.06.16). Portanto, embora as exigências colocadas desencadeiem situações de pressão, constata-se que estas não interferem no trabalho, nem no comprometimento dos entrevistados, visto que estas situações são encaradas como sendo naturais de qualquer profissão.

Partindo-se para a última subcategoria elencada na presente categoria, o ambiente de trabalho, é-nos possível identificar desde logo através da Tabela 6, que a maior parte dos entrevistados considera que o ambiente de trabalho vivenciado nas organizações onde estão inseridos é satisfatório, saudável, positivo e bom, visto que dos 15 entrevistados, apenas 2 considerou que o ambiente de trabalho não era satisfatório. Numa lógica altamente estruturada, é perceptível constatar que alguns entrevistados referem que o ambiente é positivo, e que as causas que concorrem para esse ambiente prendem-se essencialmente com a liberdade em colocar sugestões; abertura com chefias; boa liderança; relacionamentos interpessoais próximos e trabalho em equipa. Todavia, através dos testemunhos de alguns participantes é possível observar que existem falhas, e que alguns destes elementos não se verificam nas organizações onde trabalham.

Tabela 6 - Afirmações dos entrevistados referentes à Subcategoria: Ambiente de Trabalho

Subcategoria	Unidades de Registo
Ambiente de Trabalho	<p>“Bom ambiente organizacional temos a liberdade de propor, de falar sobre as nossas dificuldades, há essa abertura” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“ Na minha organização existe um bom ambiente, há respeito pela chefia, há uma boa liderança, no entanto existe alguma intromissão política, que por vezes interfere, e não sabemos como nos posicionar” (AS05, 06.06.16).</p> <p>“ É um ambiente saudável” (AS04, 06.06.16).</p> <p>“ Um ambiente aberto, chefias muito acessíveis, uma organização muito dialogante...há uma inter-relação muito íntima entre as pessoas...um relacionamento muito próximo” (AS06, 07.06.16).</p>

Tabela 6 (Continuação)

Subcategoria	Unidades de Registo
Ambiente de Trabalho	<p>“Em termos de ambiente entre colegas e chefias o ambiente é saudável” (AS15, 08.07.16).</p> <p>“Nem sempre é o melhor, não é positivo, há uma grande resistência, uma falta de predisposição, de sensibilidade por parte dos colegas” (AS10, 20.06.16).</p> <p>“ Não vivemos um ambiente de desconfiança, pelo menos até a uns dias atrás... só que as mudanças que estamos a passar, faz levantar muito pó, muita má-língua, e isso influencia, somos afetados com dados colaterais” (AS10, 20.06.16).</p> <p>“ O ambiente de trabalho na organização é positivo, a casa tem milhares de funcionários e foi sempre uma preocupação trabalhar em equipas muito próximas” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“ Não é mau, mas também não é excelente, acho que para o CO seria importante conviver mais, mais integração” (AS12, 21.06.16).</p> <p>“ Nesta sala, é emocionalmente saudável...agora noutras salas, não posso dizer que me sentia feliz, porque não me sentia! (AS11, 21.06.16).</p>

Através dos discursos dos entrevistados, foi perceptível figurar que existe nas organizações um ambiente de competitividade alimentada por processos saudáveis, visto que *“querer melhorar à partida é aquilo que qualquer ser humano deseja”* (AS07, 08.06.16), portanto, *“existe competitividade, mas partilhada, uma competitividade saudável”* (AS02, 01.06.16). Embora, exista sempre aquela pessoa que *“tenta sobressair-se”* (AS03, 03.06.16), *“a ovelha negra, digamos”* (AS11, 21.06.16). É importante frisar que esta questão da competitividade encontra-se entrelaçada com o comprometimento dos colaboradores. Mediante esta questão os participantes revelaram que na sua maioria, os colaboradores são comprometidos com o seu trabalho, porém existem situações pontuais de algum descomprometimento, mas que se assumem como normais pois *“ao longo dos anos, vamos sempre notando fases que oscilam entre a motivação e desmotivação, relacionadas ou por fatores pessoais, ou por fatores organizacionais, o que é normal”* (AS02, 01.06.16). Portanto, existem situações que *“provocam desgaste, e que há pessoas que tendem a descomprometerem-se e acabam por desmotivar”* (AS06, 07.06.16). Ou seja, situações, como excesso de trabalho podem sempre *“implicar uma maior desmotivação e um menor nível de comprometimento”* (AS07, 08.06.16), mas são situações que são perspetivadas como naturais e inerentes a qualquer trabalho.

Outro aspeto relevante a considerar no ambiente organizacional, é o facto de estes evidenciarem, em grande maioria, que a sua organização é um lugar emocionalmente e psicologicamente saudável para trabalhar, o que auxilia na obtenção de um ambiente de trabalho favorável. Nesta lógica podemos verificar através de um dos testemunhos esta realidade, pois este afere *“para quem gosta de trabalhar com pessoas vai encarar como positivo... sinto-me à vontade, disponível para falar do quer que seja com este pequeno grupo, portanto, é um lugar emocional e psicologicamente saudável”* (AS05, 06.06.16). No entanto, há que destacar que alguns entrevistados consideram que o ambiente da sua organização, assume-se como sendo um sítio parcialmente emocional e psicologicamente saudável *“ pois a patologia com que trabalhamos nem sempre é fácil, pode ser desgastante”* (AS04, 06.06.16). Neste holofote, os participantes elucidam também que por vezes, sentem-se ameaçados, *“temos que pedir à polícia que venha para aqui, por causa das ameaças, não tem a ver com a organização, tem a ver com a envolvimento das situações que trabalhamos, mas emocionalmente o ambiente torna-se sensível”* (AS09, 20.06.16). *“ É uma intervenção muito complicada, mas inerente à profissão de AS, acabamos por nos envolver emocionalmente, e isso afeta-nos”* (AS10, 20.06.16). Corroborando com esta afirmação, o AS15 (08.07.16) afere que *“no SS, o bournout, é uma situação que acontece muito, e a frustração por não conseguir ajudar em certas situações acontece, portanto, emocionalmente é desgastante”*

No seio de todas estas afirmações, é irreal não reconhecermos que o ambiente organizacional, muitas vezes, torna-se psicologicamente e emocionalmente pesado e delicado, devido à própria natureza da profissão de SS, todavia não é o único fator responsável pelas fragilidades emocionais que ocorrem no ambiente de trabalho. Neste elenco, através da análise da transcrição das entrevistas foi possível cimentar esta realidade através de algumas afirmações que evidenciam claramente esta leitura. O AS10 (20.06.16) alude que *“não acho que seja o local ideal, para se trabalhar com qualidade, para termos a nossa sanidade mental, para termos condições psicológicas e mentais”*. Convergindo com esta afirmação o AS01 (01.06.16), complementa que *“embora o ambiente seja saudável, há um momento na semana, quando juntamo-nos com a coordenação, que não é nada saudável... já tenho medo desse dia...eu e as minhas colegas todas... a gente vem para aqui, e tenta dizer o mínimo possível...para a gente não sair daqui, muito loucas, somos reprimidas, se for preciso humilhadas... eu vou muito abaixo, eu choro, ou eu tenho um ataque de nervos ou, eu sei lá...depois temos o resto da semana para recuperar”*.

Se analisarmos com detalhe o anteriormente referenciado, podemos concluir que existe uma consciente complexidade associada ao ambiente onde estes encontram-se inseridos. Numa leitura dialógica, compreendemos que quando o ambiente da organização não é positivo, o ambiente psicológico e emocional dos colaboradores é claramente afetado, podendo resultar, em estados e condições de saúde muito frágeis por parte dos colaboradores. Por seu turno, é visível que as relações com as chefias também concorrem para que o ambiente seja favorável, e que quando isso não acontece, os colaboradores são emocionalmente e psicologicamente afetados, podendo inclusive, a vir alimentar sentimentos de medo. Numa visão global, é então possível concluir através da análise das entrevistas, que por vezes, o ambiente não é saudável a nível psicológico e emocional, primeiro pela própria natureza da profissão, segundo pelo ambiente de trabalho não ser saudável, e por último pelas relações com chefias serem demasiado rígidas.

Legitimando teoricamente esta subcategoria, e numa ótica global, a maior parte dos participantes, nomeadamente 12, consideram que a sua organização poderia constar numa lista das melhores organizações para se trabalhar, apontando como principais razões: “*condições de trabalho satisfatórias*” (AS01, 01.06.16 e AS15, 08.07.16); “*grau de autonomia atribuído*” (AS01, 01.06.16); “*oportunidades proporcionadas*” (AS02, 01.06.16 e AS04, 06.06.16); “*recursos disponíveis*”; “*formação e experiências concebidas*” (AS02, 01.06.16 e AS13, 27.06.16); “*relacionamento com chefias e ambiente*” (AS05, 06.06.16 e AS08, 15.06.16); “*espaços físicos*” (AS05, 06.06.16 e AS02, 01.06.16); “*relações interpessoais próximas*” (AS11, 21.06.16 e AS08, 15.06.16) e “*boa direção*” (AS13, 27.06.16). Apenas 3 dos participantes não colocaram a sua organização na esfera das melhores, por considerarem que esta é alimentada por “*relações interpessoais frágeis, falta de oportunidades de crescimento profissional, resistência às propostas colocadas, pela desmotivação dos colaboradores e falta de RH*” (AS04, 06.06.16 e AS10, 20.06.16).

Perante este espólio, verifica-se que a maior parte dos participantes considera que a sua organização é detentora de um bom ambiente organizacional, porém não significa que não existam elementos a melhorar ou a modificar. Pois muitos dos colaboradores, confrontados com a questão de alterarem algum aspeto no seu ambiente de trabalho, indicaram diversos elementos como: “*maior supervisão e acompanhamento de chefias*” (AS03, 03.06.16); “*adequação do salário*” (AS01, 01.06.16 e AS08, 15.06.16); “*práticas de reconhecimento*” (AS05, 06.06.16); “*integração e estimulação do*

trabalho” (AS06, 07.06.16); *“espaço físico e a nível de competências, mais formação a nível relacional, fomentar mais as relações interpessoais”* (AS10, 20.06.16); *“distribuição equitativa de tarefas e reorganização de equipas”* (AS15, 08.07.16) e *“reforço das equipas com mais RH”* (AS07, 08.06.16). Fazendo um somatório dos elementos apontados, é evidente, que muitos deles são elementos importantes para a manutenção de um CO positivo. Precisamente, por estarem consciencializados desta importância, é que os entrevistados alteravam-nos ou modificavam-nos para que o ambiente de trabalho melhorasse.

A este propósito, foi possível identificar que a maior parte das organizações das quais os participantes integram, não realizam qualquer tipo de ação que permita compreender como é que o CO se manifesta. Pois dos 15 entrevistados, apenas 5 admitiram ser uma preocupação organizacional e haver ações concretas para verificar o clima, como *“inquéritos de satisfação aos colaboradores”* (AS10, 20.06.16); *“questionários de avaliação”* (AS08, 15.06.16; AS13, 27.06.16) e o *“balanço social, onde ouvimos as bases, as expetativas, as opiniões”* (AS07, 08.06.16). No entanto, estes entrevistados frisam que existe a necessidade de fazer estas ações com *“mais regularidade e com mais profundidade”* (AS07, 08.06.16). Por seu turno, os restantes 10 aferem que a organização *“não realiza”* (AS05, 06.06.16), mas que *“era importante para saber o que está a falhar, perceber como a equipa está”* (AS05, 06.06.16 e AS06, 07.06.16). Outros enfatizam que *“seria importante, se a direção tivesse interesse”* (AS01, 01.06.16), mas *“quando as pessoas estão há muito tempo numa organização deixam de ter determinadas preocupações, infelizmente”* (AS03, 03.06.16). Nesta perspetiva, depreendemos desde logo, que uma minoria das organizações a que pertencem os entrevistados realizam ações para o CO. As restantes, não realizam, e algumas nem mostram interesse na sua efetivação, apesar, de os colaboradores acharem conveniente e importante. Todavia, estas ações assumem um núcleo fundamental, na medida em que visam identificar eventuais falhas e problemas no seio organizacional, e se estas forem atenuadas e melhoradas, certamente, que os colaboradores vão encontrar-se mais satisfeitos, motivados e comprometidos com o seu trabalho.

Em sintonia com o exposto ao longo desta categoria, é evidente, que apesar da sua peculiar delicadeza, as condições de trabalho são uma importante base para solidificar um ambiente organizacional positivo. As organizações reconhecem essa importância e estão, cada vez mais dispostas a apostar no melhoramento dessas condições, de modo a assegurar um trabalho eficaz aos seus trabalhadores. As condições de trabalho

asseguradas são um aspeto fundamental para que os colaboradores obtenham satisfação e qualidade de vida no trabalho. Embora verifique-se a existência de alguns aspetos a melhorar, essencialmente concernente à carga de trabalho existente, o facto é que de um modo global as condições e o ambiente de trabalho são satisfatórias. É assim, legítimo revelar que esta categoria não se constitui como um fator desmotivador para a atuação dos AS, acabando por impactar positivamente na sua intervenção. É igualmente plausível verificar que quando as condições e o ambiente de trabalho não são satisfatórias, o nível de satisfação dos colaboradores diminui, podendo mesmo, oferecer contornos menos favoráveis que impactam não só na qualidade do trabalho prestado, como também na obtenção de um CO positivo.

4.3.2. Categoria: Comunicação

De um modo geral, esta categoria pretende avaliar a satisfação dos entrevistados em relação ao processo de comunicação da organização onde se encontram inseridos. Nesta ótica, através desta categoria, surgiram três subcategorias preponderantes à sua análise: processo de comunicação; processos decisórios e avaliação do tipo de comunicação.

É consensual que a comunicação representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional, ela constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades (Rego, 2007). Contudo, a comunicação é mais do que a transmissão de significados, pois precisa ser compreendida, para que a dinâmica organizacional ocorra e garanta que todos os indivíduos encontram-se convenientemente ligados e integrados.

Em virtude do exposto, qualquer organização funciona através dos processos de comunicação. Assim, e de forma a compreender como é que a comunicação atua no seio das organizações em que os entrevistados desta pesquisa pertencem, iremos analisar a primeira subcategoria, ou seja, o processo de comunicação.

Tabela 7 - Afirmações dos Entrevistados referentes à Subcategoria: Comunicação

Subcategoria	Unidades de Registo
<p>Processo de Comunicação</p>	<p>“O processo de comunicação é útil, sem essa comunicação não se trabalha, é adequado, pois a organização promove reuniões, momentos de contacto que se consegue estabelecer e fomentar a comunicação” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“ Temos vários campos de divulgação...circulares, notas técnicas que no fundo reforçam planificações de procedimentos” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“É boa, aqueles que estão comigo reunimos, conversamos, planeamos as ações. Os que não estão marcam-se reuniões para avaliar e acompanhar o trabalho. Depois existem os <i>emails</i>, os telefones...mas acho que as formas de comunicação funcionam bem” (AS08, 15.06.16).</p> <p>“ Existem coisas a melhorar, existam falhas... por exemplo em alguns momentos sentimos que determinada equipa não foi informada sobre determinado assunto” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“ O processo de comunicação é difícil, existem muitos mal entendidos, é a parte mais difícil da organização” (AS14, 07.07.16).</p> <p>“O processo de comunicação com a direção é complicado, porque é uma direção voluntária que não está aqui muitas vezes... e só acabamos por falar com eles quando realmente existe uma urgência... dificulta um bocadinho o trabalho, porque eu não tenho ninguém que possa ligar quando preciso” (AS09, 20.06.16).</p> <p>“ Há muitos colaboradores aqui que têm baixa escolaridade, e às vezes dizemos uma coisa e percebem outra” (AS14, 07.07.16).</p>

Através da Tabela 7, podemos facilmente compreender que a maior parte dos entrevistados, considera o processo de informação útil e eficaz. Dos 15 entrevistados, apenas, 4 considera que o processo de comunicação é ineficaz na sua organização. É importante revelar que no processo comunicacional, a comunicação deverá sempre ocorrer entre todos os níveis hierárquicos, ou seja, desde o topo, até à base. Fazendo uma leitura aprofundada, compreendemos que os entrevistados apontam que este processo é efetivado de diversas formas, nomeadamente através de reuniões, atas, circulares, *emails*, telefone, notas técnicas e contatos diretos entre os colaboradores, com o intuito de garantir “*um bom funcionamento do processo...e para que as informações sejam de conhecimento de todos*” (AS05, 06.06.16). Não obstante, os AS entrevistados referenciaram que normalmente este processo, é feito por *email*, sendo, algumas vezes, usada a via direta, e, pontualmente, a via telefónica. O AS01 (01.06.16) assume que em “*termos de equipa, falámos abertamente, através do contacto verbal*”, todavia, o AS02 (01.06.16) referencia que “*estamos a instituir o procedimento de enviar emails a todos para que fique tudo*

registado”. É um facto que o mundo virtual tem a capacidade de aproximar os indivíduos através da informação, mas ao mesmo tempo, afasta-os do convívio profissional: alterações nas relações profissionais e na execução dos conceitos de trabalho na organização (Cardoso, 2006). A este propósito o AS07 (08.06.16) considera que *“aquilo que é por via eletrónica corre bem, de qualquer forma, é importante que deixássemos um pouco a intervenção de conteúdo mais eletrónica, para voltarmos a contextualizar, ou a pessoalizar mais, aqueles que seriam os níveis de interação entre as pessoas”*. *“Tem que haver momentos próprios de interação”* (AS03, 03.06.16). Portanto, estes testemunhos revelam que é necessário fomentar o exercício da comunicação, através de uma cultura de diálogo, para que os relacionamentos interpessoais não fragilizem.

Diante do exposto, é inevitável não reconhecer que embora a maior parte dos processos de comunicação sejam entendidos como adequados, é evidente haverem algumas falhas em termos comunicacionais, que por vezes *“prejudicam o clima da organização”* (AS14, 07.07.16). Um dos entrevistados evidencia que *“existem falhas, mas que são falhas residuais, nada de significativo”* (AS05, 06.06.16). Já o AS10 (20.06.16) menciona que a *“comunicação vinda da direção é um pouco autoritária... e causa, por vezes alguns problemas na comunicação”*. Corroborando, com esta afirmação o AS01 (01.06.16) enaltece *“nas reuniões semanais com a coordenação, a comunicação não funciona, há opiniões que não são validas, as pessoas são humilhadas, há desperdícios de tempo”*. Nesta ideologia, a eficácia na comunicação interna encontra-se intimamente relacionada ao comprometimento das lideranças da empresa, com a efetiva abertura à negociação e à troca de ideias Luz (2003), portanto, é importante haver uma flexibilidade e abertura por parte das chefias. Outro entrevistado salienta que *“às vezes são enviados emails, e as pessoas nem sempre vêm a informação atempadamente”* (AS08, 15.06.16), mas a partir de um certo tempo isto *“pode começar a chatear, pois da falta tempo, passa para a falta de competências, em não haver resposta”* (AS10, 20.06.16). Já o AS15 (08.07.16) alude que *“por vezes, não tomam conhecimento da alteração de alguns procedimentos”* O AS 06 (01.06.16) e 10 (20.06.16) revelam que existem *“estilos comunicacionais, diferentes, e às vezes há uma certa dificuldade em captar a informação...quando não é bem explícita (...)”* *“o grande obstáculo a uma boa comunicação é a dificuldade de expressão escrita.”* O entrevistado AS03 (03.06.16) constata que há *“alturas em que as pessoas têm muito trabalho, não têm calma, gritam com as pessoas, perdem as estribeiras... não conseguem transmitir”*.

Perante os diálogos, é possível verificar que existem claras falhas nos processos comunicacionais, e portanto, na comunicação existente. Falhas que são apontadas e que portanto, deveriam ser intervencionadas, na eventualidade de não despoletarem “*determinadas confusões*” (AS05, 06.06.16). Assim, são notórias falhas em relação à liderança estabelecida com os seus colaboradores, pois alguns testemunhos referem que esta assume-se como indisponível e ausente, não existindo espaço para a partilha de opiniões, nem para a oportunidade de interagir, ouvir, perguntar, partilhar, clarificar ou mesmo aprofundar. Noutra dimensão, existem falhas na transmissão das informações, especificamente, no que concerne ao envio de *emails* que nem sempre são vislumbrados a tempo e na transferência de conteúdos importantes para a efetivação de certas informações. Num outro plano, verificam-se falhas concernentes a utilização de estilos pessoais de comunicação diferenciados, de problemas semânticos, como a falha na escrita e problemas relacionados com a clareza e concisão organizacional, como a incapacidade de transmitir as informações de forma coesa, em situações de *stress*.

Efetivamente, podemos concluir que existem falhas comunicacionais, o que é um cenário perfeitamente natural no seio organizacional, visto que a forma como os indivíduos assimilam a informação transmitida pode ser codificada e decodificada de variadas formas. Face a isto, a mesma comunicação, tende a ser interpretada de maneira diferente (Angeloni, 2003). Mas, certamente se existir a disponibilidade das pessoas e das organizações em melhorar estas falhas, a comunicação será mais eficaz e eficiente, contribuindo para o fortalecimento de um bom CO.

Relativamente à subcategoria “ processos decisórios”, é observável considerar que, de um modo geral, os colaboradores são envolvidos e informados acerca dos procedimentos importantes da organização. Nesta visão, Cohen (2003) conceptualiza que quanto maior for o grau de interdependência exigido pelas tarefas, mais importante será para que os colaboradores se mantenham em constante relação. Podemos verificar este consenso, através da aceção do AS02 (01.06.16) que afere que “*somos informados, díganos que 99% das informações importantes são transmitidas...há liberdade para sugerir, para propor, uma boa relação*”. Inequivocamente o AS11 (21.06.16) revela que “*a direção tem a preocupação de questionar, têm-se chegado mais, informado mais, e tem corrido bem*”. O AS08 (15.06.16) e AS09 (20.06.16) esboçam que “*somos informados, e somos envolvidos nas decisões da organização (...)*” “*aqui todos participam, dão a sua opinião, há essa liberdade*”. Face ao exposto, entendemos que existe “*muito o cuidado de transmitir com tempo, com qualidade e sobretudo de forma*

clarificada as informações” (AS07, 08.06.16). Podemos então, constatar através dos discursos algumas conclusões: as sugestões e opiniões dos colaboradores são consideradas; os colaboradores são incluídos a participar nas decisões importantes da organização; as informações necessárias à concretização do trabalho são transmitidas e os participantes têm conhecimento das decisões importantes para a efetivação do trabalho. Em virtude do mencionado, é fundamental, existir uma envolvência por parte dos colaboradores nos processos decisórios, não só porque estes poderão auxiliar as organizações a enfrentarem e superarem desafios, como também, poderá ajudar os colaboradores a sentirem-se mais motivados e envolvidos com a organização. Evidentemente, que se estes não se sentirem envolvidos, a tendência será que haja um desinteresse e desmotivação face ao conhecimento das informações, como podemos apurar através do AS01 (01.06.16) do qual evidencia *“já desisti de tentar saber mais daquilo que querem dizer, mas há sempre pormenores que se soubesse, ficava mais descansada”*, ou até adotarem posturas que espelham desagrado, e que deixam transparecer alguma indignação, como é o caso do AS 06 (07.06.16), em que assegura *“aqui ninguém é informado acerca de nada, o gabinete de RH que nem sequer faz essa parte... e informações de interesse geral, falham totalmente, dentro dos RH em concreto... portanto, não há uma comunicação aos funcionários, não são comunicadas algumas regras, não são dadas informações que poderiam ser uteis, isso não é feito”*. A partir do exposto, nota-se que mesmo existindo uma envolvência dos colaboradores nos processos decisórios, ainda existem alguns AS que enaltecem não terem acesso a informações que são de interesse para o seu trabalho. Ora, se estas informações não forem transmitidas, dificilmente os objetivos delineados serão devidamente alcançados, e o indivíduo sentirá que o seu trabalho não é representativo para a organização, refletindo-se numa menor eficácia relativamente ao desempenho das suas funções.

Desenhando um caminho comum, e partindo-se para a subcategoria “avaliação do tipo de comunicação”, é-nos inequívoco evidenciar que de um modo geral, os entrevistados discorrem satisfatoriamente em relação a esta. Neste reportório, 13 dos entrevistados avaliou a comunicação, como sendo satisfatória, *“positiva e aberta”* (AS05, 06.06.16, AS06, 07.06.16), pois *“as informações que são essenciais, são transmitidas, e permitem que trabalhemos de forma satisfatória... falar e comunicar bem uns com os outros, penso que esse aspeto é conseguido”* (AS05, 06.06.16), embora, e como já foi possível verificar anteriormente, com *“algumas falhas”* (AS12, 21.06.16). Pois um dos entrevistados enaltece que *“apesar de o relacionamento entre chefias, ser bom, pois há*

proximidade, há comunicação, há abertura entre os chefes e os técnicos...existem colegas que é mais fácil comunicar, há outros que é pela terceira pessoa e há uns que um bom dia já é demais” (AS11, 21.06.16). As impressões expressas pelo AS01 (01.06.16) mencionam também que “ entre direção e colaboradores, pode ser que a direção diga que sim, mas isso depende da percepção que se tem, se comunicação eficaz for fazerem tudo o que eu mando, então será eficaz”.

Fixando-se nas camadas e manifestações visíveis, os relacionamentos interpessoais, quer com as chefias, quer com os colegas, são aqueles mais apontados pelos entrevistados, como os principais responsáveis pelas falhas comunicacionais. Isto vem comprovar o forte impacto que as relações interpessoais têm no quotidiano organizacional. Evidentemente, se estas relações forem sedimentadas por laços de confiança e bom relacionamento, a comunicação será muito mais eficaz, embora possam existir falhas residuais, resultado da própria inerência humana. Uma outra observação importante a efetivar, é o testemunho do AS01 (01.06.16) que enfoca *“é muito complicado avaliar a comunicação, há várias formas aqui... diretrizes mais explosivas, diretas, assertivas, uma outra colega que esta calada o tempo todo para não se chatear, e outra que não é muito interessada... e por vezes, não funciona”*. Em virtude desta afirmação, é certo que pessoas, com opiniões e estilos comunicacionais distintos podem efetivamente trabalhar juntas e integradas por objetivos comuns (Luz, 2004), no entanto, em determinados momentos estas diretrizes comunicacionais poderão não resultar, originando, desentendimentos e problemas, que poderão acarretar consequências negativas não só para o processo de comunicação, como também para CO.

Face ao exposto, a comunicação é imprescindível para que exista um sistema de cooperação e de interação entre as pessoas, de forma a alcançarem objetivos comuns. É nítido que a ausência de comunicação entre os colaboradores poderá conduzir a um isolamento dos próprios indivíduos, bem como, à falta de contato entre estes, prejudicado não só, os processos de produtividade, como também o próprio CO. No domínio de um reportório global, é indubitável, não verificar, que embora, a comunicação tenha sido avaliada como genericamente eficaz pela maior parte dos entrevistados, o facto é que esta vem a assumir contornos um pouco contraditórios, pois muitos dos AS aferem a existência de muitas falhas comunicacionais. Estas falhas vêm comprovar que a comunicação em muitas das organizações a que pertencem os participantes não é de facto eficaz em alguns domínios.

Nesta linha de ideias, a comunicação é um dos processos fundamentais, que cimeta a base de quase todas as atividades nas organizações, e é função de todos na organização praticarem com responsabilidade, de forma a alcançar os resultados pretendidos (Bowditch, 1997). Diante desta verificação, é inequívoco o contributo desta categoria para análise do CO, sendo que, se os seus contornos não forem adequados, e as falhas não forem corrigidas, o CO também não será favorável, pois sem comunicação, não há interação. Nesta moldura, é evidente que embora, este processo impacte de forma positiva na atuação dos AS, constituindo-se por isso, num fator motivador de trabalho, não se pode descurar dos sinais existentes no que respeita ao elenco de falhas apontadas. Pois, se estas falhas não forem corrigidas, facilmente a comunicação poderá mergulhar numa camada profundamente negativa, fazendo com que a mesma se constitua num fator desmotivacional, e por isso, dificultador de um bom CO.

4.3.3. Categoria: Liderança

A liderança pretende determinar a perceção dos colaboradores em relação aos comportamentos, atitudes e posições adotadas pelo líder no ambiente de trabalho. Esta constitui um dos pilares bases de uma organização, visto que este processo poderá influenciar os indivíduos a obterem e a alcançarem os resultados pretendidos. Assim, o líder é responsável pelo sucesso da equipa ou da organização pela qual é responsável. Não existe uma fórmula para a liderança, mas de acordo com Minicucci (2001), o líder mais eficaz é aquele que satisfaz as necessidades dos seus colaboradores, através do desenvolvimento de uma relação interpessoal.

Em linha com o exposto, a categoria liderança será analisada tendo por eixo as três subcategorias que emergiram da mesma. Essas categorias são: o estilo de liderança; a credibilidade e integridade da chefia/líder e o comportamento das chefias.

No que concerne à subcategoria “estilo de liderança”, a maior parte dos entrevistados afere que o estilo de liderança adotado nas suas organizações é eficaz e adequado, sendo que apenas três avalia a liderança como ineficaz e desadequada. Numa ótica generalizada, os entrevistados enfatizam que por norma existe uma liderança “*democrática, mas que é participativa e responsabiliza-se pelas suas ações*” (AS11, 21.06.16). Podemos verificar esta evidência através do AS03 (03.06.16) que salienta que a “*liderança é mais*

democrática, mas também muito autoritária...consoante o volume de trabalho existem atitudes diferentes". Porém, através do depoimento de outros entrevistados é possível, verificar que existem outros estilos de liderança, como observável através da Tabela 8.

Tabela 8 - Afirmações dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Estilo de Liderança

Subcategoria	Unidades de Registo
Estilo de Liderança	<p>“É sobretudo baseada numa relação, portanto em afetos, mas também assertiva, são comprometidos” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“ É eficaz, pois agarram naquilo que está a ser feito, e avaliam a o que cada técnico está a fazer, a ver se há falhas, o que é preciso melhorar” (AS11, 21.06.16).</p> <p>“ É eficaz, ouve os seus colaboradores, compreender, conhece bem as atividades, consegue ver o volume de trabalho, permite que recuemos no volume de trabalho” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“ É adequada, mas deveria reunir mais, mas têm vindo a fazer um esforço nesse aspeto... há coisa de três meses fizemos uma reunião de trabalho, e no fim fizemos uma espécie de meditação, foi algo muito positivo, não só emocionalmente, mas também fisicamente” (AS05, 06.06.16).</p> <p>“ Eu não gosto do trabalho que está sendo feito pelas pessoas que me lideram... uma liderança tem que dar o exemplo, tem que ser participativa, interessada... e a minha chefia não tem tempo para estar nas valências, e sinto-me, muitas vezes, sozinha” (AS01,01.06.16).</p> <p>“ Somos uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), neste momento, a direção que é o meu superior, que não esta cá...são pessoas ausentes... mas eles frequentam muito a organização, mas os nossos horários não são compatíveis... mas conhecem bem as atividades, os colaboradores... mas falta apoio” (AS09, 20.06.16).</p> <p>-“ Reunimo-nos com muita frequência, semanalmente e às vezes mais que uma vez” (AS08, 15.06.16).</p> <p>“ É uma liderança completamente competente, disponível para ajudar, dar ideias, resolver questões, sobretudo uma pessoa muito informada e estudiosa dos assuntos...são muito abertos, são amáveis... são pessoas que criam um ambiente agradável e simpático” (AS06, 07.06.16).</p>

A Tabela 8 reflete um espectro de diversas abordagens face ao estilo de liderança adotado pelos líderes. Numa leitura particularizada, é plausível entender que existe uma adequação e eficiência da liderança, muito em conta, devido às atitudes assumidas pelos líderes. Neste referencial, é perceptível vislumbrar que os processos de liderança são muitas vezes, cimentados na confiança, comprometimento, compreensão, escuta,

interesse e participação nas atividades dos colaboradores. Resumindo, através do AS05 (06.06.16) podemos constatar que são *“pessoas que conseguem liderar, conseguem dizer aquilo que precisamos ouvir no momento certo ... tenho a abertura para falar com os meus superiores e pedir o que preciso, funciona bem... às vezes não funciona tao bem, com outras chefias, mas também prende-se com a proximidade...”*. Portanto é *“eficaz, é claramente capaz de orientar, de ouvir, de aceitar recomendações e sugestões”* (AS07, 08.06.16). Neste núcleo de afirmações flexíveis, verificámos um contentamento e satisfação dos colaboradores em relação à liderança exercida, o que se assume como um aspeto favorável para a existência de um CO positivo. Portanto, torna-se absolutamente imperioso numa organização a existência de um ambiente de trabalho com significado, com clareza na atribuição de papéis e oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores, pois os líderes são responsáveis pela conceção de altos níveis de energia e entusiasmo dos colaboradores de uma organização (Nielsen *et al.*, 2008).

Numa outra conceção, é unanime observar que existe um descontentamento e um sentimento de desilusão em relação à forma de como o estilo de liderança é assumido, pois, e embora, que de forma pouco significativa, três entrevistados particularizaram a avaliação da liderança como ineficaz e desadequada. Esta evidência é observável através da Tabela 8 e da afirmação do AS03 (03.06.16) que configura que *“a liderança é muito desadequada, eu própria já fiz várias críticas a isso... mas quando as pessoas não querem mudar, ou mudam um bocadinho só, e depois esquecem-se, e voltam à forma primitiva, não há nada a fazer, podem ouvir...mas depois tomam as atitudes que lhes interessa, e acaba por ser sempre o mesmo”*. Outro participante ilustra a sua opinião proferindo que *“ não é adequada, há diferenciação entre colegas”* (AS01,01.06.16).

A partir destes depoimentos, denotam-se certos condicionalismos em termos de liderança. É assim, identificável a existência de uma resistência por parte da liderança em aceitar sugestões e opiniões por parte dos colaboradores, como também, a falta de suporte e apoio em momentos decisórios e uma proteção e diferenciação excessivas das chefias a certos colaboradores. Torna-se pertinente a par destas constatações, enaltecer que a flexibilidade dos líderes permite à organização rever os seus objetivos e reformular estratégias de atuação Carvalho (1995), procedimentos dos quais tornam-se muito mais complexos e difíceis de alcançar se não houver uma boa liderança. Pois a principal função da liderança, consiste na capacidade de mobilizar, sendo o seu papel identificar e desenvolver talentos, com o intuito, de formar equipas de trabalho competentes e

empenhadas (Carvalho, 1995). Portanto, sem uma boa liderança os colaboradores não se sentirão influenciados, nem motivados para conquistar objetivos.

Nas paredes da subcategoria “credibilidade e integridade da liderança”, é-nos possível identificar duas componentes que sustentam esta subcategoria. Nesta senda, para cimentá-la, é importante num primeiro momento compreender como é que é a relação estabelecida entre os entrevistados e os seus líderes/chefias. No fundo compreender se existe um clima de respeito, confiança e de proximidade. É certo que a eficiência, é um dos pilares fundamentais para o alcance dos objetivos pretendidos no seio organizacional, porém se não existir boas relações entre líderes e liderados, a motivação dos liderados poderá diminuir, e conseqüentemente influir numa redução de eficácia. Num domínio amplificado, podemos alegar que as relações estabelecidas entre liderados e líder é efetivamente positiva, pois treze dos entrevistados preconizam este facto. Todavia, é importante reparar em alguns aspetos, que podem ser observáveis através da Tabela 9.

Tabela 9 - Afirmações dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Credibilidade e Integridade da Liderança

Subcategoria	Unidades de Registo
Credibilidade e Integridade da Liderança	<p>“ É uma relação de confiança, mas há coisas que eu não levo, não vale a pena...só o estritamente necessário...há coisas que prefiro que as minhas colegas de trabalho ajudem-me a ultrapassar, do que propriamente com a chefia” (AS11, 21.06.16).</p> <p>“ É uma relação <i>q.b.</i>...só falo de assuntos de trabalho tenho inclusivamente falado, muitas vezes, no CO, mas só falo na altura própria... mas temos de ser assertivos e dizer o que concordamos e o que não concordamos” (AS03, 03.06.16).</p> <p>“É uma relação boa, é uma relação contínua...de construção constante... de preocupação constante de criar relação, de melhorar a comunicação, de trabalho em conjunto e de apoio” (AS13, 27.06.16).</p> <p>“ É boa, existe confiança, trabalhamos juntos há onze anos, e ao fim deste tempo ou confia-se ou não confia-se, e há a liberdade para se dizer quando algo não estiver bem” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“ Até agora, nunca foi questionada a nível técnico, deixam-nos fazer o nosso trabalho...tudo o que solicitámos também a nível financeiro para os utentes foi sempre dado” (AS09, 20.06.16).</p>

Em virtude do núcleo exposto, constata-se desde logo, que os entrevistados denotam a existência de uma relação de confiança com as suas chefias, onde efetivamente, existe a oportunidade de manifestarem as suas opiniões e assunções sobre determinados

assuntos. Porém, é inegável não repararmos, que muitas destas relações são relações estritamente profissionais, não havendo espaço para serem extrapoladas para o campo pessoal. Significa então, que não existe um conforto, uma abertura, por parte dos AS para estabelecerem esses laços, preferindo, inclusive, partilhar determinados assuntos, com os seus colegas de trabalho. É observável, também, que outros entrevistados referem que existe apoio, preocupação e trabalho em equipa, como é destacável através da afirmação do AS06 (07.06.16) “*é uma relação de equipa, confio totalmente na chefia...uma relação de partilha, de equipa, de caminho social*”. É importante a partilha, e o trabalho em equipa, pois estes revelam a proximidade das relações interpessoais entre líder e liderado. Todavia, alguns entrevistados manifestam o cuidado de continuarem-se a sedimentar estas relações, através de uma construção contínua, para que estas não se tornem estanques. Numa outra pretensão, é possível verificar que uma minoria, e portanto, dois entrevistados referenciou que a relação com o seu líder era neutra, e resumia-se ao estritamente necessário, não havendo abertura para falar, como expressa o AS01 (01.06.16) “*não me sinto à vontade para falar abertamente, no entanto, eu falo, às vezes sou compreendida, outras vezes sofro represálias, depende dos dias, das ocasiões... tudo o que não for contra, estou sempre bem, tem a ver com a vontade do superior, tem que ser garantida*”. Esta afirmação revela que quando existe uma superiorização por parte dos líderes, as relações com os seus colaboradores poderá ser afetada, levando a que estes criem sentimentos de inibição, constrangimento e medo. De um modo geral, podemos identificar que os colaboradores sentem confiança com os seus líderes e que as relações, embora, que estabelecidas de modos distintos, são positivas.

Num segundo momento, e para a consolidação absoluta desta subcategoria, é necessário verificar, se existe ou não, proteção das chefias em relação a determinados colaboradores. As representações simbólicas dos entrevistados indicam que não existe uma proteção diferenciada entre os colaboradores, e que esta é adotada de forma equitativa, como enfatiza o AS09 (20.06.16) “*todos são tratados de forma igual*”. Todavia, um dos participantes alega que “*não digo que proteja, mas permite coisas que não deviam permitir em termos de intervenção, porque depois tem consequências*” (AS11, 21.06.16). A partir desta afirmação, é evidente que é importante haver uma liderança permissiva, mas com as doses corretas, porque por vezes, se não houver este equilíbrio poderá “*comprometer, a própria vida dos utentes com que trabalhamos*” (AS11, 21.06.16). Outro entrevistado menciona “*não protege, mas já vivi algumas situações aborrecidas, porque havia alguém muito protegido da direção, e chegavam a*

inventar histórias de mim, e tive que lidar com isso, agora também vou falar com a direção, temos que ser abertos, têm que nos ouvir” (AS14, 07.07.16). É perceptível, que pode haver uma proteção “*pois obviamente existem sempre preferências, agora se isso tem grandes consequências, não, nada em termos organizacionais que possa afetar”* (AS06, 07.06.16), porém, essa proteção nunca poderá colocar em causa a qualidade e o trabalho dos outros colaboradores, nem prejudicar nenhum colaborador. Noutra perspectiva o AS05 (06.06.16) confessa que “*eu acho que protege quando tem de proteger, em fases mais delicadas da vida dos colaboradores...como por exemplo não exigir mais do que aquela pessoa consegue... é mais proteger quando alguém está frágil... agora ser o protegido da chefia, prejudicando outros, não sinto isso”*. Esta abordagem, remete-nos para o lado humano das chefias e para a forma como estes compreendem e estão despertos para os problemas pessoais dos seus colaboradores, o que constitui um alicerce muito importante para a motivação e comprometimento do indivíduo.

Outra afirmação revela que “*existe diferenças entre as várias coordenadoras, umas a liderança trata de uma maneira e outras de outra, e acho muito injusto, porque a minha valência trabalha bastante, e nunca ouvi um “parabéns, fizeste bem”, a liderança claramente protege determinados colaboradores”* (AS01, 01.06.16). Podemos compreender, que independentemente de haverem ou não preferências, é necessário valorizar o trabalho do colaborador, quando efetivamente este é superado com sucesso, pois se não haver esta valorização, o indivíduo sentir-se-á inferiorizado e injustiçado em relação a outros colegas. Portanto, atitudes honestas, transparentes e equitativas, devem constituir o imperativo máximo de um líder, visto que estas atitudes, como verificável através dos entrevistados, são fundamentais para a constituição de um CO positivo.

Relativamente, à última subcategoria “comportamento de chefias”, é inegável não verificarmos a importância que esta assume. O líder deve ser o espelho para os seus colaboradores, deve ser o grande motivador, pois o seu comportamento pode influir na forma como os indivíduos se comportam dentro da organização, bem como no modo como estes encararam o quotidiano laboral. As decisões do líder afetam diretamente as pessoas que estão sob a sua liderança, pelo que é de extrema importância que os comportamentos do líder/chefias sejam pautados por atitudes de responsabilidade, de apoio e de solução de problemas. Quando verificam-se estes comportamentos, o CO tende a ser melhor, e os indivíduos trabalham com mais motivação.

Mediante o exposto, podemos constatar, numa primeira objetiva que os comportamentos dos líderes são adequados, e que de uma forma representativa influem diretamente na forma profissional dos entrevistados, como podemos perspetivar através do AS02 (01.06.16) que enfatiza *“exerce influência em termos de linhas estratégicas... daquilo que foram definidas...por exemplo: posso achar que é melhor intervir com idosos, mas a linha da estratégica da organização é intervir com jovens, não tem a ver com uma opinião ser mais válida que outra, mas sim com as linhas estratégicas da organização”*. Outro dos entrevistados protagoniza que *“ digamos que aquilo que me chega até mim, também me formatou ao longo destes anos, para procedimentos que vão para a base. Mas é uma viagem que é articulada...no fundo não esta dessincronizada”* (AS07, 08.06.16). Claramente é observável que a liderança impacta diretamente nos comportamentos dos indivíduos, bem como nos modos de atuar dos entrevistados, pois a liderança, acaba por fornecer as bases, as linhas estratégicas para a intervenção dos AS. No fundo, influenciam, nos procedimentos, nas metodologias e nos conhecimentos que os indivíduos vão obtendo, como enaltece o AS06 (07.06.16) *“a minha chefia, influencia-me fatalmente...aprendi muito com ela, e obviamente que ele teve muita influência na minha forma de trabalhar”*.

Neste entendimento, se não houver uma liderança, atenta, capaz de motivar e de conduzir os seus colaboradores, acabará por haver uma desmotivação por parte destes, na medida em que *“se não tivermos ninguém que nos oriente, que defina linhas, acabamos por desmotivar”* (AS14, 07.07.16). Noutra perspetiva, é também possível observar que alguns participantes enfatizam o facto de a liderança não influenciar, devido à forte rotatividade das direções, que acabam por permanecer pouco tempo nas organizações, como é perceptível através do AS09 (20.06.16) *“não exerce qualquer influência, pois vão passando várias direções e é difícil influenciar, cada um tem a sua forma de trabalhar”*. Outro afere, *“já exerceu, mas a pessoa aprende a criar a estratégias para se defender e a saber gerir essas influencias”* (AS03, 03.06.16). Através desta afirmação, verifica-se uma clara desmotivação do colaborador com a liderança, denotando-se um sentimento de insatisfação com os modos de atuar da chefia.

É igualmente importante, o indivíduo sentir que o seu trabalho é reconhecido, através de práticas de valorização e reconhecimento, ou seja, em determinados momentos a transmissão de um *feedback* positivo face ao trabalho desenvolvido, cultiva a motivação necessária dentro do indivíduo, para que este prossiga com os objetivos delineados. Constate-se que os AS entrevistados enquadram este *feedback* como positivo, visto haver

uma forte valorização por parte dos líderes, face à prestação do seu trabalho, como confirmado através do AS05 (06.06.16) “*há um bom feedback, a chefia por exemplo faz uma boa projeção do nosso trabalho, em consequência disso temos estado presentes em seminários*”. O AS07 (08.06.16) corrobora e afere que “*na produção documental, nas verbalizações que são feitas, eu acho que há o cuidado de salientar as coisas que são bem-feitas, é feito com rigor e de forma positiva*”.

Noutro domínio, embora exista um reconhecimento pelo trabalho efetuado, existe entrevistados que consideram haver algumas falhas, pois “*há valorização do trabalho que foi feito, portanto quando somos colocados em determinadas posições também resulta dessa valorização, no entanto...deveria haver uma valorização a meio do processo, valorizamos no início, no fim, mas é importante a meio também, ajudava*” (AS02, 01.06.16). O AS11 (21.06.16) enaltece que “*existe um feedback, mas depois de muita insistência...agora sabem que é importante um bocadinho de graxinha...portanto um telefonema, uma palavra: olha muito bem, gostei imenso*”. É assim, importante atuar nestas falhas, e tentar colmata-las, pois se estas persistirem o indivíduo pode acabar por desmotivar, como podemos observar através do AS01 (01.06.16) e AS14 (07.07.16) “*pelo meu trabalho, só fui elogiada o outro dia porque comecei a ir às reuniões de “cara grande”...estava numa posição muito injusta, muito trabalho e nada de elogiar... e aí foi dito “tu fazes um trabalho excelente”...mas porquê que não disseram antes é parecido chegar a estes extremos? ... mas os resultados alcançados vão continuar a serem desvalorizados*”; “*... vamos trabalhando, vamos apresentando o trabalho, o que eles querem é trabalho feito, mas não dizem se está bem ou mal, e é isso que falta, acaba por desmotivar*”.

Perante o exposto, é inequívoco a importância que o *feedback* assume no modo de atuar dos colaboradores, obviamente que se este não for positivo, as pessoas desmotivam e podem limitar-se apenas à realização de tarefas estritamente necessárias, visto que o *feedback* é considerado o principal responsável pela medição do desempenho. Fazendo uma retrospectiva desta análise, verificámos que a maior parte dos AS consideram existir um bom *feedback*, mas no entanto existem algumas falhas que necessitam ser melhoradas. Os elogios e a valorização são sinais que orientam o comportamento e as atitudes dos indivíduos, de modo a que encontrem melhorias que os permita alcançar o crescimento, é um processo que demonstra valorização e respeito pelo trabalho. Portanto, a existência de um bom *feedback* tenderá a despoletar no indivíduo atitudes motivacionais, que o

auxiliará na construção de um processo de melhoria contínua e de entrega com a organização.

Noutro polo, e de forma a compreender em que medida a liderança está desperta para o CO, foi perceptível verificar que existe uma preocupação destes com o clima, como observável através do AS09 (20.06.16) que refere *“sim estão muito despertados para o clima, porque o que suporta uma organização, o que põe isto de pé são as pessoas, e estão sempre muito atentos a tudo”*. Todavia, apesar de haver esta noção e preocupação por parte dos líderes, os entrevistados realçam que não existe nenhuma ação concreta por parte destes, como evidente através do AS05 (06.06.16) e AS12 (21.06.16) que enfatizam *“está desperto, mas nem sempre consegue na azáfama do trabalho fazer algo... e vê-se que tem vontade de unir os colaboradores”;* *“sim, mas com o aglomerado de trabalho a que estão sujeitos, e os problemas que daí advêm, está mas no inconsciente”* O AS03 (03.06.16) também verifica este facto e manifesta que *“sim há preocupação, mas a desculpa é que está tudo mal, porque as pessoas estão desmotivadas, e deixa-se ficar”*. Neste espectro, podemos concluir, que embora, o CO seja uma preocupação da liderança, não existe nenhuma medida por parte desta, que efetivamente a concretize. O líder deve saber influenciar as pessoas a alcançar os objetivos pretendidos, por isso deve ter o poder de entusiasmar e persuadir o outro, estando por isso, atento a todos os sinais manifestos pelos seus colaboradores, bem como a todo o cenário que os envolve. Pois só uma liderança preocupada e responsável será capaz de construir um CO satisfatório, de forma a haver relações interpessoais saudáveis e resultados positivos. É necessário intervir para melhorar, pois os comportamentos da chefia influenciam o dos seus colaboradores, e o clima sofre notoriamente influência por parte da liderança, logicamente que algumas influências negativas, outras positivas, como evidenciado nos testemunhos dos entrevistados. Em face disto, o AS05 (06.06.16) afere que a sua liderança, tem *“uma influência positiva, quando há situações mais delicadas, há a intervenção deste para poder esclarecer...uma influência para resolver”*. O AS08 (15.06.16) alude que *“influencia favoravelmente, porque reconhece e está por dentro e valoriza o nosso papel aqui”*. E o AS06 (07.06.16) enfatiza que *“as características de personalidade do meu líder favorecem o CO, é uma pessoa preocupada e atenta aos problemas, de ver se as pessoas estão bem e de evitar conflitos”*. Por outro lado, pode acarretar menos positivas, quando em situações *“de mudança de direção, é uma fase muito complicada, cria-se um clima de grande instabilidade... temos que estar em constante adaptação”* (AS14,

07.07.16). Portanto, como nota o AS06 (07.06.16) “*dependendo do comandante da frota, notamos claramente a forma que estamos ou não a navegar, e isto tem muito impacto*”.

Perante este cenário, é indubitável o papel que a liderança exerce sobre o CO, pois lideranças abertas, transparentes, acessíveis, autênticas e que valorizam os seus colaboradores influem positivamente no clima da organização, bem como nos comportamentos e modos de atuar dos seus colaboradores. Se estas atitudes não se verificarem, o clima tenderá a ser desmotivador. Verifica-se, então, de um modo abrangente, que a liderança exercida nas organizações a que pertencem os entrevistados é positiva e adequada, embora, existam alguns elementos que devem ser intervencionados e melhorados. É certo que a liderança eficaz não poderá ser teatralizada, nem encenada, ao invés terá que ser autêntica e genuína. Os líderes devem, assim, ser detentores de um perfil apropriado, com o desígnio de coordenarem e orientarem a sua equipa. Esta atitude fará, com que o CO seja positivo e harmonioso dentro da organização.

Constata-se, então que a liderança é um fator que impacta positivamente na atuação dos AS, porém as organizações têm necessidade de estarem despertas para alguns sinais, que se não forem intervencionados poderão acarretar consequências e atitudes de descomprometimento nos indivíduos, na medida em que a motivação dos colaboradores está inequivocamente aliada ao estilo de liderança adotado.

4.3.4. Categoria: Relações Interpessoais e Trabalho em Equipa

Esta categoria tenciona avaliar a perceção dos entrevistados no que concerne à qualidade dos relacionamentos existentes quer com os colegas, quer com as chefias, como também compreender se existe trabalho em equipa e a própria estimulação do mesmo. Desta forma, esta categoria circunscreveu-se em torno de três subcategorias: relacionamento e cooperação existente; trabalho em equipa e consideração humana.

Nesta ótica, Cohen e Fink (2003) refletem que quanto mais aberto o estilo interpessoal de uma organização for, mais sociável e pessoal torna-se o clima existente, havendo uma maior possibilidade para que os colaboradores partilhem e interajam mais. Diante disto, toda a organização é composta por indivíduos que possuem um conjunto de valores, comportamentos e personalidades poliédricos e multifacetados. Nesta singularidade, para que os relacionamentos interpessoais assumam uma esfera de “reprodução positiva”, é necessário haver respeito e cooperação de todos os indivíduos. Através da análise das

entrevistas, realizada aos AS, pode-se observar na subcategoria “relacionamento existente” que todos os participantes esboçam a existência de um bom relacionamento interpessoal quer entre colegas, quer com as chefias.

Tabela 10 - Afirmações dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Relacionamento Existente

Subcategoria	Unidades de Registo
<p>Relacionamento Existente</p>	<p>“ Eu acho que a relação é positiva, quando as pessoas podem falar à vontade, do que querem, do que precisam, e que sintam que sou escutada, a comunicação é boa, temos respeito uns pelos outros e confiança para falar” Depois de nós com as chefias, a abertura, nunca houve constrangimentos para chegar à chefia, há muita proximidade, é uma relação próxima, de respeito, uma relação flexível... é tudo muito estruturado” (AS13, 27.06.16).</p> <p>“Cada um tem a sua personalidade obviamente, mas de uma forma geral, avalio que é uma boa relação, tanto a nível dos colegas, como das chefias. Não há razões de alarme ou de queixa, existe disponibilidade para ajuda” (AS15, 08.07.16).</p> <p>“Sim, existe uma boa relação de proximidade entre nós, há aqui uma boa interligação...também já nos conhecemos do contexto académico... com a minha chefia não tenho uma relação interpessoal muito vincada, é estritamente profissional” (AS10, 20.06.16).</p> <p>“ Com o meu grupo de trabalho nunca tive razões, a gente dá-se muito bem, felizmente! Quando temos de dizer alguma coisa somos capazes de dizer...aqui há apoio, ajuda... com a chefia, não tenho problema nenhum, se preciso de ligar, por causa de alguma situação pessoal ou de trabalho, ligo, falo, exponho e nunca tive nenhum problema, mas só o estritamente necessário” (AS11, 21.06.16).</p> <p>“ A minha relação quer com os colegas, quer com a chefia é de proximidade, mas eu não tenho os meus amigos no local de trabalho.... Tenho total respeito uns pelos outros, de proximidade, companheirismo, espaços de partilha, mas por acaso não estão a ser relações de amizade permanente... mas é uma equipa próxima, a maior parte de nós trabalha juntos pelo menos há 20 anos... e isto queiramos ou não, se corre bem reforça as ligações” (AS07, 08.06.16).</p>

Através da Tabela 10, é possível encontrar uma linha expressiva e amplamente consensual entre os AS entrevistados, pois estes consideram que os relacionamentos interpessoais são positivos e pautados por atitudes de ajuda, cooperação, partilha e companheirismo. Em relação às relações interpessoais concernentes aos colegas de

trabalho, é verificável a existência de um bom relacionamento entre os colaboradores, pois constata-se a existência, de atitudes de confiança, respeito, escuta, abertura, cooperação, proximidade e de boa comunicação. É, importante assim, conseguir trabalhar bem com os colegas de trabalho, pois esta atitude contribuirá para a criação de bons relacionamentos interpessoais (Wisinski, 1994) e para a existência de um bom CO. Pois quando não existe apoio, nem disponibilidade, por parte de um colega em ajudar em determinados momentos o *“relacionamento interpessoal poderá ser muito melindroso, e isso poderá ter impacto”* (AS02, 01.06.16). É certo que *“conciliar o perfil pessoal e profissional de todos nem sempre é fácil, pois diferentes perfis poderão dificultar as relações interpessoais”* (AS02, 01.06.16), mas é necessário saber ajustar-se às personalidades e comportamentos dos colegas de trabalho, para que as *“posições de cada não se extremem”* (AS02, 01.06.16). Estas atitudes farão certamente com que os relacionamentos sejam positivos e saudáveis.

No que tange aos relacionamentos interpessoais com as chefias, verifica-se, através da Tabela 10, que de um modo global, estes são pautados por relações satisfatórias, de abertura e de flexibilidade. Porém é notório, que existem alguns entrevistados que enaltecem que as suas relações com as chefias são estritamente profissionais, relacionando-se com estas quando é realmente necessário. A partir deste facto, denota-se que os relacionamentos existentes são estritamente profissionais, e que a possibilidade de extrapolarem para o campo da amizade é reduzida, como podemos verificar através do AS07 (08.06.16) (Tabela 10). Portanto, é fundamental, as chefias serem detentoras e desenvolverem capacidades para partilharem informações, confiarem nos seus colaboradores e compreenderem os momentos certos para intervir (Robbins, 2005), pois deste modo, a equipa trabalhará eficazmente, e as relações serão positivas.

Relativamente à subcategoria “trabalho em equipa” é indiscutível que atualmente na teia organizacional existe a preocupação em alimentar e incutir o trabalho em equipa. O trabalho em equipa exige a partilha do planeamento, a divisão de tarefas, a colaboração e a cooperação (Araújo e Rocha, 2007). Nesta interface, catorze dos entrevistados referenciou que na sua organização existe trabalho em equipa, e que este é pautado por momentos de cooperação, ajuda, abertura e reconhecimento, como podemos denotar através da Tabela 10. Os entrevistados revelam que a existência do trabalho em equipa é uma forma de motivar e de envolver os indivíduos nos objetivos organizacionais.

Por outro lado, alguns AS revelam que, embora, haja um bom trabalho em equipa, este trabalho restringe-se apenas à sua equipa de trabalho, não havendo qualquer trabalho

em equipa nos restantes núcleos organizacionais, como enfatiza o AS05 (06.06.16) e AS12, (21.06.16) “ numa equipa mais restrita existe, há respeito por aquilo que se está a fazer, numa equipa mais alargada é complicado, há pessoas que reconhecem o trabalho, e há pessoas que não estão despertas e tendem a desvalorizar”; “ aqui no gabinete, temos tido grande espírito de equipa... sim é ótimo, conseguimos encaixar bem quando precisamos de ajuda temos muito isso. Agora com muitos dos outros colaboradores, fora do gabinete, não existe trabalho em equipa. O estritamente necessário, o que me deixa triste...insatisfeita”.

Nesta moldura, Morin (2001) defende que o trabalho em equipa e o desenvolvimento de relações interpessoais positivas, são dois imperativos que estimulam o desenvolvimento de sentimento de pertença à organização, de vínculo e de cooperação no seio da mesma. Portanto, é necessário haver estimulação do trabalho em equipa, de forma a fortalecer e a desenvolver o mesmo. Esta estimulação deverá ocorrer entre as equipas de trabalho, mas também em todos os outros setores e departamentos da organização, pois a ausência desta estimulação e trabalho em equipa nestes setores, poderá acarretar consequências, não só em termos de relacionamentos interpessoais, mas também de desmotivação e insatisfação dos colaboradores.

Tabela 11 - Afirmações dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Trabalho em Equipa

Subcategoria	Unidades de Registo
Trabalho em Equipa	<p>“ Sim nós trabalhamos em equipas multidisciplinares, tem havido muita abertura e esse trabalho em equipa... podemos ter perfis diferentes, mas tem havido clareza e capacidade de reconhecermos as capacidades de cada um e valorizar” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“Sim há trabalho em equipa, é um estímulo que parte de mim, de chamar as pessoas, envolve-las e motiva-las...a partir do momento em que as pessoas sentem-se envolvidas acho que é meio caminho para se motivarem” (AS08, 15.06.16).</p> <p>“Sim, os casos e a complexidade são tão desafiantes, que não era possível fazermos intervenção isolados, estamos muito frequentemente em partilha de ação, de soluções, de diagnósticos, de conhecimento” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“ Ajuda-se, há interajuda, mas não há trabalho em equipa” (AS06, 07.06.16).</p> <p>“ Isto acontece por vezes, não vou dizer que nunca acontece, e por vezes, com bons resultados, mas no geral há muito o olhar cada um por si” (AS03, 03.06.16).</p>

Tabela 11 (Continuação)

Subcategoria	Unidades de Registo
Trabalho em Equipa	<p>“Sim, senão puxava os cabelos a elas todas, que é tudo mulheres aqui na sala. A gente dá-se bem” (AS11, 21.06.16).</p> <p>“ As equipas têm dinâmicas próprias...a casa alimenta muito este espírito de cooperação entre todos, espaços de partilha” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“Por exemplo: quando vamos a algum seminário, a equipa tenta sempre ir apoiar, nunca vamos sozinhos, o que é bom, as pessoas ao apoiar-se num público sentem mais confiança, algum sinal,... E isto é uma mais-valia de se trabalhar em equipa” (AS13, 27.06.16).</p>

Neste prisma, na estimulação do trabalho em equipa foi possível detetar algumas divergências nas respostas, pois, embora, quatro entrevistados tenham referenciado a existência da estimulação do trabalho em equipa, os restantes aferiram a ausência do mesmo, pelo facto de ocorrer de uma forma espontânea e natural. Neste vínculo o AS12 (21.06.16) protagoniza *“é tudo espontâneo, tudo por nossa conta, aqui no gabinete, não temos aqui nenhuma injeções”*. O AS15, (08.07.16) também corrobora e enaltece que *“acho que o próprio ambiente que foi criado na organização ao longo dos anos leva a que isto aconteça... acaba por ser uma coisa muito natural”*. Nesta sequência, outro entrevistado, apesar de referenciar que o trabalho em equipa é espontâneo, destaca que *“quando alguém chega de novo à organização tem de ser estimulado, é preciso abraçar e explicar a estrutura a esta...a pessoa vai-se sentir logo integrada, vai sentir que há cooperação”* (AS13, 27.06.16). Noutra interface, outros entrevistados demonstram um especial descontentamento em relação à ausência da estimulação do trabalho em equipa, visto que não é realizado nenhum tipo de ação para estimular o mesmo, como podemos testemunhar através do AS01 (01.06.16) e 5 (06.06.16) *“neste momento não é feito nada, não está a ser feito nada.... Agora não se tem feito nenhum esforço, verdade seja dita, para haver outro tipo, ou surgir outras equipas”*; *“não é feito nada, aliás o trabalho em equipa não foi bem visto durante muito tempo, mas agora estamos mais próximos”*. Por fim, nesta esfera, outros participantes manifestam que *“ há um esforço bastante grande...como promover trabalho de team building”²... mas a verdade é que sempre tivemos um bocadinho disto.... Neste momento, somos nós funcionários que dizemos*

² Consiste em fomentar as relações interpessoais e espírito de equipa através de diversas atividades lúdicas, conjuntas entre indivíduos de uma organização.

estamos a sentir falta disto, e portanto, faça esta atividade de team building” (AS02, 01.06.16) “a gente tenta sempre estimular... dando uma palavra de incentivo” (AS14, 07.07.16).

Diante destas perspectivas, é irrefutável a importância de existir uma estimulação do trabalho em equipa, pois esta tenderá a despoletar nos colaboradores atitudes motivadoras, de cooperação, ajuda, disponibilidade e de um CO positivo. A propósito do CO, através da análise das entrevistas detetou-se que o clima entre as equipas são saudáveis e harmoniosos, e que existe a preocupação em manter esse positivismo entre a equipa. O AS13 (27.06.16) revela que há uma preocupação, pois para o funcionamento de uma equipa *“convém que algum mal-estar, alguns mal entendidos, alguma comunicação menos adequada seja rapidamente corrigida, também para a preservação do trabalho... as relações profissionais têm de ser mantidas para que o trabalho continue”*. O AS05 (06.06.16) afirma que *“o clima é saudável, no geral todos se dão bem e conseguem fazer o seu trabalho”*.

A preocupação em propiciar um clima positivo no trabalho em equipa deverá ser um esforço empreendido por todas as organizações, pois como refere o AS07 (08.06.16) *“a organização nem sempre faz o que seria desejável, mas faz o que é possível...tem a preocupação de manter pelo menos as pessoas minimamente unidas à volta de um objetivo, e a partilharem sem se autodestruírem nestes processos”*. Certamente que esta produção de esforços tenderá a que os indivíduos sintam-se mais unidos, integrados e motivados para alcançarem os objetivos delineados.

Em relação à última subcategoria desta esfera, a “consideração humana”, podemos desde já, perspetivar que o elenco de entrevistados considera a sua organização/chefia preocupada e atenta aos problemas dos seus colaboradores. Os AS consideram que por norma, a organização postula as suas preocupações não só nos problemas de trabalho, mas também na parte humana e pessoal do colaborador, ou seja, existe um comportamento de escuta, compreensão e de auxílio perante os problemas dos colaboradores. Neste eixo, o AS09 (20.06.16) postula que as chefias *“são sempre, muito atentas, mesmo a parte de questões mais pessoais, algum problema pessoal, alguma ajuda que seja precisa, até mesmo a nível de alimentação para algum funcionário, isso eles têm muito e estão sempre muito atentos a tudo”*. As perspectivas do AS13 (27.06.16) e AS15 (08.07.16) vão ao encontro da anterior e relatam que *“têm essa preocupação, sempre que há um problema extra trabalho, familiar, pessoal, tenta sempre compreender*

ou tentar que a pessoa se sinta melhor”; “ têm essa preocupação quer nos problemas, quer em momentos positivos, como aniversários, nascimento de filhos”

Outro dos entrevistados revela que, embora, haja esta preocupação, *“por vezes descarta-se um pouco se aquele colega está bem, se tem problemas, como é que é aquele colega enquanto pessoa, o que esta por detrás daquele funcionário.... Acho que falha nesse aspeto”* (AS03, 03.06.16). Assim, perante estes raciocínios é indubitável o papel que a organização/chefias têm de ter em relação aos “estados” de disposição das pessoas, uma vez que a *“situação pessoal pode intervir no desempenho do indivíduo na organização”* (AS04, 06.06.16). Portanto, é necessário *“ter imenso cuidado, e procurar preocupação prioritária com as pessoas, e depois termos capacidade de irmos diagnosticado, e estando atentos aquilo que está a acontecer... as pessoas merecem essa atenção, para percebermos de facto o que está a acontecer”* (AS07, 08.06.16).

Tendo em conta as retratações expostas, as relações interpessoais e o trabalho em equipa encontram-se interlaçadas, pelo que pressupõem uma relação recíproca de comunicação e interação (Araújo e Rocha, 2007). Numa análise global, tanto as relações interpessoais, como o trabalho em equipa, assumem contornos favoráveis e são desenvolvidos positivamente. Assim, a presente categoria assume-se como um fator de motivação para a atuação dos AS, impactando por isso, positivamente na sua intervenção. Revela-se que é de extrema importância as chefias propiciarem a estimulação das relações interpessoais e do trabalho em equipa, pois se estes não se sentirem integrados e comprometidos no meio laboral, as suas atitudes poderão acarretar consequências que influenciarão desfavoravelmente o CO. Pois e atendendo ao que Weil e Tompakow (2005, p.41) preconizam *“a produção dos indivíduos está estreitamente ligada ao interesse que têm pelo trabalho e os objetivos do grupo”*. As relações e o trabalho em equipa devem *“tentar estabelecer um clima que permitirá a cada pessoa examinar e entender o ponto de vista do outro, é a chamada relação ganha/ganha, pois envolve a identificação das áreas em que há concordâncias e divergências, a avaliação de alternativas e escolha de soluções que contam com todo o apoio e comprometimento de ambas as parte”* (Wisinski, 1994,p.23).

4.3.5. Categoria: Satisfação Pessoal e Motivação

Vislumbra-se com esta categoria compreender o grau de satisfação e motivação dos entrevistados com o seu trabalho, função e responsabilidades assumidas. Robbins (2005) afere que a satisfação e a motivação com o trabalho têm a ver com a atitude de uma pessoa em relação ao trabalho exercido, sendo este satisfatório quando o trabalhador apresenta atitudes positivas e insatisfatório quando apresenta atitudes negativas. Acrescenta que entre os fatores que podem influenciar na satisfação, estão tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e as relações com os colaboradores.

Neste entendimento, a presente categoria subdividiu-se em duas: motivação no trabalho e satisfação laboral. Relativamente à “motivação no trabalho”, podemos postular que uma grande parte dos entrevistados encontra-se motivado com o cargo e com a função que desenvolvem, como é perceptível através da Tabela 12.

Tabela 12 - Afirmações dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Motivação no Trabalho

Subcategoria	Unidades de Registo
Motivação no Trabalho	<p>“É motivador, é estimulante, estou um bocadinho a fazer aquilo que gosto de fazer, não é apenas mais um” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“Isto tem um sentido muito especial para mim, porque estou na profissão que eu escolhi, e que eu quis ter e que quero ter” (AS03, 03.06.16).</p> <p>“Numa área que é difícil mas é muito gratificante pelas reações que as utentes têm, portanto gosto e sinto-me motivada para trabalhar nesta área” (AS04, 06.06.16).</p> <p>“Digamos que questionado hoje, dia 8 de junho, sobre o meu nível motivacional, eu diria que sim ele está bem, poderia estar melhor mas ele está bem” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“O que me faz vir todos os dias, não é a questão do ordenado no final do mês, é saber que eu tenho se calhar 20 crianças e jovens, que se eu hoje não for trabalhar, é mais um dia que atrasa a vida deles” (AS09, 20.06.16).</p> <p>“Para mim tem um sentido especial... com amor à camisola, e empenhamo-nos ao máximo para resolver as situações, e encaramos isso como um desafio e motivador” (AS10, 20.06.16).</p> <p>“Eu adoro o que faço e consigo conjugar algumas das minhas motivações pessoais aqui no serviço” (AS12, 21.06.16).</p>

Tabela 12 (Continuação)

Subcategoria	Unidades de Registo
Motivação no Trabalho	<p>“Eu acho que as pessoas comentam muito isso, ou seja, acaba-se por empolar muito a situação, e acharem que é de prestígio. Agora eu sinto que é um prestígio mas muito associado à responsabilidade. Não me serve para nada ter prestígio se as coisas não correm bem” (AS13, 27.06.16).</p> <p>“Pode haver dias em que eu saio daqui, e que saio já desesperada, mas também pelo cansaço às vezes... mas também há outros dias em que a gente se sente realizadas, concretizadas, é uma coisa que eu gosto de fazer” (AS14, 07.07.16).</p> <p>“Eu acho que, tenho sido muito feliz naquilo que faço, porque gosto muito do que faço” (AS07, 08.06.16).</p>

Mediante as afirmações esboçadas na Tabela 12, podemos verificar diferentes constatações, que consolidam a representatividade dos testemunhos. Num primeiro impacto, verifica-se que uma grande parte dos entrevistados, considera a função e a profissão que exerce como estimulante, motivadora e com um sentido especial, pelo facto de estarem a desenvolverem aquilo que gostam e desejam desempenhar. Outra manifestação visível prende-se com o facto de estes considerarem a sua profissão como desafiadora, e com um sentido de responsabilidade acrescido, visto serem uma franja profissional que lida com os problemas e muitas vezes, com a “vida” das pessoas. Outros entrevistadores referenciam ainda que é motivadora pelo facto de poder haver uma ponte entre as motivações profissionais e pessoais. Neste sentido, vários autores revelam que quando as motivações profissionais coincidem com as pessoais, o indivíduo tenderá a ser mais comprometido, motivado, satisfeito e realizado com a sua função. É, assim, importante o colaborador sentir-se envolvido com as suas funções e responsabilidade, pois quando este envolvimento encontra-se ausente existe a possibilidade de o colaborador desmotivar, como observável através do AS06 (07.06.16) “*não acho nem estimulante, nem motivador, sobretudo, porque é mal organizado*”. Portanto, é necessário haver um equilíbrio entre o volume de trabalho e as responsabilidades e funções assumidas, para que o colaborador não sinta que o seu cargo só lhe proporciona preocupações, como afere o AS01 (01.06.16) “*só tenho trabalho, responsabilidades, preocupações!*” Pois este facto também poderá despoletar desmotivação e insatisfação laboral.

Num outro segmento, a maior parte dos entrevistados referencia que embora, pela própria complexidade da profissão, hajam situações delicadas e difíceis de solucionar, sentem que a sua profissão representa não só um fator de prestígio profissional, mas também pessoal, pelo facto de poderem ajudar e contribuir para a melhoria de vida do público com quem intervencionam, como considera o AS04 (06.06.16) “*sinto-me bem em poder ajudar esta franja da sociedade que é muito marginalizada, muitas vezes, estigmatizada e precisa um bocadinho de carinho*” e o AS10 (20.06.16) “*é um fator de prestígio, porque sinto-me especial naquilo que faço*”.

No entanto, nem todos os entrevistados generalizam este consenso, sendo que alguns consideram que embora seja um fator de prestígio, “*a sociedade não reconhece os trabalhadores sociais como uma profissão de prestígio e acaba por ter impacto*” (AS03, 03.06.16). Por outro lado, há quem preconize que a sua profissão não representa um fator de prestígio pessoal, pelo facto de existirem outros trabalhos mais gratificantes, como confirma o AS06 (07.06.16) “*não é um fator de prestígio... até porque já fiz outros trabalhos mais gratificantes, e que me proporcionaram prestígio, como dar aulas*”. É neste entendimento unanime, verificar que existem várias assunções concernentes à representatividade da profissão como fator de prestígio.

Nos cognatos da motivação, os entrevistados revelaram que as causas desta estão associadas a inúmeros fatores, que podem despoletar a sua motivação ou desmotivação. Os fatores reconhecimento profissional; autonomia no trabalho; ambiente de trabalho; funções desempenhadas; relacionamento interpessoal; trabalho em equipa e imagem organizacional, foram os fatores que ocuparam o palco da motivação, os fatores possibilidade de crescimento profissional; sobrecarga de trabalho e renumeração foram os que protagonizaram o núcleo da desmotivação. Destaca-se que dos fatores desmotivacionais apontados a renumeração foi aquele que apresentou um maior número de respostas (onze). Neste âmbito, os entrevistados revelaram que estes fatores deveriam ser melhorados, de forma a não interferirem no clima da organização e motivação destes.

Os fatores determinantes para o alcance da satisfação no trabalho são variados, tais como, desempenho, reconhecimento e envolvimento dos trabalhadores (Luz, 2003) e também, a formação e o desenvolvimento profissional, que para Souza (2007) estão fortemente ligados à satisfação pessoal e à qualidade de vida.

É de salientar que estes fatores atuam de maneira diferente em cada pessoa, dependendo do tipo de personalidade, objetivos, entre outros, daí, uma das problemáticas relaciona-se com a mensuração da satisfação nos indivíduos, pois empregados diferentes

mas com características semelhantes podem ter reações psicológicas e percepções distintas, resultando em níveis de satisfação diferentes. (Macdonald, S. e McIntyre, P.,1997).

Em termos de satisfação com o trabalho, é observável que esta pode ter origem no indivíduo, isto é, causas pessoais, tais como idade, género, habilitações literárias e profissionais, tempo de serviço e estado civil, e também, as diferenças individuais como afeto positivo ou *locus* de controlo (Pereira, 2005). Através das entrevistas compreende-se que os entrevistados encontram-se satisfeitos e comprometidos com o trabalho que executam, podendo ser visível através do testemunho do AS15 (08.07.16) que enfoca *“neste momento não me vejo a fazer outra coisa, eu acho que nem me vejo noutra serviço neste momento, amanhã pode mudar, mas atualmente sinto-me satisfeito e realizado”*. O AS02 (01.06.16) e AS11 (21.06.16) corroboram desta afirmação e preconizam *“quando a carreira corre bem a vida pessoal também, não quer dizer que também obrigatoriamente, mas tendemos a estar mais satisfeitos no nosso dia-a-dia de trabalho, porque passamos mais tempo aqui do que em casa”*; *“muito comprometida e satisfeita, eu não trabalho com objetos, trabalho com pessoas e tudo aquilo que faço influencia e tem um cargo na vida daquelas pessoas com quem eu trabalho, famílias!”* Noutro espectro, há quem elucide que *“numa fase inicial da profissão, satisfazia-me muito pessoalmente, só que depois a satisfação pessoal também vai muito de motivações externas que nós temos, de familiares, e isso”* (AS05, 06.06.16). Através desta afirmação, podemos constatar que a satisfação coma função não depende exclusivamente de motivações internas, mas também externas à organização, pelo que o papel da organização, neste tipo de situações é de suma importante, visto poder ser um forte impulsionador de níveis de satisfação elevados. É manifesto que a satisfação dos colaboradores promove resultados positivos para a organização, como a própria satisfação organizacional, onde podem incluir-se relacionamentos gratificantes e trabalho produtivo (Lyubomirsky, King e Diener, 2005).

É observável, que um de modo geral, as pessoas sentem-se satisfeitas e gostam do trabalho que executam nas organizações onde se encontram inseridas. Numa análise interpretativa, as razões de satisfação relacionam-se essencialmente, pelo tipo de público com quem intervêm, pela área e tipo de função que desempenham, estabilidade no emprego, reconhecimento profissional, condições de trabalho, comprometimento com os utentes, relações interpessoais e o ambiente de trabalho.

Noutra análise, pode-se igualmente compreender, que as pessoas vêm-se a desempenhar funções, no futuro, na organização onde se encontram inseridas, por alguns motivos: “ *devido à idade, pois o mercado de trabalho é muito pequeno e não há muitas possibilidades de mudar neste contexto*” (AS03, 03.06.16) e “ *devido ao público e por ter começado este trabalho de base, porque não havia nada feito*” (AS09, 20.06.16). Outros AS, embora manifestassem vontade de no futuro permanecerem na organização onde se encontram enaltecem alguns aspetos curiosos: “*gostaria de trabalhar noutra área, de fazer outras coisas, de não trabalhar só com o Rendimento Social de Inserção (RSI), projetos de mais interação com a comunidade*” (AS05, 06.06.16) e “*gostava de trabalhar no âmbito educacional*” (AS06, 07.06.16). Noutra perspetiva, outros entrevistados revelam que gostavam de mudar, como evidencia o AS11 (21.06.16) “*gostava muito de mudar vou fazer 10 anos de RSI...e é muito pesado... um bocadinho desgastante*”. Já o AS07 (08.06.16) e o AS10 (20.06.16) enaltecem que se continuarem nas condições que estão, não pretendem permanecer na organização. Pode-se observar um conjunto de manifestações, que enaltecem que existe a vontade de ficar na organização, todavia há fatores que devem ser melhorados e intervencionados, pois denota-se algum desgaste, saturação e desmotivação por parte dos entrevistados. As consequências destas atitudes podem-se repercutir na retenção de colaboradores improdutivos, desmotivados ou insatisfeitos, ou então com a perda de capital humano valioso.

A satisfação no trabalho é essencial para a saúde do indivíduo e a sua qualidade de vida, visto que, o seu bem-estar físico e psicológico vai, inevitavelmente, originar a satisfação com a sua vida, resultando conseqüentemente, na satisfação no trabalho e do cliente. (Pereira, 2005).

Heskett (1987) defende que quanto mais satisfeitos os clientes se sentem, maior é a satisfação dos empregados e que quanto maior for a motivação, maior será a produção do nível de qualidade. O autor explica esta situação como um ciclo vicioso, em que trabalhadores mais satisfeitos e mais motivados vão satisfazer mais os seus clientes e superar as expectativas dos mesmos, resultando assim em melhores recompensas e volume de negócios, que se traduzem novamente na satisfação dos colaboradores.

Um bom CO está altamente ligado à motivação e cultura organizacional que, por sua vez, resulta na satisfação dos colaboradores. (Chiavenato, 2000). A este tema estão imperiosamente, associados conceitos como felicidade, bem-estar e satisfação no

trabalho. Assim, esta categoria assume-se como um fator motivacional, impactando por isso na atuação do AS, positivamente.

4.3.6. Gestão de Pessoas

Esta categoria pretende analisar o sistema de gestão de RH das organizações dos entrevistados e compreender a adequação do mesmo. Numa era em que as competências exigidas para reforçar a posição competitiva das organizações são cada vez mais diferenciadas, é necessário que as organizações se esforcem, numa tentativa de reconverter as respostas face aos novos requisitos e exigências. Desta forma, vários autores enfatizam o facto de ser extremamente importante para as organizações deterem nos seus quadros, Gestores de Recursos Humanos inovadores e visionários e que assumam um compromisso com a excelência, pois a GRH tem o papel fundamental de atrair, reter, motivar, treinar e desenvolver profissionalmente talentos (Patel, 2014). Deverá então, ser função da GRH estabelecer o elo entre o eficiente desempenho dos seus colaboradores e o próprio bem-estar destes, potenciando as capacidades e talentos de cada colaborador, de modo a que a organização alcance os objetivos pretendidos.

Alicerçado no exposto, a presente categoria incorpora no seu *corpus*, duas subcategorias: Sistema de gestão de RH e promoção dos meios e ferramentas necessárias ao desempenho da função.

No universo do “sistema de gestão de RH”, verificou-se que muitos dos entrevistados revelam que, embora, exista um sistema de GRH na sua organização, o facto é que existem muitas “*falhas e lacunas por preencher e melhorar*” (AS15, 08.07.16), ou seja, este sistema ainda encontra-se fixado em linhas muito frágeis, pouco inteligíveis e direcionadas para uma visão mecanicista e metódica de trabalho.

Assim, através da narrativa do AS03 (03.06.16), podemos constatar que as oportunidades de desenvolvimento são quase nulas, e que o sistema falha, na medida em que as pessoas são muitas vezes, vislumbradas como uma figura de produção, descurando, a sua parte humana, “*e acho que é isso que muitas vezes falha, porque se essa relação, esse reconhecimento, essa partilha, for positivo os resultados do trabalho dessas pessoas vão ser com certeza melhores, as pessoas vão andar mais felizes*”. A resposta do AS05 (06.06.16) vai de encontro à anterior, pois este enaltece que “*a questão*

da divisão de processos, penso que poderia haver uma outra gestão de maneira a sobrecarregar menos pessoas... porque isto desgasta e muito, há muita gente que está sobrecarregada e outros que estão também no seu limite, mas poderia haver aqui uma divisão diferente e equitativa dos processos”.

O AS06 (07.06.16) reconhece que os RH são *“muito vocacionados para a gestão administrativa dos problemas... não é uma GRH que potencia ações de formação, que eles próprios possam dar algumas sobre alguns assuntos”*. O AS10 (20.06.16) reconhece também que existem falhas e que *“poderiam ser melhoradas... a organização devia empenhar-se mais para obter os RH necessários para dar melhores respostas aos seus utentes, isso devia ser uma pedra angular... e não sobrecarregar os que cá estão”*. O AS14 (07.07.16), confessa que *“os RH têm feito contratações através de programas, por uma questão de poupanças...e muitas vezes não se conseguem pessoas com a formação e o perfil adequado para trabalhar aqui, e depois pode ter consequências na qualidade dos serviços”*. O AS01 (01.06.16) confessa que *“não existe supervisão, há pessoas em determinados setores que não deveriam estar, que não fazem nada, e há pessoas desperdiçadas noutros setores”*.

Portanto, através dos vários depoimentos, é inegável não reparar que os entrevistados elencam um conjunto de indicadores que atuam como falhas e que necessitam de serem melhoradas. Neste âmbito, é necessário intervencionar em diversos aspetos, tais como: na valorização dos RH; na distribuição equitativa das tarefas delgadas; no desenvolvimento dos RH através da formação, na falta de supervisão e na contratação de pessoas mais qualificadas e com perfis mais adequados às funções que são exigidas. Perante este fio condutor, é inquestionável não testemunhar que estas falhas constituem um núcleo desmotivador, desgastante e de alguma sobrecarga para os AS entrevistados, sendo imperioso atuar nas mesmas, pois quando a GRH é funcional os colaboradores acabam por se sentir motivados e satisfeitos, como é verificável através do AS13 (27.06.16) que enaltece *“ a GRH acaba por se tornar um fator motivador, este propicia formação e tornar uma mais-valia para quem está...a parte do recrutamento de técnicos qualificados, é uma área de muita preocupação da casa”*. É importante então existir na GRH *“a abertura da entidade, o proporcionar de instrumentos, a atenção com a vida pessoal, a atenção com os ganhos profissionais de formação e de projetos, e um nível de gestão de pessoas com uma boa qualidade”* (AS02, 01.06.16).

Na senda da subcategoria *“promoção dos meios e ferramentas necessárias ao desempenho da função”*, tal como na subcategoria anterior, denota-se que apesar de

existir uma preocupação em proporcionar as ferramentas necessárias para a efetivação das funções, existem algumas falhas na promoção destas. Assim, o AS11 (21.06.16) revela que “ *não há formação específica para quem trabalha com famílias beneficiárias de RSI... e é complicado porque precisamos de ter conhecimento sobre tudo e não temos*”. O AS12 (21.06.16) refere que “*não sinto muito isso, porque todas as ferramentas que preciso acabo por ser eu a criar... todas as ferramentas são feitas por mim*”. Noutra perspetiva denota-se que alguns entrevistados encontram-se satisfeitos e afirmam existir os meios necessários à efetuação das suas tarefas, como testemunha o AS13 (27.06.16) “ *nós temos uma biblioteca disponível para todos, com ferramentas, com fichas, com testes, temos formações específicas...há sempre aquela preocupação de crescimento, de partilha, de técnicas mais ativas*”. O AS14 (07.07.16) também enaltece “*temos tudo o que precisamos... temos todas as condições para trabalhar*”. Portanto, proporcionar os meios necessários aos colaboradores para a efetivação do seu trabalho é uma mais-valia para despoletar a motivação e satisfação destes, pois se estas forem asseguradas, a qualidade das suas tarefas também será.

A moldura teórica desta categoria revela que os entrevistados, embora considerem existir uma boa gestão de pessoas, o facto é existem diversas falhas que necessitam ser intervencionadas. Nesta elucidação, a gestão de pessoas constitui-se como um fator motivacional, mas com linhas muito frágeis e delicadas, que facilmente podem quebrar, se esta gestão não for realizada de forma eficaz. A gestão de pessoas impacta, assim, na atuação dos AS, de um modo positivo, mas delicado. Portanto, se não houver esta preocupação, aspetos como motivação, comprometimento, empenhamento e flexibilidade dos indivíduos poderão assumir focos ineficientes e contraproducentes, refletindo-se num CO fraco e pouco saudável. Num sentido inteligível, é importante treinar, desenvolver e manter os indivíduos na organização, fornecendo todas as ferramentas essenciais para que estes sintam-se motivados e satisfeitos com a sua função.

4.3.7. Renumeração, Benefícios e Carreira

Esta categoria visa compreender a adequação e equidade salarial, bem como o tipo de benefícios atribuídos aos colaboradores. É inequívoco, que atualmente, atrair e formar talentos já não é suficiente. É necessário motivar, comprometer e fidelizar esses talentos, de forma, a manter um ambiente de compromisso e motivação entre os colaboradores.

Quando falamos em motivação, um dos fatores que surge aliado a esta, é a renumeração, pois o sistema de renumeração deve oferecer valor agregado aos seus colaboradores e ser capaz de considerar as capacidades, habilidades e competências profissionais destes. Desta forma, esta categoria assenta os seus pressupostos em duas subcategorias: o sistema de renumeração e o sistema de benefícios legais e assistências proporcionados.

No que tange ao “sistema de renumeração”, é claramente visível verificar que a maior parte dos entrevistados considera que o seu salário é inadequado, insatisfatório e desmotivante, como é patenteado na Tabela 13. Ao fazermos uma análise das entrevistas facilmente compreendemos a insatisfação que os AS sentem face à sua renumeração. É possível denotar que quando o salário não se encontra alinhado com as responsabilidades e com o cargo assumido, a tendência é os entrevistados patentear atitudes desmotivadoras. Num outro foco, alguns entrevistados revelam que em termos salariais a carreira estagnou, e que isso constitui um fator claramente desmotivacional. Denota-se assim, uma grande desmotivação por parte dos participantes, pois, embora a atual conjuntura económica do país tenha vindo a potenciar diversos cortes nos salários, bem como sucessivos congelamentos nas carreiras, o facto é que o custo de vida não diminuiu, ao invés, aumentou, e portanto, as pessoas acabam por manifestar atitudes de descontentamento e desmotivação.

Tabela 13 - Afirmações dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Sistema de Renuneração

Subcategoria	Unidades de Registo
Sistema de Renuneração	<p>“Os meus colegas ganham mais em proporção do que eu como AS...eles merecem, mas se formos justos para quê tirar um curso universitário, se é para ganhar a mais 100 ou 200€” (AS01,01.06.16).</p> <p>“O salário é vivamente desmotivacional, porque posso dizer que cheguei ao topo da minha carreira de salário... é um fator amplamente desmotivacional” (AS02, 01.06.16).</p> <p>“Eu posso-lhe dizer que estou a ganhar menos do que aquilo que eu ganhava há doze anos atrás... porque eu ganho menos, mas está tudo mais caro” (AS03, 03.06.16).</p> <p>“É uma porcaria de um salário, tenho muita pena que tenham parado as evoluções na carreira, mas já estava no topo quando começou as coisas” (AS06, 07.06.16).</p> <p>“Minimamente adequado. É assim, não me satisfaz não, ele é minimamente adequado, com os cortes já foi melhor... face aquilo que é o volume global de salários, eu diria que a minha escala é uma escala aceitável” (AS07, 08.06.16).</p>

Tabela 13 (Continuação)

Subcategoria	Unidades de Registo
Sistema de Renumeração	“Eu tenho isenção de horário, se me fossem pagar todas as horas que eu trabalho ganharia o dobro daquilo que eu ganho... Não estou descontente com o meu vencimento, atenção, agora claro que não me pagam as horas que eu trabalho” (AS08, 15.06.16).

Noutro eixo, verifica-se que em termos equitativos os salários que são oferecidos para funções equivalentes no mercado, são notoriamente desadequados, como é constatável através do AS12 (21.06.16) que enaltece *“comparando com a função pública é super desmotivante, porque nós fazemos trabalho do setor público”*. Outro entrevistado evidencia que *“temos uma colega que entrou agora para a função pública...e esta colega vai ganhar mais do que eu, faz o mesmo que eu faço, é um fator de grande desmotivação.”* (AS01,01.06.16). A narrativa do AS05 (06.06.16) protagoniza que *“na minha organização há diferenças salariais de colegas que estão a trabalhar pelo instituto, e recebem pela tabela do público, e há colegas, que são a maior parte deles, que continuam a receber pelas tabelas das IPSS’s.”* Perante esta representatividade de afirmações, é irrefutável que a gestão de uma organização deverá ter como preocupação propiciar aos seus colaboradores equidade, no sentido mais amplo, pois esta favorece a motivação dos colaboradores, possibilitando desenvolver as suas atividades eficazmente (Amorim, 2012). Assim, quanto mais valorizados se sentirem, mais comprometidos estarão com a organização, e a renumeração como derivada da motivação poderá ser compreendida como um fator potenciador do aumento da produtividade.

Perante o espólio configurado, é necessário sublinhar a importância de reconhecer e valorizar os colaboradores, pois *“pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêm o seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização”* (Stefanan *et al.*, 2012, p. 5).

Relativamente à subcategoria sistema de “benefícios legais e assistências proporcionados” grande parte dos entrevistados narra que não lhes é atribuído qualquer tipo de sistema de benefícios, para além dos que estão previstos na lei. A resposta do AS15 (08.07.16) vai de encontro a esta visão e refere que *“para além dos benefícios que estão previstos para toda a função pública, não temos mais nenhum benefício por estar nesta instituição”*. O AS07 (08.06.16) menciona que *“não há subsídios, não há seguros de saúde, não há nada”*. Noutro plano, uma parte muito pouco significativa dos entrevistados refere que ainda vão usufruindo de alguns benefícios, como por exemplo “

de um cabaz de natal todos os anos (AS05, 06.06.16); “o dia de aniversário, formações” (AS04, 06.06.16); e a atribuição de cargo de coordenação que crescem um rendimento extra” (AS02, 01.06.16). Face ao exposto, é certo que os sistemas de benefícios são um instrumento crucial para induzir o colaborador a adotar um determinado comportamento e, conseqüentemente motivar os mesmos.

Do ponto de vista reflexivo, é visível que o desempenho prestado pelos colaboradores de uma organização, está intimamente relacionado com a forma com que estes encontram-se motivados face à realização das suas funções profissionais. Ora, é nítido que subjacente ao conceito de motivação encontra-se o sistema de remuneração e de benefícios oferecidos, na medida em que estes são cruciais, para desempenhar e sobretudo alcançar resultados profícuos e duradouros para as respetivas organizações. Ou seja, no fundo, a motivação dos colaboradores encontra-se de “mãos dadas” com o sistema de remuneração e benefícios oferecidos pela organização, assim, quanto mais motivados estiverem os indivíduos, mais produtivos irão ser. Nesta tónica, é legítimo afirmar que a remuneração e o sistema de benefícios assume-se como um figurino de clara desmotivação para os AS entrevistados, impactando por isso, de um modo negativo na atuação destes, e conseqüentemente no CO.

Portanto, é fulcral a implementação de sistemas de remuneração e benefícios equitativos, de forma a melhorar o empenho e dedicação dos colaboradores no desenvolvimento das suas funções. É uma ferramenta fundamental para atrair e sobretudo reter indivíduos mais eficientes e qualificados, assumindo-se como essencial para a construção de um CO positivo e para o alcance dos objetivos quer da organização, quer do próprio colaborador, pois, indivíduos desmotivados tendem a produzir menos, e a descomprometerem-se mais.

4.3.8. Valorização e Reconhecimento Profissional

A presente categoria pretende compreender a adequabilidade do sistema de valorização e reconhecimento profissional dos colaboradores, bem como a sua aplicabilidade. Wood (1996) entende que para o colaborador ser detentor de satisfação, significa que o mesmo tem que ter a oportunidade de testar as suas capacidades, estimulando, assim, o seu crescimento pessoal e a sua responsabilidade. Portanto, a

organização deve possibilitar desafios, autonomia, valorização e *feedback* sobre o seu desempenho.

Nas paredes das afirmações dos entrevistados, é verificável que a maioria revela existir uma preocupação em valorizar e reconhecer o trabalho efetivado, todavia, existem determinados elementos que devem ser intervencionados, para que este sistema funcione em toda a sua plenitude. O AS12 (21.06.16) reflete que *“deveria ser mais valorizado... um elogio, em certas alturas dá-nos motivação para continuar”*. A narrativa do AS06 (07.06.16) corrobora com a referida e afere que *“como a maior parte das pessoas tem muita dificuldade em exprimir-se... não se vêm, muitas vezes elogios, mas isso é um problema cultural, as pessoas não se elogiam muito, são mais dadas ao defeito do que propriamente ao elogio”*. O AS04 (06.06.16) também afirma que *“de uma maneira geral sinto-me valorizado, mas de vez enquanto uma pessoa fica com aquele sentimento de fiz tanto e nem uma palavra, mas isso é geral a nossa tendência é geralmente apontar algo negativo e não valorizar o que é positivo... é mais fácil dizer fizeste isso mal”*. O AS02 (01.06.16) menciona que *“existe valorização, mas falta aqui uma valorização intermédia”*. Nestes moldes o AS05 (06.06.16) referencia que *“em termos de renumeração não, de resto sim, acho que sou valorizada”*. O AS09 (20.06.16) confessa que *“é um reconhecimento de uma forma informal se calhar numa conversa, mas se calhar não é o suficiente”*.

Em linha com o exposto, é nítido que embora exista um reconhecimento, existem aspetos que necessitam de serem intervencionados e melhorados, essencialmente concernentes a uma maior valorização e reconhecimento do trabalho efetuado, bem como em termos de renumeração. Noutro polo, podemos denotar algumas afirmações que enaltecem uma satisfação com a valorização e o reconhecimento proporcionado. Em face disto, o AS13 (27.06.16) formula que *“...há muita flexibilidade, muita compreensão. E as pessoas são reconhecidas e acho que isso compensa outras coisas, que nós na verdade não temos tido se calhar condições para criar”*; *“...o reconhecimento acaba por vir por todo o lado, o que motiva”* (AS15, 08.07.16). Em virtude disto e como expressa o AS03 (03.06.16) *“é agradável, as pessoas terem pelo menos parte ou algumas funções que desempenham reconhecidas, e isso agrada-me quando acontece”*.

Num outro extremo, grande parte dos entrevistados enunciou que as práticas de reconhecimento e valorização existentes na organização são insatisfatórias e, muitas vezes inexistentes, como perceciona o AS08 (15.06.16) *“não há nenhuma prática de valorização. A valorização é a nível da avaliação que é atribuída, face à avaliação do*

reconhecimento do nosso trabalho, e apoio que nos dão”. O AS11 (21.06.16) menciona que as práticas que são feitas são relativamente às “*avaliações que não representam nada, porque estas avaliações não podem ser feitas em termos estatísticos, mas sim a nível do contexto familiar, em termos qualitativos*”. O AS 10 (20.06.16) e AS15 (08.07.16) corroboram, igualmente, com esta afirmação e enaltecem que “*as práticas de valorização dos funcionários públicos, por vezes, não é feita com base no mérito, mas com base em números, com base em cotas*”; “*as práticas de valorização não podem ser tão quantificáveis, há aspetos que não são quantificáveis*”. No tecido do referido, denota-se um descontentamento por parte dos entrevistados, em relação às práticas de reconhecimento e valorização, pois muitas vezes, estas baseiam-se em avaliações quantificáveis que não conseguem mensurar o trabalho dos AS, pois para uma profissão onde a pedra angular são as pessoas, a existência de uma avaliação qualitativa e de acompanhamento contínuo torna-se muito mais adequada e exequível.

A ilustração das afirmações dos entrevistados, não apresenta dúvidas em revelar que de um modo global existe valorização e reconhecimento profissional dos colaboradores, mas existem alguns aspetos que necessitam ser melhorados. Por isso, e embora haja esta valorização, denota-se insatisfação por parte dos entrevistados, pelo que considerou-se a presente categoria um fator desmotivacional e que impacta de um modo negativo na atuação do AS. É certo que existem muitas alternativas que podem motivar o colaborador, mas o reconhecimento e a valorização profissional constitui-se como uma das mais importantes. Quando as organizações deixam de reconhecer os resultados, o crescimento e a valorização dos esforços dos indivíduos, estas acabam por reter pessoas desmotivadas e que não se encontram satisfeitas com as suas funções, refletindo-se num CO amplamente insatisfatório. Assim, é necessário motivar através da valorização, visto que indivíduos motivados tornam-se mais produtivos, criativos, proativos, participativos, capazes de solucionar e superar problemas e com bom desempenho nas suas funções.

4.3.9. Desenvolvimento Profissional da Carreira e Formação

Esta categoria tenciona compreender se existem oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira, bem como perceber se a organização estimula a formação como forma de desenvolvimento do seu capital humano. Em face desta

categoria, surgiram, duas subcategorias que ocupam o palco desta, as práticas de desenvolvimento profissional da carreira e a formação proporcionada.

Na linha das “práticas de desenvolvimento profissional da carreira”, é unânime que os indivíduos procuram organizações e cargos que lhes proporcionem crescimento e desenvolvimento de carreira. O indivíduo da contemporaneidade é detentor de um novo perfil, na medida em que estes são considerados o bem mais importante de uma organização, e sem capital humano, não existe a possibilidade das organizações procederem com os seus objetivos, metas e ambições. Perante esta reflexão, é fundamental que as organizações fiquem atentas e propiciem dentro das suas possibilidades o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, pois quanto mais o indivíduo sentir-se reconhecido, mais envolvido estará com a sua organização. É lógico, que as pessoas procuram organizações que desafiem as suas aptidões intelectuais, e que ao mesmo tempo, propiciem momentos de bem-estar, satisfação, motivação e qualidade de vida (Goldberg, 2012).

Em vista com o exposto foi possível denotar através da análise das entrevistas que a maior parte dos AS refere que o trabalho que executa permite-lhe evoluir e crescer profissionalmente, como podemos observar através do AS12 (21.06.16) que enaltece “*eu tenho evoluído bastante profissionalmente, desde que sai do curso, mas também tenho a noção que é muito por mim, por mim em ligação com os outros, e das oportunidades que tenho*”. O AS15 (08.07.16) corrobora desta afirmação e defende que “*...cada vez mais, com o trabalho que estamos desempenhando e com os desafios que vão sendo colocados, inclusivamente pelo volume, acho que sim, vamos crescendo profissionalmente e vamos ficando melhores profissionais*”. Outra observação importante prende-se com o facto, de muitos dos entrevistados revelarem que esse crescimento e desenvolvimento deve-se, também, às oportunidades e desafios que lhes são proporcionados.

Podemos assim denotar que através das reflexões dos entrevistados, existe uma panóplia de oportunidades e desafios que são claramente manifestos, como podemos vislumbrar através das seguintes afirmações: “*estão sempre abertos a iniciativas novas... e que tenham potenciais resultados...e isso é a minha forma de continuar a crescer*” (AS01, 01.06.16); “*oportunidade de coordenar projetos já é uma evolução na carreira, passar de um patamar de intervenção, para um patamar mais de organização e de gestão dessa intervenção*” (AS02, 01.06.16); “*proporciona oportunidades, porque permite descobertas, reflexões permanentes, interações com o sistema universitário, abertura a projetos, a trabalhos e a cooperação externa*” (AS07, 08.06.16); “*a possibilidade de*

criar determinados projetos, como a cantina social que temos” (AS09, 20.06.16); “ são dadas oportunidades e aceites...em termos de formação... mas o crescimento tem de ser pessoal também porque senão” (AS11, 21.06.16); “ em termos de progressão, dá-nos um suporte de nós evoluirmos, de fazermos uma formação superior, de fazermos um curso especializado, e a casa suportar depois a prática...a casa suporta este crescimento” (AS13, 27.06.16) e “ oportunidades de coordenação” (AS14, 07.07.16). Perante esta exposição, verifica-se, que as oportunidades e os desafios colocados são de variadas ordens, mas que são uma forte fonte de motivação, pois como afere o AS12 (21.06.16) estes “dá-nos motivação para fazer melhor”.

No entanto, e mesmo, que de forma pouco significativa, alguns entrevistados referenciaram que as oportunidades dadas são muito reduzidas, ou mesmo ausentes, como podemos denotar através do AS11 (21.06.16) que afirma “*o exemplo dos projetos, que é o que nós mais queremos fazer...portanto, não são dadas oportunidade para crescimento, a pessoa cresce sozinha. Queres, necessitas, então, achas que és capaz, força! Estou aqui para ajudar, e para empurrar, mas de resto não*”. O AS07 (08.06.16) também menciona que “*já ofereceu melhores oportunidades de crescimento, sobretudo por questões financeiras*”. Então, por um lado, verifica-se que não são dadas oportunidades de desenvolvimento, e por outro, verifica-se que essas oportunidades já foram melhores, e que agora encontram-se reduzidas.

Noutro segmento, grande parte dos entrevistados quando questionados acerca das suas perspetivas presentes e futuras de carreira, confessaram não ser uma vertente muito pensada por estes, como é perceptível através do AS13 (27.06.16) e AS14 (07.07.16) que elucidam “*eu não tenho assim um grande plano, nos próximos anos vejo-me aqui, tenho um compromisso com a casa*”; “*não penso muito nisso, atualmente não penso em mudar*” Entende-se assim, que o facto de a maior parte dos entrevistados, revelar não querer mudar de organização, significa que encontram-se satisfeitos e motivados com as oportunidades que lhes são dadas.

Noutro eixo, e portanto, no da formação proporcionada, é desde logo notável verificar, que a esmagadora maioria dos participantes confessa que a formação superior adquirida, e portanto, a licenciatura que possuem, não proporcionou as bases necessárias para integrar os desafios propostos pela função, como analisável através da Tabela 14.

Tabela 14 - Afirmações dos Entrevistados Referentes à Subcategoria: Formação Proporcionada

Subcategoria	Unidades de Registo
Formação Proporcionada	<p>“Quer dizer, o curso só por si é teoria... não me treinou para nada disso”(AS01,01.06.16).</p> <p>“Vamos tendo umas noções básicas, claro que não sai completamente preparada foi algo que fui adquirindo ao longo dos tempos e ainda hoje sinto que não sei metade do que devia saber, é uma evolução constante" (AS04, 06.06.16).</p> <p>“Não, a formação preparou-me para uma base, a formação que tenho feito ao longo da vida, e sobretudo as reflexões e a atividade profissional que tenho desenvolvido, deram-me de alguma forma a preparação para o exercício destas funções” (AS07, 08.06.16).</p> <p>“Não, aprendi muito ao longo dos anos também. Deu-nos algumas bases... mas quando começamos a trabalhar é que nós concluímos que não sabemos quase nada” (AS08, 15.06.16).</p> <p>“Não, porque é assim, muita teoria e pouca prática... porque a pessoa começa a trabalhar completamente “às cegas”. Havia noções básicas, mas o contexto do trabalho tem muita diferença” (AS09, 20.06.16).</p> <p>“A formação base académica é muito fraca... todos os dias sinto a necessidade de me matricular num outro curso (AS10, 20.06.16).</p> <p>“Não. Tão básico, tão básico, nada! Eu senti-me um patinho fora de água quando comecei a trabalhar, e depois foram os desafios do dia-a-dia, a exploração de documentação “ (AS11, 21.06.16).</p> <p>“Não preparou, esses 11 anos é que foram as organizações onde eu passei, foi um investimento pessoal” (AS13, 27.06.16).</p>

Através da Tabela 14, podemos verificar que existe uma conformidade entre os entrevistados em relação à inadequabilidade da formação superior. Neste intuito, é perceptível denotar, que os entrevistados revelam algumas falhas na formação adquirida, como: o nível de elementaridade proporcionado; foco na teoria em detrimento da prática e o conteúdo formativo muito fraco e reduzido. Portanto, verifica-se que a formação superior não os preparou para enfrentar os desafios do mundo laboral, pelo contrário esses desafios foram sendo superados, através de um investimento pessoal e de trabalho de investigação contínua, de forma a proporcionar as metodologias, ferramentas e formas de intervenção e trabalho. Apenas, um dos entrevistados mencionou que a sua formação superior preparou-o para os desafios laborais, pelo *“facto de fazer a minha especialização na área de trabalho preparou... ter dado aulas, também ajudou por força... acho que a minha preparação foi mesmo a mais adequada, não em termos do exercício de SS, propriamente dito, mas da inserção numa instituição, como é que a pessoa se deve*

posicionar, e os conflitos que pode haver entre o cliente e a organização, como é que se gere a lealdade que se têm que ter para um lado e para o outro” (AS06, 07.06.16). No entanto, repare-se que embora tenha preparado, foi mais de gestão de organização e não tanto numa vertente do SS.

Neste entendimento, é importante que a formação superior seja bem consolidada, pois caso contrário, os indivíduos quando confrontados com as exigências e desafios do cenário laboral, sentirão que não são capazes de dar resposta, podendo refletir-se em atitudes de desmotivação. É certo que é necessário ir sempre articulando a formação superior, com as necessidades que vão surgindo na intervenção dos AS (Campos *et al.*,) e verifica-se este facto através da Tabela 14. Todavia há que haver um reajustamento e redefinição dos cursos de formação base, investindo-se não só numa componente teórica, mas essencialmente prática, pois é esta que proporciona as verdadeiras metodologias de trabalho.

Em outra vertente, os entrevistados, confessaram, quando questionados com as oportunidades proporcionadas pela organização em termos de desenvolvimento através da formação, que esta potencia estas oportunidades, mas com algumas condicionantes. Diante desta consideração, Leite (1996) argumenta que o incentivo à formação deve ser fomentado no interior das organizações, com o intuito de dotar os colaboradores de capacidades e competências capazes de corresponder aos desafios quer da própria organização, quer do mercado.

Através do AS01 (01.06.16), pode-se verificar que embora haja investimento na formação, *“não é aquele receber formação que gostaria, gostaria de uma formação mais próxima”*. O AS 05 (06.06.16) revela que não tomam iniciativa de oferecer formação, mas se *“procurar e pedir para estar presente, nunca tive uma resposta negativa”*. Para o entrevistado 07 (08.06.16) existe uma aposta na formação, mas com *“limitações financeiras...mas não corta a possibilidade que o indivíduo possa fazer, nem que seja por sua iniciativa...o que é positivo”*. O AS08 (15.06.16) confia que há a *“preocupação de fazer levantamentos junto dos funcionários, das necessidades de formação que cada um sente, e ao longo do ano vamos fazendo algumas”*. O AS10 (20.06.16) refuta que embora haja um centro de formação proporcionado pela organização, *“as ofertas formativas em termos de intervenção social não são muitas”*. O entrevistado 11 (21.06.16) revela que já apostou mais, mas *“depende muito das verbas”*. Em virtude dos argumentos apresentados verifica-se que existe uma preocupação da

organização em propiciar o desenvolvimento dos colaboradores através da formação, porém, nem sempre é possível, principalmente pelas condicionantes financeiras.

Noutra linha, dois dos entrevistados revelam sem qualquer condicionante que é-lhes proporcionada formação, e que “*em muitos casos é decisivo par estarmos aqui a fazer o trabalho que fazemos, chega a um ponto que tem que ser*” (AS13, 27.06.16) para “*melhorar a nossa qualidade de trabalho no dia-a-dia*” (AS02, 01.06.16). Numa rápida reflexão compreende-se que o desenvolvimento profissional da carreira e a formação afiguram-se como uma componente importante no quotidiano profissional dos indivíduos. A organização tem um papel crucial na formação e desenvolvimento das carreiras, pois se estes sentirem que a organização aposta e apoia o seu desenvolvimento, estes sentir-se-ão satisfeitos, motivados e valorizados pelo trabalho efetivado, atingindo, por isso, um nível satisfatório de resultados. Portanto, esta categoria influencia diretamente na atuação dos AS, moldando por isso o comportamento e intervenção dos mesmos de um modo positivo. Assim, esta categoria, embora com algumas fragilidades, assume-se como um fator motivacional, para os AS, contribuindo para a manutenção de um CO positivo. É importante, assim desenvolver as capacidades intelectuais dos colaboradores de uma organização, integrando-os nos processos internos da estrutura organizacional. O desenvolvimento é o processo de longo prazo que permite aperfeiçoar as capacidades e motivações dos colaboradores (Chiavenato, 1999), este inclui o “*treinamento, carreira e outras expectativas*” (Milkovich e Bondreau, 2009, p.339).

4.3.10. Imagem e Estratégia da Organização

Esta categoria figura como principal preocupação compreender o nível de identificação com a estratégia e imagem organizacional, bem como o nível de clareza percebido pelos entrevistados quanto às mesmas. Neste entendimento a presente categoria, suporta os seus eixos em duas subcategorias: a estratégia organizacional e a imagem organizacional que formula a sua análise em torno de três âncoras: satisfação com a imagem da organização; sentimento de identidade e prestígio alcançado.

No suporte da “*estratégia organizacional*”, é quase dispensável mencionar a importância que esta protagoniza no seio organizacional e no quotidiano laboral dos indivíduos. Dado que no reportório organizacional, o principal desafio prende-se com a

superação dos obstáculos e perigos que surgem a cada segundo, portanto, a delimitação de uma estratégia flexível, exequível e eficaz que garanta o sucesso organizacional deverá ser um dos objetivos prioritários de qualquer organização. Os contornos da estratégia organizacional deverão ser pintados e preenchidos não só pela gestão e liderança organizacional, mas também pelos seus colaboradores, ou seja, a organização deverá também integrar e envolver os seus colaboradores neste processo, de modo a que estes conheçam os caminhos e objetivos organizacionais. Os bastidores da análise das entrevistas, confidenciam que grande parte dos entrevistados conhece e identifica-se com a estratégia organizacional, como podemos denotar através do AS05 (06.06.16) que reflete *“conheço, e identifico-me com ela...penso que é uma estratégia clara, minimamente transparente com a sociedade, não tenho grandes dúvidas disso”*. O AS12 (21.06.16) defende que *“ identifico-me com estratégia, não é a estratégia, acho que no fundo são os objetivos. Aquilo que eles querem que nós correspondemos”*. Outro dos entrevistados embora conheça a estratégia, reforça que *“não se identifica completamente...por vezes a quantificação não pode ser tudo. E às vezes a estratégia leva a que falemos muito em números”* (AS15, 08.07.16). O AS01 (01.06.16) enfatiza que *“algumas vezes identifico-me, outras nem pensar”*. Portanto, através destas duas últimas afirmações, constata-se que embora haja alguma identificação com a estratégia organizacional, existem determinados aspetos que fazem com que não haja uma identificação integral com a mesma. Noutra reflexão, um dos entrevistados esboça que já não conhece a estratégia *“conhecia e identificava-me, agora sinceramente, as diretrizes são verdadeiros meteoritos, vêm da direita, vêm do meio, vêm da esquerda, vêm de todo o lado, é muito difícil perceber de onde é que vêm, qual é o fio condutor, portanto não sei qual é neste momento”* (AS06, 07.06.16). Outro preconiza que *“não há nenhuma estratégia definida, assim de conhecimento dos trabalhadores que estão aqui. Seria importante ter para nos dar apoio, ferramentas de apoio. Não há um fio condutor, nem objetivos definidos”* (AS14, 07.07.16).

A partir do exposto, denota-se a importância que a estratégia organizacional assume no quotidiano laboral e na motivação dos indivíduos. Pois quando não existe uma estratégia, ou esta não se encontra definida de forma clara e concisa, os colaboradores acabam por não saber como atuar, nem para que direção caminhar. Evidentemente que estas atitudes de incerteza tenderão a despoletar sentimentos de desmotivação, insegurança e de possível descomprometimento do colaborador, tendo impacto direto no CO. Portanto, a estratégia organizacional deverá ser pautada por reflexos exequíveis e

transparentes, deixando bem claro os seus objetivos e metas, pois “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado deve-se ao fato de praticarem frequentemente a arte do planeamento estratégico” (Kotler, 2000, p. 67).

No leque da “imagem organizacional”, é possível mapear em largos traços um misto de perceções face ao entendimento da imagem organizacional na comunidade. Na senda de Neves (2000) a imagem de uma organização deriva do balanço entre as perceções positivas e negativas que esta transpõe para um determinado público.

Nesta ilustração podemos constatar que num extremo, existe entrevistados que enaltecem que a imagem organizacional é percecionada pela comunidade de um modo positivo, como constatável através do AS13 (27.06.16) que enaltece “*a maioria dos feedbacks são positivos, acho que nos veem como uma casa competente, que é um trabalho muito especial, que ai cria algumas curiosidade, e outras alguma crítica*”. O AS14 (07.07.16), também particulariza que “*a informação que nos chega é sempre positiva, que é uma instituição aberta*”. Outros entrevistados afirmam ainda, que embora, a imagem seja percecionada positivamente pela comunidade, existem fatores que interferem e que poderão impactar, como constata-se através do AS07 (08.06.16) que explicita que “*acho que é sobretudo uma imagem positiva, mas frágil, ... nomeadamente pela ausência de RH...neste momento temos uma imagem fragilizada*”. Também é possível verificar esta constatação, através do AS 05 (06.06.16) que valida “*em termos da organização é uma entidade conhecida positivamente pela comunidade e bem vista, em termos de RSI comunidade nem sempre tem uma visão clara daquilo que se faz, ... tem vindo haver esta preocupação de divulgar aquilo que se faz*”.

Num extremo intermédio, os participantes afirmam que a comunidade não detém nenhuma perceção da imagem organizacional, por não conhecerem, como observável através do AS01 (01.06.16) que refere “*já ouvi pessoas que não sabem o que é que esta organização faz, eu penso que não está bem divulgado o nosso trabalho, trabalhamos muito para o pouco que está a ser divulgado*”. O AS11 (21.06.16) também revela a imagem “*é muito redutora, ou seja, as pessoas não têm ideia*”. Num extremo oposto, há ainda participantes que referem que a imagem é percecionada negativamente pela comunidade, como constatável através do AS15 (08.07.16) que preconiza “*não veem com muitos bons olhos, tanto a nível de utentes, como de entidades que colaboram connosco, não tem uma imagem muito positiva, infelizmente, pelo tipo de trabalho que fazemos*”. A imagem de uma organização é “um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a

respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição” (Vaz, 1995,p.53).

Num outro plano, denota-se a existência de um sentimento de orgulho e de identificação dos entrevistados em relação à imagem organizacional. Desta forma, o AS 05 (06.06.16) explana que “*orgulho-me da imagem e de fazer parte desta organização, e posso dizer que sou chamada para atividades, estou lá presente, faço parte de dois mundos, e orgulho-me desta imagem*”. O AS12 (21.06.16) alude que anteriormente não partilhava nada da organização, mas que “*agora tanto é o orgulho e os novos projetos que temos que tento partilha-los ao máximo*”. Apenas, um entrevistado referenciou que não se identificava com a imagem organizacional, afirmando que “*identifico-me com a instituição, mas com a imagem eu não me identifico*” (AS15, 08.07.16).

Assim, em relação ao sentimento de identidade da comunidade podemos reconhecer que a maior parte das organizações onde os entrevistados se encontram inseridos, são detentoras de uma imagem positiva. É importante existir esta perceção, pois se a organização encontrar-se inserida num espectro com uma imagem positiva, os colaboradores que lá trabalham, também vão usufruir de um reconhecimento e prestígio por trabalharem naquela organização, o que irá contribuir para um aumento do nível de satisfação e motivação destes. Portanto, a preocupação com a imagem organizacional, não deve ser descurada e deverá representar uma constante, de forma a “*ampliar o conhecimento que a comunidade detém acerca da organização, valorizando também o trabalho dos seus colaboradores*” (AS02, 01.06.16). É necessário planear e desenvolver mecanismos de difusão da imagem de forma a influenciar positivamente a sociedade e os colaboradores da organização. Por outro lado, verifica-se que grande parte dos participantes identificam-se e orgulham-se com a imagem organizacional, o que constitui um fator de motivação organizacional.

Uma das consequências que advêm da perceção da comunidade em relação à imagem organizacional é o nível de satisfação das pessoas em relação à qualidade dos serviços prestados. Como tal, é identificável através dos testemunhos que a maior parte dos AS encontra-se satisfeito com o *feedback* transmitido pelas pessoas. O AS04 (06.06.16) afirma neste sentido que “*de uma maneira geral a nível dos técnicos tenho uma boa recetividade, portanto ou é bom ou muito bom, de um modo geral é bom*”. O AS02 (01.06.16) expõe a sua opinião e afere que “*todos os feedbacks que temos recebido quer dos projetos que temos feito, dos seminários, o desempenho é bom ou muito bom, este último ano tivemos uma grande projeção pela qualidade do trabalho*”. Ainda o AS03

(03.06.16) menciona que *“na generalidade é positivo, muito positivo, mas também há a parte negativa, algumas vezes já aconteceu, muito poucas felizmente”*.

Portanto, fazendo uma retrospectiva compreende-se que, embora, por vezes, hajam *feedbacks* negativos, a maior parte das pessoas reconhece o trabalho efetuado pela organização e pelos AS como satisfatório e positivo, e com um serviço de qualidade. A qualidade é de facto *“ a objetivação pela satisfação do cliente”* (Campos (s/d) *apud* Araújo, 2010, p. 142). Ora este reconhecimento leva a que os AS ganhem uma motivação acrescida, contribuindo para um maior esforço e comprometimento dos mesmos.

Numa outra ancoragem, foi possível observar que a maior parte dos entrevistados recomendaria a sua organização para trabalhar, o AS02 (01.06.16) indica que *“pela conjugação de fatores que disse, carreira, organização, oportunidades de crescimento profissional...é um bom local para trabalhar”*. Já o AS07 (08.06.16) afere que *“se tivesse uma formação profissional base mínima, interesse, alguma capacidade de risco e aventura, alguma capacidade também para perceber que estes processos, são processos interventivos com sucessos e insucessos, se assim fosse, sim aconselharia alguém a trabalhar nesta área. Considero um bom local para trabalhar, sim”*. Diante disto, quando uma organização é valorizada, ela tem a capacidade de atrair e reter talentos, na medida em que lhe proporciona um bom ambiente de trabalho, e oportunidades de crescimento e aprendizagem profissional (Cohen, 2003, p. 169).

Numa outra referência, através dos relatos dos participantes, compreendermos que grande parte destes, apesar de haverem aspetos que gostassem de ver melhorados, gostam por norma, de trabalharem nas organizações onde encontram-se inseridos, pois quando questionados sobre o facto de ambicionarem trabalhar noutra organização, as respostas foram consensuais e revelaram diversos motivos para não quererem trabalhar noutra organização, tais como: *“um bom lugar para trabalhar...que se consegue manter na sua individualidade e nas suas características trabalha bem, com pessoas acessíveis e que ajudam”* (AS06, 07.06.16); *“pela diversidade de áreas de intervenção”* (AS08, 15.06.16) e *por trabalharem na “área de SS”* (AS02, 01.06.16). Por outro lado, um núcleo muito subtil apontou que gostaria de trabalhar noutra organização para terem a *“oportunidade de receberem um salário melhor”* (AS11, 21.06.16); para *“explorarem outras áreas de intervenção”* (AS02, 01.06.16,3); para *“mudarem de zona geográfica e por existir um forte desgaste e cansaço profissional”* (AS10, 20.06.16). Portanto, é perceptível que este núcleo, embora apontem algum cansaço profissional, gostavam de trabalharem noutra

organização, no fundo para poderem usufruir de outras oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

A imagem organizacional constitui, assim, um foco muito importante para a motivação dos colaboradores, na medida em que a construção de uma imagem positiva, propicia o reconhecimento, a credibilidade e a confiança das pessoas, resultando, muitas vezes, na satisfação destas face aos serviços prestados. Por outro lado, a clara identificação com a estratégia organizacional é um pré-requisito para a organização ser capaz de traduzi-los em metas de desempenho. Se esta não for capaz de patentear a sua estratégia, não será capaz de detetar as dimensões de desempenho específicas que possibilitarão a obtenção das suas metas estratégicas (Mabey e Salaman, 1995). Portanto, é compreensível através dos depoimentos que a imagem e estratégia organizacional constituem um fator de motivação para os AS, e impacta de forma positiva na intervenção destes, sendo por isso um rasgo positivo para a criação de um CO saudável.

4.3.11. Autonomia e Responsabilidade

Esta categoria pretende verificar o grau de autonomia e de responsabilidade atribuído aos colaboradores e a importância que estas assumem. Sendo assim, esta categoria incorpora duas subcategorias: autonomia e liberdade presente no trabalho e responsabilidade no trabalho.

Os contornos da “autonomia e liberdade” presentes no trabalho assumem um papel de destaque no quotidiano profissional do indivíduo, na medida em que qualquer indivíduo ambiciona ser detentor de alguma liberdade para executar as suas funções. O facto é que atualmente, estes necessitam ser detentores de uma boa dose de autonomia, para criarem e produzirem com qualidade. Como tal, pode-se verificar de um modo geral, que os AS afirmam ser-lhes conferida autonomia e liberdade para executarem as suas funções, mas que existem algumas exigências a respeitar. Neste entendimento, o AS01 (01.06.16) refere que *“há liberdade...depois de dizer para o que é que quero, eu posso tomar as minhas decisões”*. O AS02 (01.06.16) relata que *“portanto, há orientações que tem que vir da liderança ou da direção são as estratégias, mas depois há liberdade e autonomia para fazer, para representar a entidade no desempenho das funções”*. O AS07

(08.06.16) diz ter autonomia, “*dentro daquilo que são normativas e parâmetros, que têm que estar definidos, até para nos protegermos da lei*”.

É perceptível, que os colaboradores têm autonomia no trabalho, mas têm de cumprir com determinados requisitos e regras, inerentes à própria natureza do trabalho. Esta autonomia é de facto importante, porque confere confiança e satisfação ao colaborador, como observável através do AS12 (21.06.16) que enaltece “*mesmo seguindo determinadas regras, acabo por fazer o meu trabalho à minha maneira e é importante, porque senão ia ser complicado, ia-me sentir pressionada, e isso iria ter consequências, ia sentir-me insatisfeita e sem vontade de fazer o meu trabalho*”. O AS15 (08.07.16) também manifesta essa importância e afere que “*...portanto, é importante que a pessoa tenha essa liberdade de arranjar o seu método para conseguir atingir determinado objetivo, acho que é importante essa autonomia que é dada*”.

Confrontados, com o facto de a organização ser recetiva, e atribuir autonomia aos colaboradores para estes exporem e apresentarem sugestões e opiniões, é compreensível, que mais uma vez, existe unanimidade entre os participantes, afirmando que existe essa autonomia, inclusive há espaços para isso, como manifesta o AS04 (06.06.16) “*temos um espaço para as sugestões e opiniões, portanto, aceitam de bom grado qualquer sugestão, e dão a oportunidade de ouvir*”. Porém apesar, de haver esta autonomia em apresentar sugestões, nem sempre existe uma boa recetividade por parte da organização, como constatável através do AS06 (07.06.16) que afirma, num tom de insatisfação “*às vezes, não são fáceis de implementar, e aplicam uma força de vontade que as pessoas também já não estão dispostas, não se estão para incompatibilizar para melhorar o que quer que seja, e então preferem não fazer*”. O AS15 (08.07.16) corrobora desta afirmação e enaltece que “*apesar da falta da discussão na comunicação do esclarecimento, mas quando aparece alguma sugestão, muitas vezes têm sido acolhidas, às vezes não são*”. É importante existir o espaço para partilhar e dar sugestões, mas também é fundamental haver recetividade por parte da organização, em ouvir, compreender e se possível implementar. Se esta postura se manifestar o indivíduo sentir-se-á motivado e disposto a contribuir para o melhoramento dos objetivos e metas da organização.

Conclui-se então, que a autonomia “*embora leve tempo a construir*” (AS03, 03.06.16), é um processo capaz de gerar resultados, respostas e soluções eficientes e satisfatórias, pois o indivíduo sentirá segurança e conhecimento para tomar a iniciativa nos momentos certos. No entanto, há que salientar, que ter autonomia, não significa, nem implica agir isoladamente, ao invés, implica solicitar ajuda, pois indivíduos que possuem

autonomia, não têm qualquer dificuldade em partilhar as dúvidas e construir as soluções e resoluções de forma coletiva, aliás, este é um passo fundamental no processo de autonomia.

Relativamente à subcategoria “responsabilidade no trabalho”, pode-se antes de mais relatar, que o ato de ser responsável no âmbito laboral, significa ter a capacidade de cumprir com os objetivos estabelecidos. Porém, estas responsabilidades não poderão ser cumpridas se a atribuição de tarefas e responsabilidades não encontrar-se estabelecida de forma clara, coerente e concisa. Perante este foco, as opiniões dos entrevistados reúnem um consenso, e não se divisam em eixos muito diferenciados. Num tom de insatisfação, o AS01 (01.06.16) tece que “*não é coerente, há uns que sabem, mas não concretizam, e não há problema, outros que concretizam e há problema, não acho coerente*“. Já o AS 05 (06.06.16) opina que “*há determinadas tarefas que estão um bocadinho confusas...*” O AS06 (07.06.16) não poupa palavras e enaltece que “*não, as pessoas aqui dentro há gente com muita confusão que não sabem exatamente o que é que cá andam a fazer*”. O AS12 (21.06.16) também expõe a sua opinião e revela que “*nem toda a gente sabe, e que nem toda a gente percebe o que é que tem que fazer*”. Numa atitude de alguma indignação, o AS14 (07.07.16), afirma que “*nem todos, às vezes há falta de direção, ou por falta de tempo, de definir algumas que andam caídas, às vezes, a gente não tem o conhecimento do que é que aquele colega faz em concreto. Depois eu vou ter com ele por causa de determinado assunto, e depois ele diz “ah não sou eu que trato disso é o outro”, mas se calhar no dia a seguir eu vou ter com o outro e ele diz “sou eu que trato disso não é ele”, e isso cria um bocado de confusão*”. Neste sentido, é reparável que um núcleo significativo dos participantes afirma que nem todos os colaboradores conhece as suas responsabilidades, ou seja, por vezes, existe uma incoerência no desempenhar das mesmas.

Num cenário mais restrito, e por isso uma minoria dos participantes, retrata que as responsabilidades de cada colaborador encontram-se definidas de forma clara, como patenteado através do AS07 (08.06.16) que indica “*toda a gente sabe aquilo que deve fazer, as pessoas fazem é muito, mas toda a gente sabe o que deve fazer sim*”. O AS08 (15.06.16) abre também um parenteses para esta questão e preconiza que “*aqui dentro da divisão, estão definidas na lei, está na orgânica do serviço. A nível interno cada elemento sabe quais as tarefas e as funções que lhe estão afetas*”.

Em vista do exposto, é indubitável não reparar na importância de as responsabilidades encontrarem-se bem definidas, pois quando isto não acontece, podem surgir alguns

problemas, em termos de comunicação, de entendimento, e de clareza de procedimentos, acarretando não só consequências para a organização, em termos de produtividade, como para o próprio indivíduo, na medida em que este poderá sentir que o seu trabalho não é valorizado pela organização, pois não são-lhes inculcadas responsabilidades, provocando consequentemente, atitudes de desmotivação e insatisfação. No entanto, quando existirem dúvidas em relação à atribuição das responsabilidades, *“há expor para que as coisas fiquem claras, pois a comunicação não vem só de um lado”* (AS03, 03.06.16).

Nos focos de análise da presente categoria, compreende-se a importância que esta assume para a manutenção de um bom CO, pois se os indivíduos não sentirem que lhes é inculcados processos de autonomia e responsabilidade, tenderão a sentirem-se desmotivados e insatisfeitos, pelo que estas atitudes impactam de forma quase mecanicista no clima da organização. É assim perceptível, que existe autonomia e responsabilidade no trabalho, porém, existem linhas que atuam de forma muito tênue e frágil e que necessitam de ser intervencionadas, como salientam alguns dos entrevistados. Embora, seja considerado um fator motivacional, e que portanto, atua de um modo positivo na atuação do AS, há que destacar que é necessário haver esta atenção e preocupação em melhorar, visto que se estes procedimentos persistirem, facilmente este fator acaba por se tornar desmotivacional, e impactar de um modo negativo no CO.

4.3.12. Justiça e flexibilidade

Esta categoria pretende explorar e compreender o nível de justiça e flexibilidade existente nas organizações a que pertencem os entrevistados. Esta categoria encontra-se subdividida em dois focos: justiça predominante e o grau de flexibilidade existente. No universo da justiça, é inequívoco não reconhecermos, que um ambiente justo e saudável constitui um veículo crucial para o bem-estar e qualidade de vida de uma organização. A justiça representa o tratamento que é atribuído aos indivíduos de uma organização, assim, e embora, esta se divise em várias dimensões, nesta investigação apenas, irar-se-á analisar a justiça, tendo em conta os seus traços genéricos, por, em outras categorias desta pesquisa já se ter explorado algumas dessas dimensões. Ou seja, pretende-se compreender os princípios de equidade e igualdade predominantes na organização. Neste âmbito, quanto questionados acerca das chefias utilizarem o poder em benefício próprio ou de grupos, protegendo determinadas pessoas e prejudicando outras, uma esmagadora maioria dos

participantes revelou que apesar de haverem “preferências” (AS06, 07.06.16), não se verificam essas situações. Nesta perspetiva, o AS14 (07.07.16), enaltece que “*pode sempre dar, às vezes mais ouvidos, a uma pessoa ou a outra... mas a gente consegue resolver, porque são 3 os elementos da direção, e nem todos às vezes concordam, por isso mesmo que é para corrigirem aquilo que não está bem num dos colegas*”. O AS07 (08.06.16) afirma que “*a nossa chefia não faz juízos precipitados, ou seja, não regula o seu quotidiano para nos por em xeque, felizmente...mas há situações prioritárias...há situações que nos obrigam a uma maior atenção do que a outras, mas isso é normal dentro do processo. De resto não, não há privilégios especiais*”. Denota-se, então, que o poder não é utilizado para prejudicar nenhum dos colaboradores, somente em determinadas situações, existe a necessidade de se proteger, ou atribuir uma atenção especial, mas pela própria natureza dos casos, ou situações profissionais dos quais estão envolvidos.

Adicionada a esta questão, os intervenientes da pesquisa, quando confrontados com o facto de já terem sido tratados de forma injusta, mais uma vez, assistiu-se a uma conformidade dos AS, pois num prisma global estes aferem que já foram alvo de uma ou mais situações de injustiça, desde que fazem parte da organização. O testemunho do AS01 (01.06.16) reflete esta constatação, que de um modo, insatisfatório relata “*as minhas opiniões não foram bem aceites, e tinha era que estar calada, como eu não me calei, fui rebaixada, humilhada, até ao máximo, até ao ponto de ficar sem ar e sair daqui para chorar para outro lado*”. O AS05 (06.06.16) relata, de um modo emocionado, uma situação da qual já foi alvo de injustiça “*houve alterações de funções e na tentativa de defender o trabalho em equipa, e o trabalho que estávamos a fazer quis dizer bem, e o que me foi dito: “tu não estás a fazer o teu trabalho como AS”... olhando um pouco para trás, sinto que fui injustiçada, e isto à frente de uma grande equipa, e quando alguém te coloca em causa e ao mesmo tempo já fizeste tanto de bom, é uma grande injustiça, neste caso foi. E nesta área em que trabalhamos, é muito complicado porque depois tens que dar muito para mostrar alguém, ou tentares limpar uma imagem, que te foi dita naquela reunião, naquele momento à frente de não sei quantas pessoas, pronto tu saís e simplesmente queres-te colocar numa toca, e não falem comigo*”. O AS10 (20.06.16) também narra, num tom desmotivante, uma situação em que se sentiu injustiçado, manifestando “*sim já, duas vezes. Foram duas situações no ano passado na situação da avaliação em que não foi dada uma nota justa...e o facto de já me terem dito este ano que estou acomodado, as pessoas não se conseguem colocar no lugar do lado de cá, e eu*

não me sinto acomodado quando apresento propostas, quando eu apresento alternativas, e essas alternativas depois não me deixam fazer porque influenciam com docentes. Não sei que tipo de acomodação é essa". Através destas afirmações compreende-se que os AS já foram sujeitos a situações de injustiça, e que estas situações podem reportar-se em comportamentos de desmotivação e insatisfação. Logo, quando os indivíduos não experienciam situações de bem-estar e não percebem situações de justiça, podem mergulhar num repertório de condições stressantes.

Na subcategoria "grau de flexibilidade existente", pode-se observar que um elenco muito significativo dos participantes apontam haver flexibilidade quando o trabalho apresentado não é o pretendido. Verifica-se que esta postura é assumida, muito em conta devido ao estilo de liderança assumido. Portanto, denota-se que as atitudes adotadas acabam por ser distintas, como podemos constar através das afirmações: *"é uma chefia flexível, capaz de nos ouvir, entender... que negocia, e chama a atenção de uma forma adequada"* (AS07, 08.06.16), *"que tolera, adequando-se aos erros, que permite melhorias e proporciona oportunidades"* (AS02, 01.06.16), *que não é inflexível e deixa melhorar e resolver"* (AS04, 06.06.16) e *"que tenta compreender o que aconteceu"* (AS11, 21.06.16). Perceciona-se, assim, que existe uma flexibilidade por parte da chefia, e que de um modo geral, são pessoas preocupadas, dispostas a ouvir, compreensivas e abertas a proporcionar oportunidades de melhoramento, o que contribui para uma satisfação acrescida dos AS. Por outro lado, nestas posturas não se denota apenas uma postura flexível, mas também de justiça. No entanto, *"poderão haver consequências, no caso de, existirem erros de navegação que tenham sido cometidos, mas só em casos muito graves"* (AS07, 08.06.16).

Em linha com o exposto, compreende-se o impacto que a justiça e flexibilidade poderão acarretar no quotidiano laboral do indivíduo. Portanto, esta categoria não pode ser desconsiderada quando se fala do bem-estar pessoal dos indivíduos nas organizações, pois quando esta categoria não assume contornos positivos, os impactos poderão recair em situações de *stress*, ansiedade, ou posições semelhantes. Assim, esta categoria assume-se como um fator motivacional e que impacta positivamente na atuação do AS, contribuindo, assim, para um CO positivo.

4.3.13. Cultura Organizacional

Esta categoria visa compreender o tipo de cultura organizacional existente nas organizações e o impacto desta na atuação dos AS. A cultura organizacional representa e abrange um conjunto de normas, expectativas, crenças, valores, comportamentos e políticas internas e externas de uma organização. A existência de uma boa cultura organizacional poderá motivar os colaboradores e auxiliar no seu crescimento, caso não se manifeste a existência deste tipo de cultura, os colaboradores poderão ter problemas de produtividade e no ambiente de trabalho, na medida em que esta influencia os processos individuais e coletivos de uma organização.

Em vista do mencionado, denota-se que a maior parte dos entrevistados considera que a cultura organizacional influencia nos seus comportamentos e formas de atuar, por diversos motivos. O AS02 (01.06.16) refere que *“esta área é um marco institucional... a organização tem aqui um peso muito grande... é ela que tem aqui os canais de promover as comunicações, a formação, a abertura”*. O AS04 (06.06.16) afirma que *“há normas a seguir, e influencia”*. O AS07 (08.06.16) alude que *“ há uma forte componente da cultura organizacional sobre a intervenção de cada um de nós”*. O AS08 (15.06.16) enaltece que *“ é natural que eles nos influenciem nalgumas coisas, e também vão ser influenciados por aquilo que já cá estavam antes de eles cá chegarem”*. O AS09 (20.06.16) afere que a instituição defende muito a parte da disponibilidade, *“e tem muito impacto naquilo que dou a organização”*. O AS10 (20.06.16) afirma que *“influencia, porque temos de nos adaptar a determinadas situações, valores”*. Já o AS13 (27.06.16) alude que *“acho que sim...que a linguagem que se fala aqui, o trabalho pessoal, os valores, dos princípios do modelo que nos rege, fazem-nos ter uma atitude perante as coisas, perante as famílias...eu acho que influência, embora toda a gente tenha o seu espírito crítico, a sua própria opinião”*. O AS15 (08.07.16) diz que *“influencia diretamente, na atuação profissional”*. Noutro núcleo, alguns entrevistados enaltecem outras perspetivas, o AS01 (01.06.16), afere que não se identifica com a cultura, e *“depois traz represálias e problemas”*. Já o AS03 (03.06.16) afirma que a *“ a cultura não influência... a cultura já não afeta ...quando se está a determinado tempo numa organização ou a cultura tem resultados positivos ou negativos e as pessoas ou arranjam estratégias e aguentam-se ou então vão-se embora”*. O AS14 (07.07.16) diz que *“não há nada assim definido, isso é a mesma coisa que a estratégia, também tinha que ter uma cultura que fosse do conhecimento de todos”*.

Perante o espólio definido, é perceptível que a cultura organizacional influencia no modo de atuar profissionalmente dos entrevistados, pois as normas, os valores e expectativas da organização, acabam por interferir nestes processos. Por outro lado, verifica-se que quando este conjunto de valores e crenças, não são compatíveis com as dos colaboradores, estes acabam por manifestar atitudes de indiferença. Noutra extremo, é importante haver uma cultura definida e perceptível para todos, pois a ausência desta poderá despoletar caminhos de indecisão, e de desencontro aos objetivos pretendidos pela organização.

Noutra senda, pode-se verificar que grande parte dos colaboradores referiu que a sua cultura organizacional possui traços específicos e que se distinguem das demais organizações. Estas especificidades prendem-se com diversos aspetos como: a subcultura que é a cultura *“da familiaridade e da proximidade”* (AS02, 01.06.16), *“os códigos de ética, que são específicos”* (AS04, 06.06.16) e as *“áreas de intervenção”* (AS07, 08.06.16). Apenas um núcleo muito subtil, aferiu que a cultura da sua organização acaba *“por ser mais ou menos igual às outras”* (AS09, 20.06.16), com *“coisas que são de qualquer uma, e depois tem outras que são mais específicas”* (AS13, 27.06.16).

Quando questionados acerca da influência da cultura organizacional no clima, os entrevistados enaltecem que esta interfere, por vezes, de um modo positivo, outras vezes, não influencia. O AS08 (15.06.16) enaltece na esfera da influência positiva que esta influência é *“uma postura de quem está a assumir, influencia o funcionamento da organização, neste momento eu acho que funciona bem”*. O AS13 (27.06.16) revela que a cultura vai ajudar a influenciar o CO de forma positiva, pois *“há muita tensão, há muito conflito que vem da parte da problemática, da dinâmica do utente, do caso, há muita coisa que nós temos que filtrar, e se também vamos com a mesma tensão é explosivo”*. No polo que não influencia, o AS03 (03.06.16) afere que *“acho que não, as pessoas isolam-se, fazem o trabalho que têm de fazer em conjunto, reúnem-se, às vezes que tiverem para reunir mas, depois isolam-se, não influencia”*. Já o AS01 (01.06.16) enaltece que *“se há alguma parte saudável aqui, tem a ver com o perfil das pessoas que compõem a instituição, e não a ver com a cultura organizacional, portanto não interfere”*.

Através do evidenciado é compreensível que a cultura organizacional constitui um elemento importante dentro de uma organização, pois uma organização com valores bem definidos, partilhados e eficientes transforma o ambiente desta, potenciando mais objetividade, produtividade e sintonia entre os colaboradores. Ou seja, a cultura afeta

todos os indivíduos de uma organização, e deverá representar um caminho para conduzir o comportamento dos colaboradores. Diante disto, a cultura organizacional, encontra-se mergulhada no espólio dos fatores motivacionais dos entrevistados, e por isso, constitui uma categoria que impacta diretamente na intervenção do AS, de um modo positivo. Verifica-se assim, que grande parte dos entrevistados, ao acreditarem na cultura organizacional e sentirem-se parte dela, concordando com os seus rumos, contribuem não só para o sucesso da organização, como também para a manutenção e construção de um bom CO. Portanto, perante todas as influências e repercussões que a cultura organizacional possui, é notória a relação que esta tem com o CO, em vista disto culturas fracas interferem de modo negativo no clima, aquando que culturas fortes interferem de forma positiva. Se a cultura não se encontrar bem definida e clara entre os colaboradores, poderá potenciar conflitos e problemas, nas tarefas, que poderão por impactar não só no comprometimento dos resultados, como também do CO.

4.4. Avaliação do Clima Organizacional e Sugestões

Noutro conjunto de exigências, e de forma a avaliar a importância da temática, os entrevistados indicaram na sua perspetiva quais as categorias que maior preponderância assumiam, no que respeita à formação e manutenção de um bom CO. Nesta inteligibilidade, a avaliação foi inserida numa escala de 1 a 5, (onde 1 significa o menos importante, e 5 o mais importante). Podemos constatar que os fatores Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipa; Satisfação Pessoal e Motivação e Justiça e Flexibilidade foram considerados os mais importantes. O Ambiente e Condições de Trabalho e a Comunicação foram manifestados como muito importantes, sendo que os restantes foram registados como importantes, não se verificando por isso, a presença da avaliação 1 e 2 que se referia ao nada importante e pouco importante. Diante desta avaliação podemos constatar que existem pontos em comum com os resultados obtidos.

As sugestões e opiniões constituem uma forte ferramenta para a possível deteção de falhas e aspetos a melhorar numa investigação. No âmbito da pesquisa qualitativa, e portanto, da análise das entrevistas, os participantes quando questionados com a possibilidade de colocarem alguma sugestão referiram, de um modo geral, que a instigação encontrava-se delineada de forma clara, precisa e pertinente e que o tema em

estudo constitui-se uma mais-valia para qualquer organização. Apontaram também que enquanto AS, o nível de sensibilidade para detetarem determinadas lacunas encontra-se mais elevado, assumindo-se por isso, uma profissão capaz de relatar a temática do CO. Outro aspeto enaltecido pelos entrevistados foi o facto de aferirem que gostavam que este estudo pudesse chegar não só às mãos destes, mas também das organizações, de modo a que estas compreendam a importância de se efetuarem estudos de CO, com o desígnio de melhorar e intervir em eventuais falhas do ambiente organizacional. Neste entendimento, referenciaram também que é necessário transitar para um patamar de qualidade do funcionamento das organizações, com o intuito de facilitar e melhorar o trabalho do dia-a-dia, num contexto de um ambiente organizacional de qualidade. Assim, num modo geral, os entrevistados gostavam que as questões relacionadas com o CO fosse tida em conta no seio das organizações, e que os estudos sobre esta temática fossem mais aprofundados, mais presentes e mais frequentes.

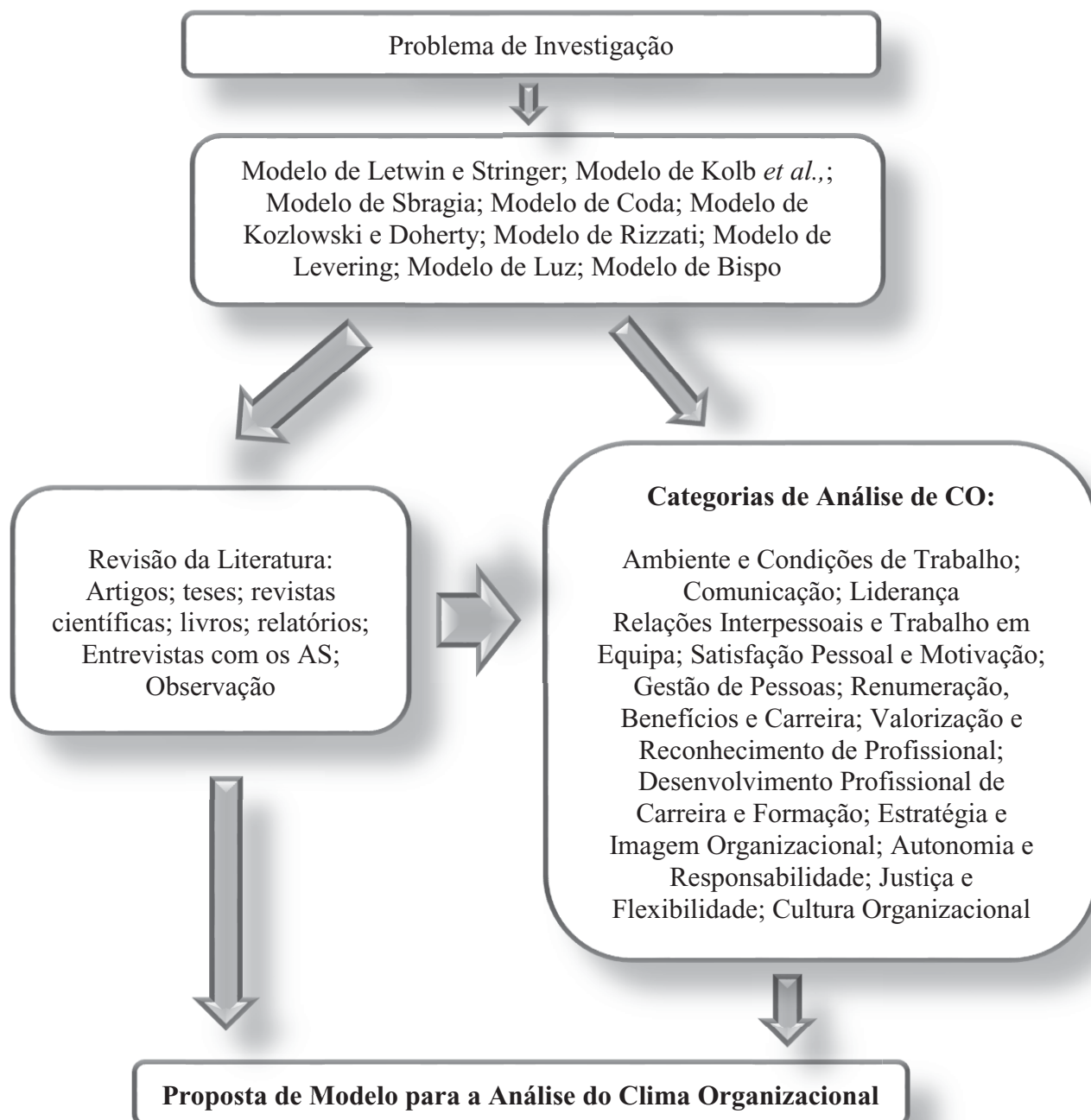
Nas linhas condutoras desta investigação, pode-se considerar que todas as categorias abordadas encontram-se todas interligadas, umas, de uma forma mais complexa que outras. Tendo em conta que o objetivo da pesquisa era compreender qual o impacto do CO na atuação do AS, através da compreensão dos fatores do CO, denotou-se que o grau de satisfação dos AS é positivo. Portanto, de um modo geral, o CO acaba sempre por interferir na atuação dos AS, positivamente ou negativamente. Nesta investigação, este impacto assume contornos positivos, visto que os fatores que constituem o CO foram maioritariamente, considerados como tal. Todavia, há que salientar que, embora, alguns fatores tenham sido assumidos como positivos, o facto é que muitos destes encontram-se incrustados em torno de linhas muito frágeis, pelo que se não forem intervencionadas, poderão impactar negativamente na atuação do AS, e portanto, no CO.

4.5. Proposta de um Modelo de Clima Organizacional

Embora não tenha sido objetivo desta investigação, a conceção de um novo modelo de pesquisa para a análise de CO, acabou-se, através da avaliação efetivada pelos entrevistados acerca das dimensões de CO, por conceber uma proposta de modelo de avaliação do CO. Esta proposta resulta, então, da análise dos vários modelos de CO, presentes na literatura, e dos resultados obtidos através das entrevistas efetivadas aos

diversos AS. Refira-se que esta pesquisa foi realizada a quinze AS, de quinze organizações distintas, de diferentes áreas de atuação. Nesta senda, sugere-se a integração das treze categorias exibidas na análise de dados, para a conceção de uma proposta de um novo modelo de CO. Esta proposta sedimentou-se numa investigação rigorosa, exigente e fidedigna, que permitiu-nos encontrar categorias importantes para analisar o CO, pois sem a análise de muitas destas, é inexequível, encontrar planos de melhoramento e intervenção do CO. A Figura 3 patenteia essa proposta.

Figura 3 - Etapas da formulação de uma Proposta de Modelo para a análise de Clima Organizacional.



CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

5.1. Principais Conclusões do Estudo

Percorridos todos os caminhos teóricos, metodológicos e empíricos a que um trabalho de investigação se propõe, é agora tempo de focar, descrever e concetualizar as principais conclusões relativas a esta pesquisa. Assim, e sendo o principal desígnio deste estudo responder à questão de investigação: Em que medida o CO poderá influenciar a atuação do AS. Pode-se, antes de mais, verificar através da análise das entrevistas, que o CO influencia de forma positiva na atuação do AS.

As categorias utilizadas para a análise desta instigação resultaram da interseção da análise dos modelos teóricos de clima sedimentados no referencial teórico desta pesquisa, com o sistema de categorização obtido através da análise das entrevistas. Os resultados deste trabalho, apresentados através de uma visão qualitativa, apenas esboçam os primeiros incentivos para a integração de instrumentos por parte das organizações, para avaliar e analisar o CO. Neste espectro, a adequabilidade da metodologia de investigação foi eficaz, e contribuiu para a realização dos objetivos propostos.

No elenco da literatura, é inequívoco, que face a um cenário globalizado e de alterações constantes na sociedade, as organizações e os indivíduos, encontram-se num polo de procura contínua, com o desígnio de adaptarem-se a este ambiente instável e complexo. Neste contexto, a procura por ferramentas e meios que propiciem a convivência e interação entre as pessoas e as organizações, torna-se crucial. Embora, não existam receitas exclusivas para agir e resolver problemas, o facto é que a presença de um CO positivo, adequado e saudável, auxilia na procura desse ajustamento, e permite às pessoas trabalharem com mais satisfação, motivação e comprometimento. A verdade é que perante os espelhos da literatura incrustada nesta pesquisa, fica manifesto que, cada vez, mais as organizações preocupam-se em analisar e compreender o clima das organizações. Esta temática acaba, por encontrar-se no epicentro organizacional, pois um ambiente desadequado resulta em indivíduos mais insatisfeitos e desmotivados no que respeita à efetivação das suas atividades laborais.

Em termos práticos, e portanto, no pilar da análise dos dados, pode-se efetivamente denotar que, de um modo global, que os AS detêm percepções idênticas relativamente às dimensões do CO ilustradas na pesquisa. Neste sentido, denota-se, através da percepção dos AS, que a maioria dos fatores esboçados foram avaliados positivamente, e portanto, são responsáveis por propiciarem um bom CO, denotando-se, assim, satisfação destes face ao ambiente de trabalho. Todavia, há que enaltecer algumas considerações importantes sobre estes aspetos.

Em vista do exposto, e passando em revista as conclusões do estudo, numa primeira abordagem, é perceptível compreender que a categoria: Condições e Ambiente de Trabalho assume contornos positivos. Porém, há que destacar que nesta categoria, a maior parte dos entrevistados apontaram que a carga de trabalho que possuem é bastante acrescida e exaustiva, acabando por isso, por potenciar um grande desgaste e cansaço físico e emocional. A análise das entrevistadas demonstra assim, a importância que esta categoria assume no quotidiano laboral dos AS, e que existe uma preocupação acrescida por parte das organizações em propiciar, condições cada vez mais, condignas e adequadas a estes. No entanto, há que denotar especial atenção, ao aspeto sobrecarga de trabalho, pois, quando esta assume núcleos excessivos e longos, acaba por gerar consequências em termos de saúde psicológica e física. E efetivamente, quando os colaboradores encontram-se mergulhados nestes contornos, a sua motivação, satisfação e comprometimento assumirá valores muito reduzidos, refletindo-se numa improdutividade organizacional e redução de um bom CO.

Sobre a égide da Comunicação, é possível configurar, que embora os processos de comunicação, num modo, geral tenham sido apontados como eficazes e coerentes, há que observar, que grande parte do reportório dos entrevistados evidenciou a existência de falhas, que por vezes, despoletam situações de conflito e alguma confusão. O principal meio intermediário de comunicação expresso pelos AS alvo deste estudo, é a troca de informações via *email*. Porém, por vezes, a informação transmitida pelo emissor, não é recebida pelo recetor da mensagem. Noutras manifestações, denota-se também, que o conteúdo transmitido, em algumas situações é mal interpretado por quem recebe, despoletando alguma confusão. Ainda é manifesto que algumas informações importantes, transmitidas, por vezes, são descuradas pelos destinatários, acarretando algumas consequências para os colaboradores. Assim, existe necessidade de se intervir nestas falhas, pois se estas não forem intervencionadas, os relacionamentos interpessoais

acabam por se incompatibilizar e tornar frágeis, não havendo qualquer tipo de interação entre as pessoas, e sem interação, efetivamente não existe comunicação.

Nas margens da Liderança, é inequívoco não denotar que a maior parte dos entrevistados considera o papel do líder na organização adequado e positivo. No entanto, foi possível constatar que em determinadas situações, a sua postura não é a mais eficaz. Em algumas afirmações, os entrevistados revelam que existe uma preocupação da chefia em relação ao CO, todavia não é suficiente, apesar de reconhecerem, que existe um esforço por parte destes em efetuarem algumas práticas para avaliar o clima. Defendem que o estilo de gestão deveria ser mais presente em relações a essas questões e que deveria haver outra predisposição para tal. Perante este entendimento, é consensual que a temática do clima assume um papel de destaque na vida dos colaboradores, e que estes denotam especial interesse em que se efetuem ações e avaliações de CO. Portanto, a aposta neste campo, é de facto uma mais-valia, para detetar eventuais falhas e potenciar possíveis melhorias, no entanto, é perceptível, através dos AS que esta avaliação deverá partir da liderança, e que esta deverá assumir um imperativo para estes. Fica assim, ciente a importância do papel que a liderança assume numa organização, visto que lideranças fracas, pouco presentes e transparentes acabam por impactar negativamente na atuação dos colaboradores, tendendo, por isso, a contribuir para um clima menos eficaz.

Nas paredes das Relações Interpessoais e Trabalho em Equipa, verifica-se que este protagoniza um fator motivacional no quotidiano laboral dos AS. A literatura e a análise dos dados desta instigação corroboram a importância desta componente. Os AS relatam que existe um trabalho de cooperação, interajuda, de proximidade e participação entre os colaboradores, e que no geral é um fator que funciona bem. O facto de os AS manifestarem que normalmente não existe necessidade de estimular o trabalho em equipa, e que este acaba por surgir de forma muito espontânea e natural, vem precisamente comprovar a boa cooperação e interação existente no trabalho. Os estudos elucidam então, a existência de bons níveis de integração, respeito e consideração, no trabalho em equipa, conduzindo conseqüentemente a um entendimento de uma boa qualidade das relações interpessoais. Estas atitudes de interação saudável entre os indivíduos acaba por potenciar um clima mais transparente e harmonioso no seio organizacional.

As configurações da Satisfação Pessoal e motivação apesar de apresentarem contornos positivos e o *feedback* dos entrevistados ser favorável em relação à satisfação com a sua função, foi possível verificar que os fatores remuneração e possibilidade de crescimento profissional foi dois aspetos apontados como desmotivadores, e que necessitam de ser melhorados, sob a ameaça de se tornarem prejudiciais a um bom CO.

Relativamente à Gestão de Pessoas, depreendesse que existe uma preocupação efetiva das organizações com a GRH e, em proporcionar os meios e ferramentas necessárias aos colaboradores para concretizar o seu trabalho. É observável que os colaboradores colocam este fator no campo positivo, todavia apontam que este atua ainda sob linhas muito frágeis, principalmente no que toca a aspetos como a divisão equitativa de tarefas e o investimento na qualificação e formação dos colaboradores. Foi perceptível denotar algum descontentamento em relação a este fator, sendo que os AS apresentaram como manifestação visível, a aposta na melhoria da GRH, enaltecendo precisamente o aprimoramento das falhas apresentadas. Neste entendimento, embora esta categoria assuma traços positivos, é necessário as organizações intervirem e melhorarem, notoriamente que se esta condição se alterar, o clima tenderá a ser mais saudável.

No percurso da Remuneração e Benefícios, é inegável a arena que este protagoniza no epicentro desmotivacional. Esta categoria é destacada como desadequada, perante as funções e atividades desempenhadas pelos AS. Embora, tenha sido enaltecido o facto da presente conjuntura económica do país não vir a favorecer a situação destes, a verdade, é que estes referenciam, que esta não poderá servir de justificação para que a remuneração seja desajustada e injusta face ao trabalho concretizado. Outra causa da desmotivação reside na forte discrepância e iniquidade existente da remuneração, em relação ao mercado de trabalho. A este propósito, os AS aferem que existem colegas a desempenharem as mesma funções e atividades, no entanto, auferem de um salário muito mais aliciente e atrativo, do que o seu. Estes ilustram esta evidência, como injusta, dado que para funções iguais, os salários também deveriam ser iguais. No que tange ao sistema de benefícios, os entrevistados esboçam não haver qualquer benefício, e que portanto, é desadequado. Frente a este quadro, é importante efetuar uma reavaliação deste fator, visto que a remuneração influi diretamente na satisfação do indivíduo, e indivíduos insatisfeitos, tenderão a produzir menos e a descomprometer-se mais.

Em termos de Valorização e Reconhecimento Profissional, denota-se uma forte desmotivação dos AS em relação a esta categoria. Estes figuram que existe uma clara ausência de reconhecimento, e que por vezes, esse reconhecimento chega por meio de

muita insistência por parte destes. Enaltecem que em determinadas circunstâncias, necessitam de uma valorização, de um reconhecimento para poder avançar no seu trabalho, mas muitas vezes, este é inexistente, ou acaba por atuar em linhas muito pontuais. Frente a este quadro, é notório que um elogio ou um reconhecimento, poderá ser a fórmula ideal para que os colaboradores sintam-se satisfeitos e continuem a desempenhar de forma exequível as suas tarefas. Assim, as organizações devem investir e possuir bons canais de comunicação, acompanhando todo o processo de elaboração das tarefas dos colaboradores, de forma a realizar ações de incentivo e valorização mediante os esforços empreendidos. Em termos práticos, o ser humano representa, o núcleo de uma organização, sem ele, os processos podem se tornar improdutivos e ineficazes, por isso, é sempre importante lembrar a importância que estes têm na organização, através de práticas de valorização. Neste entendimento, “o reconhecimento de ações positivas que potenciem melhorias nos padrões de excelência, por intermédio de premiações, menções honrosas e ações semelhantes, é necessário para que as pessoas sintam-se motivadas e esforcem-se pelo um melhor desempenho no trabalho e pela procura de inovações” (Hodgens e Azevedo (1994) *apud* Araújo (2010, p.117).

No horizonte do Desenvolvimento Profissional da Carreira e Formação, os AS fundamentam que existem oportunidades para ocorrer esse desenvolvimento, porém em termos de formação, ainda sentem alguns constrangimentos. Mencionam que em termos de formação superior existem muitas fragilidades, pois esta cimenta muito a sua aprendizagem na teoria, e a prática e linhas de ação acabam por ser descuradas. Por esta razão, acabam por iniciarem as suas funções de forma inexperiente, e sem grandes linhas orientadoras. Defendem que procuram investir na formação, através do autoconhecimento, mas que também necessitam de um estímulo por parte da organização nesse aspeto, pois consideram que é necessário investir numa qualificação de excelência, perante um mercado de constantes alterações de metodologias e ferramentas de trabalho. É certo que estes elucidam que não existem entraves em realizar estas formações de forma autónoma, no entanto, o fator remuneração acaba por condicionar um pouco esta condição. Num ápice, apressam-se a lamentar esta realidade, e enfocam que a organização deveria assumir uma postura mais ativa nesta questão. Embora, esta categoria seja considerada como motivacional, há que prestar especial atenção à parte da formação, e investir numa qualificação mais exigente, rigorosa e capaz de acompanhar as tendências do mercado. Esta aposta na formação, não só tenderá a ser um fator de desenvolvimento de carreira, mas também de motivação e satisfação do indivíduo.

No domínio da Imagem e Estratégia Organizacional, é visível que a radiografia desta categoria assume manifestações positivas. De um modo genérico, os AS esboçam que a estratégia organizacional encontra-se delineada de uma forma clara, definida e coerente. O facto de esta encontrar-se mergulhada nesta coerência permite aos AS saber como atuarem, e em que direção devem seguir, pois a estratégia potencia as linhas orientadoras das quais, os indivíduos regem as suas funções. No que toca à imagem organizacional, os contornos também são positivos, e a imagem das organizações onde se inserem os entrevistados transmitem uma boa imagem em relação à solidez, segurança e qualidade. A maior parte destes enaltecem que aconselhariam, por exemplo, um amigo a procurar emprego na sua organização, precisamente por se identificarem com a imagem da organização. Portanto, a preocupação com a imagem organizacional, não deverá ser descuidada, sendo sempre desígnio das organizações transmitir uma imagem de qualidade e de prestígio. Neste caminho, há unanimidade com Iasbeck (1999) em que afere que a imagem de uma organização possui laços evidentes com a noção de identidade entre organização e colaboradores, ficando claro, que o ser humano concebe a imagem organizacional a partir das suas perceções.

Nos traços da categoria Autonomia e Responsabilidade fica claro que este é um fator que despoleta a motivação dos AS. Através da análise das entrevistas é observável que os AS possuem autonomia e liberdade de ação no que respeita ao seu trabalho e que existe flexibilidade e autonomia para propor sugestões às chefias. Os AS relatam que esta autonomia é importante na medida em que confere confiança aos indivíduos para estimularem as suas capacidades de decisão, proatividade e iniciativa, e simultaneamente, acaba por representar uma forma de reconhecimento e valorização. Em relação à responsabilidade, os consensos revelam que estas nem sempre encontram-se coerentes e concisas, pois muitas vezes, estas não se encontram definidas e estabelecidas de forma clara, despoletando alguns problemas de entendimento e perceção de procedimentos.

Nos holofotes da Justiça e Flexibilidade, é compreensível que esta categoria assume-se como um fator motivacional na atuação dos AS. Em meio de todas as expressões que caracterizam a justiça, denota-se uma tendência em observar um caminho de paulatina consolidação, com a transparência das ações da chefia com os colaboradores, ou seja, os AS enaltecem que por norma, a chefia é transparente e não aplica modelos de proteção a determinados colaboradores, dado que todos são tratados de igual forma. Estes enaltecem também que existe flexibilidade perante os erros cometidos, e que as camadas destes ocasionam núcleos de aprendizagem, de desenvolvimento e crescimento pessoal e de

críticas construtivas, não sendo, por isso, utilizados para atuar nos limiares da injustiça. A filosofia da transparência, da flexibilidade, da compreensão e da justiça equacionam, então critérios que norteiam os colaboradores, e que contribuem para um quadro de CO aprazível e harmonioso.

Por fim, no que respeita à Cultura Organizacional, verificou-se que esta assume linhas positivas, e constitui um fator motivacional. Os AS enaltecem, na sua globalidade, que a cultura encontra-se bem definida, e que o conjunto de normas, crenças, expectativas, valores e percepções que esta representa constitui um núcleo muito importante da organização, na medida em que esta acaba por refletir a “alma” e o caminho desta. Outra manifestação visível prende-se com o facto de os entrevistados elucidarem que a cultura organizacional acaba por influenciar no clima da organização, na medida em que esta não se encontra definida de forma independente, ao invés, encontra-se em permanente relação com todos os constituintes organizacionais. Portanto, a cultura organizacional é responsável por influenciar de uma forma considerável no comportamento dos indivíduos, sendo esta o ponto de diferenciação, que distingue uma organização de todas as restantes. Verifica-se, então, a importância que a cultura exerce sobre o clima, já que culturas fortes influem de forma positiva, aquando que culturas fracas influem, de modo negativo, no comportamento, atitudes e percepções dos indivíduos.

A partir dos resultados obtidos, verifica-se que os fatores: Ambiente e Condições de Trabalho; Comunicação; Liderança; Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipa; Satisfação Pessoal e Motivação; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento Profissional e Formação; Imagem e Estratégia Organizacional; Autonomia e Responsabilidade; Justiça e Flexibilidade e Cultura Organizacional assumem contornos positivos, propiciando assim, um CO favorável. Já os fatores Renumeração, Benefícios e Carreira e Valorização e Reconhecimento Profissional assumem uma conotação desmotivacional e por isso, poderão influenciar de forma negativa no CO. Verifica-se, então, que os fatores para avaliar o CO encontram-se todos interligados, e que influem indubitavelmente no ambiente e no clima de uma organização.

Nas curvas dos resultados obtidos, conclui-se que a pesquisa alcança todos os objetivos propostos, e que houve algumas concetualizações surpreendentes em relação às categorias analisadas. As cores e os movimentos que evocam os fatores do clima foram bastante propícias, e expectava-se que alguns dos fatores apresentassem contornos menos consideráveis e favoráveis, o que patenteou, de um modo global, que os AS sentem satisfação no que concerne ao clima das organizações onde estão inseridos. Portanto, esta

instigação consegue dar resposta à problemática delineada, demonstrando quais são os principais fatores que influencia o CO e como estes são percebidos pelos AS.

Cabe ressaltar que o clima de uma organização resulta das relações humanas subjugadas a certas condições existentes no seio organizacional (Sorgato, 2007). Assim, torna-se virtuoso e emergente sensibilizar as pessoas para a criação de uma cultura de valorização do CO, na medida em que este acaba por representar um fator de bem-estar e de qualidade no ambiente de trabalho. Portanto, fica claro o papel da organização/chefias em reunirem políticas de gestão estruturada, que atendam às necessidades dos colaboradores, visto que sem a estruturação destas o comprometimento e o desenvolvimento das atividades dos colaboradores tenderá a diminuir, e conseqüentemente influirá no clima, e um CO desfavorável poderá resultar na insatisfação e desmotivação dos colaboradores. É certo que não existem receitas exclusivas, nem poções mágicas para uma gestão eficaz, porém esta deve basear a sua compreensão num conhecimento mais profundo da organização. Neste largo espectro, refletir sobre o CO, significa repensar nos fatores internos e externos que influem diretamente no CO.

De um modo global, o CO é orquestrado a partir de um somatório de percepções individuais e transpõe como é que os indivíduos compreendem e sentem-se em relação ao seu ambiente laboral. Nesta moldura, o CO observado, através da análise das entrevistas, não poderá ser vislumbrado como permanente e duradouro, mas sim como um estado de percepção momentâneo, pois ele é temporário, e reporta-se ao momento específico em que foi efetuado o estudo. Este está sujeito às voláteis e constantes transformações ocorridas com o decorrer do tempo, resultado das várias variáveis internas e externas à organização.

5.2. Limitações do Estudo

É um facto que a presente pesquisa foi pautada por rasgos de rigor e exigência científica, no entanto, a mesma é passível de limitações que serão ilustradas e devem ser consideradas para melhor acompanhamento dos resultados alcançados. Assim, uma primeira limitação que se pode apontar a esta investigação prende-se com o facto de existirem muito poucas produções científicas no âmbito do CO, pois estas são escassas e um pouco desatualizadas. Refira-se que na singularidade portuguesa, o estudo de CO,

ainda é um pouco descuidado nas organizações, e portanto, a concepção de pesquisas e de estudos da temática também são um pouco escassas. Assim, teve-se de despende um espaço de tempo mais alargado do que o previsto para a efetivação do quadro teórico desta pesquisa., com o intuito de se concetualizar teorias coerentes, exequíveis e claras que permitissem fundamentar o elenco teórico deste estudo.

Uma segunda limitação, relaciona-se com o facto de terem havido alguns condicionalismos por parte dos entrevistados, em realizarem as entrevistas, sendo que num momento inicial, chegou-se a agendar e a confirmar a efetivação das entrevistas, e à *posteriori* as mesmas foram recusadas. Portanto, este fator condicionou um pouco a pesquisa de campo, na medida em que esta teve-se de prolongar, para além do tempo que estava previsto. Este prolongamento influiu diretamente nos restantes processos da pesquisa, tendo sido necessário agilizar o processo, não tendo-se, por isso, dedicado o tempo desejado às restantes etapas da pesquisa.

Apesar da disponibilidade, prontidão, e recetividade dos entrevistados em efetuarem as entrevistas, denotou-se, alguma hesitação destes em responderem a determinadas questões. Esta hesitação deve-se, provavelmente ao facto de a temática ser muito sensível, e pelos entrevistados sentirem algum receio de as suas respostas serem divulgadas. Assim, este fator poderá ter-se assumido como um condicionalismo que poderá tido algum impacto nos resultados obtidos. No entanto, há que destacar que durante toda a pesquisa foi assegurados processos de fiabilidade e de qualidade dos dados.

Por fim, apontou-se como limitação, o facto de não se ter utilizado nenhum *software* de apoio à investigação qualitativa, por razões de limitações temporais e de conhecimento e manuseamento da aplicação do mesmo.

5.3. Contributos Teóricos e Implicações Práticas

A efetivação deste trabalho permitiu alargar o conhecimento existente relativamente à importância do CO, visto que de acordo com o referencial teórico e com a análise dos resultados da presente pesquisa, a gestão do CO, começa por ser uma preocupação, cada vez mais, comum das organizações. Neste sentido, o tipo de pesquisa aplicado, constitui uma importante ferramenta de gestão, pois permite realizar uma análise interna, e simultaneamente compreender o grau de comprometimento dos colaboradores com a

organização. Esta investigação poderá ainda, proporcionar instrumentos, de forma a implementar estratégias e meios de ação para melhorar o CO.

Num outro foco, na senda de Neves (2000) a falta de investigação de determinados temas na literatura, o carácter descritivo da pesquisa ou a intenção de compreender um fenómeno na sua totalidade tornam oportuno o uso de métodos qualitativos, portanto, e devido às escassas investigações qualitativas no âmbito do CO, achou-se crucial realizar uma investigação que incorpora-se esta metodologia, pois para além de serem escassas no âmbito do CO, também são no âmbito do SS. A pesquisa de carácter qualitativo, consegue obter resultados mais profundos e detalhados. Nesta senda, vislumbra-se que a proposta apresentada para a conceção de um novo modelo de análise de CO, possa fornecer fortes contributos científicos e práticos, para a efetivação destes estudos, pois as categorias sugeridas, derivaram de uma avaliação fundamentada, rigorosa e profunda que se constitui como válida e pertinente para compreender o CO.

Noutro prisma, espera-se que os resultados venham oferecer materiais de cunho científico e que esta pesquisa de CO possa contribuir para o desenvolvimento de estudos desta temática, servindo de referência para futuras instigações. Considerando a escassez de estudos sobre esta temática, espera-se que este trabalho possa de alguma maneira, contribuir com ações de gestão direcionadas para o CO.

5.4. Pistas de Investigação Futura

O tema abordado neste estudo, por ser um tema vasto, e de crescente evolução, acresce uma especial atenção, e por isso, considerou-se pertinente, sugerir algumas pistas de investigação. Assim, propõe-se um desenvolvimento deste estudo, com uma amostra mais ampla, a fim de realizar uma verificação qualitativa das observações ilustradas nesta pesquisa. Sugere-se que este desenvolvimento seja efetivado através do modelo de análise de CO, proposto pela instigadora, com o desígnio de aferir a sua consolidação.

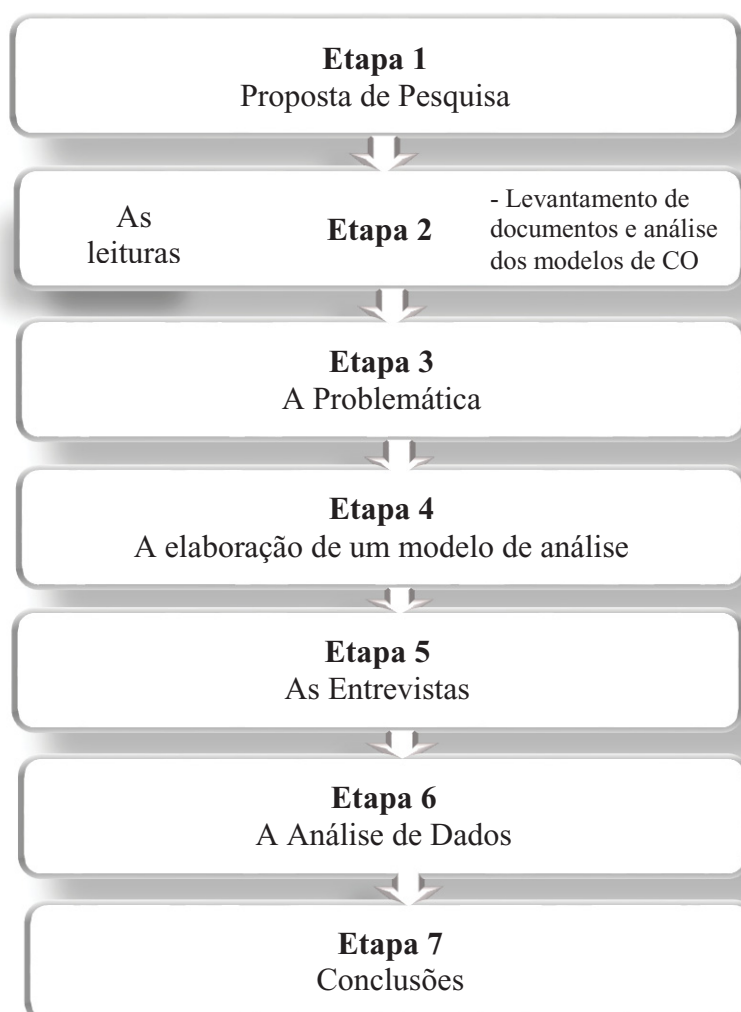
Por seu turno, recomenda-se que este estudo chegue às organizações a que pertencem os AS, e que seja utilizado como ferramenta de melhoria da gestão do CO, ou seja, recomenda-se às organizações que adotem estratégias de ação no sentido de promover a capacitação dos gestores, com aptidões que desenvolvam uma maior integração com as equipas de trabalho. Essa capacitação deverá envolver temáticas, como a comunicação,

negociação e gestão de conflitos e deverá incluir ações de melhoramento contínuo, com o desígnio de melhorar o ambiente de trabalho. Ou seja, recomenda-se a efetivação de uma análise detalhada e criteriosa, de forma a aplicar ações concretas que permitam corrigir eventuais falhas, e procurar minimizar os fatores que foram considerados como desmotivacionais, através desta pesquisa. Esta pesquisa deverá ser efetivada, por uma equipa competente, pois só assim, os colaboradores sentir-se-ão confortáveis, dispostos e confiáveis a efetuar a mesma.

Num outro polo, esta investigação permitiu efetuar uma versão idiossincrática da realidade, o que se espera, efetivamente, que seja suficientemente clara para explicitar os objetivos, problemas e questões levantadas neste estudo, despoletando a possibilidade de prosseguirem esforços, de forma a surgirem novos objetos de estudo.

Para concluir, e tendo em conta, a ilustração de todos os conteúdos elencados na presente investigação, é importante, enaltecer que o desenvolvimento deste estudo, seguiu as etapas esboçadas na Figura 4, abaixo representada.

Figura 4 - Fluxograma das etapas de desenvolvimento da Dissertação de Mestrado



REFERÊNCIAS

- Abramides, M. (2007). Desafios do Projeto Profissional de Rutura com o Conservadorismo. In: *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo: Cortez, 91.
- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico* (1.^a ed.). Porto: Edições ASA.
- Alarcão, M. (2002). *(Des) equilíbrios Familiares* (2^oed). Coimbra: Quarteto.
- Alderfer, C.CP. (1969). *Na empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 42-45.
- Alexandre, A. F. (2009). *Metodologia Científica e educação* (2^a ed.). Santa Catarina: UFSC.
- Almeida, J. F., e Pinto, J.M. (1995). Epistemologia, Metodologia e Técnicas de Investigação - *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença, 85-123.
- Almeida, J. F., Machado, F. L., Capucha, L., e Torres, A.C. (1998). *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Amboni, N. (1986). *Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo de caso comparativo do Centro e Departamento de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado em Administração, UFSC, Florianópolis.
- Amorim, T. (2012). Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9 (1), 35-48.
- Anderson, T., e Kanuka, H. (2003). *E-Research, Methods, Strategies and Issues*. USA: Person Education.
- Andrade, M. (2001). Campo de Intervenção do Serviço Social, Autonomias e Heteronomias do Agir. *Revista Intervenção Social*, 24. Lisboa, ISSSL, Departamento Editorial.
- Andrade, M.M. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação* (10^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Angeloni, M. (2003). *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. Brasília, 32 (1), 17-22.
- Araújo, L. C. (2010). *Organizações, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional* (3^aed.). São Paulo: Atlas.
- Araújo, M., e Rocha, P. (2007). Trabalho em equipa: um desafio para a consolidação da estratégia de saúde da família. *Ciência & Saúde Coletiva*. 12 (2), 455-464.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 501-520.

- Arvidsson, M., Johansson, C.R., Ek, A., e Akselsson, R. (2006). Organizational climate In air traffic control innovative preparedness for implementation of new technology and organizational development in a rule governed organization. *Applied Ergonomics*, Alton, 37, 119-129.
- Associação Profissional de Serviço Social: Ética e Deontologia. Consultado a 21 de agosto de 2015 em <http://www.apross.pt/>
- Ballou, R. (1993). *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Baptista, M. (2001). *A Investigação em Serviço Social*. Lisboa: Cpihts.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Sílabo.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. (1999). *On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer*. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.
- Bell, J. (2002). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bergamini, C. W., e Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança* (2ªed). São Paulo: Atlas
- Bernhoeft, R.. (2009). *Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional*. São Paulo: Nobel.
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Birou, A. (1973). *Método in Dicionário das Ciências Sociais*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Bispo, C.A.F. (2006). Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Revista Produção*. Rio de Janeiro, 16 (2), 258-273.
- Bispo, C.A.F. (2006). *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. EESC/USP/SP., 16, 258-273.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bom Sucesso, E. (2002). *Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bonat, D. (2009). *Metodologia da pesquisa* (3ª ed). Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Bowditch, J. L. e Buono, A. F. (1997). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Livraria Pioneira, 305.
- Branco, F. e Portas, M. (1999). *Direitos Humanos e Serviço Social*. Lisboa: ISSS.

- Brescancini, A. M. (2004). *Motivação, Clima Organizacional e Qualidade de vida*. Consultado a 15 de setembro de 2015 em <<http://www.nova.fundap.sp.gov.br>.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo em las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Burns, N., e Grove, S. (2005). *The practice of nursing research. Conduct, critique, and utilization* (5th ed.). St. Louis: Elsevier
- Câmara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campello, M. e Oliveira, M. (2004). O desafio na Busca de Resultados e de Competitividade nas Empresas Modernas. Bauru: XI SIMPEP
- Campos, F.E., Ferreira, J.R., Feuerwerker, L., Sena, R.R., Campos, J.J.B., Cordeiro, H., e Cordoni, L. (2001). Caminhos para aproximar a formação de profissionais de saúde das necessidades da atenção básica. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 25 (2).
- Canha, J. (2001). A Criança Vítima de Violência. In: Machado, C. e Abrunhosa Gonçalves, R. (coord.). *Violência e Vítimas de Crimes*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 40 (6).
- Carvalho, J. E. (2009). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, M. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista Administração Pública*. 29 (1), 70-7.
- Carvalho, M. e Pinto, C. (2014). *Serviço Social: Teorias e Práticas*. Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Cervo, A. L., e Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Chambel, M. J. e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chanlat, J. F. (1996). *Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho*. In Recursos Humanos e Subjetividade. Petrópolis : Vozes.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Recursos humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Rio de Janeiro: Thomson

- Coda, R. (1993). Estudo sobre o clima organizacional: Contribuição para o aperfeiçoamento de pesquisa na área de Recursos Humanos. In: *Boletim Administração em Pauta, Suplemento da Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, 75.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: Bergamini, C. W.; Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Cohen, Allan R., e Fink, S. L. (2003). *Comportamento Organizacional: Conceitos e estudos de caso* (3ª ed.) Rio de Janeiro: Campus, 651.
- Comité d'éthique de la recherche des sciences de la santé (CERSS) (2003). Renseignements pour l'obtention d'un certificat d'éthique, Montréal, Université de Montréal.
- Conselho Federal de Administração. (2011). Consultado a 12 de julho de 2016 em <http://www.cfa.org.br/administracao>
- Cortez, J. (1985). Serviço Social numa Era de Transição – Exigências de uma Nova Realidade. In *Serviço Social & Sociedade*, 18.
- Costa, J. (2000). Liderança nas Organizações: Revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Costa, J., Neto-Mendes, A. e Ventura, A. Atas do 1º *Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Liderança e Estratégia nas organizações escolares*. Aveiro, 15-33.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Denzin, N., e Lincoln, Y. (2003). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. Denzin e Y. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials* (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage, 1-45.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Consultado a 28 de outubro de 2015 em <https://www.priberam.pt/DLPO/clima>.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Consultado a 28 de outubro de 2015 em <https://www.priberam.pt/DLPO/justi%C3%A7a>
- Espírito Santo, P. (2015). *Introdução à metodologia das ciências sociais – Gênese, fundamentos e Problemas* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Esteves, M. (2006). Análise de conteúdo. In J. Á. Lima e J. A. Pacheco (Orgs.). *Fazer investigação*, 105-126. Porto: Porto Editora.
- Estrela, A. (1994). *Teoria e prática de observação de classes: Uma estratégia de formação de professores* (IV ed.). Porto: Porto Editora.
- Faleiros, V. (1997). *Saber Profissional e Saber Institucional*. São Paulo: Cortez Editora.
- Faleiros, V. (2004). *Desafios do Serviço Social na Era da Globalização*. In: 100 anos de Serviço Social. Coimbra: Editora Quarteto, 315-349.

- Fernández-Ballesteros, R. (1992). La observación. In R. Fernández-Ballesteros, *Introducción a la evaluación psicológica I* Madrid, España: Pirámide, 137-182.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. G., e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na Organização*, São Paulo: Editora Gente, 11 – 34.
- Folgheraiter, F. e Raineri, M. (2012). *A Critical Analysis of the Social Work Definition According to the Relational Paradigm*. *International Social Work*, 55 (4), 473-487.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, Apostila. In Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ªed.) São Paulo: Atlas.
- Forehand, G., e Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizacional behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Fortin, M. F. (2008). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Franke, R. H., e Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review*, 43, 624-643.
- Franke, R. H., e Kaul, L. J. D. (1978). *The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation*. In: *American Sociological Review*, 14, 624-643.
- Friedlander, F., e Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Gasparetto, L. E. (2008). *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci.
- Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60 (1), 135-9.
- Ghiglione, R., e Matalon B. (2001). *O inquérito: teoria e prática* (4ªed.). Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2000). *Capitalismo e Moderna Teoria Social* (5ªed.). Lisboa: Presença.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, P., Marsiglia, R.M.G., e Gomes, M.H.A (2003). *O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. ISBN 85-7541-025-3.
- Gomes, F. (2002). *Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações*. ERA – Revista de Administração de Empresas, Brasil, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 42 (2), 95 – 103.
- Gomes, I. M. (2005). *Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG.

- Goulding, C (2002). *Grounded Theory: A practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage.
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociale* (10^a ed.). Paris: Dailoz.
- Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Ação: O planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Príncípia.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo, sentidos e formas de uso (1^ªed)*. Estoril: Príncípia Editora, Lda.
- Guimarães, E. M. P., e Évora, Y. D. M. (2004). Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da Informação*, 33 (1),72-80.
- Guimarães, A. S. A. (2002). *Classes, raças e democracia*. São Paulo: Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo.
- Halpin, A. e Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the nature of man*. Ohio: World Publishing.
- Iamamoto, M. (2002). *Renovação e Conservadorismo no Serviço Social*. São Paulo: Cortez Editora.
- Iasbeck, L. C. A. (1999). Imagem empresarial: o lugar do cliente - a disputa pelo consumidor inverteu os valores predominantes nas hierarquias comerciais. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, 9 (32), 21-32.
- James, L. A., e Lawrence, R. J. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations Into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739 – 751.
- James, L., e Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of the theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-1112.
- Joaquim, H. (2008). *O Serviço Social nos Centros Sociais e Paroquiais*. Universidade Católica Editora.
- Johnson, B. e Côte-Real, F. (2000). O Som do Silêncio – uma reflexão a partir do Serviço Social da Saúde em Hospital. *In Revista Intervenção Social*, 21, 33-44.
- Justino, L. (2007). *Direcção Comercial*. Lisboa:Lidel.
- Katz, D., e Kahn, R. (1985). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Katzenback, J. A. (1994). *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books.
- Kolb, D. A. et al. (1986). *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas.
- Kotler, P. (1999). *Designing communication and promotion-mix-strategies*. São Paulo: Prentice-Hall

- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kouzes, J. M. (1991). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campos.
- Kozlowski, S.W.J., e Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546 – 553.
- Lacombe, F. J. M. (2008). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M., e Marconi, M. A. (2007). *Fundamentos da Metodologia científica (6ªed.)* São Paulo: Atlas.
- Lefévre, B. (1990). La recherche qualitative et l'analyse de contenu en sciences de l'éducation. In: *Actes du Colloque international de l'AIPELF, La methodologie de la recherche en education*, 1, 79-88.
- Leite, M. (1996). *A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional*. Novos Estudos, 45.
- Levering, R. (1984). *The 100 best companies to Work for in America*. New York: Addison-Wesley.
- Levine, R.J. (1986). *Ethics and Regulation of Clinical Reserach*, 2ª éd., Baltimore et Munich, urban and Schwarzenberg.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II channels of group life. *Human Relations*, 1, 143-153.
- Lewin, K., Lippit, R., e White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lima, J. (2006). Ética na investigação. In J. Lima & J. Pacheco (orgs.). *Fazer investigação. Contributos para a elaboração de dissertações e teses* Porto: Porto Editora.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no setor público e privado no norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a ciência e tecnologia.
- Ludke, M., e André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: E.P.U.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lyubomirsky, S., King, L. A., e Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Mabey, C. e Salaman, G. (1995). *Startegic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers, Lda.

- Magalhães, C. (1990). *Técnica da chefia e do comando* (9ª ed.). Rio de Janeiro: IBGE.
- Manzo, A. J. (1971). *Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis*. Buenos Aires: Humanitas.
- Marques, E. e Mouro, H. (2004). In: Campanini, A. e Frost, E. (Ed.), *European Social Work, Commonalities and Differences*, Roma: Caracci Editori.
- Martins, L. (2008). Investigação em Enfermagem: alguns apontamentos sobre a dimensão ética. In *Referência*, 12 (2), 62-66.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Wiley.
- Mattar, F. (2007). *Pesquisa de Marketing* (4ªed). São Paulo: Editora Atlas
- Maximiano, A. C. A. (1995). Introdução à administração. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). Teoria Geral da Administração: *Da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Melo, M.S.O. (2004). *A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- Menezes, M. (2002). *Serviço Social Autárquico e Cidadania: A Experiência da Região Centro – Serviço Social*, 2. Coimbra: Quarteto Editora.
- Michaliszyn, M. S., e Tomasini, R. (2008). *Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos* (4ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes
- Milkovich, G., e Bondreau, J. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC
- Minicucci, A. (2001). Psicologia das relações interpessoais (6ª ed.). São Paulo: Atlas
- Moran, E. T., e Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Moreira, C. (2007). A abordagem científica e as suas características - *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSP, Universidade Técnica de Lisboa, 13-45.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 41 (3), 8-19.

- Moscovici, F. (1997). *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC.
- Munhall, P. (2007). A Phenomenological Method. In P. Munhall (Ed.), *Nursing research: a qualitative perspective*. Sudbury: Jones and Bartlett.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos (1ª ed)*. Lisboa: Editora RH.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., e Brenner, SO. (2008). *The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study*. *Work & Stress*. 22 (1), 16-32.
- Nunes, T. C. C. (2011). *O Clima Organizacional e sua Influência na Qualidade de Vida no Trabalho – Um Estudo de Caso*, Faculdade de Vale do Ipojuca, Caruaru.
- Oliveira, J. e Campello, M. (2008). *Clima e Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas*. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Oliveira, M. A. (1995). *Pesquisas de Clima Interno nas Empresas - O Caso dos Desconfiados*. São Paulo: Nobel
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Oliveira, S. L (2000). *Tratado de Metodologia Científica – Projectos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses (2ª ed.)*. São Paulo: Pioneira.
- Pardal, L., e Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Patel, N. (2014). Green HR: A Paradigm Shift. In *Human Resource Management Philosophy*, 2, 10-15.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods (3ª ed.)*. London: Sage Publications, LTD.
- Paulino, A., e Bezerra, R. (2004). *A Importância do Clima Organizacional: um estudo de Caso com os colaboradores da empresa*. *Revista da FARN, Natal*, 4 (1/2), 3-48.
- Payne, M. (2002). *Teorias do Trabalho Social Moderno*. Trad. Filipe Duarte. Coimbra: Quarteto Editora, (Edição original, 1997).
- Payne, R. L. e Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- Pereira, J. (2005). *A Satisfação no Trabalho: Uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade dos Açores.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., e Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*.
- Polit, D. F., Beck, C. T., e Hungler, B. P. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização (5ª ed.)* Porto Alegre: Artes Médicas.

- Puente-Palácios, K., e Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações e Sociedade*, 13 (38), 45-57.
- Quivy, R, e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ªed.). Lisboa: Gradiva.
- Rahimic, Z. (2013). Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies. Canadian Center of Science and Education. *International Business Research*, 6 (3).
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Reichers, A. R., e Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider (ed). *Organizational Climate and Culture*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Resende, E. e Beinater, P. (1997). *Gestão de clima organizacional: Uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas*. São Paulo: Ênio Resende & Associados.
- Richardson, R. J. et al. (2007). *Pesquisa Social: métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas
- Richmond, M. (1926). *Les Méthodes nouvelles d'assistance: Le service social dès cãs individuels*. Paris: Livrairie Félix Alcan.
- Richmond, M. (1950). *Diagnóstico Social*. Trad. José Alberto Faria, Lisboa: Edições do Instituto Ricardo Jorge (Edição original, 1917).
- Rizzatti, G. (1995). *Análise de fatores significativos do Clima Organizacional da UFSC: contribuição para a implementação de um programa de qualidade*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (13ª ed.). Prentice Hall.
- Rosseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.Cl, Cooper e I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New-York: Wiley, 139-158.
- Rossmann, G.B., e Rallis, S. F. (1998). *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Sá, L.J.S., Guimarães, T.A., e Rosal, M.A.A. (1998). *A Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica*. Consultado a 7 de setembro de 2015 em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>
- Saldanha, A. M. A. (1974). Atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. *Caderno de psicologia aplicada*, 2 (20), 85-88.

- Santos, F. (2012). *Igualdade de género em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade de Género. Consultado a 7 de setembro de em <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&uid=2009-06703-006>
- Santos, N. M. B.E. (1983). *Clima Organizacional: um estudo em instituições de pesquisa*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP
- Savoie-Zajc, L. (2003). A entrevista semidirigida. In B. Gauthier (dir.), *Investigação Social: da problemática à colheita de dados*, Loures, Lusociência, 279-301
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18 (2), 30-39.
- Schneider, B. e Reichers, A. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.
- Silva, A. S., e Pinto, J. M. (2003). *Metodologia das Ciências Sociais* (12ª ed.) Porto: Afrontamento.
- Silva, L. (2001). *A Ação Social na Área da Família*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Silva, N.T. (2003). *Clima Organizacional: Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília*. Dissertação de Mestrado, Santa Catarina
- Silveira, M.A. (2001). *Diretrizes para elaboração de pesquisas*. Publicação Interna-Laboratório de Tecnologia e Gestão. São Paulo: Instituto Nacional de Tecnologia da Informação.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3).
- Soares, H. (2010). *Cuidar de Doentes Deslocados: Um Estudo das Dinâmicas Familiares de Doentes Deslocados, por Períodos de Longa Duração, Beneficiários do Serviço Regional de Saúde da Região Autónoma dos Açores*. Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE, Lisboa: Portugal.
- Sobrinho, F.R., e Porto, J.B., (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *RAC- Revista Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 16 (2).
- Sorgato, A. (2007). *Pesquisa sobre clima organizacional na agência do Banco do Brasil S/A de XAXIM*. Pós-graduação em Gestão de Negócios Financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Sorio, W. (2007). *Clima Organizacional*. *Revista Vencer*, 8 (92), 36-37
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão: Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Editora Verbo.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Sousa, C. (2008). *A Prática do Assistente Social: Conhecimento, Instrumentalidade e Intervenção Profissional*. Rio de Janeiro. Consultado a 19 agosto de 2015, em www.revistaS02,01.06.16.ueog.br.

- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manuseiam*. Porto Alegre: Edgar Blücher.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Srour, R. H., (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stefanan, A., Aguiar, V., Salvi, G., Costa, V. e Santos, A. (2012). *Motivação sem remuneração: um estudo de uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Steffan, H.D. (1999). *Novo Guia para Pesquisa Científica*. Blumenau: FURB.
- Tartuce, T. J. A. (2006). *Métodos de pesquisa*. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, Apostila.
- Triviños, A. N. S (2007). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em educação (2ª ed.)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J. (2005). A Análise de conteúdo. In A. S. Pinto, J. M. (Orgs). *Metodologia das Ciências Sociais (13ª ed.)*. Porto: Edições Afrontamento, 101-128.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 8 (1).
- Vaz, G. N. (1995). *Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens*. São Paulo: Pioneira.
- Vergara, S.C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração (4ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Well, Pierre e Tompakow, R. (2005). *Relações humanas na família e no trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Wisinski, J. (1994). *Como resolver conflitos no trabalho*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wood, S. (1992). Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. *Revista de Administração*, São Paulo, 27 (4), 30-38.
- Woods, P. (1987). *La Escuela por Dentro. La Etnografía en la Investigación Educativa*, Barcelona: Paidós/MEC

ANEXOS

Anexo I – Guião da Entrevista	223
Anexo 2 - Formulário de Consentimento Informado	228

Anexo I – Guião da Entrevista

Data:/..../2016

Hora de Início:h....min

Hora do Fim:h....min

I PARTE – INSTRUÇÕES AO ENTREVISTADO

- a) Em primeira instância agradecer a disponibilidade do entrevistado para participar nesta entrevista.
- b) Breve apresentação do entrevistador.
- c) Informar, de forma breve, sobre os objetivos da entrevista (análise do clima organizacional, tendo em conta a atuação dos Assistentes Sociais).
- d) Solicitar ao entrevistado colaboração máxima, dado que o seu contributo é imprescindível para a concretização desta investigação.
- e) Informar ao entrevistado que não existem respostas corretas ou incorretas.
- f) Informar ao entrevistado que em momento algum o seu nome será revelado, garantindo total confidencialidade e anonimato em relação às informações obtidas, bem como informar que o propósito desta entrevista será apenas utilizado para fins meramente académicos.
- g) Solicitar ao entrevistado consentimento para gravar a entrevista em suporte áudio, mencionando que a sua finalidade é exclusivamente para garantir a total absorção de informação, sem que haja qualquer tipo de “fuga” da mesma.

II PARTE - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Idade: _____ Sexo: Masculino ___ Feminino ___

Estado Civil: _____ Formação Académica: _____

Tempo de serviço na organização: _____

Tempo que desempenha as funções de Assistente Social: _____

Número de colaboradores da organização: _____

QUESTÕES ORIENTADORAS

III PARTE – INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

1. Gostaria que me falasse como ingressou nesta organização, ou seja, como é que teve conhecimento do cargo que atualmente ocupa?
 - 1.1. Onde é que iniciou a sua carreira profissional
 - 1.2. Que marcos gostaria de enaltecer na sua trajetória profissional?
2. Será que podia falar-me um pouco acerca do seu trabalho?
 - 2.1. Quais são as principais atividades que desenvolve? As exigências que lhe são impostas?

IV PARTE – CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Tendo em conta as condições de trabalho físicas e materiais que tem ao seu dispor atualmente, como considera-as para a concretização do seu trabalho?
 - 1.1. A carga de trabalho imposta pela organização é adequada? Acha que o volume de trabalho afeta a qualidade do seu trabalho? O seu horário de trabalho interfere na sua vida pessoal?
 - 1.2. O excesso de atribuições tem gerado *stress* em si e acarretado, consequências para a sua saúde?
 - 1.3. As condições de trabalho melhoraram nos últimos anos nesta organização?
2. Considera que a sua organização poderia, por exemplo, constar na lista das melhores organizações para se trabalhar? Porquê?
 - 2.1. Considera que a sua organização é um bom sítio para trabalhar?
3. Como considera o clima organizacional da sua organização?
 - 3.1. Sente-se pressionado para cumprir metas? Isso afeta o desempenho do seu trabalho?
 - 3.2. A sua organização realiza pesquisas de clima organizacional?
 - 3.3. Se tivesse oportunidade, o que mudaria no seu ambiente de trabalho?
4. Como é que o processo de comunicação na sua organização? As informações transmitidas são precisas e objetivas?
 - 4.1. É informado de todas as decisões relevantes da organização?

- 4.2. Quais são as principais dificuldades que existem em termos de comunicação?
Consegue dar algum exemplo?
- 4.3. Como é que avalia a forma de comunicação entre colaboradores? Ou seja entre colegas de trabalho e entre a chefia/direção e colaboradores?
5. Como avalia a liderança adotada pelo seu superior hierárquico?
 - 5.1. Que influência este exerce no seu modo de atuar profissionalmente?
 - 5.2. A liderança é eficaz e adequada?
 - 5.3. Como avalia a informação prestada em termos de feedback?
 - 5.4. O seu superior hierárquico está desperto e atento ao clima organizacional? O clima sofre alterações devido à sua atuação?
 - 5.5. Como é a sua relação com o seu superior hierárquico?
 - 5.6. Como definiria o seu superior hierárquico?
6. Como é que avalia a sua relação com os seus colegas de trabalho e com a sua chefia?
7. Na sua organização existe trabalho em equipa? O que é feito para estimular esse trabalho em equipa?
8. O clima de trabalho entre a equipa é favorável? Tem alguma história positiva de bom relacionamento e cooperação no trabalho que possa partilhar?
 - 8.1. A sua organização/superior hierárquico costuma despender atenção para os problemas pessoais dos colaboradores?
9. Considera a sua formação profissional e o cargo que exerce atualmente motivador e estimulante? Tem um sentido especial para si, não é apenas “mais um”? É um fator de prestígio pessoal? Sente-se satisfeito e comprometido com o trabalho que executa atualmente na organização?
10. Quais os fatores motivacionais que despoletam a sua motivação e quais desencadeiam a sua desmotivação?
11. Quais são as principais razões que lhe fazem continuar a trabalhar nesta organização?
12. Daqui a três anos vê-se a desempenhar funções profissionais nesta organização?
13. Tendo em consideração as funções que desempenha, considera que o seu salário é adequado? Encontra-se satisfeito e motivado com ele? Considera-o compatível com os que são oferecidas no mercado, para funções equivalentes?
14. A sua organização oferece benefícios aos colaboradores?

15. Sente-se valorizado, pelo trabalho que desenvolve? Considera que é avaliado de acordo com os resultados do seu trabalho?
16. Encontra-se satisfeito com as práticas de reconhecimento e valorização profissional da organização, face aos esforços que empreende no âmbito das suas funções?
17. Considera que o trabalho que executa permite-lhe crescer e evoluir profissionalmente na sua carreira? Que oportunidades são lhe dadas, a si e aos seus colegas de forma a potenciar o seu crescimento profissional?
18. Considera que a organização oferece boas oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
19. A formação que possui preparou-o para integrar os desafios propostos pela organização? Esta aposta na formação como forma de desenvolvimento e valorização do seu capital humano?
20. Conhece a estratégia da organização? Identifica-se com ela?
21. Como é que é a imagem da organização na comunidade externa? Identifica-se com ela? Esta desperta um sentimento de orgulho em si?
22. Como avalia o grau de satisfação da sociedade face à qualidade dos serviços sociais prestados pela organização? Encontra-se satisfeito?
23. Aconselharia alguém, por exemplo, um amigo, a procurar emprego na sua organização? Porquê?
24. Gostaria de trabalhar noutra organização? Porquê?
25. Como descreveria a sua organização?
26. A sua organização confere-lhe autonomia suficiente no que respeita à tomada de decisões? Ou seja tem liberdade/flexibilidade suficiente para fixar os seus métodos de trabalho?
27. A atribuição de tarefas e responsabilidades na organização encontra-se estabelecida de forma clara, coerente e concisa?
28. A sua organização está recetiva a sugestões apresentadas por si, ou pelos seus colegas?
29. Considera que o seu superior/es hierárquico/os utilizam o poder em benefício próprio ou de grupos?
30. Desde que faz parte desta organização, em alguma circunstância sentiu que foi tratado de forma injusta, ou que essa injustiça fosse praticada com outro colega?

31. O seu superior hierárquico é injusto quando o trabalho apresentado não é o pretendido?
32. Considera que a cultura da sua organização influencia os seus comportamentos e formas de atuar? Considera que a sua organização tem uma cultura específica e peculiar? Esta influencia a obtenção de um clima organizacional saudável?

OUTRAS QUESTÕES:

33. Numa escala de 1-5, de acordo com o grau de importância (1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3 – Importante; 4 – Muito importante; 5- Extremamente importante) identifique na sua opinião, quais são as dimensões do clima organizacional que assumem mais importância, no que respeita à formação e manutenção de um bom clima.

Ambiente e Condições de Trabalho	
Comunicação	
Liderança	
Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipa	
Satisfação Pessoal e Motivação	
Remuneração e Benefícios	
Valorização e Reconhecimento profissional	
Desenvolvimento profissional e Formação	
Imagem e Estratégia da Organização	
Autonomia	
Justiça	
Cultura Organizacional	

34. Da temática que foi aqui tratada, gostaria de acrescentar algum aspeto ou propor alguma sugestão que ache pertinente?

Anexo 2 - Formulário de Consentimento Informado



Departamento de Economia e Gestão
Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais
Autora: Érica Andreia Gomes da Costa

A presente investigação insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais - Especialização de Recursos Humanos, da Universidade dos Açores, e possui como tema central “*O Impacto do Clima Organizacional na Atuação do Assistente Social – Uma análise Empírica*”. O seu principal propósito reside na análise do clima organizacional, tendo em conta a atuação dos profissionais de serviço social.

Com isto, pretende-se equiparar os resultados obtidos com as temáticas alusivas ao constructo de clima, como também, se possível, contribuir para a melhoria do ambiente e dos relacionamentos em contexto organizacional, demonstrando para isso, quais os instrumentos a utilizar de forma a favorecer o mesmo.

Este estudo não acarretará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de uma entrevista semiestruturada, utilizando como base um guião construído pela própria investigadora. Estas informações serão gravadas em suporte áudio, com a finalidade exclusiva de total absorção e compreensão de informação. As mesmas serão salvaguardadas pelos critérios de confidencialidade e anonimato, não sendo por isso revelado, em momento algum, a identificação dos participantes. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, podendo, por isso, retirar-se a qualquer altura. Agradecemos desde já a disponibilidade dispensada.

Depois de ouvir as explicações e informações acima mencionadas, declaro que autorizo a participação neste estudo.

Assinatura do Investigador:

Assinatura do participante: