



UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA

**ORGANIZAÇÕES POSITIVAS E QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO:
UMA ANÁLISE EMPÍRICA**

Marisa Melo Silveira

Orientadora: Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Ponta Delgada, Outubro de 2013

O conteúdo desta dissertação reflete as ideias da autora e não responsabiliza a orientadora nem a Universidade dos Açores.

Este documento foi redigido à luz do novo acordo ortográfico.

RESUMO

No mercado competitivo em que as organizações atuam hoje em dia, prestar um serviço de qualidade é essencial para a sua sobrevivência e permanência junto dos clientes.

Os colaboradores têm um papel fulcral em todo este processo. São o rosto da organização. O clima organizacional e o seu nível de positividade influenciam todo este sistema.

Esta dissertação aborda precisamente esta temática. Poderá o clima organizacional ter uma influência na prestação de um serviço de qualidade? Quais são as perspetivas dos colaboradores sobre o serviço que prestam? São estas perguntas que procuram resposta nesta investigação.

Foi desenvolvido um estudo de caso numa organização micalense onde se procurou testar qual a relação existente entre o nível de positividade e a perceção da qualidade do serviço.

A prática veio associar-se à teoria mostrando, neste caso, uma relação significativa entre o nível de positividade da organização e a perceção da qualidade do serviço prestado pelos colaboradores. O nível de positividade encontrado revelou-se bastante satisfatório assim como, a perceção da qualidade do serviço.

Palavras-chave: Psicologia Positiva; Organizações Positivas; Qualidade do Serviço; Perceção do Serviço.

ABSTRACT

Considering the competitive market in which companies operate today, the provision of quality service is essential for their survival and continued existence near clients.

Staff members play a vital role in this process. They are the face of the company. In addition, the organisational climate and its level of positivity influence the entire system.

This is precisely the subject of this dissertation. Can the organisational climate affect the quality of the service provided? What is the staff members' perspective on the service they provide? These are the questions this work seeks to answer.

A case study has been undertaken in a company on São Miguel Island. The goal was to test the relation between the level of positivity and the perception of service quality.

In this case, practice equalled theory, as a significant relation has been established between the level of positivity and the perception of quality regarding the service provided by the staff. In fact, the level of positivity has proved satisfactory, as well as the perception of service quality.

Keywords: Positive Psychology; Positive Organizations; Service Quality; Service Perception.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, orientadora da dissertação, pelo compromisso, dedicação e disponibilidade ao longo destes meses de trabalho.

À organização que me abriu as portas e que me permitiu aplicar os questionários e recolher as respostas, tornando possível este trabalho.

Aos meus pais, Luís e Zélia, pelo incentivo.

À minha irmã, Beatriz, pela motivação e disciplina de trabalho.

Aos meus amigos e amigas, pelos momentos de companheirismo e descontração.

Às minhas colegas de profissão, pela compreensão.

Ao Rafael, a minha motivação para fazer mais e melhor.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
LISTA DE ABREVIATURAS	10
I. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. ENQUADRAMENTO	11
1.2. PROPÓSITOS E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	11
1.3. ESTRUTURA GERAL DA DISSERTAÇÃO.....	11
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1. PSICOLOGIA POSITIVA.....	13
2.1. GESTÃO POSITIVA.....	16
2.2. INDIVÍDUOS POSITIVOS	22
2.2. ORGANIZAÇÕES POSITIVAS	28
2.3. CIDADANIA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DO SERVIÇO.....	34
2.4. QUALIDADE DO SERVIÇO.....	37
III. OBJETIVOS	43
IV. MÉTODO.....	44
4.1. PROCEDIMENTOS.....	44
4.2. AMOSTRA	45
V. ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS	47
5.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	47
5.1.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	47
5.1.2. EXPECTATIVAS DO SERVIÇO.....	49
5.1.3. PERCEÇÕES DO SERVIÇO	50
5.2. TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV	51
5.3. TESTE T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES.....	53
5.4. ANÁLISE DA VARIÂNCIA A UM FATOR - ANOVA	53
5.5. TESTE MANN-WHITNEY	55
5.6. TESTE KRUSKALL-WALLIS.....	56
5.7. ANÁLISE FATORIAL.....	58
5.8. REGRESSÃO LINEAR.....	59
VI. RESULTADOS.....	62

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
7.1. CONCLUSÕES GERAIS	67
7.2. LIMITAÇÕES	67
7.3. VIAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO	67
7.4. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA	68
VIII. REFERÊNCIAS	69
8.1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
8.2. REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	72
ANEXOS	73
ANEXO I	74

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1. DIFERENÇA ENTRE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E INQUIRÇÃO APRECIATIVA.....	21
TABELA 2. ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO VIA.....	25
TABELA 3. BENEFÍCIOS DE UM SISTEMA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS.....	30
TABELA 4. QUATRO CATEGORIAS DE SERVIÇOS E PRODUTOS.....	39
TABELA 5. FREQUÊNCIAS E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - SEXO.....	45
TABELA 6. FREQUÊNCIAS E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – IDADE.....	46
TABELA 7. FREQUÊNCIAS E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.....	46
TABELA 8. FREQUÊNCIAS E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – ESTADO CIVIL.....	46
TABELA 9. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	48
TABELA 10. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO (CONT.).....	49
TABELA 11. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – EXPETATIVAS DO SERVIÇO.....	50
TABELA 12. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – PERCEÇÕES DO SERVIÇO.....	51
TABELA 13. TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV.....	53
TABELA 14. TESTE T – SEXO.....	54
TABELA 15. <i>ONE-WAY</i> ANOVA – IDADE.....	54
TABELA 16. <i>ONE-WAY</i> ANOVA – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.....	54
TABELA 17. <i>ONE-WAY</i> ANOVA – ESTADO CIVIL.....	55
TABELA 18. TESTE MANN-WHITNEY – SEXO.....	56
TABELA 19. TESTE KRUSKALL-WALLIS – IDADE.....	57
TABELA 20. TESTE KRUSKALL-WALLIS – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.....	57
TABELA 21. TESTE KRUSKALL-WALLIS – ESTADO CIVIL.....	58
TABELA 22. MÉTODO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS – PERCEÇÃO DO SERVIÇO.....	59
TABELA 23. REGRESSÃO LINEAR SIMPLES – FATOR I – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	59
TABELA 24. ANOVA ^E – FATOR I – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	60
TABELA 25. COEFICIENTES ^E – FATOR I – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	60
TABELA 26. REGRESSÃO LINEAR SIMPLES – FATOR II – EFICIÊNCIA.....	60
TABELA 27. ANOVA ^E – FATOR II – EFICIÊNCIA.....	61
TABELA 28. COEFICIENTES ^E – FATOR II – EFICIÊNCIA.....	63
TABELA 29. DIFERENÇAS SIGIFICATIVAS ENTRE AS VARIÁVEIS INDEPENDENTES – OP.....	64
TABELA 30. DIFERENÇAS SIG.S ENTRE AS VARIÁVEIS INDEP – PERCEÇÕES DO SERVIÇO.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. A CADEIA P-S-A.....	14
FIGURA 2. PILARES DA INQUIRÇÃO APRECIATIVA.....	19
FIGURA 3. O CICLO DOS 4D DA INQUIRÇÃO APRECIATIVA.....	20
FIGURA 4. COMPONENTES DO BEM-ESTAR.....	26
FIGURA 5. RELAÇÃO ENTRE PWB E PRODUTIVIDADE.....	28
FIGURA 6. RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GRH, CCO E QUALIDADE DO SERVIÇO.....	33
FIGURA 7. MODELO DA RELAÇÃO ENTRE CCO E QUALIDADE DO SERVIÇO.....	36
FIGURA 8. DIMENSÕES DAS ORGANIZAÇÕES POSITIVAS.....	63
FIGURA 9. CATEGORIAS DA PERCEÇÃO DO SERVIÇO.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS

- COP – Comportamento Organizacional Positivo
CCO - Comportamentos de Cidadania Organizacional
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IA – Inquirição Apreciativa
PWB - *Psychological Well-Being*
PPWB - Psicologia Positiva do bem-estar
POS - *Perceived Organizational Support*
VIA – *Values in Action*

I. INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO

Com base nos conceitos e estudos desenvolvidos pela Psicologia Positiva surgem as Organizações Positivas.

David Cooperrider afirma que estas organizações são guiadas por uma visão, princípios e fatores de excelência: propósito, princípios, desempenho, lucros, pessoas, planeta e possibilidades (Cunha, 2006).

Servindo-se de uma gestão positiva e voltada para os recursos humanos, estas organizações pretendem, nada mais do que a excelência aliada à felicidade.

A gestão, em resumo, tem de ser eficiente. Mas, ao mesmo tempo, tem de ser humana.

Lewis Mumford (Choen & Prusak *in* Cunha 2006)

1.2. PROPÓSITOS E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O grande objetivo desta investigação passa por conhecer qual a relação existente entre o clima da organização e a qualidade do serviço prestado. Neste caso, foi estudado o que caracteriza uma organização positiva e quais as dimensões que mais contribuem para uma melhoria na qualidade do serviço prestado, focando-se, sobretudo, nas percepções dos colaboradores da organização em estudo.

1.3. ESTRUTURA GERAL DA DISSERTAÇÃO

A presente investigação toma a seguinte estrutura: no Capítulo II apresenta-se a revisão da literatura onde são desenvolvidos os seguintes temas: Psicologia Positiva, Gestão Positiva, Indivíduos Positivos, Organizações Positivas, Cidadania Organizacional Positiva e Qualidade do serviço.

No capítulo seguinte – Capítulo III são referidos os principais objetivos que guiaram toda a investigação.

O Capítulo IV mostra qual o método e procedimentos utilizados ao longo do estudo, bem como, a caracterização da amostra utilizada.

Segue-se o Capítulo V que espelha os testes efetuados, assim como, toda análise e tratamento de dados.

Os Capítulos VI e VII fazem referência aos resultados e conclusões gerais, limitações, vias futuras de investigação e implicações para a prática da gestão.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. PSICOLOGIA POSITIVA

Para falarmos de **Psicologia Positiva**, Sarah Lewis, afirma que o primeiro passo a dar será distingui-la de **pensamento positivo**. Como a autora refere na obra *Positive Psychology at Work* (2011), a crença de que podemos alterar qualquer situação através do pensamento não é, de todo, uma novidade.

Antes de a depressão tomar a forma que tem atualmente, os doentes que pareciam sofrer deste problema eram aconselhados a permanecer na cama e num quarto escuro, sem qualquer estímulo ou companhia, pelos Calvinistas (movimento religioso protestante). Isto aconteceu até Phineas Quimby ter identificado o Calvinismo como a principal fonte do problema, fazendo com que os doentes se sentissem ainda pior (Lewis, 2011).

Quimby recomendou, antes, que os pacientes mantivessem o pensamento positivo e ligado ao mundo, acreditando que estes eram passos essenciais para a cura. Esta “filosofia” de manter o pensamento positivo e ter fé de que tudo irá correr bem mantém-se até hoje.

Apesar de **positivo** ser comum a estes dois conceitos, a autora mostra-nos que estes podem ser distinguidos.

A Psicologia Positiva remete-nos para o **rigor e cientificidade** - se ficar comprovado cientificamente que determinado fenómeno ocorre e se repete nos mesmos moldes então é provável que funcione novamente. No caso do pensamento positivo se um determinado fenómeno não ocorrer conforme o estipulado é porque o pensamento não foi positivo o suficiente.

Mas, não negligenciemos o pensamento positivo, mesmo, no mundo dos negócios. Scott W. Ventrella define o pensamento positivo como a capacidade inata para produzir resultados desejados com pensamentos positivos, acreditar nas possibilidades, mesmo quando os factos indicam o contrário, fazer escolhas com criatividade e enfrentar os problemas de cabeça erguida (Ventrella, 2006). Se olharmos com mais atenção o pensamento positivo relaciona-se com controlo ou auto-controlo, confiança, motivação, escolhas de vida e atitudes.

Ralph Waldo Emerson defende que o *pensamento é predecessor do feito* (Ventrella, 2006: 40) e assim que o compreendermos seremos capazes de controlar os nossos sentimentos e pensamentos.

Na figura abaixo apresentada verificamos que primeiro pensamos, depois sentimentos (em virtude do pensamento que tivemos) e depois agimos, com base nesses sentimentos. William James criou a Cadeia P-S-A, com base na premissa de que o pensamento irá influenciar diretamente as nossas ações. Aprendendo a transformar os nossos pensamentos negativos ganhamos controlo imediato sobre os nossos sentimentos o que irá gerar ações mais assertivas.

Figura 1. A Cadeia P-S-A.



Ventrella, 2006:40

Mas voltemos à distinção entre os dois conceitos em questão. Como já vimos a Psicologia Positiva é uma ciência, que precisa de testar fenómenos e de rigor. Existe todo um conjunto de cientistas e universidades que se dedicam ao seu estudo - hipóteses são criadas, refutadas e reformuladas. Como ciência que é não ignora o facto de existir situações, sentimentos e comportamentos negativos na vida das pessoas. Sarah Lewis afirma que eventos negativos existem e estão presentes no nosso quotidiano. Ao contrário de toda a filosofia do pensamento positivo, a Psicologia Positiva reconhece que estes eventos acontecem e que a culpa não é, necessariamente, das pessoas.

Neste campo não podemos deixar de referir Martin Seligman. Este criticou a tendência para o lado negativo da Psicologia, realçando a importância do redirecionamento desta ciência para um lado mais positivo.

De acordo com Seligman, a Psicologia Positiva centra-se no estudo das forças, virtudes e aspetos positivos da vida das pessoas. Visa o desenvolvimento da autorrealização e do significado de vida de pessoas saudáveis e felizes. Debruça-se sobre as experiências e emoções positivas, como por exemplo a alegria, características individuais positivas,

como são o caso das virtudes e organizações de carácter positivo (Seligman & Csikzentmihalyi *in* Palma, Cunha e Lopes, 2007).

Fred Luthans refere o **Comportamento Organizacional Positivo** (COP) como uma aplicação desta ciência ao contexto organizacional. Importa definir COP como *o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho* (Palma, Cunha e Lopes, 2007: 95).

Tendo por base o desenvolvimento do capital humano e gestão de desempenho nas organizações, esta metodologia incide sobre o desenvolvimento e melhoria **do capital psicológico positivo** dos indivíduos no seio das organizações. Ou seja, não é mais do que trabalhar para melhorar as capacidades psicológicas das pessoas que têm influência no seu desempenho dentro da organização (Luthans & Youssef, 2004).

Este capital psicológico positivo define um estado psicológico, também positivo, no qual o indivíduo se apresenta bastante confiante para fazer o esforço necessário para ser bem-sucedido nas tarefas desafiantes, fazendo atribuições positivas acerca dos acontecimentos do presente e do futuro, manifestando perseverança em relação aos objetivos definidos, sendo capaz de fazer ajustes, se for necessário e revelando capacidade para recuperar das adversidades (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Importa, então, falar do capital psicológico positivo e das capacidades que o compõem. Características fundamentais, alvo de melhoria e desenvolvimento nas pessoas dentro das organizações. São estas (Palma, Cunha e Lopes, 2007):

1. **Auto-eficácia** que se caracteriza pela convicção que uma pessoa detém relativamente à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto (Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998);
2. **Otimismo** que consiste num estilo atribucional segundo o qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas pessoais, permanentes e universais, enquanto os acontecimentos negativos são interpretados com base em fatores externos, temporários e específicos (Lopes & Cunha, 2005; Scheier & Carver, 1985; Seligman 1998);
3. **Esperança** que consiste num estado motivacional positivo, resultante da interação entre a agência – grau em que o indivíduo crê ser capaz de atingir um

dado objetivo – e a definição de planos – capacidade para formular planos eficazes para alcançar esses mesmos objetivos (Snyder, Irving & Anderson, 1991; Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996);

- 4. Resiliência** que corresponde à capacidade para recuperar de situações conflituosas e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade (Luthans, 2002).

O capital psicológico positivo é de extrema importância dentro das organizações. Pessoas com estas características formam organizações mais positivas e saudáveis, capazes de atingir objetivos e superar obstáculos. Mas, como gerir todas estas capacidades? Existe uma gestão positiva?

2.1. GESTÃO POSITIVA

Peter M. Senge (Cunha, 2006) afirma que as pessoas não são, simplesmente, recursos, antes **são a própria organização**. Segundo o autor, o sistema que vigora nas empresas baseia-se na atividade laboral como algo que só serve para gerar lucro. No entanto, não nos podemos esquecer que as pessoas têm outras motivações no que toca à sua vida profissional, e claro pessoal, que não abrangem o puro retorno financeiro.

Goran Carstedt, ex-presidente da Volvo e da IKEA, faz nessa ordem de ideias a sugestão de *criar um ambiente merecedor do empenho das pessoas*. Carstedt defende que o empenho das pessoas deve ser canalizado para um ambiente/sistema diferente, em que estas definam os motivos que as levam a trabalhar.

Existe a necessidade de mudar a forma de pensar dos elementos das organizações, tendo presente que a **verdadeira natureza de uma organização são as pessoas**. Muitas empresas já começaram a mudar a sua forma de pensar e, sobretudo, de agir perante os seus colaboradores. Há evidências (e temos de as ter em conta) de que as organizações que têm em atenção a satisfação dos seus colaboradores têm pessoas mais empenhadas e mais produtivas, o que se traduz em vantagens para a organização.

Peter Drucker afirma que não podemos esquecer que os colaboradores (...) **não são empregados, são pessoas** (Cunha, 2006), e, neste sentido, a relação entre estas e a organização não deverá ser descurada, não fosse o caso da sua negligência apresentar um sério risco para o negócio e para a própria organização. Como consequência dessa constatação, seguiram-se cuidados redobrados com a saúde e bem-estar dos

colaboradores, o que em última instância conduziu à proclamação das pessoas como a maior responsabilidade da empresa. Não é por acaso que vemos que as empresas de maior sucesso no nosso país (e no mundo) são aquelas onde as pessoas não são negligenciadas e são tratadas com respeito e consideração.

Vejamos o caso da CH Business Consulting S.A., uma empresa que atua no ramo da consultoria empresarial, em Portugal, cuja missão passa por encontrar soluções para os problemas e partilhar oportunidades. Considerada pelo seu CEO e colaboradores como a melhor empresa do mundo, com provas dadas, arrecadando o primeiro lugar em dois dos principais estudos do género em Portugal – “Melhores empresas para trabalhar” e “Empresas de Excelência” e, distinguindo-se, ainda, em segundo lugar do *Great Place to Work Institute*, esta empresa procura, todos os dias, a excelência e uma posição de liderança. Para António Henriques, CEO da CH Business Consulting, S.A., a excelência, o rigor e o profissionalismo têm de estar de mãos dadas com a felicidade, a alegria, o humor e a diversão (Human – Recursos Humanos e Gestão, Abril/13).

Esta empresa tem uma gestão muito centrada nas pessoas, com princípios que são do senso comum de todos – o respeito, a verdade, a reciprocidade, entre outros.

Terão as organizações que fazer uma reflexão, aceitar que existe uma mudança de paradigma e agir? Mas, agir como?

Agir através de uma gestão positiva, questionando o modelo exclusivamente económico, e sem nunca esquecer as pessoas e as suas motivações e emoções.

Numa organização em que prevalece uma gestão positiva verificamos um equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas típicas de um coletivo social saudável, ou seja, ajuda mútua, recompensas leais ou estímulo a competição justa.

Importa frisar que *gerir positivamente exige esforço, conhecimento, trabalho e competência (...)* lembrando que (...) **o “pensamento positivo” não apaga os problemas, pode é mudar a forma como eles são encarados** (Cunha, 2006: 25).

Como já sabemos, pensar de forma positiva, embora fundamental, não é suficiente. Alia-se, então, a Psicologia Positiva como ciência e, toda a sua teoria, ao contexto organizacional. Vários estudos têm sido realizados neste campo e, importa, por isso realçar algumas das contribuições para a gestão positiva, para além, da sua aplicação através do COP, como referido anteriormente.

A primeira contribuição a reter é *o facto de indivíduos, organizações e sociedades beneficiarem da institucionalização das virtudes e da nobreza de comportamentos, para virem a atingir resultados positivos, a abafar os negativos e a conseguir a realização total* (Cameron, Dutton, Quin e Wrzesniewski *in* Marujo *et al.*, 2007:118).

Aplicado ao mundo organizacional, Kim S. Cameron *et al.* na obra *Positive Organizational Scholarship*, realça virtudes fundamentais que, já marcavam o Império Romano, como uma boa sociedade, e, que podem ser adaptadas na construção de “boas” organizações.

Temos a **equidade** que se traduz num tratamento justo no local de trabalho; **futuro promissor**, lembrando a importância dos eventos positivos; **justiça**, através de regras e aplicação da legislação em vigor; **paciência** para saber lidar com as várias crises que a organização pode atravessar; **providência** para planejar um futuro promissor; e **segurança** promotora do bem-estar e da saúde organizacional (Cameron *et al.*, 2003).

Outra premissa surge quando olhamos para *o poder e para a força generativa do ato de apreciar as forças individuais e coletivas quando se promove a mudança organizacional* (Marujo *et al.*, 2007:118). Fazer um balanço dos sucessos alcançados, das ações, forças e virtudes, desejos individuais e coletivos é a melhor forma de mobilizar as pessoas para a transformação na organização.

Reforçar experiências, virtudes e sentimentos positivos (não esquecendo as experiências/ações menos boas) é a melhor forma de fazer a organização avançar para o futuro.

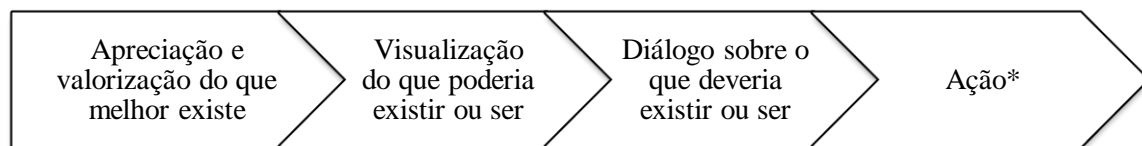
É daqui que, nos anos oitenta, surge outro conceito – **Inquirição Apreciativa** (IA), por David Cooperrider. *Ao inquirir sobre as experiências de sucesso e de falhanço, Cooperrider verificou o poder positivo das histórias sobre sucessos e sobre eficácia, vindo a decidir experimentar uma variação das técnicas tradicionalmente empregues na mudança organizacional, e passar a questionar apenas sobre a experiência “no seu melhor”* (Marujo, 2007: 120).

A IA (Figura 2) vê as mudanças como algo positivo, como um catalisador para a evolução. Mas a diferença fundamental nesta metodologia passa pela forma como encaramos os problemas, ou seja, (...) *a inquirição apreciativa não ignora os problemas – antes os aborda a partir de outra perspetiva* (Cunha, 2006: 77).

A IA busca o melhor das pessoas, organizações e do meio onde estas se inserem. Envolve questões que fortalecem a capacidade de um sistema para apreender, antecipar e maximizar o potencial positivo. Em vez de se concentrar no erro, utiliza-o como ferramenta de aprendizagem e evolução (Cooperrider & Whitney, s/d).

A grande vantagem da IA reside no facto desta não se limitar, apenas, à teoria no que toca aos problemas da organização, mas antes faz com que todas as pessoas possam atuar como força construtiva para uma mudança. O que se pretende não é mudar as pessoas. Pelo contrário. O pretendido é convidá-las a comprometerem-se na construção de uma comunidade em que qualquer pessoa gostasse de trabalhar e viver, tendo por base a imaginação e a inovação.

Figura 2. Pilares da Inquirição apreciativa.



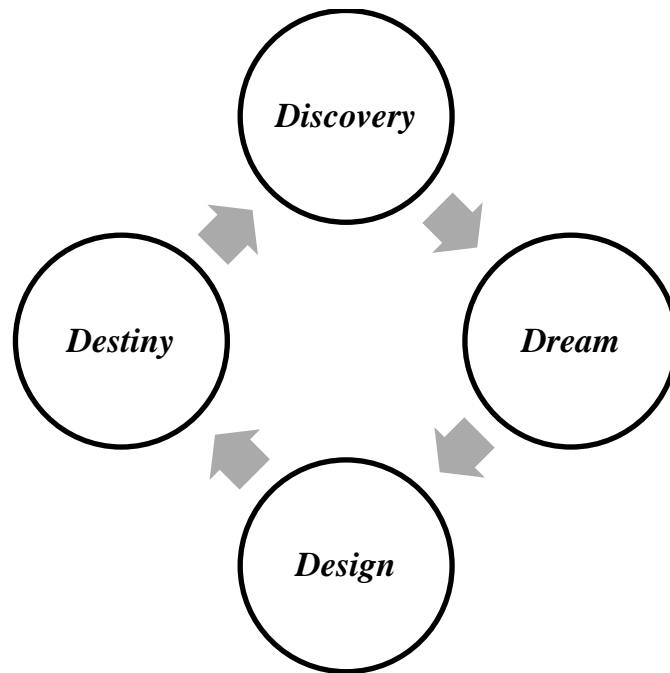
*Ação para construção de um futuro premeditado, baseado no positivismo.

Adaptado de Cunha, 2006: 78

Observando a figura acima temos uma descrição dos pilares onde assenta esta metodologia, baseando-se, sempre na premissa de que uma organização é um *mistério a ser abraçado* (Cunha, 2006:78).

Quando comparamos esta metodologia com a “típica” **resolução de problemas** (a que estamos habituados) constatamos que não podiam estar mais afastadas. A resolução de problemas assume, à partida, que uma organização é um problema a resolver, existindo a necessidade efetiva deste ser identificado e as suas causas analisadas. O tratamento do problema é planeado e este é eliminado. Não é visto como uma oportunidade de melhoria.

Cooperrider e Withney apresentam-nos, ainda, mais um conceito a reter no domínio da IA – o ciclo dos 4D (Figura 3).

Figura 3. O ciclo dos 4D da Inquirição apreciativa.

Adaptado de Cooperrider & Whitney, s/d: 30

Como a IA trabalha em prol de um “futuro melhor” para as organizações, com perspectivas mais positivas, é vital que sejam seguidas estas quatro etapas. A **descoberta** – mobilizar o sistema de inquirição para uma mudança positiva profunda. O **sonho** – cria uma visão clara baseada nos resultados relativamente ao potencial descoberto e a questões importantes. Segue-se a **conceção**, com o objetivo de reinventar a organização conforme os novos dados obtidos. Por último temos o **destino** – reforçar as qualidades do sistema, incentivando a prosperidade (Cooperrider & Whitney, s/d).

Para que todos estes aspetos sejam articulados e conseguidos o **líder**, tem um papel fulcral. Tem que ser um líder positivo e agente de mudança. Facilitador e estimulador da partilha e da inquirição.

A IA tem, assim, como objetivo melhorar a organização, sem nunca esquecer o que esta já tem de bom. Neste campo encontramos cinco princípios básicos (Cunha, 2006):

1. **Princípio construtivista** – encara as organizações como construções humanas, entrelaçando os seus destinos, substituindo o indivíduo pela relação. *Lembranos que o “mundo lá fora” não dita as nossas inquirições – são estas que podem impelir-nos a influenciar esse mundo* (Cunha, 2006: 81);

2. **Princípio da simultaneidade** – a inquirição e a mudança acontecem em simultâneo. Através da inquirição é possível intervencionar na realidade organizacional e na construção do futuro;
3. **Princípio poético** – tem em conta o passado, o presente e o futuro como fontes de inspiração e aprendizagem;
4. **Princípio antecipatório** – *as nossas inquirições acerca da realidade antecipada ajudam a construir e alcançar essa mesma realidade* (Cunha, 2006: 81);
5. **Princípio positivo** – quanto mais positiva for encarada a mudança, mais durável e bem-sucedida será.

Conseguimos ter uma melhor perceção desta metodologia verificando a tabela abaixo.

Tabela 1. Diferença entre Resolução de Problemas e Inquirição Apreciativa.

Resolução de Problemas	Inquirição Apreciativa
Identificação do Problema	Apreciar e valorizar
Análise das causas	Previsão do que “poderá ser”
Análise e Possíveis soluções	
Planeamento da acção	Dialogar sobre o que “deverá ser”

Adaptado de Cooperrider & Whitney, s/d: 29

Através da Tabela 1 conseguimos distinguir a IA da tradicional resolução de problemas. Enquanto que a resolução de problemas encara uma organização como um problema que tem de ser resolvido e eliminado rapidamente, a IA vê as organizações como mistérios a resolver, como estágios de aprendizagem e evolução (Cooperrider & Whitney).

Tendo na sua base esta metodologia, David Cooperrider afirma que as organizações de carácter positivo são guiadas *por uma visão e por princípios e focalizando-se num conjunto de fatores de excelência: propósito, princípios, desempenho, lucros, pessoas, planeta e possibilidades. São organizações que se entendem a si mesmas como forças construtivas da mudança e que procuram corresponder de forma integrada às necessidades dos vários grupos interessados na sua atuação* (Cunha, 2006: 47- 48).

Cooperrider defende, ainda que as organizações positivas são extraordinárias porque são, simplesmente, normais. Respeitam a ordem natural das coisas, do habitual e do vulgar. São *uma tentativa de colocar as forças dos seres humanos e a positividade ao serviço da saúde individual e da saúde organizacional* (Cunha, 2006: 25).

2.2. INDIVÍDUOS POSITIVOS

A lógica diz-nos que indivíduos carregados de negativismo nunca poderão constituir uma organização positiva. Como é do senso comum, negativo e positivo são conceitos completamente opostos.

O facto é que, de acordo com Miguel Pina e Cunha *et al.* (2008), um ambiente organizacional negativo aliado a uma gestão tóxica são fatores que, contribuem, para a negatividade nas pessoas.

Importa, então, referir o conceito de liderança. De acordo com Guimarães a **liderança baseia-se na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, (...) onde o processo de comunicação entre estas funciona como norte para a consecução dos objetivos planeados; (...) nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização** (Arruda, Chrisóstomo e Rios, s/d: 9).

Daniel Goleman (2007) distingue seis estilos de liderança:

1. **Estilo visionário** que canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados, promovendo um clima de trabalho fortemente positivo;
2. **Estilo conselheiro** que articula os desejos dos colaboradores com os objetivos organizacionais promovendo, por isso um ambiente organizacional muito positivo;
3. **Estilo relacional** que promove um clima organizacional positivo, privilegiando as boas relações entre as pessoas;
4. **Estilo democrático**, ainda promovendo um clima positivo, valorizando o contributo de cada um e promovendo a participação dos colaboradores;

5. **Estilo pressionador** que, como a palavra indica, pressiona os colaboradores a atingir metas e objetivos difíceis e estimulantes mas, cria um clima de negatividade na organização, devido às metas mal executadas;
6. **Estilo dirigista** que acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência, criando um ambiente de trabalho negativo, por ser, muitas vezes, mal utilizado.

Como verificamos, a liderança e o estilo adotado, tem uma influência direta no clima organizacional. Nem todos os estilos se adequam (ou não são utilizados com sucesso) a uma organização de cariz positivo.

Goleman refere, ainda, que *os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais de seis estilos diferentes de liderança, e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias* (Goleman, Boyatzis e McKee, 2007:75). Os primeiros quatro estilos enunciados são os que mais promovem um clima organizacional positivo e, como consequência, incrementam a positividade nas pessoas. Mas, não descuremos os estilos pressionador e dirigista, uma vez que, executados em situações específicas poderão ser bastantes úteis para a concretização dos objetivos a que a organização se propõe.

A ação do líder pode criar uma força de trabalho confiante e positiva, ou, pelo contrário, receosa e desprovida da autoconfiança necessária para fazer face aos desafios que surgem no dia-a-dia da organização (Cunha, 2006).

Cunha *et al.* refere ainda a insalubridade das culturas organizacionais como potencializador do negativismo nos indivíduos. A falta de ética e de incumprimento legal, o fosso salarial entre a gestão e os restantes colaboradores, bem como, o trabalho mal pago, conduzem à perda de motivação e à baixa no desempenho, impregnando o negativismo nas pessoas.

Todos estes fatores, se não forem controlados, irão gerar emoções negativas nos indivíduos, como, resignação, resistência a mudanças e ideias, cinismo e revolta, fomentando a toxicidade na organização.

Mesmo que os fatores acima mencionados sejam favoráveis à organização, nem sempre existem colaboradores positivos (ou pelo menos 100% positivos em 100% do tempo). É por isso essencial que o foque seja dado às ideias, à criatividade e, sobretudo, às atitudes positivas das pessoas.

Olhando para as organizações positivas, Judge e Bono (Cunha, 2006) elencaram um conjunto de características pessoais positivas que têm impacto direto na satisfação com o trabalho e o desempenho, reforçando, ainda mais, a ligação entre estas duas componentes. São estas:

1. **Auto-estima** – indivíduos otimistas perante os insucessos, preparados para os desafios e com a capacidade de persecução de objetivos, encarando-os como um reconhecimento das suas capacidades;
2. **Auto-eficácia generalizada** – indivíduos com um elevado nível de motivação e com capacidade para lidar e resolver problemas com sucesso;
3. **Locus de controlo interno** – indivíduos que acreditam que conseguem controlar grande parte dos fatores que afetam a sua vida e, por isso, são capazes de lutar contra a adversidade, resolver problemas e procurar boas oportunidades;
4. **Estabilidade emocional** – reflete a autoconfiança e segurança de um indivíduo.

Para além das características pessoais positivas, elencadas por Judge e Bono, existem, ainda, alguns traços que devemos ter em conta nos indivíduos positivos. Nansook Park e Christopher M. Peterson (Cameron *et al.*, 2003) afirmam que, embora os **traços positivos** sejam, por definição, características individuais, estas também fazem parte e manifestam-se no universo organizacional. Estes traços, não só, estabelecem os objetivos morais da organização como, também, contribuem para a realização individual dentro da empresa.

Como sabemos, estes traços de que falamos fazem parte do carácter individual. A *Values in Action (VIA) Classification of Strengths* agrupa um conjunto de traços que são estáveis mas, também podem ser moldados pelos indivíduos definindo, assim, a sua capacidade de mudança (Peterson & Seligman *in* Cameron *et al.*, 2010).

A escala de classificação VIA desmonta a noção de carácter em forças e virtudes dos indivíduos, avaliando as diferenças individuais.

A VIA agrupa vinte e quatro traços positivos num conjunto de seis virtudes fundamentais. Na tabela abaixo verificámos alguns dos traços positivos referenciados por Dahlsgaard, Peterson e Seligman (Cameron *et al.*, 2010).

Tabela 2. Escala de classificação VIA.

Virtudes Fundamentais	Traços Positivos
Sabedoria	- Criatividade; - Curiosidade; - Mente aberta; - Gosto pela aprendizagem; - Perspetiva.
Coragem	- Valentia; - Perseverança; - Integridade; - Vitalidade.
Amor	- Intimidade; - Altruísmo; - Inteligência social.
Justiça	- Cidadania; - Equidade; - Liderança.
Temperança	- Perdão; - Modéstia; - Prudência; - Autocontrolo.
Transcendência	- Excelência; - Gratidão; - Esperança; - Sentido de humor; - Espiritualidade.

Adaptado de Park & Peterson *in* Cameron, 2010:35

O conteúdo da VIA foi estudado desde o começo do milénio, demonstrando-se que estas virtudes e traços foram e são de extrema importância para a construção de uma sociedade boa e positiva.

Aplicado ao contexto organizacional, os estudos demonstram que nem todas as virtudes e traços têm o mesmo peso. Neste campo é importante perceber que virtude se adapta a cada contexto. Por exemplo, um colaborador valente pode ser mal-entendido em determinadas circunstâncias mas, a sua coragem pode ser apreciada noutra contexto.

No entanto, não achemos que no mundo do trabalho as virtudes e os traços positivos não devem ser considerados. Dutton, Roberts e Bednar (2010) referem que existe uma

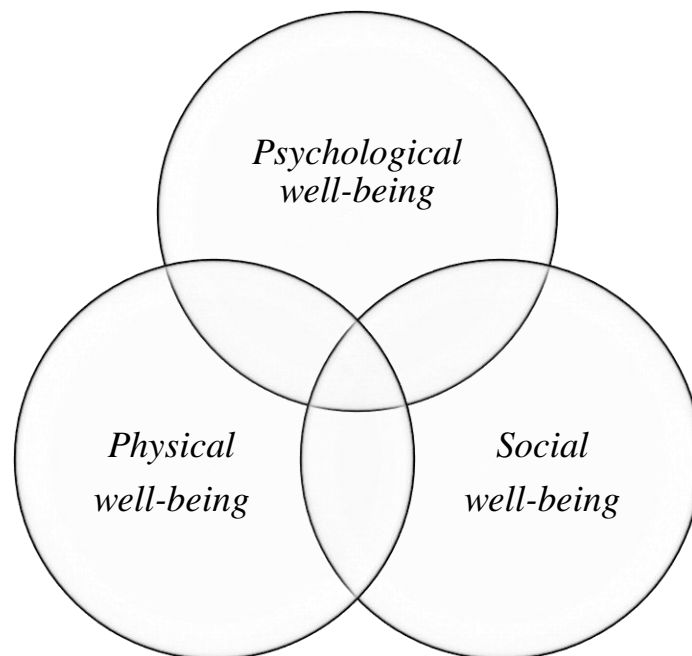
relação positiva com o trabalho quando o indivíduo dispõe de virtudes positivas ou forças de carácter. Se um indivíduo detém traços de coragem, compaixão ou integridade a sua identidade é considerada positiva.

Dutton, Roberts e Bednar referem, ainda, que os indivíduos gostam de se sentir bem no trabalho e, quando isto acontece conseguem transportar os seus traços positivos para a organização. Esta identidade positiva das pessoas vai sendo construída ao longo da relação instituída com a organização, criando um ambiente de positividade.

Ivan Robertson e Cary Cooper (2011) afirmam que ir para o trabalho pode deixar-nos doentes mas, também pode fazer-nos felizes. Como já sabemos, as Organizações Positivas primam por um ambiente de justiça e de excelência, promovendo uma cultura de bem-estar entre os trabalhadores. Têm portanto maiores probabilidades de fazer pessoas e organizações mais felizes.

É neste sentido que nos é apresentado o conceito de *Psychological Well-Being* (PWB) ou de **bem-estar psicológico** (Figura 4).

Figura 4. Componentes do bem-estar.



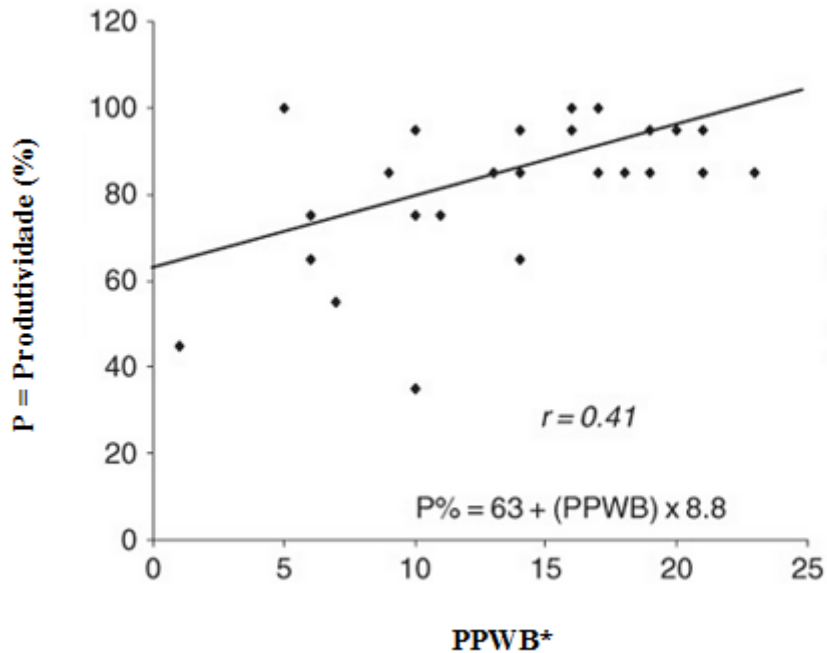
Adaptado de Robertson & Cooper, 2011:4

Olhando para a esfera individual verificamos que o **bem-estar** apresenta três componentes presentes em indivíduos saudáveis tanto mental como fisicamente. O bem-estar psicológico (*psychological well-being*) faz referência, como o nome indica, a pessoas com atitudes positivas, capazes de lidar com situações de *stress*, motivadas, capazes de atingir objetivos e sucessos, tanto a nível pessoal como profissional. O bem-estar físico (*physical well-being*) refere-se ao estilo de vida saudável, como é exemplo a alimentação saudável e hábitos de vida regrados, como o exercício físico ou hábitos de sono, de extrema importância para o nosso bem-estar geral. Por último, temos o bem-estar social (*social well-being*) que nos remete para as redes sociais dos indivíduos, para as relações entre pessoas e a capacidade que temos de nos relacionar uns com os outros. Quando estas componentes e as características que as compõem se manifestam e são trabalhadas estamos perante pessoas que irão prosperar a vários níveis, nomeadamente profissionalmente.

Como vimos anteriormente, uma organização de carácter positivo fomenta **a cultura do bem-estar** entre os seus membros. Robertson e Cooper demonstram que o bem-estar não só é importante para a nossa vida pessoal mas, também para o nosso sucesso profissional, aumentando mesmo os níveis de produtividade.

Mais ainda, estudos realizados denotam a ligação do bem-estar psicológico (sem descurar as outras duas componentes) ou o *PWB* com a qualidade e satisfação do serviço prestado. Wright e Cropanzano (Robertson & Cooper, 2011) confirmam a relação positiva existente entre os níveis de *PWB* e o desempenho no local do colaborador, ou seja, pessoas com elevados níveis de *PWB*, conseguem ter um melhor desempenho na organização, em virtude daqueles que têm estes níveis mais baixos. Sugerem ainda que altos níveis de *PWB* são um impulso maior para um melhor desempenho no trabalho em detrimento do que, simplesmente, a satisfação com a função.

A figura abaixo apresentada faz referência a um estudo efetuado a um universo de 750 colaboradores de uma empresa inglesa. Analisando os níveis de *PWB* (reportados pelos próprios) em conjunto com os níveis de produtividade verificamos que quando o *PWB* aumenta um ponto (numa escala de 0 a 5) a fasquia da produtividade aumenta 8.8%. Quanto maior o bem-estar psicológico do colaborador melhor será o seu desempenho. Ganha o trabalhador e ganha a organização.

Figura 5. Relação entre PWB e produtividade.

*PPWB = Psicologia Positiva do bem-estar.

Robertson & Cooper, 2011: 17

Para além da melhoria do desempenho, vemos, ainda, benefícios na assiduidade, rotação de funções e posto de trabalho e na satisfação do cliente.

2.2. ORGANIZAÇÕES POSITIVAS

Com a viragem do milénio, o grande desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, permitiu que o mundo tivesse acesso a práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) duvidosas, práticas ambientais e comunitárias prejudiciais, despoletando o apelo para uma cultura organizacional mais humanista, com o objetivo de eliminar as organizações tóxicas.

Nunca a Responsabilidade Social esteve tão em voga. A inovação, o crescimento e a qualidade devem ser acompanhadas de uma **gestão com práticas positivas**, voltada para as pessoas, integrando todas as *stakeholders* da organização.

Consideremos, ainda, que as motivações das pessoas em contexto de trabalho já não passam somente pela recompensa monetária, como aqui já foi referido. Na sua teoria

Taylor defende que (...) *o dinheiro era o principal móbil e a conceção restrita das tarefas de cada trabalhador era a forma essencial de melhorar a produtividade e assim garantir uma maior recompensa financeira* (Lisboa, 2007:84-85). Como Taylor refere, o dinheiro **era** a principal motivação mas, hoje sabemos que já não é bem assim.

O salário, por si só, não garante a total motivação do colaborador nem, é sinónimo de grande produtividade e desempenho. Atualmente, as pessoas procuram mais do que um bom salário para se manterem motivadas.

Mas, não pensemos que a motivação, o bom desempenho no trabalho e a alta taxa de produtividade se conseguem só devido às virtudes e aos traços individuais positivos. Devem ser aliadas práticas de gestão de recursos humanos positivas.

Douglas T. Hall e Mireia Las Heras (2012) defendem um bom sistema de **gestão de carreiras** como uma prática de GRH positiva.

A atividade profissional dos indivíduos tem grande impacto e manifesta-se, diretamente, na sua vida pessoal. Hall e Heras defendem que a carreira tem o potencial de criar experiências positivas, quando a organização apresenta um bom sistema de gestão de carreiras.

António Caetano e Jorge Vala (2002) afirmam *que o sistema de desenvolvimento de carreira consiste num sistema organizado, planeado e formalizado, através do qual a organização consegue alcançar o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objetivos estratégicos* (Caetano e Vala, 2002: 438).

Leibowitz *et al.* (Caetano e Vala, 2002) afirma que a implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras representa um investimento financeiro mas, traz benefícios significativos para a organização (Tabela 3).

Tabela 3. Benefícios de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras.

Perspetiva das chefias	Perspetiva dos colaboradores	Perspetiva da organização
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade de gerir a própria carreira; - Capacidade para manter os melhores colaboradores; - Melhor comunicação; - Capacidade para estabelecer um plano de desenvolvimento; - Avaliação da produtividade e desempenho; - Adequação dos colaboradores nas tarefas; - Melhor correspondência entre os objetivos individuais e organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda nas decisões de carreira e mudança; - Enriquecimento da função e aumento da satisfação no trabalho; - Melhor comunicação; - Objetivos e expectativas mais realistas; - Melhor conhecimento da organização; - Aumento da responsabilidade na gestão da própria carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor aproveitamento das capacidades e conhecimentos dos colaboradores; - Aumento da lealdade; - Melhor informação; - Melhor comunicação; - Melhor reputação; - Aumento da eficácia; - Clarificação dos objetivos.

Adaptado de Leibowitz *et al.* in Cetano e Vala, 2002: 439

Outra prática de GRH relevante numa organização positiva é, segundo Rose Ragins (2012), o recurso ao **mentor**.

Ragins e Kram (Ragins, 2012) explicam que a característica que define e distingue a relação com o mentor é a sua incorporação em contexto de carreira. Acaba por se tornar numa relação entre colegas que pode ultrapassar as “barreiras” da organização.

Segundo Belle Ragins, a relação com o mentor é caracterizada por uma influência partilhada e respeito mútuo entre colegas, sem que haja, necessariamente, uma estrutura hierárquica etária ou de poder.

Para conseguirmos perceber melhor do que se trata vejamos um exemplo. Mentores que sejam supervisores poderão dar poder/autonomia aos seus “protegidos” conferindo-lhes

mais controlo sobre as suas funções e tarefas (Jordan *in* Ragins, 2012). É uma questão de respeito, confiança mútua e partilha que se traduz em relações positivas dentro (e fora) da organização.

O recurso ao mentor leva-nos a mais uma prática de gestão de recursos humanos positiva – a **Socialização**.

Nas organizações a socialização pode ser definida como o *processo contínuo de transmissão de elementos-chave da cultura de uma organização para os seus funcionários* (Newstrom, 2008: 89). Esta pode ser formal, quando são transmitidos procedimentos essenciais para o desempenho da função, por exemplo, ou informal, através da ação dos mentores que transmitem ideais ou valores.

A teoria positiva sugere que este processo não deve ser uma forma de induzir níveis de *stress* e ansiedade significativos, como acontece em diversas organizações. Ashforth, Myers e Sluss (2012) referem que a socialização deve ser uma forma do colaborador adquirir o capital psicológico necessário para que possa abraçar o seu futuro na organização. Neste sentido, devemos reter um conceito importante – **Prosperidade**, definindo-se como o estado psicológico em que os indivíduos experimentam, simultaneamente, o senso de **vitalidade** e de aprendizagem, transmitindo um sentido de progresso (Spreitzer *et al. in* Ashforth, Myers e Sluss, 2012). Orientada num sentido positivo e aliada à vitalidade e aprendizagem, a socialização nas organizações traduz-se num processo mais eficaz e com ganhos para ambas as partes.

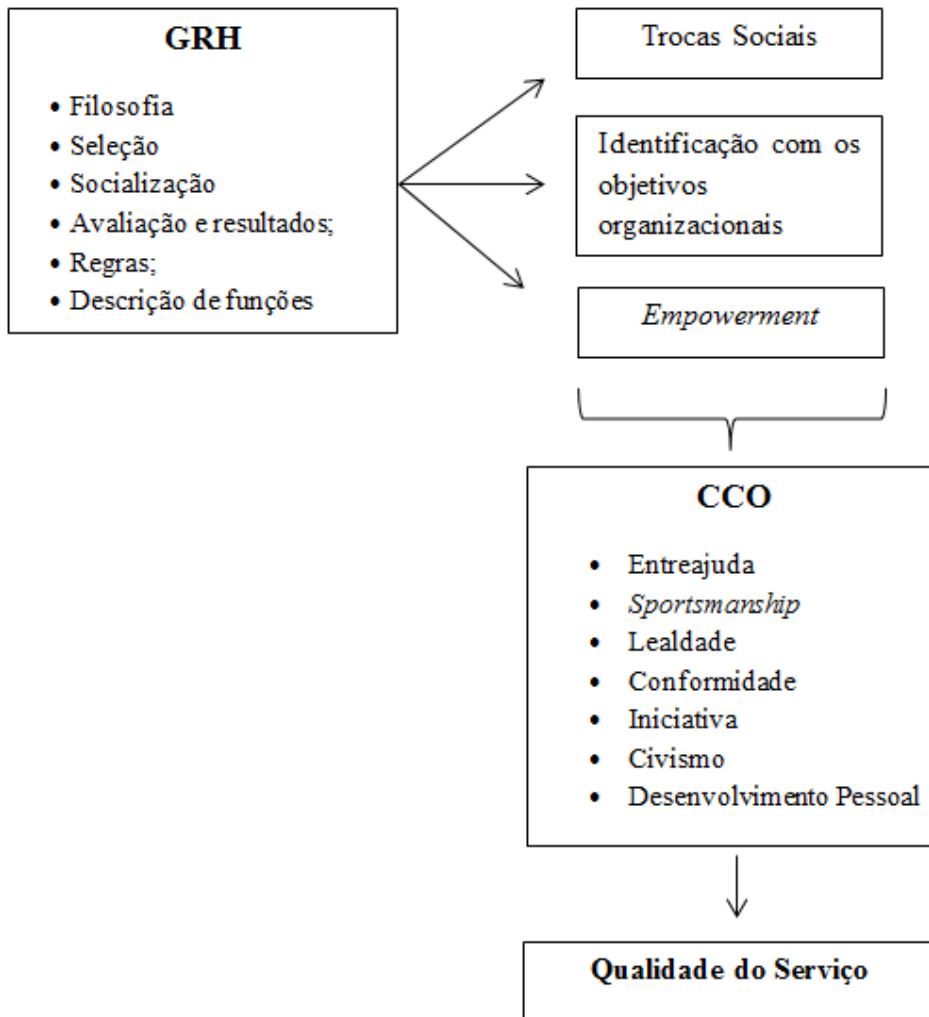
Estas práticas de GRH vão ao encontro do modelo apresentado por Elizabeth Morrison (1996) que estabelece uma relação entre *organizational citizenship behavior* ou **Comportamentos de Cidadania Organizacional** (CCO) e a melhoria da **qualidade do serviço**.

Podsakoff *et al.* (2000) reúne um conjunto de sete características que nos ajudam a perceber melhor o conceito de CCO:

1. Entreatajuda – que compreende comportamentos de altruísmo, companheirismo, e camaradagem, bem como atitudes pacificadoras no grupo;
2. *Sportsmanship* – indivíduos que mantêm uma atitude positiva perante as adversidades, capazes de sacrificar os interesses individuais pela organização, lidam bem com a rejeição das suas ideias e não se queixam quando são incomodados pelos outros;

3. Lealdade – compreende atitudes de lealdade e comprometimento para com a organização, partilhando dos seus objetivos e valores, defendendo-a de ameaças externas.
4. Conformidade organizacional – reflete a capacidade dos indivíduos de aceitarem e executarem as regras e procedimentos da organização;
5. Iniciativa individual – compreende capacidades ligadas à criatividade e inovação, voltados para a melhoria do desempenho da função e da organização;
6. Civismo – representa o compromisso total com a organização, aliado a uma participação ativa em todos os campos desta;
7. Desenvolvimento pessoal – que conta com atitudes de desenvolvimento pessoal e profissional, como seja a aquisição de novas competências e capacidades.

Morrison identifica um conjunto de práticas de GRH, alertando para a importância do incremento de CCO aliado a uma melhoria da qualidade do serviço (Figura 6).

Figura 6. Relação entre práticas de GRH, CCO e qualidade do serviço.

Adaptado de Morrison (1996) e Podsakoff *et al.* (2000)

Segundo Morrison (Cunha, 2006), em primeiro lugar, a organização deve assegurar que no processo de seleção sejam escolhidos indivíduos que se ajustem aos valores da organização, em vez de se olhar, apenas, para as qualificações técnicas. Há que dar preferência a pessoas com forte espírito de iniciativa para que o *empowerment* realmente funcione.

A autora chama à atenção para a **importância das pessoas na organização**, devendo esta proporcionar programas de formação e desenvolvimento de carreiras adequados para que se desenvolvam competências e capacidades, sem nunca, descuidar a parte

familiar do colaborador, estendendo benefícios neste campo, se possível, fomentando, assim, uma melhor relação entre o colaborador e a organização.

Os sistemas de recompensas devem assentar no desempenho da organização, para que as pessoas possam alinhar os seus objetivos com os da organização.

Morrison chama, ainda, atenção para a **troca social**, em vez da troca económica, entre colaboradores e organização, assegurada pela seleção e socialização, proporcionando estabilidade e desenvolvimento.

Por último, devem ser adotados sistemas organizacionais pouco formalizados, uma vez que a existência de muitas regras e procedimentos limita os comportamentos e atitudes espontâneas que o CCO privilegia.

2.3. CIDADANIA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DO SERVIÇO

Morrison e Podsakoff *et al.* reuniram um conjunto de sete características essenciais quando falamos de CCO, como abordamos no ponto 2.4. Para realizar o seu estudo Simon J. Bell e Bulent Menguc sugerem o modelo de Organ (Bell & Menguc, 2002) que compreende **cinco características** (em vez das sete originalmente definidas) – altruísmo, cortesia, *sportsmanship*, consciência, que se encaixam na recolha efetuada por Podsakoff *et al.* (Figura 6).

Estes autores enumeram algumas razões que explicam uma **relação positiva entre comportamentos de cidadania organizacional e a qualidade do serviço**.

Comportamentos de CO podem ter efeitos diretos e indiretos na qualidade do serviço prestado. Começamos pelos indiretos. Em primeiro lugar, comportamentos de cidadania organizacional podem ter um efeito imediato na perceção do cliente aquando da interação com o atendedor. Em segundo lugar, não podemos deixar de ter em conta que quando o cliente tem uma boa impressão do clima organizacional, das condições de trabalho, da coesão das equipas, entre outros fatores internos à organização, é estabelecida uma relação positiva com a qualidade do serviço prestado. Morrison (Bell & Menguc, 2002) afirma, ainda, que comportamentos de cidadania organizacional promovem uma melhor orientação para o cliente uma vez que facilitam, por excelência, uma melhor coesão entre as equipas atendedoras.

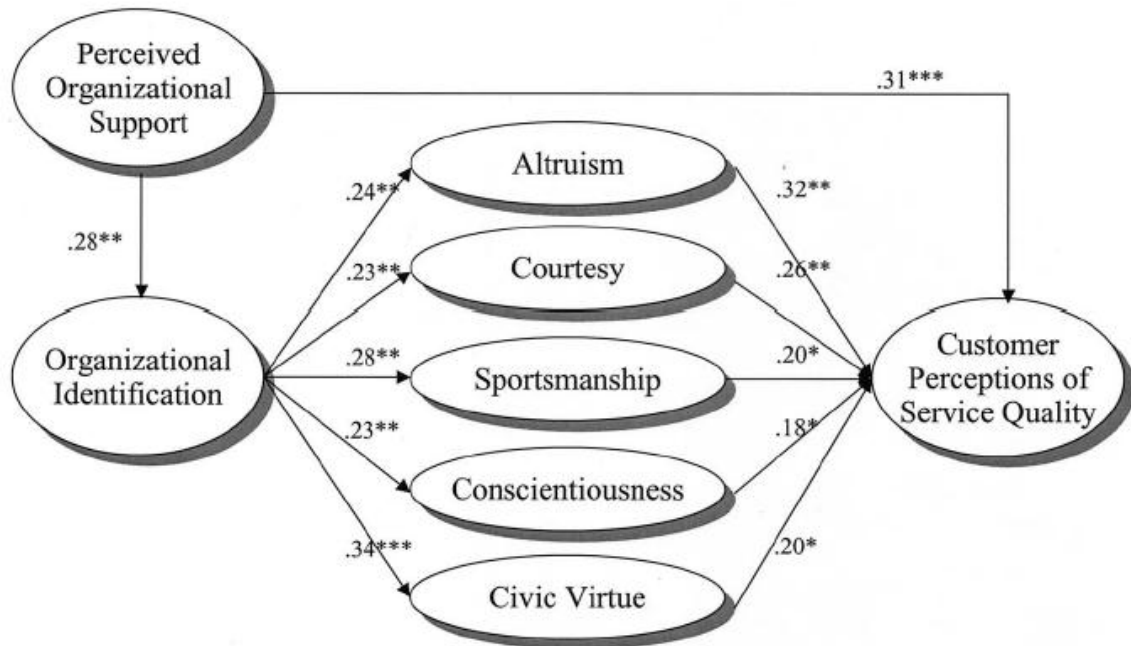
Relativamente aos efeitos diretos, Bell & Menguc, afirmam que quando um colaborador manifesta altos níveis de CCO, tem uma maior propensão para ajudar os clientes a tomar melhores decisões, oferecendo, por isso, um melhor serviço. Se este colaborador, manifesta altos níveis de altruísmo, por exemplo, poderá transportá-los para a prestação de um serviço e ter um melhor desempenho neste campo.

Podsakoff e MacKenzie (Bell & Menguc, 2002) referem que uma melhor qualidade do serviço prestado pode ter efeitos internos significativos. Quando é prestado um serviço de qualidade, os grupos de trabalho funcionam de forma mais eficiente, facilitando a socialização e a aprendizagem de novos colaboradores. A coesão e a comunicação funcionam de forma mais eficiente e transparente. Os possíveis pontos fracos na prestação de um serviço são identificados mais rápido e corrigidos de forma mais eficaz.

Neste contexto, Eisenberger *et al.* (Bell & Menguc, 2002) referem-nos o conceito de *Perceived Organizational Support* (POS), definindo-o como a perceção geral da valorização da organização relativamente ao contributo dos seus colaboradores e do seu bem-estar. O facto de os colaboradores terem a perceção de que a organização os apoia, vai dar origem a comportamentos e contribuições que não estão “previstos” nas suas funções.

Schneider *et al.* (Bell & Menguc, 2002) sugere que as organizações deverão criar um clima que promova a melhoria contínua da qualidade do serviço e a retenção de clientes. Confirmando o que refere Podsakoff e MacKenzie, um clima organizacional voltado para a qualidade do serviço dá origem a valores, práticas, procedimentos e comportamentos coesos e partilhados pelos colaboradores que, serão recompensados pela melhoria da qualidade do serviço prestado. Se esta melhoria e estes comportamentos forem recompensados, os colaboradores continuarão a melhorar o seu desempenho, beneficiando a organização.

Para que Simon J. Bell e Bulent Menguc conseguissem chegar ao modelo apresentado na Figura 7 realizaram um estudo numa seguradora do noroeste dos Estados Unidos da América, composta por 276 colaboradores, com autonomia suficiente para ter o seu próprio portfólio de clientes e fazer todos os contactos necessários para assegurar um melhor serviço.

Figura 7. Modelo da relação entre CCO e qualidade do serviço.

Bell & Menguc, 2002:133

O estudo levado a cabo por estes autores veio confirmar o que a literatura nos indica. Comportamentos de cidadania organizacional são essenciais para as organizações que se dedicam à prestação de um serviço de qualidade. Estes comportamentos são capazes de elevar os níveis de satisfação dos clientes, assim como, ajudar na sua fidelização.

A nível interno, a organização também fica a ganhar, uma vez que CCO permitem um melhor relacionamento entre colegas e equipas, privilegiando a autonomia do colaborador, fatores essenciais para a prestação de um serviço de qualidade, já que dão espaço para que o atendedor possa ir além do que está estipulado na sua função.

O conceito de POS tem uma influência direta na qualidade do serviço e indireta quando falamos de CCO, devido à relação significativa e positiva que existe entre o POS e a identificação organizacional.

Um clima organizacional positivo e coeso, em que sejam partilhados valores e objetivos entre as equipas é fundamental para a melhoria da prestação do serviço. Neste campo, é importante o processo de recrutamento e seleção, em que se deve ter o cuidado de selecionar indivíduos que alinhem os seus objetivos com os da organização, seguindo-se a socialização que tem um papel de extrema importância para que possam transmitir, além de regras e procedimentos, toda a cultura da organização.

Por último, Bell é Menguc, chamam atenção para a autonomia dentro da organização. Como sabemos, a obtenção de muitas responsabilidades pode ser oneroso para o colaborador. É por isso, que a empresa tem que desenvolver um sistema de recompensas adequado para que o colaborador se sinta premiado pelo seu trabalho. A par deste sistema, toda a informação tem de circular adequadamente e estar acessível a todos para que todo o sistema organizacional seja clarificado.

2.4. QUALIDADE DO SERVIÇO

Atualmente existe um grande número de organizações que atuam em mercados semelhantes, oferecendo produtos/serviços, também, semelhantes. Há a necessidade das empresas marcarem o seu espaço e distinguirem a sua oferta, captando e retendo clientes.

Nas grandes organizações (e não só) todo o processo de marketing não é descurado. O objetivo é criar valor e desenvolver uma relação com o cliente. Estudam-se os mercados, tendo em atenção os consumidores, as suas preferências e necessidades. Constrói-se toda uma estratégia de marketing focada no cliente visando a criação de valor e obtenção de lucro a médio e longo prazo.

Na economia exigente e competitiva que marca o século XXI, o produto (por si só), que até pode ter uma qualidade reconhecida entre os consumidores, já não é suficiente. A prestação de um serviço de qualidade, associado a um produto (ou não) marca a imagem de uma organização, ditando, muitas vezes, o seu sucesso ou insucesso.

Existe a necessidade, efetiva, de se desenvolver uma relação com o cliente. Com a oferta a que os consumidores têm acesso, a componente de interação humana é fundamental (Batista e Cunha, 2012). Taillieu refere que (...) *os clientes desejam produtos e serviços personalizados, únicos e “feitos por medida”* (Batista e Cunha: 2012, 17). Ora, se os produtos que estão no mercado têm características bastante semelhantes, como pode uma organização destacar-se? A resposta a esta questão passa por uma política de positividade reconhecida pela sociedade mas, também, pela prestação de um **serviço de qualidade**.

Kenmore define **qualidade** como o *conjunto completo de características ou de estados característicos de um bem ou de um serviço considerados pelos consumidores, de alguma importância, valor ou utilidade para eles* (Batista e Cunha: 2012, 18).

Por sua vez, Lovelock, Vandermerwe e Lewis definem **serviço** como *ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Apesar de o processo poder estar associado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na aquisição de qualquer um dos fatores de produção. Os serviços são atividades económicas que criam valor e proporcionam benefícios para os clientes, num determinado lugar e (...) momento do tempo, como resultado de se processar a alteração desejada no, ou em nome do, recetor do serviço* (Batista e Cunha, 2012: 19).

Para uma melhor compreensão Denis Lindon *et al.* (2009) apresentam-nos quatro componentes que marcam a fronteira entre **produtos e serviços**.

1. **Imaterialidade** – ao contrário de um produto, que pode ser observado e experimentado, um serviço não tem esta componente tangível;
2. Os serviços são **produzidos e consumidos em simultâneo** – um serviço não é armazenado, não tem a produção numa fábrica e a venda numa loja como acontece num produto. Temos o exemplo das companhias aéreas, onde a produção dos serviços em terra e a bordo, assim como a distribuição do consumo se fazem em simultâneo;
3. **Relação direta** entre clientes e organização – há exceção de alguns serviços (como de correspondência, bancos online, entre outros) é estabelecida uma relação de confiança entre o cliente e o vendedor, por exemplo;
4. **Heterogeneidade** - no caso dos serviços, são os consumidores que contribuem para a qualidade do mesmo. Esta qualidade não pode ser controlada no processo de fabrico ou armazenamento, como acontece com um produto. O grau de exigência, as expectativas, a personalidade do próprio cliente, a experiência em si contribui para a qualidade desse serviço.

No entanto, como vemos na tabela abaixo apresentada, não é possível dividir serviços e produtos em dois mundos distintos. Atualmente a compra de um produto, como de um imóvel, por exemplo, passa por toda uma experiência que envolve, sem dúvida, a obtenção de um serviço.

Tabela 4. Quatro categorias de serviços e produtos.

Serviços		Produtos	
Serviços Puros	Serviços com forte componente material	Produtos Puros	Produtos com forte componente de serviços
- Médico	- Hotelaria	- Pastelaria	- Compra de um automóvel
- Professor	- Transporte aéreo	- Papelaria	- Compra de um imóvel

Adaptado de Lindon, Denis, *et al.*, 2009: 559

Interessa sublinhar que a qualidade do serviço depende muito de quem o presta. O desempenho do colaborador é fundamental para a prestação de um serviço de qualidade. Edvardson, Thomasson e Qvretveit (Batista e Cunha, 2012) defendem que a melhoria da qualidade nos serviços depende do equilíbrio entre as técnicas e os métodos para melhorar os processos e atitudes dos colaboradores e a cultura organizacional. Esta teoria é fácil de ser comprovada, uma vez que a qualidade de um serviço depende, diretamente, dos comportamentos de quem o presta, relacionando-se com valores como a cultura da organização e as atitudes.

Quando falamos dos consumidores a teoria defende duas formas de analisar a qualidade. Zheithalm e Bitner distinguem a qualidade em dois tipos: técnica – do bem ou do serviço em si, e, do processo – interação entre o vendedor e o cliente e apresentação do “bem”. António e Lovelock defendem que a qualidade depende da comparação entre a perceção do serviço e a expectativa que se tinha deste (Batista e Cunha, 2012). Sendo assim, é necessário fazer uma análise constante ao mercado e aos consumidores para que a qualidade do serviço seja mantida.

Importa, ainda, falar da **perceção** do serviço. Moorhead e Griffin definem perceção como o *conjunto de processos, pelos quais um indivíduo toma consciência e interpreta a informação do ambiente (...) recolhe informação sob as mais diversas formas, desde palavras que foram ditas até imagens visuais de movimentos e formas. (...) Assimila um número variado de formas de informação com o objectivo de a interpretar* (Batista e Cunha, 2012: 27-28).

Desta definição depreendemos que a perceção do serviço é influenciada por vários fatores. A política da empresa e o seu posicionamento perante a sociedade civil poderá ser um desses fatores (Lashley *in* Batista e Cunha: 2012). A disposição do cliente, a

primeira impressão com que fica do atendedor, sem esquecer a influência exercida pelos outros clientes, também são fatores a ter em conta.

Neste contexto distinguem-se quatro fatores que, de acordo com Zeithaml e Bitner (Batista e Cunha, 2012), influenciam diretamente a perceção do serviço:

1. **Encontros do serviço** onde ocorre a interação entre o cliente e a organização;
2. **Prova do serviço** devido à intangibilidade do serviço, os clientes procuram no atendedor um suporte tangível do serviço – uma prova física;
3. **Imagem** da organização, que se for positiva, é um ponto a favor para possíveis falhas;
4. **Preço** que influencia, diretamente, a qualidade, funcionando como indicador. Quanto mais elevado, maior a expectativa do cliente.

Até então, falamos da perspectiva do cliente mas, e o prestador do serviço? Como pode um colaborador avaliar se o serviço que presta tem um selo de qualidade?

O atendedor/prestador do serviço é rosto da organização. A postura do atendedor, muitas vezes condicionada pelo cliente, também influencia a qualidade do serviço. A atitude e motivação do atendedor influenciam a perceção que o cliente tem do serviço prestado. As impressões positivas dos outros clientes são, também, como já referido, um fator até ter em conta (Edvardsson *et al.* in Batista e Cunha, 2012).

Uma forma de avaliar a qualidade do serviço prestado é olhar para a qualidade percecionada pelo cliente, ou seja, se o cliente se mostrar satisfeito com o serviço recebido, o colaborador terá desempenhado um bom trabalho (Schneider & Bowen in Batista e Cunha, 2012).

Sendo a qualidade do serviço, embora mensurável, bastante subjetiva, cabe à organização criar uma política voltada para o cliente e para as especificidades do mercado, sem descurar toda a parte de formação e transmissão da política da empresa aos seus atendedores.

À luz da teoria positiva, colaboradores mais felizes fazem clientes mais felizes, ou seja, *a satisfação dos clientes começa com a satisfação dos empregados* (Edvardsson *et al.* in Batista e Cunha, 2012: 38).

J. W. Marrott Jr. (Schneider & Bowen, 1995) defende que *if we had happy employees, we would have happy costumers, and then that would result in a good bottom line* (p. 236).

Colaboradores infelizes no seu trabalho têm, como já vimos, um fraco desempenho, influenciando a prestação de serviço da organização e, conseqüentemente, a qualidade.

Além de toda a política de marketing orientada para o cliente e as suas necessidades, as organizações devem apostar no desenvolvimento de uma cultura e ambiente positivos, uma vez que já existem provas dadas no campo da produtividade e desempenho à luz da teoria positiva.

Ritz-Carlton (Scheider & Bowen, 1995) criou na sua cadeia de hotéis um sistema de recompensas para os colaboradores que prestam um serviço de qualidade, identificando e premiando os melhores comportamentos. Ritz-Carlton afirma que cada colaborador tem poder suficiente para proporcionar a melhor experiência possível ao cliente, desde gastar uma certa quantia de dinheiro, até atender os telefones com um sorriso no rosto. Mas, para além desta identificação com as necessidades dos clientes, a organização preza o valor dos seus colaboradores, com a máxima de que (...) *we are ladies and gentlemen serving ladies and gentleman. Everyone, guests and employees, is treated as ladies or a gentleman* (Scheider & Bowen, 1995: 241).

Além destes valores implementados e passados através da cultura da organização, as questões da autonomia e do *empowerment* mostram-se fundamentais para uma cultura orientada para um serviço de qualidade. O facto de os colaboradores poderem partilhar as suas ideias e sugestões fá-los crescer e sentirem-se valorizados pela organização. Scheider e Bowen referem que ter **poder para tomar decisões** que influenciam o desempenho e a orientação da organização é fulcral para o atendedor. Podem ser instituídos programas de sugestões de colaboradores, círculos de qualidade ou programas de enriquecimento profissional para o efeito. Outro ponto importante é a **informação** operacional da organização que deve estar acessível a todos. Os atendedores devem partilhar com todos as expectativas e percepções dos clientes. Outro aspecto a considerar é a estrutura do **sistema de recompensas**. Este deve ser construído com base no desempenho do colaborador mas, também, com base no *empowerment* que lhe é concedido e na forma como este usa o poder que lhe é conferido. Scheider e Bowen referem, ainda, o **conhecimento** como uma ferramenta importante para a qualidade do serviço. Devem ser proporcionadas oportunidades de formação em áreas operacionais e sobre os valores e cultura da organização.

Quando uma organização adota estes quatro procedimentos os colaboradores sentem o *empowerment* que lhes é dado, podendo ter um maior controlo sobre o seu trabalho, mais

conhecimento do que se passa à sua volta, compreendendo que o sistema de recompensas gira em torno do seu melhor desempenho.

A organização fica a ganhar, uma vez que os seus colaboradores passam a estar mais cientes do que se passa à sua volta. Isto é, especialmente, importante quando falamos dos atendedores. São eles que têm conhecimento das necessidades e percepções dos clientes. Para além destas vantagens, Scheider e Bowen, afirmam que a organização ganha a confiança, lealdade e o comprometimento dos seus colaboradores, acompanhados de um serviço em melhoria contínua.

III. OBJETIVOS

O objetivo principal desta investigação passa por perceber qual a relação existente entre o nível de positividade de uma organização e a percepção da qualidade do serviço dos seus colaboradores.

Em primeiro lugar, pretende-se saber em que nível se encontra a organização em termos de clima organizacional positivo: quais as suas práticas e se estas, são ou não reconhecidas pelos colaboradores.

É, ainda, importante perceber quais as expectativas que os indivíduos têm no que toca à qualidade do serviço e qual a percepção que têm do serviço que os próprios prestam.

IV. MÉTODO

Este estudo dividiu-se em duas partes distintas mas, complementares. A primeira etapa compreendeu toda a exploração e revisão da literatura espelhada no Capítulo II.

Após esta fase, o estudo desenrolou-se de uma forma mais prática, voltado para a investigação e recolha de dados em contexto real de trabalho.

4.1. PROCEDIMENTOS

Para proceder à parte prática da investigação foi elaborado um questionário (Anexo I), dividido em três partes distintas, tendo por base a adaptação de ferramentas já desenvolvidas por outros autores.

A primeira parte do questionário faz referência à caracterização do clima organizacional, tendo sido desenvolvida por Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha. O objetivo desta primeira parte foi o de caracterizar a organização, avaliando as seguintes dimensões: (1) Espírito de camaradagem, (2) Credibilidade e confiança no superior, (3) Comunicação aberta e franca com o superior, (4) Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, (5) Equidade e (6) Conciliação trabalho-família.

De modo a que se pudesse aferir sobre a qualidade do serviço, as últimas duas partes do questionário, desenvolvidas por Maria da Graça Batista, dedicaram-se à recolha das expetativas e perceções do serviço dos colaboradores/atendedores, tendo por base a escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Na segunda e terceira partes do questionário, as questões foram elaboradas e inseridas em quatro categorias segundo a escala SERVQUAL: (1) Confiança, (2) Capacidade de resposta, (3) Segurança e (4) Empatia.

De acordo com Maria da Graça Batista (s/d) esta escala representa um instrumento de confiança e validades comprovadas, daí a sua escolha para estudar a qualidade do serviço.

Parasuraman *et al.* (1988) refere que a SERVQUAL foi construída para que se compreendam melhor as expetativas e perceções dos clientes, obtendo-se, então, a própria qualidade do serviço.

Os autores chamam, ainda, atenção para a flexibilidade desta escala, permitindo a sua aplicação nos mais diversos serviços e, a sua estrutura poder ser moldada, adaptando-se à própria organização.

Importa referir que neste estudo, os questionários foram aplicados, pela chefia direta, em contexto real de trabalho, no mês de agosto de 2013, aos atendedores de uma organização que se dedica ao comércio a retalho, com expressão em todo o arquipélago dos Açores.

4.2. AMOSTRA

Depois de obtidas as respostas aos questionários, foram utilizados os programas *Microsoft Excel* e *IBM SPSS Statistics 21* para a construção e tratamento dos dados.

Nesta investigação participaram 108 colaboradores (Tabela 5) que se dedicam ao atendimento presencial de clientes, nos hipermercados que a organização em questão possui nos Açores.

Tabela 5. Frequências e estatísticas descritivas - Sexo.

Sexo		
	Frequência	%
Masculino	29	26,9
Feminino	79	73,1
Total	108	100,0
Mediana	2 - “Feminino”	
Moda	2 - “Feminino”	

Através da Tabela 5 verificamos que cerca de 73% da amostra é constituída pelo sexo feminino o que se pode explicar pelas características do negócio que, ainda, é marcadamente feminino, embora a presença masculina tenha vindo a aumentar.

Na tabela abaixo podemos observar que a mediana e moda das idades se situa no intervalo dos “30 a 39 anos”, seguindo-se a faixa etária dos “18 aos 29 anos”, com cerca de 43% do total.

Tabela 6. Frequências e estatísticas descritivas – Idade.

Idade		
	Frequência	%
18 a 29 anos	46	42,6
30 a 39 anos	50	46,3
40 a 49 anos	8	7,4
50 a 59 anos	4	3,7
Total	108	100,0
Mediana	2 - “30 a 39 anos”	
Moda	2 - “30 a 39 anos”	

A Tabela 7 mostra-nos que a maioria dos colaboradores (cerca de 45%) tem o 3.º ciclo de escolaridade.

Tabela 7. Frequências e estatísticas descritivas – Habilitações literárias.

Habilitações literárias		
	Frequência	%
1.º Ciclo	7	6,5
2.º Ciclo	23	21,3
3.º Ciclo	49	45,4
Secundário	25	23,1
Profissional	4	3,7
Total	108	100,0
Mediana	3 - “3.º Ciclo”	
Moda	3 - “3.º Ciclo”	

Por último, temos a Tabela 8 que nos indica que mais de metade dos colaboradores que participaram na investigação são casados.

Tabela 8. Frequências e estatísticas descritivas – Estado Civil.

Estado Civil		
	Frequência	%
Solteiro/a	21	19,4
União de facto	5	4,6
Casado/a	75	69,4
Divorciado/a	7	6,5
Total	108	100,0
Mediana	3 - “Casado/a”	
Moda	3 - “Casado/a”	

V. ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Através do *software* estatístico *IBM SPSS Statistics 21*, efetuaram-se estatísticas descritivas, testes de hipóteses através do teste Kolmogorov-Smirnov, o teste t, a análise de variância (ANOVA), o teste Mann-Whitney, o teste Kruskal-Wallis, a Análise Fatorial e a Regressão Linear Simples.

5.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Para cada variável em estudo são apresentadas, nesta subsecção, as correspondentes estatísticas descritivas.

5.1.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Através das Tabelas 9 e 10 temos uma percepção do clima da organização em estudo. Os colaboradores deram as suas respostas auxiliados pela escala de Likert que, na primeira parte do questionário, tomou os seguintes valores: (1) “A afirmação é completamente falsa”, (2) “A afirmação na maior parte é falsa”, (3) “A afirmação é um pouco falsa”, (4) “A afirmação é um pouco verdadeira”, (5) “A afirmação na maior parte é verdadeira”, e (6) “A afirmação é completamente verdadeira”.

Da observação das tabelas enunciadas verificamos que o valor mínimo respondido em todos os itens foi de 1,00 e o valor máximo de 6,00. A mediana varia entre (2) “A afirmação na maior parte é falsa” e (5) “A afirmação na maior parte é verdadeira”. Quando analisamos a moda, testemunhamos o mesmo padrão.

Tabela 9. Estatísticas descritivas – Caracterização da organização.

Caracterização da Organização	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Dimensão 1 – Espírito de Camaradagem					
Espírito de equipa	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”
Sentimento de família entre colaboradores	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”
Preocupação com o bem-estar dos outros	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”
Atmosfera amistosa	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”
Dimensão 2 – Credibilidade e Confiança do Superior					
Superiores cumprem promessas	108	1,00	6,00	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”
Confiança nos superiores	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”
Superiores honestos	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”
Dimensão 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior					
Mostrar discordância de opiniões dos superiores	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	3 - “Afirmção é um pouco falsa”
Liberdade para comunicar com os superiores	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira” ^a
Fácil comunicação com superiores hierárquicos	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”

a. *Multiple modes exist. The smallest value is shown.*

Tabela 10. Estatísticas descritivas – Características da organização (Continuação).

Dimensão 4 – Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem					
Atribuição de responsabilidades importantes	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira” ^a
Criatividade e imaginação, serviço, trabalho e organização	108	1,00	6,00	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”
Aprendizagem contínua	108	1,00	6,00	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”
Desenvolvimento de potencialidades	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	5 - “Afirmção na maior parte é verdadeira”
Dimensão 5 – Equidade					
Distribuição dos louros	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	3 - “Afirmção é um pouco falsa”
Favoritismos pessoais nas promoções	108	1,00	6,00	3 - “Afirmção é um pouco falsa”	3 - “Afirmção é um pouco falsa”
Pessoas discriminadas	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	3 - “Afirmção é um pouco falsa”
Dimensão 6 – Conciliação Trabalho/Família					
Progressão carreira vs. Vida familiar	108	1,00	6,00	“2 - Afirmção na maior parte é falsa”	“2 - Afirmção na maior parte é falsa”
Conciliação trabalho/família	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	3 - “Afirmção é um pouco falsa”
Condições de acompanhamento da educação dos filhos	108	1,00	6,00	3 - “Afirmção é um pouco falsa”	3 - “Afirmção é um pouco falsa”
Conciliar trabalho com responsabilidades familiares	108	1,00	6,00	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”	4 - “Afirmção é um pouco verdadeira”
N Válidos	108				

a. *Multiple modes exist. The smallest value is shown.*

5.1.2. EXPETATIVAS DO SERVIÇO

Observando a Tabela 11 temos uma visão das expetativas do serviço. Mais uma vez, os colaboradores deram as suas respostas auxiliados pela escala de Likert que, na segunda parte do questionário, tomou os seguintes valores: (1) “Discordo completamente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo”, e (5) “Concordo completamente”.

A tabela abaixo mostra que o valor mínimo respondido em todos os itens foi de 1,00 e o valor máximo de 5,00. A mediana situa-se no (4) “Concordo” e a moda varia entre o (4) “Concordo” e o (5) “Concordo completamente”.

Tabela 11. Estatísticas descritivas – Expetativas do serviço.

Expetativas do Serviço	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Categoria 1 – Confiança					
Resolução de problemas	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Desempenho do serviço bem “à primeira”	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Categoria 2 – Capacidade de resposta					
Atendimento imediato	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Disposição para ajudar o cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	5 - “Concordo completamente”
Resposta atempada às necessidades do cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Categoria 3 – Segurança					
Atendedores inspiram confiança ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Atenção ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Categoria 4 – Empatia					
Atenção individualizada ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Compreensão das necessidades dos clientes	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
N Válidos	108				

5.1.3. PERCEÇÕES DO SERVIÇO

Por último, temos a Tabela 12 que mostra a perceção do serviço. A escala de Likert foi a mesma utilizada na segunda parte do questionário: (1) “Discordo completamente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo”, e (5) “Concordo completamente”.

A tabela abaixo mostra que o valor mínimo respondido em todos os itens foi de 1,00 e o valor máximo de 5,00. A mediana e a moda situam-se no (4) “Concordo”.

Tabela 12. Estatísticas descritivas – Percepções do serviço.

Percepções do Serviço	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Categoria 1 – Confiança					
Resolução de problemas	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Desempenho do serviço bem “à primeira”	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Categoria 2 – Capacidade de resposta					
Atendimento imediato	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Disposição para ajudar o cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Resposta atempada às necessidades do cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Categoria 3 – Segurança					
Atendedores inspiram confiança ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Atenção ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Categoria 4 – Empatia					
Atenção individualizada ao cliente	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
Compreensão das necessidades dos clientes	108	1,00	5,00	4 - “Concordo”	4 - “Concordo”
N Válidos	108				

5.2. TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV

Foi utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov para perceber se as variáveis dependentes seguem ou não uma distribuição normal na amostra (Maroco, 2007). Foi aplicado este teste às seis dimensões que caracterizam a organização e às dez variáveis que nos permitem aferir sobre a qualidade do serviço (Tabela 13).

Tabela 13. Teste de Kolmogorov-Smirnov.

	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig. (2-tailed)
Organizações Positivas		
Dimensão 1 – Espírito de camaradagem	0,897	0,397
Dimensão 2 – Credibilidade e confiança do superior	1,535	0,018 ^b
Dimensão 3 – Comunicação aberta e franca com o superior	1,073	0,200
Dimensão 4 – Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	0,874	0,430
Dimensão 5 – Equidade	1,300	0,068
Dimensão 6 – Conciliação trabalho/família	1,204	0,110
Percepção do Serviço		
Resolução de problemas	3,444	0,000 ^b
Desempenho do serviço bem “à primeira”	2,384	0,000 ^b
Atendimento imediato	2,947	0,000 ^b
Disposição para ajudar o cliente	2,669	0,000 ^b
Resposta atempada às necessidades do cliente	2,454	0,018 ^b
Atendedores inspiram confiança ao cliente	3,223	0,000
Atenção dada ao cliente	2,918	0,000 ^b
Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente	3,487	0,000 ^b
Atenção individualizada ao cliente	3,055	0,000 ^b
Compreensão das necessidades do cliente	3,455	0,000 ^b

b. Significância \leq a 0,05

Considerando que:

H_0 : A amostra segue uma distribuição normal.

H_1 : A amostra não segue uma distribuição normal.

E, tendo em conta que a amostra só segue uma distribuição normal se o *p-value for* \leq a **0,05**, verificamos que se rejeita a hipótese nula (H_0) para a “Dimensão 2 – Credibilidade e confiança” e para as variáveis “Resolução de problemas”, “Desempenho do serviço bem «à primeira»”, “Atendimento imediato”, “Disposição para ajudar o cliente”, “Resposta atempada às necessidades do cliente”, “Atendedores inspiram confiança ao cliente”, “Atenção dada ao cliente”, “Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente”, “Atenção individualizada ao cliente” e “Compreensão das necessidades do cliente” já que o nível de significância é \leq a 0,05. São estas as variáveis que **não seguem** uma distribuição normal.

As exceções são as dimensões “Espírito de camaradagem”, “Comunicação aberta e franca com o superior”, “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”,

“Equidade” e “Conciliação trabalho/família” que **seguem** uma distribuição normal, por apresentarem uma significância superior a 0,05.

Assim, serão efetuados testes não-paramétricos para todas as variáveis que não seguem uma distribuição normal, e testes paramétricos para as variáveis normais.

5.3. TESTE T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES

Para a “Dimensão 1 – Espírito de camaradagem”, “Dimensão 3 - Comunicação aberta e franca com o superior”, “Dimensão 4 - Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”, “Dimensão 5 – Equidade” e “Dimensão 6 – Conciliação trabalho/família” aplicaram-se testes paramétricos, uma vez que se verificou uma distribuição normal.

Neste teste temos como variável independente o “Sexo” (masculino e feminino).

Tabela 14. Teste T – Sexo.

Organizações Positivas	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		t-test para Igualdade de Médias	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Dimensão 1 – Espírito de camaradagem	3,331	0,071	0,150	0,881
Dimensão 3 - Comunicação aberta e franca com o superior	15,726	0,000	1,240	0,219
Dimensão 4 - Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	0,999	0,320	0,777	0,439
Dimensão 5 – Equidade	2,586	0,111	- 0,799	0,426
Dimensão 6 – Conciliação trabalho/família	4,843	0,030	1,626	0,109

Ao efetuar a análise à tabela acima apresentada verificamos que as respostas não diferem em função da variável independente “Sexo” (masculino e feminino).

5.4. ANÁLISE DA VARIÂNCIA A UM FATOR - ANOVA

O teste paramétrico *One-way* ANOVA aplicou-se para comparar as médias das variáveis dependentes da amostra em observação. As variáveis dependentes são, mais uma vez, a “Dimensão 1 – Espírito de camaradagem”, “Dimensão 3 - Comunicação aberta e franca com o superior”, “Dimensão 4 - Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”, “Dimensão 5 – Equidade” e “Dimensão 6 – Conciliação

trabalho/família”, que seguem uma distribuição normal. As variáveis independentes são a “Idade”, as “Habilitações literárias” e o “Estado civil”.

Na Tabela 15 verificamos que para a “Dimensão 5 – Equidade” as respostas são diferentes de acordo com a faixa etária. Nas restantes dimensões não foram encontradas diferenças significativas, tendo em consideração um nível de significância de 0,05.

Tabela 15. *One-way* ANOVA – Idade.

Organizações Positivas	F	Sig.
Dimensão 1 – Espírito de camaradagem	0,440	0,725
Dimensão 3 - Comunicação aberta e franca com o superior	2,073	0,108
Dimensão 4 – Oport. de desenvolvimento e aprendizagem	0,882	0,453
Dimensão 5 – Equidade	3,610	0,016 ^b
Dimensão 6 – Conciliação trabalho/família	2,338	0,078

b. Significância \leq a 0,05

Já nas Tabelas 16 e 17 não foram encontradas diferenças significativas de acordo com as variáveis independentes “Habilitações literárias” e “Estado civil”, tendo em conta um nível de significância de 0,05.

Tabela 16. *One-way* ANOVA – Habilitações literárias.

Organizações Positivas	F	Sig.
Dimensão 1 – Espírito de camaradagem	0,539	0,707
Dimensão 3 - Comunicação aberta e franca com o superior	1,605	0,179
Dimensão 4 – Oport. de desenvolvimento e aprendizagem	1,431	0,229
Dimensão 5 – Equidade	0,505	0,732
Dimensão 6 – Conciliação trabalho/família	0,544	0,704

Tabela 17. *One-way* ANOVA – Estado Civil.

Organizações Positivas	F	Sig.
Dimensão 1 – Espírito de camaradagem	1,317	0,273
Dimensão 3 - Comunicação aberta e franca com o superior	0,967	0,411
Dimensão 4 – Oport. de desenvolvimento e aprendizagem	1,633	0,186
Dimensão 5 – Equidade	0,209	0,890
Dimensão 6 – Conciliação trabalho/família	1,026	0,384

5.5. TESTE MANN-WHITNEY

Foi utilizado o teste Mann-Whitney para testar a igualdade das medianas de duas amostras independentes para a variável independente “Sexo” (masculino e feminino).

Neste teste foi utilizada a “Dimensão 2 – Credibilidade e confiança do superior”, assim como as variáveis “Resolução de problemas”, “Desempenho do serviço bem «à primeira»”, “Atendimento imediato”, “Disposição para ajudar o cliente”, “Resposta atempada às necessidades do cliente”, “Atendedores inspiram confiança ao cliente”, “Atenção dada ao cliente” e “Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente”, “Atenção individualizada ao cliente” e “Entendimento das necessidades dos clientes”.

Foi aplicado o teste Mann-Whitney por serem estas as variáveis que não seguem uma distribuição normal.

Analisando a Tabela 18 verificamos que a resposta é diferente, entre homens e mulheres, para as seguintes variáveis “Atenção ao cliente”, “Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente” e “Compreensão das necessidades do cliente”, tendo em atenção um nível de significância \leq a 0,05.

Tabela 18. Teste Mann-Whitney – Sexo.

	Z	Sig. (2-tailed)
Organizações Positivas		
Dimensão 2 – Credibilidade e confiança no superior	- 0,192	0,848
Perceção do Serviço		
Resolução de problemas	- 0,577	0,564
Desempenho do serviço bem “à primeira”	- 0,547	0,584
Atendimento imediato	- 1,306	0,192
Disposição para ajudar o cliente	- 1,738	0,082 ^c
Resposta atempada às necessidades do cliente	- 1,601	0,109
Atendedores inspiram confiança no cliente	- 0,951	0,342
Atenção ao cliente	- 2,308	0,021 ^b
Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente	- 2,123	0,034 ^b
Atenção individualizada ao cliente	- 1,683	0,092 ^c
Compreensão das necessidades do cliente	- 2,536	0,011 ^b

b. Significância \leq a 0,05

c. Significância \leq a 0,10

Quando utilizamos um nível de significância de 0,10 observamos diferenças significativas para as variáveis “Atendedores sempre prontos a ajudar” e “Atenção individualizada ao cliente”, no que toca à variável independente “Sexo” (masculino e feminino).

Nas restantes variáveis não foram encontradas diferenças significativas.

5.6. TESTE KRUSKALL-WALLIS

No teste Kruskal-Wallis foram, mais uma vez, testadas todas as variáveis que não seguem uma distribuição normal, com as variáveis independentes “Idade”, “Habilitações literárias” e “Estado civil”.

Começamos pela “Idade”. Analisando a tabela abaixo verificamos que, para um nível de significância de 0,05, a influência das faixas etárias mostra-se nas variáveis “Atendedores sempre prontos a ajudar”, “Atendedores inspiram confiança no cliente” e “Compreensão das necessidades do cliente”.

Tabela 19. Teste Kruskal-Wallis – Idade.

	Chi-Square	Sig.
Organizações Positivas		
Dimensão 2 – Credibilidade e confiança no superior	3,594	0,309
Perceção do Serviço		
Resolução de problemas	3,789	0,285
Desempenho do serviço bem “à primeira”	0,831	0,842
Atendimento imediato	7,423	0,060 ^c
Atendedores sempre prontos a ajudar	9,586	0,022 ^b
Resposta atempada às necessidades do cliente	3,875	0,275
Atendedores inspiram confiança no cliente	9,253	0,026 ^b
Atenção ao cliente	6,491	0,090 ^c
Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente	6,422	0,093 ^c
Atenção individualizada ao cliente	6,400	0,094 ^c
Compreensão das necessidades do cliente	8,724	0,033 ^b

b. Significância \leq a 0,05

c. Significância \leq a 0,10

Utilizando um nível de significância de 0,10 juntamos, ainda, as variáveis “Atendimento imediato”, “Atenção ao cliente”, “Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente” e “Atenção individualizada ao cliente”.

Nas Tabelas 20 e 21, assumindo um nível de significância de 0,10, só detetamos influência nas respostas na variável “Desempenho do serviço bem «à primeira»”, no que toca à variável independente “Habilitações Literárias”.

Tabela 20. Teste Kruskal-Wallis – Habilitações literárias.

	Chi-Square	Sig.
Organizações Positivas		
Dimensão 2 – Credibilidade e confiança no superior	6,668	0,154
Perceção do Serviço		
Resolução de problemas	8,882	0,064
Desempenho do serviço bem “à primeira”	7,916	0,095 ^c
Atendimento imediato	4,626	0,328
Atendedores sempre prontos a ajudar	3,713	0,446
Resposta atempada às necessidades do cliente	1,016	0,907
Atendedores inspiram confiança no cliente	3,917	0,417
Atenção ao cliente	0,372	0,985
Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente	2,624	0,623
Atenção individualizada ao cliente	3,919	0,417
Compreensão das necessidades do cliente	4,443	0,349

^c Significância \leq a 0,10

Tabela 21. Teste Kruskal-Wallis – Estado civil.

	Chi-Square	Sig.
Organizações Positivas		
Dimensão 2 – Credibilidade e confiança no superior	5,715	0,126
Perceção do Serviço		
Resolução de problemas	2,285	0,515
Desempenho do serviço bem “à primeira”	2,997	0,392
Atendimento imediato	3,852	0,278
Atendedores sempre prontos a ajudar	2,662	0,447
Resposta atempada às necessidades do cliente	3,756	0,289
Atendedores inspiram confiança no cliente	2,685	0,443
Atenção ao cliente	3,829	0,281
Conhecimento adequado para dar resposta ao cliente	5,343	0,148
Atenção individualizada ao cliente	3,351	0,341
Compreensão das necessidades do cliente	4,227	0,238

Não foram encontradas diferenças significativas nas restantes variáveis.

5.7. ANÁLISE FATORIAL

Por forma a facilitar a análise das variáveis e encontrar correlações, foi utilizada a análise factorial.

Através do método das componentes principais e rotação *Varimax*, reduzimos as dez variáveis que compõem a perceção do serviço, a uma estrutura factorial constituída por **dois factores** que explicam 60,5 % da variância total observada entre os itens ordinais.

Foram tidos em conta os valores mais elevados, comparados entre as componentes um e dois deste teste (Tabela 22).

Tabela 22. Método das Componentes Principais – Perceção do Serviço.

	Comp. 1	Comp. 2
Fator I – Inteligência Emocional		
Os atendedores da XYZ dão atendimento imediato	0,607	—
Os atendedores da XYZ estão sempre dispostos a ajudar	0,717	—
Os atendedores da XYZ não estão demasiado ocupados para responderem atempadamente às necessidades dos clientes	0,562	—
O comportamento dos atendedores da XYZ inspira confiança ao cliente	0,683	—
Os atendedores da XYZ são sempre atenciosos com o cliente	0,805	—
Os atendedores da XYZ têm o conhecimento adequado para responderem às questões postas pelo cliente	0,759	—
A XYZ tem atendedores que dão atenção individualizada ao cliente	0,727	—
Os atendedores da XYZ entendem quais as necessidades dos clientes	0,650	—
Fator II – Eficiência		
Quando existe um problema a XYZ mostra vontade em resolvê-lo	—	0,858
A XYZ desempenha o serviço bem, logo da primeira vez	—	0,880

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.

Efetuando-se a análise da Tabela 22 optou-se por identificar o Fator I com a designação de “Inteligência Emocional”, por representar as variáveis mais voltadas para o cliente, exigindo uma maior sensibilidade, atenção, compreensão, empatia e uma relação mais próxima.

O Fator II toma o nome de “Eficiência”, uma vez que se constitui pelas variáveis mais voltadas para a capacidade de resposta dos atendedores.

5.8. REGRESSÃO LINEAR

Finalmente foi utilizado o método da regressão linear para avaliar a influência das variáveis independentes sobre a variável dependente.

Começamos por analisar o “Fator I – Inteligência Emocional”, como a variável dependente, que poderá ou não, sofrer influência das variáveis independentes em estudo – “Dimensão 1 – Espírito de camaradagem”, “Dimensão 2 – Credibilidade e confiança no superior”, “Dimensão 3 - Comunicação aberta e franca com o superior”, “Dimensão 4 – Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”, “Dimensão 5 – Equidade” e “Dimensão 6 – Conciliação trabalho/família”, neste teste agrupadas e designadas de “OP”.

Sendo $R^2_a = 0,181$ (Tabela 23) podemos afirmar que 18,1% da variabilidade total no “Fator I – Inteligência Emocional” é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão linear ajustado.

Tabela 23. Regressão linear simples – Fator I – Inteligência Emocional.

<i>Model</i>	R	R^2_a
1	0,435 ^d	0,181

^{d.} Predictors: (Constant), OP

Após análise da Tabela 24 verificamos que o modelo é altamente significativo, uma vez que constatamos um $p\text{-value} = 0,000$.

Tabela 24. Anova^c – Fator I – Inteligência Emocional.

<i>Model</i>	F	Sig.
1	24,718	0,000 ^d

^{d.} Predictors: (Constant), OP

^{e.} Dependent Variable: REGR factor score 1 for analyses 5

Continuando com a análise para a Tabela 25 verificamos que as variáveis independentes que aqui tomam o nome de “OP” afetam significativamente a variável dependente em estudo – “Fator I – Inteligência Emocional”, já que o $p\text{-value} = 0,000$.

Tabela 25. Coeficientes^e – Fator I – Inteligência Emocional.

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		
	B	t	Sig.
OP	0,512	4,972	0,000

^e *Dependent Variable: REGR factor score 1 for analyses 5*

Olhando, agora, para o “Fator II – Eficiência”, como a variável dependente, e, mantendo as mesmas variáveis independentes, verificamos que o $R^2_a = 0,237$ (Tabela 26). Podemos, então, afirmar que 23,7% da variabilidade total no “Fator II – Eficiência” é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão linear ajustado.

Tabela 26. Regressão linear simples – Fator II – Eficiência.

<i>Model</i>	R	R^2_a
1	0,494 ^d	0,237

^d *Predictors: (Constant), OP*

Após análise da Tabela 27 verificamos que o modelo é, mais uma vez, altamente significativo, envergando um $p\text{-value} = 0,000$.

Tabela 27. Anova^e – Fator II – Eficiência.

<i>Model</i>	F	Sig.
1	34,282	0,000 ^d

^c *Predictors: (Constant), OP*

^d *Dependent Variable: REGR factor score 2 for analyses 5*

Olhando, por fim, para a Tabela 28 verificamos que as variáveis independentes que aqui tomam o nome de “OP” afetam significativamente a variável dependente em estudo – Fator II – Eficiência, já que o $p\text{-value} = 0,000$.

Tabela 28. Coeficientes^e – Fator II – Eficiência.

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		
	B	t	Sig.
OP	0,582	5,855	0,000

^e *Dependent Variable: REGR factor score 2 for analyses 5*

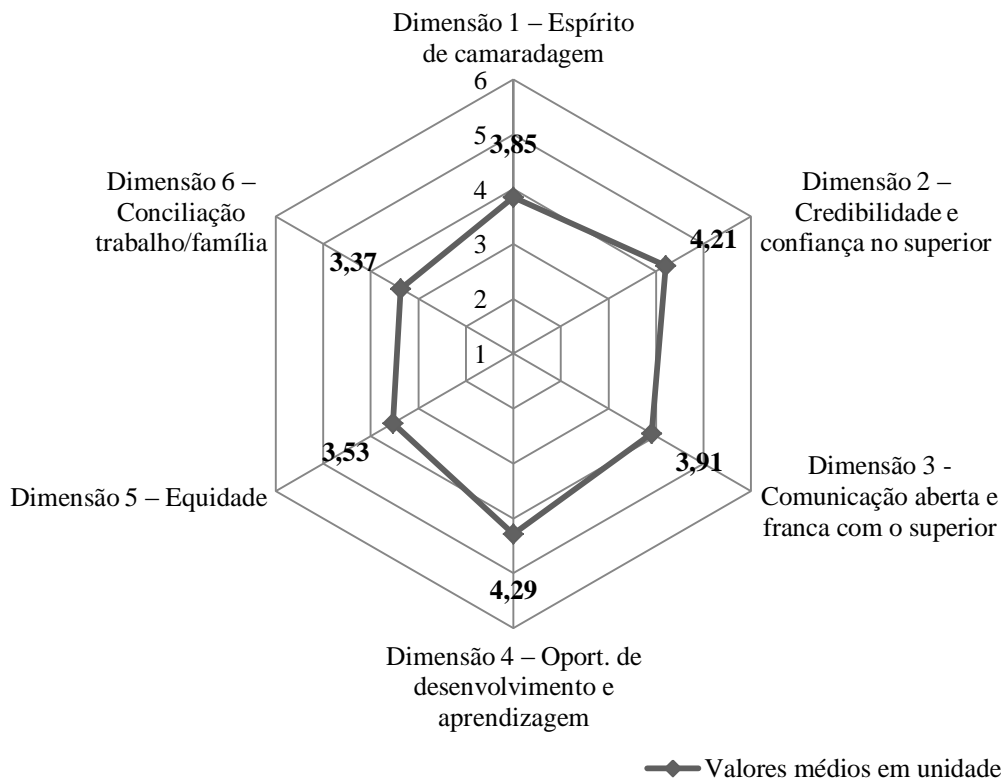
VI. RESULTADOS

Começando por fazer uma análise às dimensões de positividade da organização em estudo verificamos que esta obtém uma média de 3,86, numa escala em que o valor mínimo toma o valor de 1 e o valor máximo de 6. A organização posiciona-se, assim, 0,36 valores acima do ponto médio (3,5) de referência.

Quase a atingir o valor 4 numa escala de 1 a 6, podemos afirmar que esta organização possui um nível satisfatório de positividade.

Se analisarmos as seis dimensões que servem de referência para a avaliação de um clima de positividade na organização, verificamos que os valores se situam entre os 3,37 para a Dimensão 6 - Conciliação trabalho/família e os 4,29 para a Dimensão 4 – Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem).

Olhando para a Figura 8 verificamos que os valores médios se situam, na sua maioria, perto do valor de referência central (3,5) mas, podemos salientar as Dimensões 2 e 4 como as que mais aspetos positivos apresentam.

Figura 8. Dimensões das Organizações Positivas.

Passemos, agora, à análise de resultados referente às variáveis independentes – “Sexo”, “Habilitações literárias”, “Estado Civil” e “Idade”.

Verifica-se que as variáveis independentes “Sexo”, “Idade” e “Habilitações literárias” têm influência na maioria das variáveis que compõem a Percepção do Serviço.

Porém, a variável com maior influência é a “Idade” (sete variáveis em dez e uma dimensão), ao contrário do “Estado civil” que não tem qualquer influência.

Marcado com um x, na Tabela 29, temos a variável independente “Idade” que, quando analisada em conjunto com a “Dimensão 5 – Equidade” mostra diferenças significativas nas respostas dos indivíduos de acordo com a idade dos mesmos.

Tabela 29. Diferenças significativas entre as variáveis independentes – Organizações Positivas.

Organizações Positivas	Diferenças significativas			
	Sexo	Habilitações	Estado Civil	Idade
Dimensão 1 – Espírito de camaradagem				
Dimensão 2 – Credibilidade e confiança do Superior				
Dimensão 3 – Comunicação aberta e franca com o superior				
Dimensão 4 – Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem				
Dimensão 5 – Equidade				x
Dimensão 6 – conciliação trabalho/família				

Através da Tabela 30, verificamos que, a seguir à “Idade”, é o “Sexo” (masculino e feminino) quem mais influencia as respostas dos indivíduos que participaram neste estudo.

Tabela 30. Diferenças significativas entre as variáveis independentes – Perceções do Serviço.

Perceção do Serviço	Diferenças significativas			
	Sexo	Habilitações	Estado Civil	Idade
Categoria 1 – Confiança				
Resolução de problemas				
Desempenho do serviço bem “à primeira”		x		
Categoria 2 – Capacidade de resposta				
Atendimento imediato				x
Disposição para ajudar o cliente	x			x
Resposta atempada às necessidades do cliente				
Categoria 3 – Segurança				
Atendedores inspiram confiança ao cliente				x
Atenção ao cliente	x			x
Conh. adequado para dar resposta ao cliente	x			x
Categoria 4 – Empatia				
Atenção individualizada ao cliente	x			x
Compreensão das necessidades dos clientes	x			x

A “Categoria 3 – Segurança”, assim como a “Categoria 4 – Empatia” são as que mais diferem de acordo com as variáveis independentes em estudo.

Observando, agora, a análise fatorial e as regressões linear verificamos que o que é transmitido pela literatura se comprova na prática.

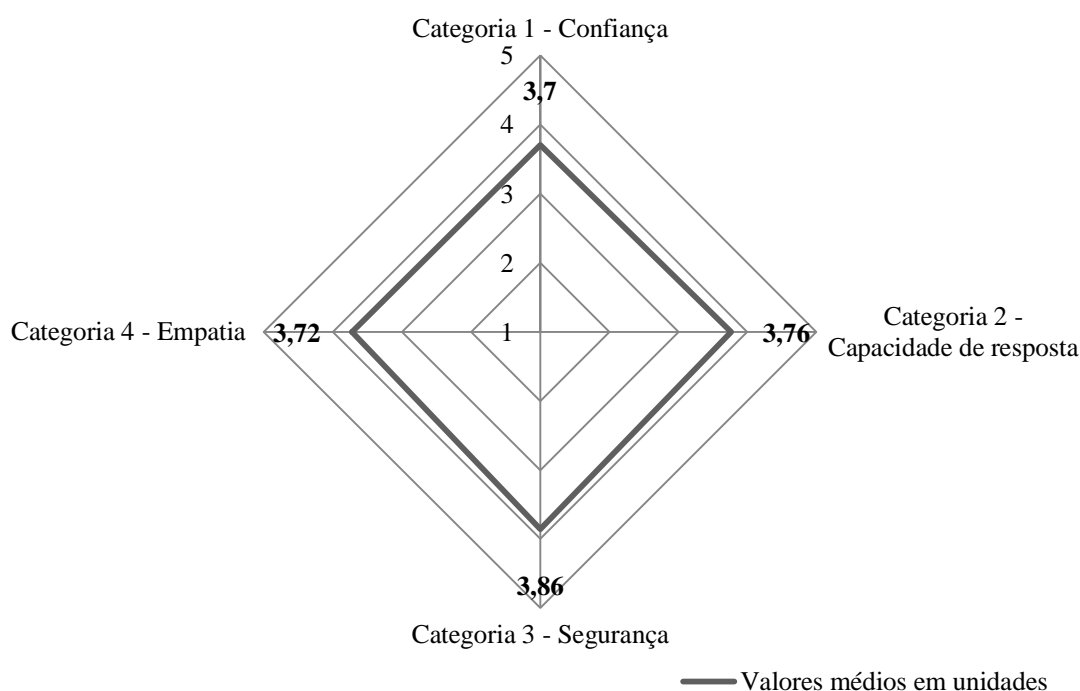
Nestes testes, observamos que tanto o “Fator I – Inteligência Emocional” como o “Fator II - Eficiência” que compõem a percepção do serviço, mostram diferenças significativas quando colocados ao lado das dimensões que compõem as Organizações Positivas.

Ou seja, as seis dimensões que representam a positividade apresentam uma relação estreita com os fatores que compõem a percepção da qualidade do serviço. É claro que existem outros fatores, externos à organização, que não são contemplados nesta investigação, que também têm influência na percepção da qualidade do serviço, o que explica o facto de o “Fator I – Inteligência Emocional” e o “Fator II - Eficiência” não serem explicados a 100% pelo nível de positividade da organização.

Servindo-nos da média dos resultados, apenas como referência, verificamos que a percepção da qualidade do serviço se encontra próxima do valor de referência 4,00 numa escala de 1 a 5. A “Categoria 3 – Segurança” é a que mais se aproxima deste valor.

Neste sentido e, analisando a Figura 9, podemos afirmar que a percepção da qualidade do serviço se encontra num patamar bastante satisfatório, assim como o nível de positividade em que se encontra a organização em estudo, como já vimos anteriormente.

Figura 9. Categorias da Percepção do Serviço.



Assim, podemos concluir que a percepção da qualidade do serviço é, diretamente, afetada pelo clima da organização, neste caso pelo seu nível de positividade. A organização que participou desta investigação tem um nível de positividade satisfatório e a sua percepção da qualidade do serviço, também se encontra neste nível.

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. CONCLUSÕES GERAIS

Em jeito de resumo, podemos afirmar que a organização participante desta investigação se encontra num nível de positividade bastante satisfatório, na ótica dos seus colaboradores.

Através dos testes estatísticos veio-se a confirmar o que está expresso na revisão da literatura – organizações com um clima positivo manifestam uma qualidade do serviço superior. Neste caso, como a organização tem um clima de positividade médico, também, a perceção da qualidade do seu serviço se encontra num patamar satisfatório.

A faixa etária dos indivíduos em estudo foi a que mais influenciou as respostas dos mesmos, tantos nas dimensões das Organizações Positivas, como nas Perceções do Serviço.

Verificamos, também, que colaboradores e colaboradoras têm diferentes perspetivas no que toca à positividade da organização, assim como, no que se refere à qualidade do serviço prestado aos clientes.

7.2. LIMITAÇÕES

Como qualquer investigação, este estudo teve algumas limitações. A principal limitação passou pela pouca receptividade das empresas contactadas para participar no estudo.

A par desta situação, a fraca adesão dos colaboradores para responderem ao questionário também se constitui como uma lacuna âmbito deste estudo.

7.3. VIAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

Por forma a apresentar um estudo mais completo no futuro dever-se-á incluir entrevistas às chefias. Deste modo ter-se-ia uma melhor perceção do clima organizacional em termos de positividade.

A possibilidade de incluir mais organizações e, por isso, um maior número de respostas aos questionários, também será uma mais-valia para futuras investigações.

7.4. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Em primeiro lugar, não podemos deixar de reconhecer a validade deste estudo para a organização que dele participou.

Foram reconhecidos os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para o futuro. As chefias ficaram, também, com uma perceção das opiniões dos seus colaboradores, podendo melhorar nos aspetos mais frágeis aqui apontados.

Não nos podemos esquecer que o tema em estudo é, ainda, pouco conhecido em Portugal. Assim, é meu desejo que este estudo possa auxiliar futuros investigadores na área em questão.

VIII. REFERÊNCIAS

8.1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashforth, Blake E., Myers, Karen K. & Sluss, David M., (2012). Socialization Perspectives and Positive Organizational Scholarship. In Kim S. Cameron & Gretchen M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York: Oxford University Press, Inc, 537 – 551.
- Batista, Maria da Graça, (s/d). *A qualidade do serviço na ótica do atendedor: Variação da percepção de qualidade do serviço de acordo com diferentes níveis de estruturação do serviço*, Dissertação de Mestrado Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
- Batista, Maria da Graça e Cunha, Miguel Pina e, (2012). *Qualidade do serviço: Introdução aos conceitos gerais*, Ponta Delgada: CEEAplA.
- Cameron, Kim S., Dutton, Jane S. & Quinn, Robert E., (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Caetano, António e Vala, Jorge (orgs.), (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio e Campos e Cunha, Rita, (2006). *Organizações positivas*, Lisboa: Dom Quixote.
- Dutton, Jane E., Roberts, Laura M. & Bednar, Jeffrey, (2010). Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources, *Academy of Management Review*, Vol. 3, n.º 2, 265-293.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & Mckee, Annie, (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*, Lisboa: Gradiva.
- Hall, Douglas T. & Heras, Las Mireia, (2012). Personal Growth Through Career Work: A Positive Approach to Carrers. In Kim S. Cameron & Gretchen M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York: Oxford University Press, Inc, 507 – 518.

- Lindon, Denis, *et al.*, (2009). *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe e Almeida, Filipe (coord.^s), (2007). *Introdução à Gestão de Organizações*, 2.^a Edição, Barcelos: Vida Económica.
- Luthans, Fred & Avolio, Bruce J., (2009). The “point” of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, N.º 30, 291-307.
- Luthans, Fred, (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, N.º 23, 695-706.
- Luthans, F. & Youssef F. C., (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33:3, pp. 321-349.
- Maroco, João, (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*, 3.^a Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Marujo, Helena, Neto, Luís, Caetano, Ana e Rivero, Catarina, (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, N.º 1, 115-136.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, *Human Resource Management*, Vol. 35, Issue 4, 439 – 512.
- Newstrom, Jhon W., (2008). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Palma, Patrícia, Cunha, Miguel P. e Lopes, Miguel, (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, N.º 1, 93-114.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, N.º 1, 12-37.

- Podsakoff, Philip M., MacKenzi, Scott B., Paine, Julie Beth & Bachrach, Daniel G., (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26, N. ° 3, 513–563.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, LucVan, (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Ragins, Belle Rose, (2012). A Relational Mentoring: A Positive Approach to Mentoring at Work. In Kim S. Cameron & Gretchen M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York: Oxford University Press, Inc, 519 – 536.
- Robertson, Ivan & Cooper, Cary, (2011). *Well-Being – Productivity and Happiness at Work*, Robertsoncooper.
- Schneider, Benjamin & Bowen, David E., (1995). *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press.
- Simon J. Bell & Menguc, Bulent, (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality, *Journal of Retailing*, Pergamon, N. ° 78, 131–146.
- Turner N., Barling J., & Zacharatos A., (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & Shane J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, New York: Oxford University Press, 715–728.
- Ventrella, Scott W., (2006). *O poder do Pensamento Positivo nos negócios*, 2.^a Edição, Actual Editora.
- Wright, T. A., (2003). Positive Organizational Behavior: an ideia whose time his truly come, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Youssef, C. M., & Luthans, F., (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33: 774-800.

8.2. REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

Arruda, Ângela M. F., Chrisóstomo, Evangelina e Rios, Sárvia S., (s/d.). *A Importância da Liderança nas Organizações*, in

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zYsg-](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zYsg-BWQ8KEJ:www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt)

[www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6+&cd=1&](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zYsg-BWQ8KEJ:www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt)

[hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zYsg-BWQ8KEJ:www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt) – último acesso em 9 de julho de 2013.

CH Business Consulting, S.A. in <http://www.chconsulting.pt/> - último acesso em 7 de junho de 2013.

Cunha, Miguel Pina e, Pereira, Miguel Lopes, Ceitil, Mário e Rego, Arménio, (2008). *Organizações Positivas: Manual de Trabalho e Formação – Power Points*, Edições Sílabo.

Cooperrider, David L. & Whitney, Diana, (s/d.). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*, in <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf> - último acesso em 7 de julho de 2013.

Human – Recursos Humanos e Gestão, Abril de 2013. *Empresas de Excelência para trabalhar em Portugal*, in

<http://www.upageit.com/ebooks/justmedia/human52/human52.html> - último

acesso em 7 de junho de 2013.

ANEXOS

ANEXO I

ORGANIZAÇÕES POSITIVAS E QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

Inserido no Mestrado em Gestão/MBA da Universidade dos Açores, este questionário tem como objetivo aferir quais as **expetativas e percepções da qualidade do serviço** em algumas organizações micaelenses.

A sua participação é fundamental e será rápida. Toda a informação será tratada de forma anónima e servirá apenas para fins académicos.

Lembre-se que o questionário é **anónimo!** Não existem respostas certas ou erradas. Existe, apenas, a sua opinião!

Muito obrigada pela sua participação!

1. IDENTIFICAÇÃO (ASSINALE COM UM X A RESPOSTA PRETENDIDA)

1.1. GÉNERO:

Masculino

Feminino

1.2. IDADE:

18 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 59 anos

60 a 65 anos

1.3. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

1.º ao 4.º ano

5.º ao 6.º ano

7.º ao 9.º ano

10.º ao 12.º ano

Ensino Profissional

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

1.4. ESTADO CIVIL

Solteiro/a

União de Facto

Casado/a

Divorciado/a

Viúvo/a

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Abaixo, são-lhe apresentadas diversas afirmações acerca da sua organização. Refira em que grau elas são ou não verdadeiras. Para o efeito, socorra-se da escala de seis pontos seguidamente apresentada. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como a sua organização realmente é, e não como gostaria que fosse.

Utilize a escala indicada abaixo, colocando o número pretendido em frente à afirmação.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	
2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	
3. Há um grande espírito de equipa.	
4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	
5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	
6. Os superiores cumprem as suas promessas.	
7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	
8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	
9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	
10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	
11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	
12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	
13. Há favoritismos pessoais nas promoções.	
14. As pessoas sentem-se discriminadas.	
15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	
16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	
17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	
18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	
19. A atmosfera da organização é amistosa.	
20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	
21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	

3. LEVANTAMENTO DAS EXPETATIVAS

Imagine que se dirige a um estabelecimento que presta um determinado serviço (por exemplo, uma imobiliária ou um posto de abastecimento de combustível). Qual deve ser a postura de quem o atende? O que espera que aconteça durante o serviço?

Utilize a escala indicada abaixo, colocando o número pretendido em frente à afirmação.

Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

1. Quando os clientes têm um problema, as organizações de excelência mostram vontade em resolvê-lo.	
2. Uma organização de excelência desempenha o serviço bem, logo da primeira vez.	
3. Os atendedores de uma organização de excelência dão atendimento imediato.	
4. Os atendedores de uma organização de excelência estão sempre dispostos a ajudar.	
5. Os atendedores de uma organização de excelência nunca estão demasiado ocupados para responderem atempadamente às necessidades dos clientes.	
6. O comportamento dos atendedores de uma organização de excelência inspira confiança ao cliente.	
7. Os atendedores de uma organização de excelência são sempre atenciosos com o cliente.	
8. Os atendedores de uma organização de excelência têm o conhecimento adequado para responderem às questões postas pelos clientes.	
9. Uma organização de excelência tem atendedores que dão atenção individualizada ao cliente.	
10. Os atendedores de uma organização de excelência entendem quais as necessidades dos clientes.	

4. LEVANTAMENTO DAS PERCEÇÕES

Foque-se, agora, na **sua organização** (aqui designada de XYZ). Qual é a percepção que tem acerca do serviço prestado pela sua organização? Qual é a sua opinião?

Utilize a escala indicada abaixo, colocando o número pretendido em frente à afirmação.

Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

1. Quando existe um problema a XYZ mostra vontade em resolvê-lo.	
2. A XYZ desempenha o serviço bem, logo da primeira vez.	
3. Os atendedores da XYZ dão atendimento imediato.	
4. Os atendedores da XYZ estão sempre dispostos a ajudar.	
5. Os atendedores da XYZ não estão demasiado ocupados para responderem atempadamente às necessidades dos clientes.	
6. O comportamento dos atendedores da XYZ inspira confiança ao cliente.	
7. Os atendedores da XYZ são sempre atenciosos com o cliente.	
8. Os atendedores da XYZ têm o conhecimento adequado para responderem às questões postas pelo cliente.	
9. A XYZ tem atendedores que dão atenção individualizada ao cliente.	
10. Os atendedores da XYZ entendem quais as necessidades dos clientes.	

Muito obrigada pela sua colaboração!