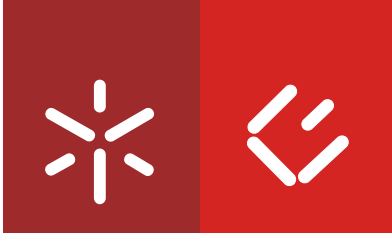


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Vânia Eugénia Ribeiro Lobo

**Uma análise de Clima Organizacional
numa Unidade de Saúde Oral**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Vânia Eugénia Ribeiro Lobo

**Uma análise de Clima Organizacional
numa Unidade de Saúde Oral**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Regina Leite

Declaração

Nome: Vânia Eugénia Ribeiro Lobo

Endereço eletrónico: vania.lobo@sapo.pt

Telemóvel: 00351 96 888 03 92

Número cartão cidadão: 12772628

Título da dissertação: Uma análise de Clima Organizacional numa Unidade de Saúde Oral

Orientador: Professora Doutora Regina Leite

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/___

Assinatura: _____

A iliteracia do século XXI não se refere aqueles que não sabem ler e escrever mas aqueles que não sabem aprender, desaprender e reaprender.

Alvin Toffler

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Doutora Regina Leite. Por todo o apoio e dedicação ao meu trabalho.

Ao Dr. Abílio Melo por toda a disponibilidade, incentivo, flexibilidade e suporte logístico para que a concretização deste trabalho fosse possível.

Aos meus amigos, em especial aqueles que me acompanharam nesta jornada, sempre encorajadores, recetivos às dúvidas e incertezas, mas permanentemente confiantes no meu trabalho: Ana Magalhães, Raquel Meireles, Selma Martins, Sofia Novais.

À minha família. Sobretudo aos que sempre acreditaram em mim e nunca duvidaram que seria capaz.

Ao meu avô José. O anjo que ilumina o meu caminho.

Ao sempre meu, Daniel.

RESUMO

O conceito de clima organizacional é caracterizado como o ambiente interno de uma organização, sendo estudado em diversas instituições, sejam de carácter público ou privado. O conhecimento, por parte dos responsáveis das instituições, da percepção que os indivíduos têm do clima organizacional, tornou-se um parâmetro relevante para o desenvolvimento saudável da organização. Apesar de a maior parte dos estudos empíricos de clima serem quantitativos e privilegiarem o inquérito por questionário, a abordagem qualitativa foi ganhando alguma expressão.

O presente estudo, de natureza qualitativa, tem como objetivo avaliar as percepções dos colaboradores de uma clínica dentária sobre clima organizacional, discutindo os resultados obtidos à luz da literatura da especialidade. A análise incide sobre um conjunto de entrevistas feitas com colaboradores de uma unidade de saúde oral relativamente a determinadas dimensões de clima que procuram traduzir o clima percebido pelos colaboradores da organização. Os colaboradores assimilam que o clima é desfavorável, tenso.

O estudo incidiu sobre a liderança, a motivação e satisfação, o *stress*, comunicação e conflito e a formação e desenvolvimento de carreira, as dimensões aqui usadas para a análise de clima organizacional.

De entre as principais conclusões destaca-se a necessidade de incentivar de forma mais eficaz o trabalho em equipa. Afigura-se imperativa a presença de um líder capaz de detetar os erros de comunicação e conseqüente conflito. Os resultados apontam ainda para a necessidade de estimular a motivação e apostar na formação e desenvolvimento profissional dos profissionais entrevistados.

Palavras-chave: clima organizacional; dimensões de clima; organização.

ABSTRACT

The concept of organizational climate is characterized as the internal environment of an organization, being studied in various institutions, both public and private. Knowledge, by the heads of institutions, of the perception that individuals have of the organizational climate, has become a relevant parameter for the sound development of organizations. Although most empirical studies of climate be quantitative and privileging the questionnaire survey, the qualitative approach has gained some expression.

The present study, qualitative, aims at assessing the perception of organizational climate of the staff of a dental clinic, discussing the results obtained in light of speciality literature. The analysis focuses on a set of interviews conducted with employees of a unit of oral health regarding certain aspects of climate, which are intended to translate into the climate perceived by the organization's staff. Employees assimilate the weather is unfavourable lived tensely.

The study focused leadership, motivation and satisfaction, stress, communication and conflict, and training and career development are the variables used here for the organizational climate analysis.

Key findings include the need for a more effective encouragement of teamwork. The presence of a leader who is capable of identifying communication errors and mediating consequent conflicts is imperative. Results also suggest the need to stimulate motivation and invest in the training and professional development of respondents.

Keywords: organizational climate; aspects of climate; organization.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificação do tema e objetivos.....	2
1.2 Contributos do estudo	2
1.3 Estrutura do trabalho.....	6
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1 Clima organizacional	7
2.1.1 Definição do construto.....	7
2.1.2 Evolução do construto	9
2.1.3 Pertinência do tema	11
2.1.4 Como tem sido estudado: dimensões de análise e metodologia.....	13
2.1.4.1 Modelos de Clima.....	16
2.2 Clima Organizacional <i>versus</i> Cultura	22
2.3 Clima organizacional – variáveis	26
2.3.1 Liderança.....	26
2.3.2 Motivação e Satisfação	31
2.3.2.1 Remuneração.....	36
2.3.3 <i>Stress</i>	37

2.3.4 Comunicação e conflito	40
2.3.5 Formação e desenvolvimento de carreira	42
2.3.5.1 Gestão de carreira	44
CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO	46
3.1 Metodologia.....	46
3.1.1 Tipo de estudo	47
3.1.2 População e amostra.....	47
3.1.3 Instrumento de recolha de dados.....	48
3.2 Caracterização geral da clínica ADS	50
3.3 Caracterização geral dos entrevistados	51
3.3.1 Ingresso e percurso organizacional	51
3.4 Conceito de organização – caracterização geral	52
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 Atividades entre pares	55
4.2 Imagem e o papel do líder na organização	57
4.3 Comunicação e conflito	60
4.4 Remuneração e motivação no ambiente de trabalho	63
4.5 Formação e desenvolvimento profissional	67
5 – CONCLUSÕES.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	76
ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Definições de clima organizacional	9
Figura 2: Etapas para a Gestão do Clima Organizacional	12
Figura 3: Modelo de clima	13
Figura 4: Fatores propostos para a avaliação do clima organizacional	16
Figura 5: Modelo integrativo para entendimento do clima organizacional	20
Figura 6: Aspetos da cultura e clima organizacional	25
Figura 7: Relações hipotéticas entre o estilo de liderança, tomada de decisão por consenso e eficácia da equipa.....	28
Figura 8: Diagrama de hipóteses.....	29
Figura 9: Relação entre satisfação e desempenho no trabalho	33
Figura 10: Hierarquia das necessidades.....	35
Figura 11: Modelo do processo de <i>stress</i>	39
Figura 12: Elementos intervenientes na tomada de decisão	40
Figura 13: Representação de um modelo da relação entre a gestão de carreira, desenvolvimento e desempenho dos colaboradores.....	45
Figura 14: Grelha de análise	55

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Numa primeira instância, o clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Está centrado numa emaranhada rede de expectativas individuais e de grupo (Miyada, 2007). Aprofundando, para Miyada o clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento (sejam formais ou informais) que fazem parte da organização. Este construto está ligado de forma direta à maneira como os trabalhadores percebem a organização, com a sua cultura, normas, usos e costumes. A maneira como o trabalhador interpreta e reage a todos os fenómenos vividos na organização pode ser assimilada de forma positiva ou negativa. Assim, e perante o cenário encontrado, o indivíduo procura localizar os principais focos de problemas, tentando resolvê-los de forma a favorecer o ambiente laboral (Santos, Macedo, Gadelha, Ramalho & Silva, 2010).

Face ao exposto, é importante referir que estudar o clima organizacional não significa expor exclusivamente os aspetos negativos da instituição. Destina-se, sim, a estimular a consciência para o diagnóstico da situação atual da organização, de forma a motivar e fundamentar estratégias que possam harmoniosamente reverter situações desfavoráveis. Por outras palavras, pretende-se que a premissa primordial seja a promoção de um ambiente de trabalho adequado a todos os membros (Santos, et al., 2010).

Keller e Aguiar (2004) argumentam que o estudo de clima organizacional tem sido considerado um fator de relevância para a gestão das organizações. As mudanças que têm ocorrido, nomeadamente a crescente internacionalização das empresas, trazem bruscas alterações no ambiente interno e, por isso, têm despertado o interesse dos investigadores para o estudo deste construto.

Indo ao encontro do referido por Keller e Aguiar, surge Menezes e Gomes (2010) que postulam que o conceito de clima é um dos construtos mais relevantes dentro da teoria do comportamento organizacional, sendo uma das variáveis psicológicas mais estudadas ao longo do tempo. Contudo, alcançar uma definição homogénea para clima organizacional revela-se uma tarefa complexa. A construção de uma medida concisa que englobe, em simultâneo, todas as dimensões de clima mostra-se, igualmente, tarefa difícil de realizar. Grosso modo, os instrumentos desenvolvidos para fazer a avaliação deste construto correspondem a diferentes medidas, por vezes independentes umas das outras, e que por sua vez são criadas,

especificamente, para avaliar o clima que se pretende (Menezes & Gomes, 2010). Em suma, existe uma diversidade de medidas que têm sido criadas para avaliar o clima organizacional.

1.1 Justificação do tema e objetivos

A propósito da avaliação de clima, a pertinência do tema prende-se com o facto de que cada organização deve estar ciente da importância da caracterização do clima vivido pelos indivíduos. Este parâmetro é relevante não apenas para o rendimento dos trabalhadores, que desejam ver os seus potenciais reconhecidos, mas também para a conquista de clientes fiéis, por meio da satisfação alcançada através do ambiente agradável vivido na organização (Sorgato, 2007). Mais, ao longo da pesquisa exaustiva sobre este construto, descobre-se uma literatura pouco abundante de estudos de clima organizacional em unidades de saúde, especialmente em unidades de saúde oral. O interesse ainda reside no facto da clínica ADS – onde será efetuada a análise – estar inserida num *shopping*, situação pouco vulgar há uns anos atrás.

Assim, os objetivos da presente pesquisa passam por avaliar as perceções dos colaboradores sobre clima organizacional da clínica descrita, bem como analisar, criticar e confrontar os resultados obtidos com a literatura abordada.

1.2 Contributos do estudo

A análise será feita junto dos colaboradores e espera-se que os resultados obtidos possam auxiliar os responsáveis das organizações de saúde (especialmente das unidades de saúde oral) a perceber o que leva a um *bom* ou *mau* clima organizacional. Através deste estudo, crê-se ser possível que os gestores de unidades de saúde adaptem este modelo de pesquisa e o extrapolem para outras realidades de unidades de saúde. Na referida escassez de estudos qualitativos, é esperado que o estudo contribua para o enriquecimento da literatura da especialidade, bem como abrir novos horizontes para estudos semelhantes em contexto da nova geração de clínicas: inseridas em ambiente de *shopping*.

Assim, Ferreira e Assmar (2011) referem que o termo cultura é visto como *algo* que a organização é (associando-se a uma visão subjetiva da realidade) e como *algo* que a organização tem (posição objetiva). Em 2010, Brescancine embora descreva a cultura como um processo que vai sendo reproduzido e o clima como um fenómeno mais imediato, defende que existe uma estreita relação entre estes dois construtos.

Tendo em conta as várias pesquisas na área, pode dizer-se que, num n.º considerável de situações, o clima organizacional é entendido como a perceção partilhada do ambiente de trabalho. Vários fatores estão associados ao clima: desempenho, autonomia, relações interpessoais, satisfação, motivação, recompensa, entre outros. Isto é, são encontrados na literatura uma diversidade de agentes; sendo que alguns deles se repetem nas pesquisas, seja com a mesma denominação ou designação diferente, mas com sentido semelhante (Gosendo, 2009). Assim sendo, foram escolhidas determinadas variáveis que, acredita-se, serem aquelas que melhor se adaptam e refletem o clima organizacional da unidade de saúde em estudo. Tal como é destacado por Sorgato (2007), as organizações têm tendência para adaptar ou desenvolver instrumentos para a sua realidade, tendo como objetivo o diagnóstico que sustente as particularidades do contexto selecionado.

A liderança é uma das variáveis mais abordadas nos estudos de clima organizacional, deixando a sua marca através da capacidade do líder em chefiar uma organização. A sensibilidade emocional e social permite ao líder conhecer efetivamente os trabalhadores individuais ou em grupo (o que eles sentem). O controlo social do líder associa-se à sua auto-eficácia e à capacidade de fazer o seu papel de liderança (Riggio & Reichard, 2008).

Os indivíduos que não estão confortáveis no seu ambiente de trabalho podem assimilar o comportamento do líder de forma negativa (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008). Nesta conformidade de ideias (recorrendo à opinião concetual de Riggio & Reichard, 2008) o clima emocional dos subordinados também é influenciado pela expressividade do líder; este usa a habilidade de expressão para criar um clima emocional positivo na organização. Daí que o controlo emocional do líder torna-se importante para a gestão de uma liderança eficaz.

A motivação e satisfação também fazem parte do leque de variáveis frequentemente associadas ao clima: nas organizações de trabalho, a motivação é uma estratégia para potenciar o desenvolvimento do indivíduo; para isso os colaboradores devem ter um bom desempenho que por sua vez “só” acontece se o indivíduo estiver motivado para trabalhar (Stefanan, Aguiar, Salvi, Costa & Santos, 2012). Para promover a integração, satisfação e motivação na empresa torna-se necessário reunir as equipas de trabalho (auxiliares, médicos, chefia) como um todo. Espera-se com isto alcançar um ambiente de trabalho favorável, fortalecer e/ou criar relações de amizade; fazer com que as pessoas se sintam parte integrante da organização. O processo de integração na organização pode ser realizado por meios de convivência extralaboral, como festas

ou atividades desportivas (Stefanan, et al., 2012). Por conseguinte, emerge a remuneração como princípio a considerar no estudo de clima. Boas e Gouveia (2004) argumentam que os salários e benefícios são pressupostos que podem influenciar substancialmente o desempenho e os resultados dos indivíduos nas organizações. Assim, a remuneração tradicional tem sido a forma mais comumente usada pelas empresas para recompensar o trabalhador devido a diversos fatores, tais como:

- É adequada ao sistema de cargos e salários, pelo que vai auxiliar na coerência interna da organização;
- Permite a equidade externa. Ou seja, a empresa pode comparar os seus salários com os praticados no mercado e estabelecer normas para manter a mão de obra que pretende (Boas & Gouveia, 2004).

Um dos entraves ao sucesso profissional e um dos obstáculos que apontam ao desempenho individual no seio das organizações reside no *stress*, vivido muitas vezes no ambiente organizacional. Desta forma, é a própria organização que deve criar um ponto de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a fim de evitar ou prevenir a colisão entre estas duas premissas. (Baruch, 2006). Podem-se destacar dois tipos de *stress*: saudável e negativo. O que diferencia o *stress* sadio e o prejudicial é a intensidade, frequência e duração da exposição ao fator que despoleta o *stress*. O trabalhador é quem dá sentido ao clima organizacional: o *stress* é provocado quando o funcionário se apercebe que as exigências laborais e as condições organizacionais superam as suas capacidades físicas e cognitivas. Sintetizando, o *stress* é o culminar da relação entre as exigências do trabalho e o conjunto de estratégias do trabalhador para enfrentá-las (Miyada, 2007).

A comunicação e o conflito são outras dimensões estudadas no âmbito do clima organizacional. A comunicação é, na sua essência, um diálogo. Não deve ser confundida com a simples transmissão unilateral de informação. Porém, no clima organizacional a dimensão de comunicação está, muitas vezes, reduzida a um instrumento de divulgação e controle: a teoria organizacional defende que as mudanças conduzidas pelas novas tecnologias representam o recetor como um ser ativo no processo comunicativo. A *nova* interatividade permite ao recetor conduzir o processo comunicativo: passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Este mecanismo descreve a comunicação como um processo de troca de mensagens (Curvello, 2002). Para Baldissera e Sólío (2011) a comunicação organizacional ultrapassa o complexo

linear dos sistemas de informação. Apresenta-se como um incentivo dos processos organizacionais, sejam eles de carácter administrativo, produtivo, político ou ideológico. As organizações que percebem a comunicação desta forma terão tendência a afastar-se de uma gestão que dita as regras, responde a uma hierarquia e a uma única voz, dando espaço às opiniões e negociações demonstradas pelos indivíduos.

Em conformidade, surge a noção de conflito. De acordo com Guimarães e Vasconcelos (2012) quando um problema ou conflito é ignorado, quando não se lhe é dada visibilidade ou tenta-se esconder, ele tende a aparecer novamente. Torna-se difícil identificar a origem de um conflito, visto que este pode ter mais do que um fator associado.

Desta forma, McIntyre (2007) defende que o conflito existe nas organizações sendo que determinadas condições potenciam o seu desenvolvimento, nomeadamente: idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências, personalidade. Assim, a existência de conflitos no ambiente de trabalho é um fenómeno conhecido mas não aceite com facilidade. Não raras vezes, as organizações têm receio em assumir que o conflito é uma realidade dentro da instituição que representam. Seguindo o mesmo raciocínio, esta predisposição deixa os responsáveis apreensivos, pois temem que a organização seja vista como um espaço que não funciona bem, onde já se perdeu o controlo. Daí que o conflito seja, para as organizações, um aspeto depreciativo; nesta perspetiva, numa organização bem estruturada e eficazmente gerida, não haverá lugar para o conflito. Todavia, o mesmo estudo reflete o carácter positivo do conflito, na medida em que é tido como um motor de desenvolvimento social.

O estudo de Noe (1996) acerca da formação e desenvolvimento de carreira incorre, igualmente, numa característica do clima organizacional. Os resultados da pesquisa sugerem que para facilitar o desenvolvimento e comportamento dos indivíduos no seio das organizações, estas deverão usar os seus próprios recursos para formar gestores com habilidades adequadas ao progresso do funcionário (aconselhar, encaminhar ou dar parecer do seu desempenho). Esta via poderá ser mais vantajosa do que desenvolver programas de gestão de carreira.

Em conformidade com a gestão de carreira, outrora, as organizações eram representadas por uma estrutura hierárquica rígida, desenvolvida num ambiente estável. Daí que as carreiras profissionais eram previsíveis, seguras e lineares (Baruch, 2006). Seguindo a linha concetual de Baruch, denota-se que hoje em dia a realidade foi-se alterando; o sistema organizacional é mais

dinâmico, com mais fluidez. Consequentemente, o desenvolvimento de carreira torna-se mais imprevisível, vulnerável e multidirecional. Para o autor, estas duas realidades representam o extremo de uma organização e não traduzem a representação ideal e verdadeira do que, convenientemente se deveria passar numa instituição.

No terceiro capítulo encontra-se o trabalho empírico desenvolvido que se subdivide em: metodologia, caracterização geral dos entrevistados e caracterização geral da clínica ADS. O estudo assume um carácter qualitativo, tendo-se recorrido à entrevista estruturada. Os estudos sobre clima organizacional surgiram, numa primeira fase, numa perspetiva quantitativa. Contudo, hoje em dia, o clima organizacional analisado sob a metodologia qualitativa torna-se uma realidade. De acordo com Neves (1996) a falta de investigação de determinados temas na literatura, o carácter descritivo da pesquisa ou a intenção de compreender um fenómeno na sua totalidade tornam oportuno o uso de métodos qualitativos.

A análise e discussão dos resultados aportam o capítulo quatro. São abordados os principais aspetos de clima organizacional reportados pela amostra do estudo. As principais categorias investigadas consistem nas atividades entre pares; imagem e o papel do líder na organização; comunicação e conflito; remuneração e motivação no ambiente de trabalho; formação e desenvolvimento de carreira.

1.3 Estrutura do trabalho

A dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro consiste na introdução e apresentação da problemática e objetivos do estudo. O segundo capítulo refere-se ao enquadramento teórico do clima organizacional segundo a temática escolhida. A apresentação do estudo empírico engloba o capítulo três e o capítulo quatro abrange a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Por fim, as conclusões fundamentais da análise são expostas bem como as limitações do estudo e são feitas algumas sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Clima organizacional

2.1.1 Definição do construto

A temática do clima organizacional é abordada por múltiplos autores e segundo diversos pontos de vista; tendo como objetivo analisar a sua causa-efeito e programar opções para melhorar o ambiente de trabalho (desde uma perspetiva de desenvolvimento organizacional). De uma forma geral, pode dizer-se que o clima organizacional se refere ao conjunto de conhecimentos das características relativamente estáveis da organização que podem influenciar as atitudes e comportamentos dos seus membros, ou seja, as perceções que os indivíduos têm da sua situação laboral (Núñez & Monfort, 2005). Seguindo esta linha de pensamento surge Lisboa, Coelho, A., Coelho, F. e Almeida (2011, p.268) que define clima organizacional como “a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza o quotidiano da vida interna da organização e a forma como as pessoas se relacionam no seu contexto”. Na perspetiva de Rocha (2010) entende-se por clima organizacional o grau de motivação dos membros da organização medido por intermédio de várias dimensões.

O significado central de clima diz respeito a indicações socialmente interpretadas do comportamento desejado; originado, simultaneamente, a partir de políticas, ações de gestão de topo e ações de supervisão exibidos pelos supervisores (Zohar & Luria, 2005).

Na perspetiva de Gratto (2001), o clima organizacional é uma ferramenta útil para compreender as complexidades das organizações. É definido como as perceções tangíveis que os indivíduos podem ter sobre os aspetos do ambiente de trabalho.

O clima organizacional é definido por Alarcón e Cea (2007) como as perceções compartilhadas pelos membros de uma instituição sobre o meio ambiente em que operam.

Tal como vem sendo descrito, também Dickson, Smith, Grojean e Ehrhart (2001) argumentam que o clima organizacional tem uma longa história na investigação das ciências sociais. Entre as definições mais usualmente aceites de clima organizacional surge a definição de que os conhecimentos de clima são psicologicamente significativos e ambientais, assentando em descrições que os indivíduos podem concordar caracterizando um sistema de práticas e procedimentos.

Resumindo, o diagnóstico de clima organizacional é uma ferramenta de gestão organizacional; é comumente abordada a partir da avaliação das percepções que os indivíduos têm da sua organização de trabalho (Gratto, 2001; Alarcón & Cea, 2007).

O clima é descrito como uma série de atributos, é percebido pelos seus membros, não é medido diretamente e pode ser gerido pela organização. Apesar da natureza global do conceito, é consensual considerar a organização como um sistema aberto. O clima de uma organização é comumente entendido como o ambiente interno, focando uma diversidade de variáveis e fatores organizacionais internos – ao invés de dar ênfase ao meio ambiente onde se encontra a organização (Alarcón & Cea, 2007).

A seguir é apresentado um quadro com a evolução dos diferentes conceitos de clima, que reflete a pesquisa de Coda, Silva, J., Goulart, Silva, D. e Dias (2009).

Definição de Clima Organizacional	Autor
Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento dos seus membros.	Forehand e Gilmer (1964)
Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.	Litwin e Stringer (1968)
Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com os seus membros e o seu ambiente.	Campbell et al. (1970)
Sistema predominante de valores de uma organização.	Katz e Kahn (1978)
Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional.	Kolb et al. (1978)
Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização, que é experienciada pelos seus ocupantes, influi nos seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características.	Tagiuri (1988)
Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.	Oliveira (1996)

Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e compromentimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.	Resende e Benaiter (1997)
Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão a ser atendidas.	Coda (1997)
Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho.	Rizzatt e Colossi (1998)
Corte sincrónico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização.	Srouer (1998)
Aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica.	Graça (1999)
Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.	Luz (2001)
Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.	Tachizawa (2001)
Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados	Wooldridge e Minsky (2003)
Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização.	Puente-Palacios, (2004)
Reações de indivíduos às avaliações que fazem dos seus ambientes diários de trabalho	Bisvas e Varma (2007)

Figura 1: Definições de clima organizacional

Fonte: Coda et al. (2009)

2.1.2 Evolução do construto

As primeiras pesquisas científicas sobre clima organizacional foram desenvolvidas nos Estados Unidos da América. Estas pesquisas foram evoluindo à medida que evoluíam as teorias organizacionais (Keller & Aguiar, 2004).

Historicamente, segundo Zohar e Luria (2005) o clima organizacional evoluiu de um todo para um conceito mais específico. Esta construção relata as percepções compartilhadas entre os membros de uma organização em relação aos aspetos do ambiente organizacional. Isto é, a medida em que certas facetas do comportamento são recompensadas e apoiadas em qualquer organização.

Lewin, Lippizz e White (1939) postularam que situações passadas, presentes e futuras podem afetar o comportamento de um indivíduo numa determinada organização. Nesse ínterim, desenvolveram um estudo que abona a importância da compreensão dos ambientes sociais nas organizações. Assim, começou-se a dar ênfase aos conceitos de clima e atmosfera social.

Embora o conceito de clima tenha sido consistentemente descrito como a percepção que os funcionários têm das suas organizações, a sua construção sofreu, ao longo dos anos, variações conflituosas e inconsistentes. Porém, a abordagem dominante conceitua clima como a percepção do indivíduo em relação às práticas, procedimentos e eventos de uma organização. Estas percepções são consideradas, essencialmente, descritivas e não afetivas ou de avaliação (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005).

Atendendo a Dickson et al. (2001) torna-se pertinente referir que a construção de clima organizacional foi inicialmente desenvolvida para ajudar a explicar os aspetos significativos do ambiente psicológico das pessoas, cujo comportamento é determinado pelas características da pessoa e do meio ambiente. Assim, o clima não representa descrições idiossincráticas dos indivíduos perante as características organizacionais.

Numa quantidade significativa de organizações, era notória uma visão que dava maior importância ao trabalho e ao lucro, deixando as pessoas para segundo plano (Fontes, 2010). Esta propensão foi sendo progressivamente substituída, realçando o papel dos indivíduos. Nos dias de hoje, na maioria das organizações, os colaboradores e parceiros internos, estão a tomar consciência que pessoas motivadas e satisfeitas com o seu trabalho na organização acrescentam valor à empresa (Fontes, 2010). Todavia este conceito não é estanque; senão veja-se a pesquisa de Núñez e Monfort (2005) que menciona que a elevada satisfação com o trabalho não significa, automaticamente, um elevado desempenho. Ao incrementar a satisfação eleva-se o sentido de compromisso, que por sua vez influencia o esforço em obter um desempenho eficiente. O tema do clima organizacional adquire especial interesse pela sua influência nos processos

organizacionais e psicológicos como a comunicação, a tomada de decisões, a solução de problemas, a aprendizagem e a motivação. Assim, influencia, igualmente, a eficiência da organização e a satisfação dos seus membros (Núñez & Monfort, 2005).

2.1.3 Pertinência do tema

Keller e Aguiar (2004) salientam que os conceitos de clima podem ser divididos em três teorias distintas:

- os conceitos dão importância somente aos atributos organizacionais (primeira abordagem);
- os conceitos ressaltam os atributos organizacionais e a percepção dos membros da organização (segunda abordagem);
- os conceitos passam a dar ênfase aos atributos individuais e à percepção do indivíduo (terceira abordagem).

Na conjuntura atual, tanto para as organizações como para a gestão de pessoas torna-se imprescindível reconhecer como está o clima organizacional. A pesquisa deste construto é uma ferramenta de gestão que permite aos gestores saber qual a relação entre colaboradores e empresa, na medida em que pode servir de “termómetro” de forma a não baixar a produtividade, Machado e Rosa (2008).

Importa realçar a importância dos líderes nas condições ambientais: quando as condições ambientais não são estáveis ou previsíveis e os membros da organização se encontram em novas circunstâncias, pode não haver nenhum precedente em quem confiar a tomada de decisão. Por outro lado, quando as condições ambientais são estáveis, previsíveis e as suposições sobre como as coisas devem ser feitas são incontestáveis, é o momento de internalização mais provável de ocorrer. De facto, a pesquisa sugere que quando as pessoas conhecem as regras da instituição e as suas expectativas, elas tendem a segui-las e respondem independentemente de concordarem ou não com elas (Dickson et al., 2001).

Nesta lógica de ideias, destaca-se o estudo de Grojean, Resick, Dickson e Smith (2004) que tem como objetivo avaliar o papel crítico que os líderes organizacionais desempenham no estabelecimento de uma base de valores baseados no clima. São discutidos sete mecanismos através dos quais os líderes transmitem a importância dos valores éticos para os membros da organização e estabelecem expectativas em relação à conduta ética que pode ficar enraizada no

clima da organização. Os mecanismos que os autores propõem consistem nos valores baseados na liderança, dar o exemplo, estabelecer expectativas claras de conduta ética, fornecer *feedback* e *coaching*, apoio e comportamento ético, estar ciente das diferenças individuais entre subordinados e estabelecer preparação entre líder e conselheiro. Por fim, Grojean et al. (2004) embora defendam vários instrumentos para implementar o clima desejado através da ética, poucas organizações estão a conseguir fazê-lo.

A literatura sobre clima organizacional refere diversas investigações que têm sido realizadas sobre o mesmo, sendo este estudado numa diversidade de contextos (escolar, familiar, industrial, serviços, hospitalar) e relacionado com numerosas variáveis organizacionais, tais como desempenho, produtividade, satisfação, eficácia e cultura. Tem como objetivo evidenciar a realidade organizacional, com a finalidade de proporcionar aos responsáveis das organizações uma aplicabilidade e intervenção eficazes, não só no presente mas também no futuro das organizações (Fontes, 2010). A investigação de clima, para Bedani (2003) assume determinadas etapas, como é demonstrado na figura 2:

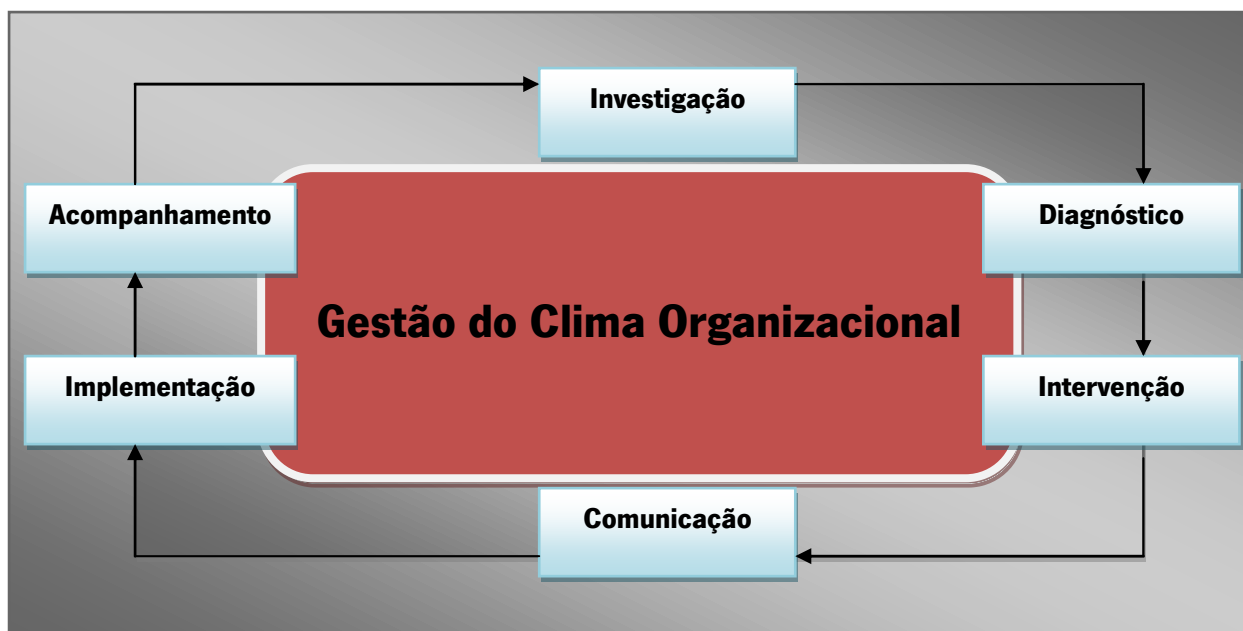


Figura 2: Etapas para a Gestão do Clima Organizacional

Fonte: Bedani (2003)

Para Fontes (2010) o conceito de clima, quando aplicado às organizações, avalia um composto multidimensional de elementos (à semelhança do que acontece no clima atmosférico). Quer-se com isto dizer que o clima atmosférico sugere um conjunto de elementos (humidade,

temperatura, vento, pluviosidade, nebulosidade) que exercem influência no modo como os indivíduos se comportam no seu dia a dia; da mesma forma que os elementos do clima organizacional influenciam os comportamentos na situação de trabalho.

Assim, Ekvall e Ryhamnar (1999) prevêem que o clima influencia os resultados da organização e a realidade organizacional (liderança, estrutura, recursos) influencia o clima. Veja-se a figura abaixo. Figura 3.

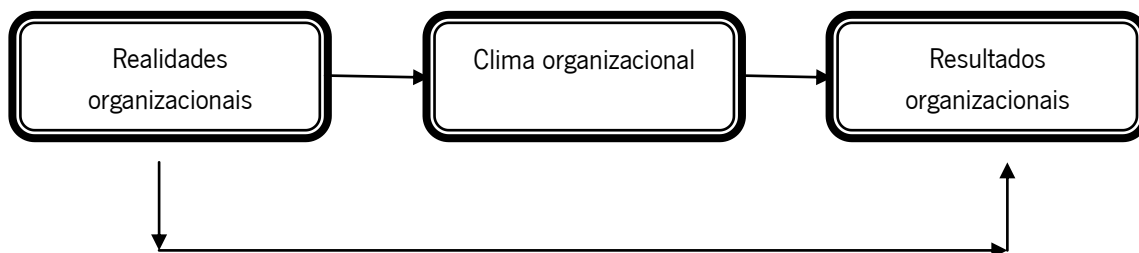


Figura 3: Modelo de clima

Fonte: Ekvall e Ryhamnar (1999)

2.1.4 Como tem sido estudado: dimensões de análise e metodologia

De acordo com o estudo levado a cabo por Fontes (2010) pode-se considerar que os indivíduos não são vistos meramente como um recurso organizacional ou um objeto submisso, mas principalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor de ações e criador da inovação dentro das organizações. Sendo, principalmente, um agente proativo provido de características próprias e inteligente. Nesta sequência de ideias, as avaliações sobre o clima são importantes para saber como as pessoas se sentem na organização. A partir do momento em que existe um diagnóstico do ambiente interno da empresa, torna-se possível detetar e combater os principais focos dos problemas e, conseqüentemente melhorá-los. Além disso, o diagnóstico do clima permite apontar os pontos fortes da empresa.

Litwin e Stringer (1968; referenciado por Rocha, 2010; Muchinsky, 1976) ressaltam que o clima é uma propriedade do ambiente que é percebida pelos indivíduos que aí habitam. Este conceito assenta na análise dos determinantes dum certo comportamento e na simplificação dos problemas. Remetendo-se aos comportamentos individuais, permite caracterizar a situação organizacional num conjunto de elementos considerados por Litwin e Stringer (1968; referenciado por Fontes, 2010) como:

Uma análise de Clima Organizacional numa Unidade de Saúde Oral

- a. Estruturas da organização – percebida como um conjunto de regras, regulamentos e normas administrativas que funcionam como restrições à opinião individual;
- b. Responsabilidade individual – concedida pela organização aos seus elementos;
- c. Calor e suporte – por parte da organização e seus colaboradores;
- d. Recompensa e punição, aprovação e desaprovação – um entendimento do sistema de recompensas e punições e sua justiça;
- e. Sistema de resolução de conflitos – integra indicadores do clima da organização;
- f. *Standards* de desempenho – grau de importância dada aos objetivos e medidas de desempenho;
- g. Identidade organizacional e lealdade do grupo – sentimento de pertença a uma dada organização;
- h. Risco – atitude acerca da tomada de decisão em situações de incerteza

Apresentadas as dimensões que se ajuízam imprescindíveis para medir o clima, torna-se necessário estruturar um questionário – a realizar junto dos elementos da organização. A avaliação do clima organizacional emerge como um instrumento importante para as organizações, com o intuito de ajudar na elaboração de medidas que possam melhorar o clima vivido na organização. Os estudos revelam que o nível de desempenho é o resultado do clima, variando com o grau de motivação dos elementos numa determinada organização (Rocha, 2010). Estes modelos e análise sofreram muitas críticas no passado; porém, atualmente está de novo em voga o conceito de clima, pois é mensurável e as suas variáveis mais fáceis de manipular do que seriam outrora, tendo em vista a melhoria do desempenho no seio das organizações (Rocha, 2010).

Através da literatura consultada, pode dizer-se que tradicionalmente o clima organizacional é estudado empiricamente recorrendo ao método quantitativo. Com efeito, a maioria dos estudos sobre clima organizacional têm recorrido à metodologia quantitativa. A medição do construto faz-se a partir da perceção dos trabalhadores sobre o clima vivido na organização que representam. (Keller & Aguiar, 2004; Gosendo, 2009).

A seguir são apresentados alguns exemplos de estudos que se valeram do método quantitativo para levar a cabo a sua análise de clima organizacional.

Sbragia (1983) utilizou o seu modelo de forma quantitativa para avaliar o estado do clima organizacional em instituições de pesquisa de natureza governamental. Usou uma amostra de 85 indivíduos, pertencentes a 13 instituições, empregando questionários auto-preenchidos. A sua premissa foi que o clima é um fator determinante do desempenho da instituição. Ou seja, níveis elevados de clima tendencialmente favorecem as contribuições individuais, resultando, assim, em benefícios organizacionais e pessoais.

Fajardo (2011) recorreu, igualmente, à pesquisa quantitativa para a análise do clima organizacional, tendo em conta os seguintes fatores: avaliação intra-organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional, comunicação, equipa de trabalho, higiene e segurança no trabalho, liderança, planeamento organizacional, progresso profissional, qualidade de vida, relacionamento entre unidades, relação sócio ambiental e remuneração. O instrumento utilizado para a recolha de dados foi um questionário autoaplicável.

Avaliar o clima organizacional numa empresa de confeções foi um estudo quantitativo com a autoria de Santos et al. (2010) baseado num questionário com 56 variáveis. Mais recentemente, Santos e Andrade-Melo (2013) analisaram quantitativamente a relação entre clima organizacional, perceção de mudança organizacional e satisfação do cliente, em 170 unidades de uma organização pública.

Bispo (2006) afirma que o método usado na pesquisa de clima organizacional assenta em instrumentos claros e precisos, que têm como finalidade a procura de problemas reais na gestão dos recursos humanos. Todo o estudo, assim como a observação, o diagnóstico e as propostas de resolução de dilemas, são aspetos relevantes para o êxito de projetos com vista à melhoria da qualidade, aumento da produtividade e aceitação de políticas internas. A existência de um clima organizacional coerente cria vantagens para os que dela beneficiem – clientes, colaboradores e a empresa em si. Por outro lado, um clima organizacional adverso prejudica o funcionamento da organização.

A figura 4 representa um conjunto de fatores propostos para serem utilizados na avaliação do clima organizacional.

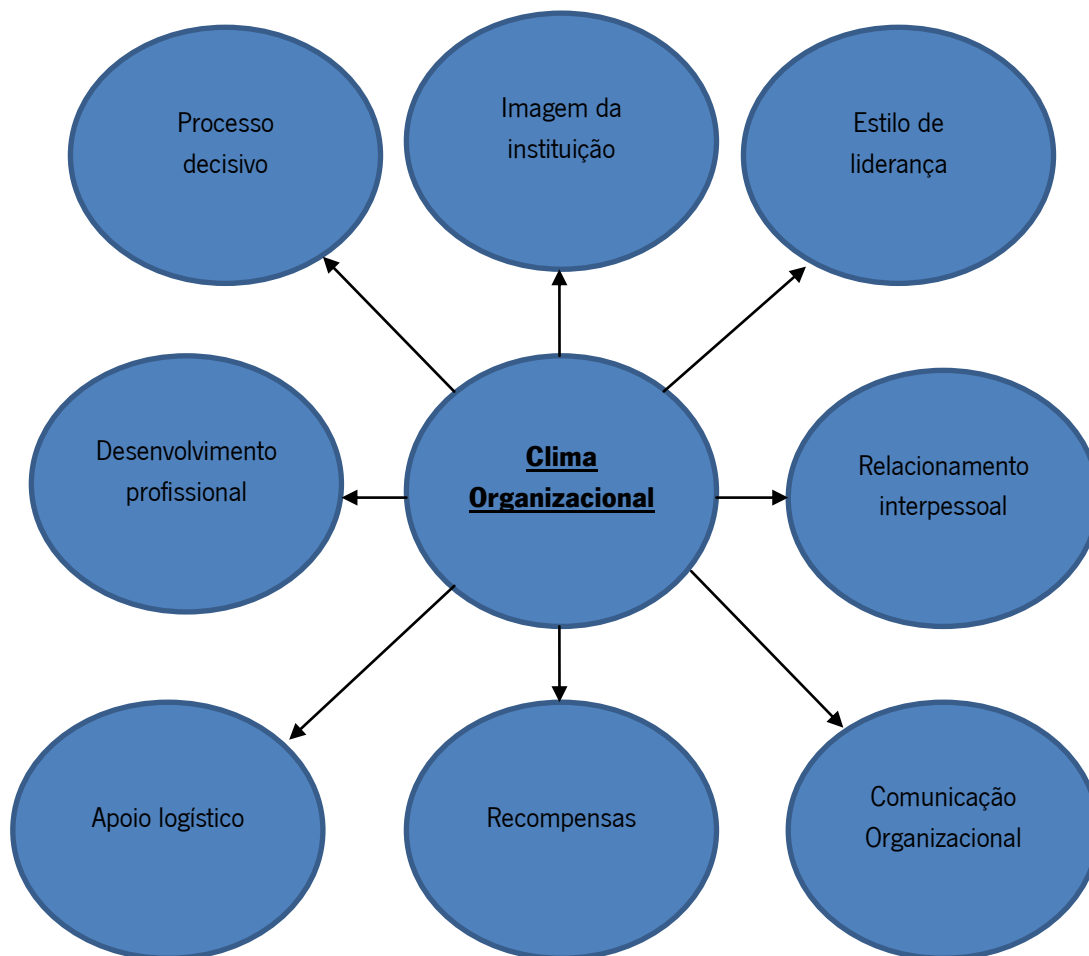


Figura 4: Fatores propostos para a avaliação do clima organizacional

Fonte: Silva (2003)

Os agentes de liderança, relacionamento interpessoal, recompensas, desenvolvimento profissional e processo decisivo são os elementos que surgem no estudo de Silva enquanto fatores de avaliação de clima, por serem os mais comumente usados entre os diversos modelos. Já a comunicação organizacional, imagem organizacional e apoio logístico foram selecionados por serem variáveis importantes para o estudo de clima (Silva, 2003).

2.1.4.1 Modelos de Clima

Para Bispo (2006) o clima é um mediador entre o nível de relacionamento entre os empregados e a organização que representam. O modelo de Litwin e Stringer (1968) para clima organizacional, referenciado por Bispo (2006), é o que tem mais destaque por ser pioneiro no ensaio em empresas de grande dimensão. Este modelo permitiu uma comparação entre os

resultados apresentados pelas empresas inquiridas, revelando distintos climas organizacionais, em empresas que tinham diferentes políticas, em matéria de recursos humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos dedicados ao clima nas empresas e reforçaram algumas teses do movimento comportamentalista. Este método utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores: estrutura (autonomia para tomada de decisões), responsabilidade (autonomia para resolver problemas), desafio (risco na tomada de decisões), recompensa (poder ser recompensado por uma tarefa bem sucedida), relacionamento (espírito de equipa e camaradagem entre pares), cooperação (entre subordinados e gestão de topo), conflito (a administração não teme por opiniões divergentes, encontrando soluções para os problemas), identidade (identificação com a organização representada, compartilhando os objetivos pessoais com os da empresa), por último o conceito de padrão (acentuar normas e processos por parte da organização). Em suma, o modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte. Foi feita uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas estudadas, onde se concluiu que distintos climas organizacionais tinham diferentes políticas para os seus recursos humanos (Santos, Silva & Daniel, 2010).

Continuando a linha de pensamento de Santos, Silva e Daniel (2010) o modelo de Kolb surgiu nos Estados Unidos, na tentativa de aperfeiçoar o modelo de Litwin e Stringer. Para isso introduziu progressos nos estudos da psicologia aplicada às organizações.

Andrade (2011) uniformizou o seu modelo em sete dimensões:

- conformismo: presença de limitações na organização, o que faz com que o indivíduo sinta que tem de obedecer a procedimentos, políticas e regras ao invés de executar o seu trabalho como gostaria;
- responsabilidade: deposita-se responsabilidade ao membro da organização de modo a atingir os objetivos propostos, sendo capaz de tomar decisões e resolver problemas sem ter de justificar as suas atitudes perante os superiores da empresa;
- padrões: a organização dá importância ao desempenho e à qualidade do desempenho, pelo que os indivíduos pertencentes à empresa são impulsionados a atingir os objetivos propostos;
- recompensas: reflete o grau em que os trabalhadores sentem que estão a ser recompensados, valorizados pelo seu trabalho e não ignorados, criticados ou mesmo punidos por determinada tarefa não ser bem-sucedida;

- clareza organizacional: resposta da organização da empresa. Os indivíduos veem que os objetivos estão bem definidos, não há espaço para um planeamento difuso;
- calor e apoio: vai ao encontro do sentimento de amizade, algo que é valorizado pela organização. Os membros confiam uns nos outros e apoiam-se mutuamente. Boas relações prevalecem no local de trabalho;
- liderança: identificação da disposição dos indivíduos para aceitar a liderança e a direção de outros colaboradores. Quando surge uma necessidade, os indivíduos sentem-se livres para assumir a liderança, sendo recompensados por isso. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas nem depende delas.

O modelo de Sbragia, ainda com base no pioneiro Litwin e Stringer foi desenvolvido a partir do estudo em 13 instituições públicas (em 1980). Este modelo foi mais abrangente que o anterior (Santos, Silva & Daniel, 2010), na medida em que Sbragia (1983) propõe 20 fatores:

- Estado de tensão: grau de lógica e raciocínio *versus* emoções presentes nas ações dos indivíduos;
- Conformidade exigida: grau de flexibilidade de ação que os indivíduos têm na organização, assim como a conscientização do dever de cumprimento das normas e regulamentos da empresa;
- Ênfase na participação: é caracterizada pelo grau de participação dos indivíduos nas tarefas da empresa, pelas suas ideias, sugestões e decisões aceites pela organização;
- Proximidade da supervisão: consiste no grau de liberdade que as pessoas usufruem para implementar os seus próprios métodos de trabalho;
- Consideração humana: é descrita como o grau de humanidade prevalecente dentro da empresa e a forma como recebem atenção em termos de relacionamento humano;
- Adequação da estrutura: reflete a forma como o esquema organizacional facilita as ações dos trabalhadores, reflete a existência de práticas, normas, procedimentos e meios de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
- Autonomia presente: os indivíduos sentem que as suas decisões não são contestadas e sentem-se autónomos perante as decisões tomadas;
- Recompensas proporcionais: recompensas pelo bom serviço prestado, sentimento de justiça perante as políticas de pagamento de promoções;

Uma análise de Clima Organizacional numa Unidade de Saúde Oral

- Prestígio obtido: reflete a projeção do indivíduo no mercado de trabalho e é reconhecido por pertencer “aquela” empresa;
- Cooperação existente: a amizade e as boas relações sociais permanecem na atmosfera laboral da organização, os indivíduos confiam uns nos outros, a interação entre pares é sadia;
- Padrões enfatizados: importância atribuída à realização de um bom trabalho e o grau de importância dado pelas pessoas às metas e padrões de desempenho;
- Atitude frente a conflitos: é descrita pela capacidade dos indivíduos em servir e considerar diferentes opiniões. O sujeito “levanta o problema” ao invés de ignorá-lo;
- Sentimento de identidade: sentimentos de pertença à organização, os indivíduos valorizam a organização que representam;
- Tolerância existente: os erros são tratados de forma construtiva e não punitiva;
- Clareza percebida: grau de conhecimento das pessoas sobre os assuntos que lhes dizem respeito, a organização disponibiliza informação acerca das condições e meios de progresso;
- Justiça predominante: prioridade aos critérios de habilidades e desempenho, antes dos aspetos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de progresso: a empresa fomenta oportunidades de crescimento profissional, atende às expectativas de progresso dos trabalhadores;
- Apoio logístico: cria condições favoráveis e instrumentos de trabalho necessários a um bom desempenho, facilita a execução dos principais trabalhos;
- Reconhecimento proporcionado: a organização reconhece determinado desempenho acima do padrão, valoriza os esforços individuais dando-lhes reconhecimento;
- Forma de controlo: uso de custos e produtividade para efeito de auto orientação e solução de problemas, em detrimento de punições ou policiamento.

A seguir (figura 5) é apresentado um modelo proposto por Sbragia para o entendimento de clima organizacional.

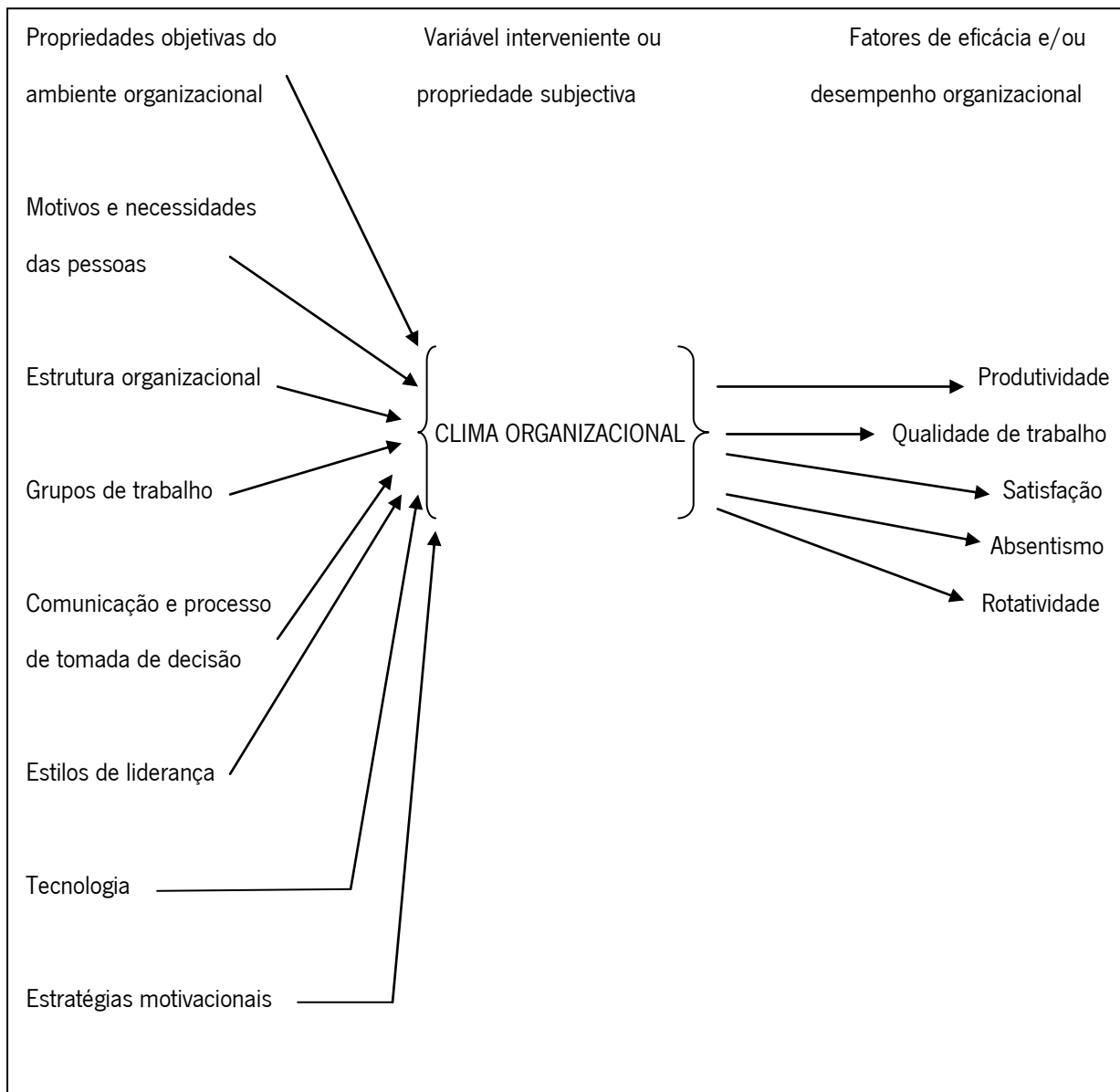


Figura 5: Modelo integrativo para entendimento do clima organizacional

Fonte: Sbragia (1983)

Entre outras propostas para avaliar o clima organizacional, temos o modelo de Luz (2003) que desenvolveu duas formas de avaliar o clima: avaliação setorial e avaliação institucional.

Na primeira, a função do gestor consistia em ouvir, de forma individual, cada membro da organização, mantê-los motivados e satisfeitos com o seu trabalho. É através deste parecer que se obtém os resultados desejados. Na avaliação institucional, destacam-se nove parâmetros a considerar: procura de ações efetivas, aliadas com a política da organização; interagir com os diversos processos dos colaboradores; impulsionar o crescimento e desenvolvimento dos

trabalhadores; desenvolvimento pessoal e educação empresarial; otimização das ações dos gestores, tornando-as mais eficazes; comunicação efetiva; redução de burocracias; enfoque no cliente interno e externo; flexibilidade e organização nas atividades da organização.

Coda (1997) ao analisar a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários, tornou o seu modelo mais amplo; procurava novas estratégias para a gestão dos recursos humanos (Santos, Silva & Daniel, 2010).

O modelo de Coda (1997) para avaliar o clima organizacional, foi subdividido em dez fatores:

- 1) Liderança. Descrito como o grau de orientação atribuído ao funcionário acerca do seu desempenho.
- 2) Compensação. Reflete o equilíbrio na remuneração, ou seja, concessão de promoções por desempenho.
- 3) Maturidade empresarial. Capacidade dos membros da organização em perceber as necessidades do mercado, definir estratégias para “combater” a concorrência. Desenvolvimento de elevados padrões de desempenho.
- 4) Colaboração entre áreas funcionais. Respeito e colaboração entre os diferentes departamentos para atingir os objetivos da organização.
- 5) Valorização profissional. Estímulo para o desenvolvimento a nível profissional dentro da empresa. A empresa disponibiliza oportunidades de crescimento e promoção.
- 6) Identificação com a empresa. Sentimento de pertença a uma empolgante equipa, com objetivos comuns.
- 7) Processo de comunicação. A comunicação, decisão e informação necessária ao bom funcionamento da empresa são rápidas e claras.
- 8) Sentido de trabalho. Para os objetivos serem alcançados é necessário dar importância ao trabalho.
- 9) Política global de recursos humanos. Apoio total pelo departamento de recursos humanos.
- 10) Acesso. Oportunidade de evoluir na carreira com a atribuição de outros cargos ao longo dos anos.

O modelo de Kozlowski e Doherty (1989) incide, especialmente, em estudos da psicologia aplicada. Mais concretamente avalia a relação existente entre clima organizacional e liderança.

Para Kozlowski e Doherty (1989) este modelo está mais direcionado para investigar a liderança. Daí que, por intermédio deste modelo, usaram a variável liderança para fazer uma comparação com outras variáveis de clima organizacional. Por conseguinte, tornou-se um modelo mais voltado para o levantamento dos estilos de liderança na organização do que para o levantamento do clima organizacional (Santos, Silva & Daniel, 2010).

2.2 Clima Organizacional *versus* Cultura

Considera-se pertinente refletir sobre estes dois conceitos, uma vez que fazem parte da realidade das organizações e sobre eles recai alguma confusão concetual. Sendo que o tema central desta dissertação se confina ao clima organizacional, torna-se apelativo apresentar argumentos que comprovem a distinção destas duas realidades, contrastando com versões que assemelham estes dois construtos.

Glisson e James (2002) defendem que clima e cultura organizacional são termos amplamente usados pela comunidade académica e comercial. Estes dois construtos têm sido estudados ao longo de décadas em organizações industriais e profissionais de gestão ou consultoria em gestão, sendo importantes para a compreensão e funcionamento das instituições. Glisson e James (2002) também sustentam que somente na década de 90 o clima e cultura foram discutidos na literatura organizacional de forma simultânea. Alguns autores argumentam que o clima e cultura se sobrepõem (Patterson et al., 2005). Existindo, ainda, um segundo leque de autores que defendem que os dois construtos são distintos (Rocha, 2010).

Assim, Rocha (2010) argumenta que, embora muitos autores defendam que clima organizacional é sinónimo de cultura organizacional (Fleury & Sampaio, 2002; Macedo & Pires, 2006), não é, de facto, a mesma coisa. Nesta lógica de pensamento emerge a opinião de Mearns e Flin (1999). Para os autores, os conceitos de clima e cultura têm sido amplamente debatidos na literatura, sendo o clima desenvolvido a partir da psicologia social da pessoa e/ou situação de interação e a cultura decorrente do interacionismo simbólico, tendo na sociologia e antropologia social a sua raiz.

O clima – em contraste com a cultura organizacional – retrata ambientes organizacionais como estando enraizados no sistema de valores da organização. Assim, o clima é muitas vezes limitado aos aspetos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização (Denison, 1996). Atendendo ainda ao estudo de Denison (1996), a distinção entre o

clima organizacional e a cultura parece ser muito clara: o clima refere-se a pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização. Ou seja, o clima é temporal, subjetivo e, muitas vezes, sujeito à manipulação direta por pessoas com poder e influência (Denison, 1996; Mearns & Flin, 1999). A abordagem cultural analisa a estrutura subjacente de símbolos, mitos, drama social e rituais manifestados nos valores partilhados, normas e significados de grupos. O clima diz respeito a uma situação e à sua ligação com pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros de uma organização. O clima é a forma como as pessoas percebem o seu ambiente de trabalho, ao passo que a cultura é o modo como as coisas são feitas numa unidade organizacional. Mais, o clima é definido como uma propriedade do indivíduo, a cultura é definida como uma propriedade da organização (Denison, 1996; Glisson & James, 2002).

Por outro lado, cultura organizacional confere um contexto evoluído, está enraizada na história, sendo demasiado complexa o que permite resistir à tentativa de manipulação direta. As duas perspetivas têm gerado teorias distintas, métodos e epistemologias, bem como um conjunto distinto de resultados, fracassos e projeções futuras (Denison, 1996; Mearns & Flin, 1999).

Segundo Chatman e Cha (2003) a cultura organizacional pode ser caracterizada como uma força preponderante que esclarece como é importante a coordenação e o esforço dos membros de uma organização. A cultura também identifica a competência de uma organização para o público externo. Aspectos como a socialização, seleção e recompensa devem ser usados pela gestão da cultura, de forma a serem transformados em oportunidades para transmitir o que é importante para os membros da organização. Existem três estímulos para formar, fortalecer e mudar a cultura: recrutar e selecionar; socializar, orientar e treinar; recompensar e liderar as pessoas. Paradoxalmente, a própria força de valores culturais também pode ser o fim do líder de uma organização. No entanto, quando os eventos são ameaçados, os líderes que “abraçam” os valores culturais podem evitar esse risco (Chatman & Cha, 2003).

Pode ler-se em Rocha (2010) e também em Patterson et al. (2005), um consenso entre clima e cultura organizacional não é facilmente alcançado, uma vez que existem, pelo menos, duas diferenças teóricas e disciplinares acerca desta problemática. Muitas dessas diferenças são reveladas no debate sobre a distinção entre o clima e cultura. Ainda assim, o mesmo estudo refere que os dois termos são, por vezes, usados como sinónimos. Neste paradoxo foi usado um Questionário de Clima Organizacional para definir operacionalmente dimensões da cultura

organizacional. O questionário descreve as variáveis medidas para avaliar as crenças e os valores comuns dos membros da organização que constituem o ambiente de trabalho. As crenças e os valores são, muitas vezes incorporados como elementos centrais nas definições de cultura organizacional. Daí os problemas conceituais e de definição dos dois construtos, não raras vezes sobrepostos.

Patterson et al. (2005) não hesitam em afirmar que cultura e clima são conceitos similares, já que ambos descrevem as experiências dos empregados nas suas organizações. O clima organizacional representa a descrição das coisas que acontecem com os funcionários numa organização e representa os padrões de comportamento. Em contrapartida, cultura organizacional surge quando os funcionários perguntam por que determinados padrões existem. A resposta à pergunta é relatada em relação aos valores compartilhados, pressupostos comuns e padrões de crenças dos membros da organização – sendo elas que definem a cultura organizacional. Assim, cultura organizacional é definida como um conjunto de valores e normas em poder dos colaboradores que orientam as suas interações com os colegas, gerentes e clientes; clima organizacional é mais comportamental, orientado para a criatividade, inovação, segurança ou serviço que pode ser encontrado no local de trabalho (Patterson et al., 2005).

Continuando na linha de pensamento de Patterson et al. (2005) constata-se que a pesquisa para diferenciar os conceitos influenciou as abordagens para a sua medição. A maior parte dos estudos de clima organizacional utiliza uma abordagem quantitativa, privilegiando o recurso ao inquérito por questionário e a realização de comparações entre organizações. A pesquisa dedicada à cultura organizacional recorre preferencialmente a medidas qualitativas, centrando a sua análise em organizações individuais. Na opinião de Glisson e James (2002) questões como a origem psicológica do clima, a origem antropológica da cultura, o método quantitativo usado no estudo de clima, o método qualitativo usado na cultura contribuem para dividir a pesquisa dos dois termos, ajudando a explicar os progressos limitados na compreensão das semelhanças e diferenças entre clima e cultura.

O clima reflete as atitudes e os comportamentos dos membros da organização – que são facilmente observáveis por terceiros; ao passo que a cultura reflete-se em suposições, expectativas e perspetivas que não são imediatamente interpretadas por estranhos. A forma como os valores vão sendo construídos e o seu significado são aspetos que aproximam os dois

juízos. Se por um lado os autores argumentam que o clima diz-nos “o que” acontece na organização, o “porquê” das coisas acontecerem é atribuído à cultura (Mearns & Flin, 1999).

Para Glisson e James (2002), a cultura organizacional tem sido descrita como uma construção em camadas: as expectativas e normas de comportamento partilhado representam a camada exterior, enquanto os valores e pressupostos representam a camada interior. O comportamento caracteriza a parte “visível” da cultura, enquanto os valores caracterizam a parte “invisível”. Alguns autores defendem que a cultura é um construto «mais profundo» do que o clima, visto que inclui valores e premissas. Em suma, embora a camada interna seja importante para a compreensão da cultura, os aspetos “visíveis” são essenciais para o funcionamento de uma organização (Glisson & James, 2002).

A figura 6 ilustra alguns dos componentes fundamentais da cultura e clima organizacional. Orientação para o mercado e empreendedorismo correspondem à cultura; liderança facilitadora, estrutura aberta e orgânica, abordagem descentralizada do planeamento, dizem respeito ao conceito de clima (Slater & Narver, 1995).

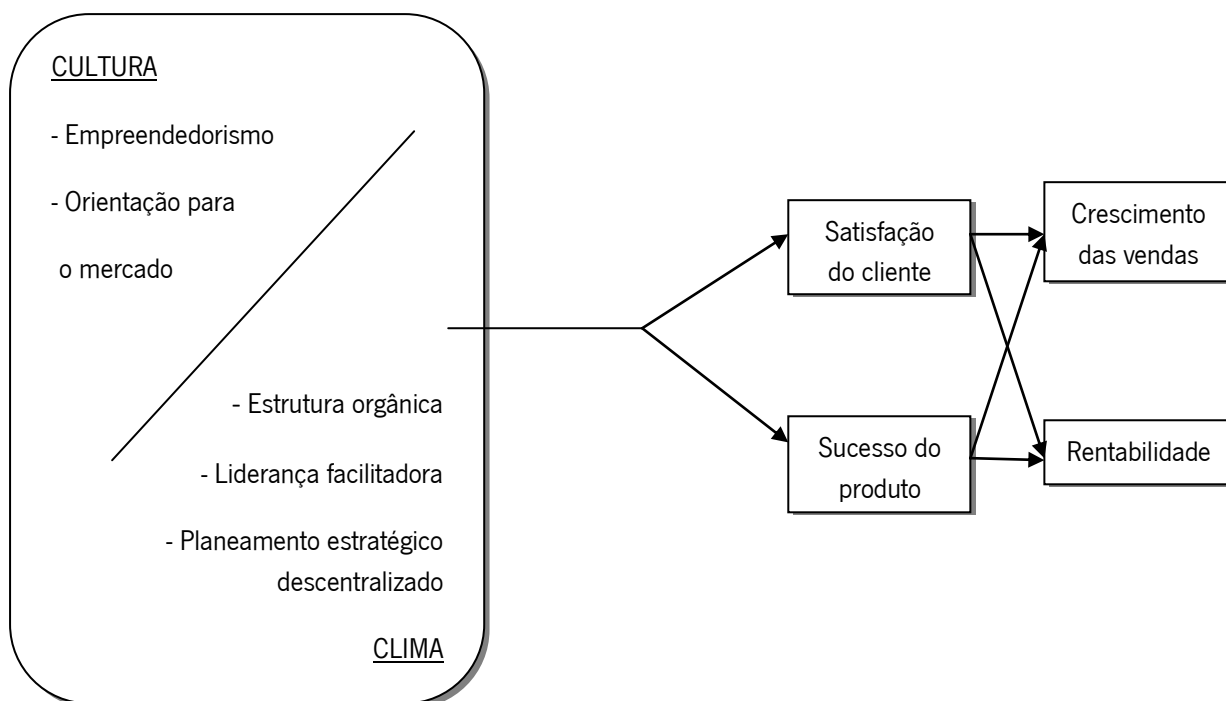


Figura 6: Aspetos da cultura e clima organizacional

Fonte: adaptado de Slater e Narver (1995)

2.3 Clima organizacional – variáveis

Ao longo da pesquisa sobre clima organizacional, tem-se constatado que este construto está associado e interage com diversas variáveis. Assim, irão ser abordadas as que, aparentemente, mais se relacionam com o contexto da unidade de saúde em estudo. A liderança, a motivação e satisfação, o *stress*, a comunicação e o conflito e a formação e o desenvolvimento de carreira irão ser abordados como dimensões de análise do clima organizacional.

2.3.1 Liderança

O presente estudo concede um capítulo sobre liderança, visto que este atributo é uma das dimensões mais avaliadas quando se estuda o clima de uma organização (Menezes & Gomes, 2010).

Segundo Amestoy, Cestari, Thfehrn e Milbrath (2009) as instituições de saúde passaram a ser vistas como empresas, tendo-se iniciado um processo de apoio a uma nova cultura organizacional, baseada na negociação, redução de custos, qualidade dos serviços e no crescimento profissional dos seus colaboradores. Desta *nova* cultura também se destaca o líder (e a sua capacidade de liderança) como indivíduo essencial ao bom funcionamento do clima organizacional. “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem o seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência ao serviço de um objetivo” (Hunter, 2006, p. 5).

De entre as “obrigações” de uma liderança efetiva (Hunter, 2006), estão a definição de missão, valores e atribuição de responsabilidades: missão (que caminho seguir); valores (quais as regras de comportamento no ambiente de trabalho); padrões (como pedir e mensurar a excelência); responsabilidade (o que irá acontecer se existir diferença entre padrões de desempenho).

Tal como já foi referenciado anteriormente, também o estudo de Aronson (2001) mostra que não haverá um estilo de liderança “ideal”; o líder deve adotar diferentes estilos de liderança dependendo das variadas situações que encontrar. Por conseguinte, um estilo único de liderança foi considerado por Aronson (2001) insuficiente como determinante da eficácia. Ficou postulado que é a situação que cria condições apropriadas para a eficácia do líder. Para o autor

mencionado existem três tipos de liderança: liderança diretiva, liderança transacional e liderança transformacional.

Portanto, para obter um desempenho extraordinário, os comportamentos de liderança transformacional devem ir de encontro aos comportamentos de liderança transacional. Daí que o melhor desempenho (perante os subordinados) é o que deriva de ambos os comportamentos (Avolio, Bass & Jung, 1999). Teórica e idealmente os fatores de nível inferior (termo liderança *laissez-faire* e transacional) constituem os fundamentos de função de liderança, ao passo que fatores de nível superior (liderança transformacional) constituem a liderança avançada ou de elevado desempenho (Trottier, Wart & Wang, 2008).

Inicialmente, o estilo de liderança está previsto para ter um impacto direto na equipa de trabalho; o estudo de Flood, Hannan, Smith, Turner e Dawson (2000) relatam que os membros organizacionais não são suscetíveis de “compactuar” com um líder autoritário. São de esperar resultados mais positivos, para o clima da organização, os líderes que adotam um estilo de liderança transacional ou transformacional. Durante muito tempo foi somente equacionado os estilos de liderança autocrático, democrático e *laissez-faire*. Presentemente, a variável liderança situacional assume, de igual forma, um papel importante uma vez que o estilo de liderança adotado irá depender da situação que está a ser vivenciada e dos integrantes da equipa (Amestoy, et al., 2009).

Flood et al. (2000) apresentam a tomada de decisão através de consenso como tendo um impacto direto na perceção da eficácia da equipa. Quando a decisão é reforçada por meio da tomada de decisão por consenso é provável a melhoria da execução das tarefas.

Na figura 7 são apresentadas três explicações possíveis para a eficácia organizacional:

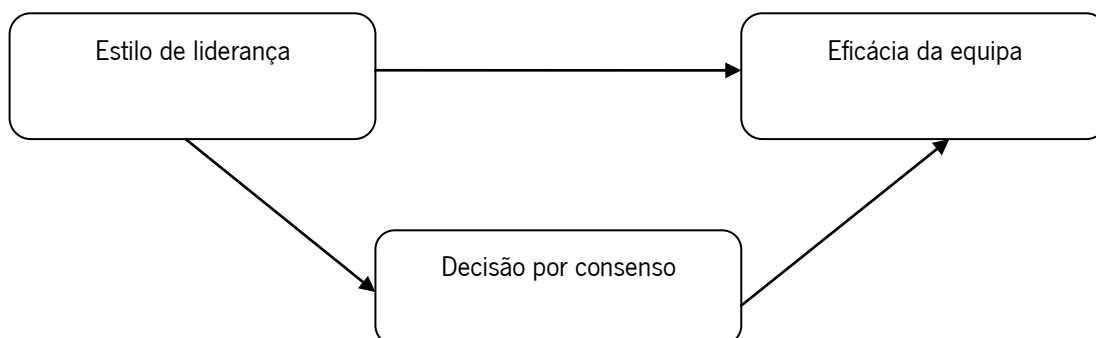


Figura 7: Relações hipotéticas entre o estilo de liderança, tomada de decisão por consenso e eficácia da equipa

Fonte: Flood et al. (2000)

Neste seguimento, o líder partilha o poder com a equipa de trabalho e delega responsabilidades, garante condições de liberdade para que os indivíduos possam desenvolver uma visão crítica do trabalho e fazer escolhas acertadas. O líder recusa a ideia de que o sucesso da organização depende, unicamente, do comando; tenta obter a dedicação dos trabalhadores como fator-chave para o sucesso organizacional (Carvalho, 1995). Doutra forma (atendendo a Amestoy et al., 2009) o individualismo torna-se um entrave para o rendimento, para os relacionamentos pessoais e para o clima organizacional. Logo, torna-se essencial combater esta característica, promovendo o trabalho coletivo. Os indivíduos com atribuições pessoais positivas, ao se unirem a outros para obterem resultados em comum, têm a possibilidade de se tornar equipas e, indubitavelmente têm mais hipóteses de potencializar o seu desempenho e atingir resultados para além das expectativas. Contextualizando a investigação de Amestoy et al. pode dizer-se que a premissa de uma educação e formação constantes têm por objetivo qualificar e promover qualidade de vida aos trabalhadores e, conseqüentemente oferecer uma assistência que atenda às reais necessidades da população.

Scott e Bruce (1994) desenvolveram um estudo em que os atributos de liderança e as relações de trabalho de grupo e individual afetavam o comportamento inovador – direta ou indiretamente. Através das perceções sobre o clima, o estudo prova que o comportamento inovador é referido pela qualidade da relação supervisor-subordinado.

A importância da inovação para o sucesso da organização é incontestável. O comportamento do funcionário inovador, no desenvolvimento e implementação de novas ideias, são pressupostos importantes para a organização obter êxito (Yuan & Woodman, 2010). Ver figura 8.

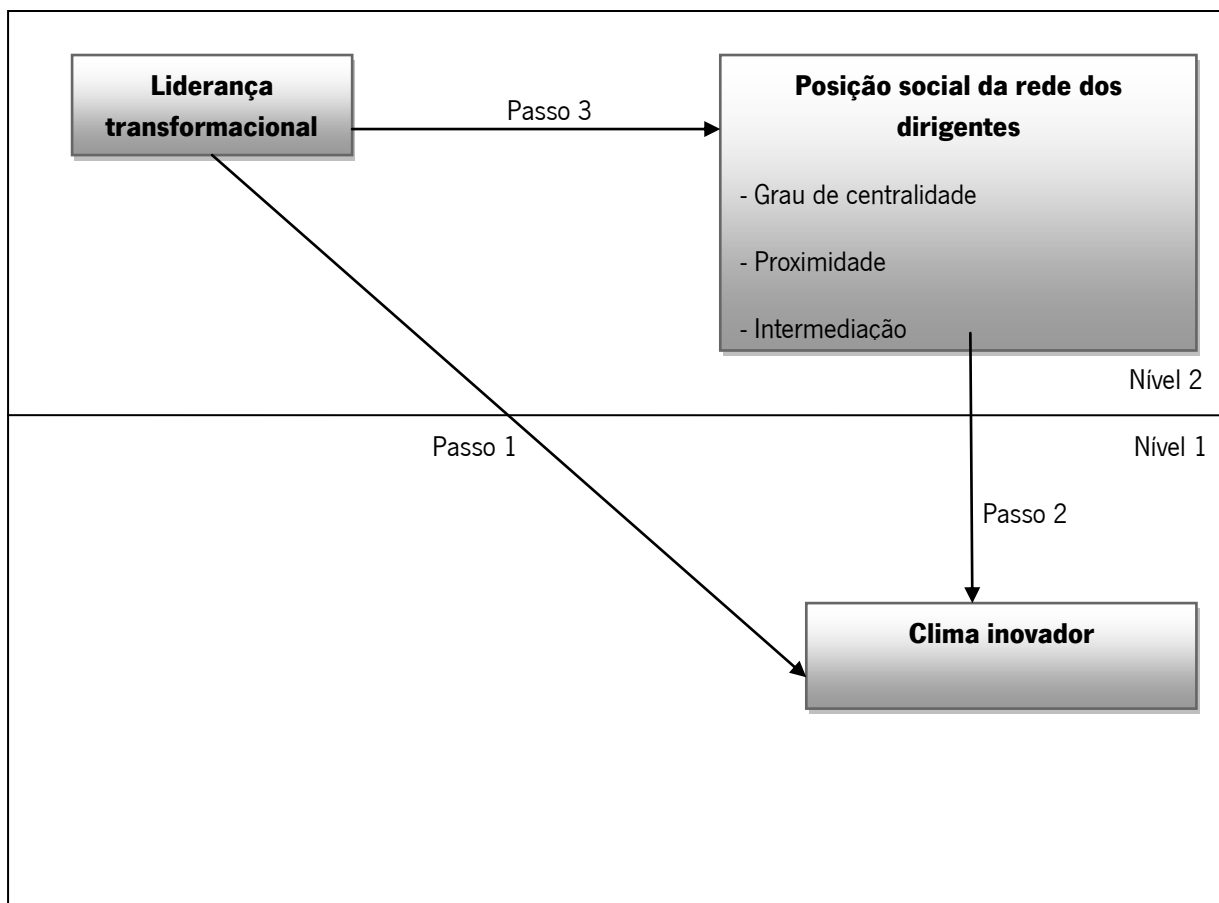


Figura 8: Diagrama de hipóteses

Fonte: Moolenaar, Daly e Sleegers (2010)

A variável de clima é bastante estudada pelas empresas devido à sua capacidade de avaliar certas características como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento ou recompensa, tendo em conta as perceções dos trabalhadores da organização (Menezes & Gomes, 2010). Assim, e recuando algumas décadas, Lewin, Lippitt e White (1939) desenvolveram um estudo inovador com o intuito de apurar quais eram as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de indivíduos dentro duma atmosfera de trabalho controlada. No âmbito desta pesquisa, os autores salientam a importância de se investigar elementos culturais para a compreensão ou assimilação dos ambientes sociais, como as organizações.

Num estudo mais recente, Jung, Chow e Wu (2003) sugerem que os estilos de liderança dos gestores de topo podem influenciar de forma significativa a criatividade de uma organização e a sua capacidade de inovação. Ou seja, o estabelecimento de um clima organizacional positivo capacita os funcionários e impulsiona a inovação.

Os resultados daquela pesquisa sugerem que, o estilo de liderança adotado pelo dirigente da organização, pode melhorar direta ou indiretamente a prestação dos funcionários criando uma cultura organizacional onde os subordinados são incentivados a discutir e expressar livremente as suas ideias. Este estudo foi o primeiro a examinar como liderança transformacional está associada ao clima organizacional e à inovação empresarial.

Koene, Vogelaar e Soeters (2002) nas suas pesquisas também constataram uma clara ligação entre liderança e clima organizacional. A liderança carismática revelou um efeito significativo sobre o clima e desempenho na população alvo do estudo. Os resultados demonstram não só a relação entre liderança e o desempenho organizacional, mas também tornou evidente que a liderança faz a diferença na eficácia organizacional.

De forma a consolidar a importância da liderança nas organizações, apresenta-se a conclusão do estudo de Koene, Vogelaar e Soeters (2002) que comparou o estilo de liderança em organizações de *pequeno* e *grande* porte. Constatou-se que no espaço menor o líder da organização é mais notado, assume uma posição mais central, tem um contacto mais estreito e direto com os funcionários. Nas superfícies maiores a influência do líder, carisma e consideração não é tão notada. Reconhece-se, ainda, que líderes "distantes" mas carismáticos tendem a ser gestores de topo e são idealizados pelos seus funcionários; inspiram os trabalhadores com os resultados da organização e pelas suas qualidades retóricas. Por fim, o estudo transcrito relata que é mais provável a liderança influenciar o desempenho dos trabalhadores do que o contrário.

O clima organizacional, definido como um comportamento, atitudes e sentimentos comuns na organização, está associado a dimensões de valores e liderança. O clima funciona como uma alavanca para a liderança. Neste estudo de Ekvall e Ryhamnar (1999) constatou-se que um líder de uma empresa multinacional referiu que a sua função mais importante era criar "atmosfera"; um outro disse que a sua principal tarefa era marcar "direção" e definir o "tom". Obviamente que atmosfera e tom eram sinónimos de clima organizacional. Os resultados da pesquisa sugerem, uma vez mais, que a liderança funciona como alavanca para criar o clima. O gerente de uma organização pode influenciar o clima num determinado departamento, do mesmo modo que também pode adaptar o estilo de liderança a implementar para assim melhorar o clima existente. Reforçando a ideia, aspetos estruturais da organização afetam o clima, porém as condições climáticas podem levar a ajustes de certas estruturas (Ekvall & Ryhamnar, 1999).

2.3.2 Motivação e Satisfação

Conforme Miyada (2007) as organizações que transmitem valores associados ao bem-estar, à motivação e satisfação dos empregados, na tentativa de tornar o ambiente de trabalho mais humano, mais agradável (mediante a adoção de práticas voltadas para as relações interpessoais e coesão interna) têm uma probabilidade acrescida de contar com sujeitos mais satisfeitos.

Contudo, são apontadas diferenças aos dois conceitos; a distinção entre motivação e satisfação é defendida por Kanaane (1999) na medida em que a motivação diz respeito às ações selecionadas pelo sujeito, tentando alcançar as suas necessidades; sendo influenciada por fatores como a personalidade e pela própria herança genética. A satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou estímulo sem corresponder, necessariamente, a um motivo do trabalhador no local de trabalho. Desta forma, a motivação está relacionada com os motivos que levam os indivíduos a fazer determinada tarefa, ao passo que a satisfação é o resultado gerado sobre esse indivíduo (Kanaane, 1999).

O estudo de Arruda e Rodriguez (2012) apresenta uma pesquisa onde foram entrevistados 250 sujeitos de uma superfície comercial e conclui que os funcionários ficariam mais satisfeitos se a sua remuneração fosse variável todos os meses (pretendiam ser remunerados consoante o seu desempenho). Os referidos autores apostam em dois aspetos distintos acerca da motivação/satisfação: por um lado acham que a remuneração funciona como agente motivador; por outro, consideram que a remuneração não substitui a satisfação da pessoa para fazer aquilo de que gosta, que lhe retribui o sentimento de realização pessoal.

Hoje em dia, nas organizações, a criação de valor não se baseia apenas nos aspetos tangíveis, mas também a partir da gestão de estratégias baseadas no conhecimento. A comprovação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do compromisso das pessoas, torna as expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, estratégias para a eficácia organizacional (Silva, 2003).

A satisfação dos colaboradores é um ponto de partida para o sucesso da organização; «este» sucesso depende, não raras vezes, dos recursos humanos e não necessariamente de tecnologias (Machado & Rosa, 2008). Para Silva (2006, p.3) motivação podia ser definida de forma muito simples e sucinta: “levar as pessoas a fazer bem e de boa vontade aquilo que tem

de ser feito''. Este autor apresenta dez fatores que podem influenciar a (in) satisfação dos colaboradores:

1. Remuneração (salário, incentivos, gratificação);
2. Relações interpessoais (relação com superiores e colegas);
3. Política e administração da organização (competência da chefia);
4. Gestão técnica (capacidade de resolução de problemas);
5. Condições de trabalho (comodidade, iluminação, equipamentos);
6. Reconhecimento (elogios e/ou críticas relativas ao trabalho);
7. Realização (êxito no trabalho, cumprimento de metas);
8. Conteúdo do trabalho (apelativo, estimulante);
9. Promoção (progresso, formação proporcionada pela empresa);
10. Responsabilidade e autoridade (cargo importante, deveras supervisionado e elevada responsabilidade no local de trabalho).

Segundo o estudo da Mercer (What's Working) os indivíduos sentem-se mais motivados e comprometidos com a organização quando se sentem respeitados, quando existe um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, que tipo de trabalho é desenvolvido, assim como a qualidade da equipa e de liderança. Esta mesma investigação relata que o aspeto financeiro não induz automaticamente motivação. Num total de 17 países alvos do estudo, só Hong Kong considera fator determinante para a motivação a remuneração; para os países europeus incluídos no estudo (Alemanha, França, Holanda, Irlanda, Itália e Reino Unido) os fatores determinantes não financeiros (como respeito, vida pessoal, harmonia profissional e relação interpares) são pressupostos mais relevantes para a motivação dos colaboradores.

Também Patterson, Warr e West (2004) mostraram que a produtividade estava fortemente correlacionada com os aspetos do clima organizacional, sublinhando os altos níveis de satisfação evidenciados pelos empregados. No estudo, a satisfação no trabalho foi usada como variável mediadora de uma relação entre duas variáveis: clima organizacional e produtividade. Seguindo a linha concetual dos referidos autores, a produtividade tende a ser influenciada por determinados aspetos do clima organizacional, designadamente: apoio dos supervisores, preocupação com o bem-estar dos funcionários, desenvolvimento de habilidades, esforço pela inovação e flexibilidade, qualidade, avaliação de desempenho e formalização. Porém, com base neste estudo, não se deve concluir automaticamente que a produtividade laboral está

exclusivamente ligada ao clima. Esta ligação pode ser influenciada por variáveis correlacionadas, como a satisfação.

A relação entre a satisfação e o desempenho no trabalho é traduzida em sete modelos, caracterizados na figura 9 (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001):

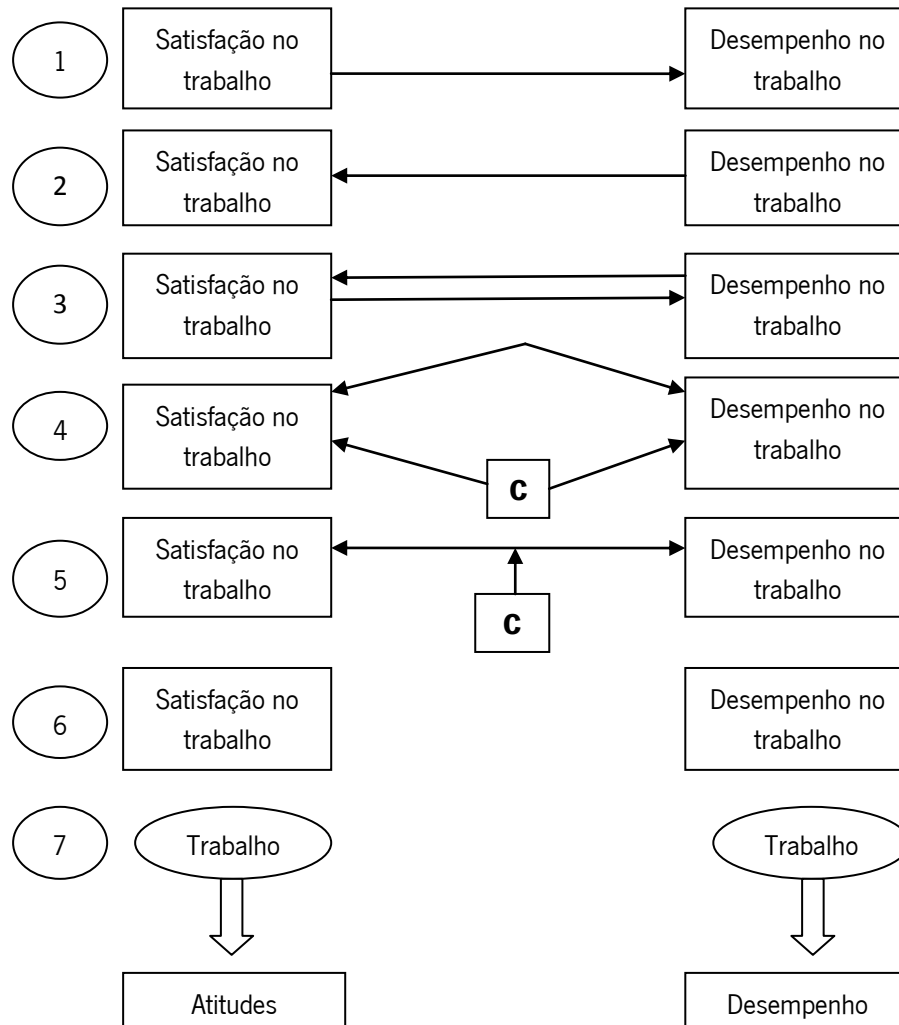


Figura 9: Relação entre satisfação e desempenho no trabalho

Fonte: Judge et al. (2001)

Segundo Judge et al. (2001) o modelo 1 postula a relação causa-efeito da satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Provavelmente é o modelo mais antigo da relação e é muitas vezes atribuído ao movimento das relações humanas. O modelo 2 requer que a pesquisa psicológica é de atitudes e comportamentos, contudo este ponto de vista foi contestado. O modelo 3, que reflete a relação recíproca entre a satisfação no trabalho e o desempenho laboral, não tem nenhum fundamento teórico distinto. São modelos híbridos e aceites por aqueles que acreditam

que o desempenho pode ser satisfatório e, por sua vez, causado pela satisfação. No modelo 4 é observada uma falsa correlação quando a relação entre duas variáveis se deve à relação dessas mesmas variáveis com a “entrada” de uma terceira variável. O modelo 5 representa o meio mais comum de investigar a relação desempenho-satisfação no trabalho. Este modelo tem incorporado variáveis moderadoras: talvez a mais investigada seja a contingência recompensa. Numerosos estudos sugerem que o desempenho no trabalho afeta a sua satisfação apenas na medida em que os indivíduos são compensados com base no seu desempenho. O modelo 6 refere que não existe correlação entre satisfação e desempenho no trabalho. Assim, estes conceitos são tratados como variáveis independentes que não possuem relação entre si. O modelo 7 argumenta que o conceito geral de que as atitudes levam a um determinado desempenho, tem valor, mas apenas quando estão contextualizadas sob o fator trabalho.

Núñez e Monfort (2005) referem que é importante para a direção de uma organização diagnosticar o clima e conhecer como são percebidos pelos trabalhadores determinados aspetos, tais como: normas e estilos da direção, formas de incentivo, reconhecimento, controlo e supervisão, comunicação, solução de problemas e tomada de decisões. Esta informação permite à organização conhecer as principais fontes de insatisfação dos colaboradores e planificar estratégias para influir tanto nos recursos humanos como no desenvolvimento da organização. Isto também conduzirá à definição de estratégias para alcançar os resultados desejados. Quando existe um bom clima organizacional, os trabalhadores apreciam o posto de trabalho, veem-no como interessante e atrativo, cotando o trabalho da direção como de alta qualidade; sentem que existem oportunidades de progressão e verifica-se o aumento do grau de concordância entre as expectativas pessoais e as compensações (Núñez & Monfort, 2005).

York, Colasanti e Josephson (1988) numa amostra de 70 funcionários, que trabalhavam a tempo integral na empresa, concluíram que determinados aspetos da satisfação no trabalho estavam correlacionados com certas dimensões do clima organizacional. A esta análise juntou-se a dimensão *stress*. E embora se espere um efeito sobre a perceção de clima por parte dos trabalhadores, neste estudo nenhuma evidência surgiu para comprovar esse facto. Através das escalas usadas, constata-se que apenas 13% da avaliação da tensão – *stress* – foi associado ao clima. Porém, o estudo revelou uma associação significativa entre o fator satisfação no trabalho e *stress*. Em suma, o resultado demonstrou que o clima organizacional não é responsável por um ambiente *stressante*.

O termo clima, enquanto metáfora derivada do clima atmosférico, é uma influente ferramenta para o estudo do comportamento humano – individual e coletivo – nas organizações (Bedani, 2003). Segundo o autor, da mesma forma que as pessoas reagem de maneira diferente às condições meteorológicas (chuva, frio, sol) também nos aspetos objetivos e subjetivos no ambiente de trabalho, os sujeitos são passíveis de reações diferenciadas. A característica mais particular que se encontrou nos indivíduos alvo do estudo foi a dissonância apresentada entre o elevado grau de empenhamento dos funcionários *versus* as percepções menos satisfatórias sobre as práticas de reconhecimento, valorização e retribuição oferecidas. Assim, caso não sejam realizadas ações – para aperfeiçoar os pontos de insatisfação detetados – aspetos como a satisfação e motivação poderão ser afetados negativamente pelo comportamento funcional da classe operária, ficando o clima favorável da empresa comprometido.

Nesse ínterim, a motivação é um dos fatores que requer maior atenção uma vez que sem um conhecimento básico deste conceito é impossível compreender o comportamento das pessoas. O motivo é o impulso que leva o indivíduo a agir “desta” ou “daquela” forma. O conceito de motivação (aspeto individual) conduz ao clima organizacional (aspeto organizacional). O ser humano vê-se obrigado a adaptar-se constantemente a novas situações; isto pode traduzir-se como um estado de acomodação, apoiando-se não só na satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também na necessidade de pertencer a um grupo social, de estima e de auto-realização (Millán & Penagos, 2008).

Alusivo à variável motivação, torna-se conveniente expor a teoria de Maslow acerca da hierarquia das necessidades. Esta teoria é a mais conhecida e foi desenvolvida em 1954. Indica que as necessidades dos indivíduos podem ser divididas em 5 patamares (ver figura 10), idealizando uma pirâmide: à medida que o indivíduo satisfaz um patamar passa para o seguinte e assim sucessivamente até chegar ao topo da pirâmide (Kotliarov, 2008).

5 Auto-realização
4 Necessidades de estima
3 Necessidades sociais
2 Necessidades de segurança
1 Necessidades fisiológicas

Figura 10: Hierarquia das necessidades

Fonte: adaptado de Maslow (1970)

Do ponto de vista motivacional, a teoria de Maslow assegura que nenhuma necessidade é satisfeita completamente; para motivar e estabelecer recompensas que satisfaçam o indivíduo, torna-se necessário saber em que nível da hierarquia o sujeito se encontra (Maslow, 1970). Neste ínterim, Santos (2010) sugere que quando os indivíduos atingem níveis mais altos de necessidades elevam, indubitavelmente, o grau dos seus desejos. Estes quando são alcançados tendem a gerar reclamação e frustração dentro do ambiente de trabalho. Neste contexto, o autor menciona que quanto maior o nível de reclamação e frustração, mais elevado é o nível de vida do indivíduo e, muito provavelmente, a organização que representa é igualmente mais desenvolvida. Concluindo-se que o nível de reclamação e frustração dos funcionários poderá refletir o nível de vida da organização (Maslow, 1970).

Alguns anos volvidos surge McGregor e Herzberg propondo visões diferentes à teoria de Maslow.

McGregor sugere duas visões distintas e opostas do ser humano: denominada teoria X e Y. A primeira fundamentalmente negativa e a segunda positiva. Pessoas da teoria X estariam abrangidas pelas necessidades básicas da hierarquia de Maslow; os da teoria Y estariam envolvidos pelas necessidades mais superiores. A parte fulcral da teoria de Herzberg impõe o seguinte: ao remover características insatisfatórias no ambiente de trabalho não está a torná-lo satisfatório; simplesmente é (não) insatisfatório. Outro aspeto introduzido na pesquisa de Herzberg foi o conceito salário. Este apareceu quase como um fator higiénico e motivacional (Maslow, 1964).

2.3.2.1 Remuneração

Para Herzberg (1968; referenciado por Stefanan et al., 2012) a remuneração pode satisfazer as necessidades do sujeito num período de tempo. Contudo, esta premissa é diferente de produzir motivação. Compreende-se, assim, que a satisfação alcançada pela remuneração tende a desaparecer com o passar do tempo.

Na perspetiva de Oliveira-Franco (2008) a remuneração corresponde ao valor do tempo e esforço dos trabalhadores que constituem a organização. Sendo que esta condição assume funções diferenciadas para cada um:

- O salário representa a base do padrão de vida dos indivíduos, podendo refletir um determinado *status*;

- As organizações, entre outros aspetos, vêm nos salários uma alavanca para obter no futuro um retorno do investimento;
- Remunerações mais elevadas aumentam a prosperidade da classe trabalhadora, expandindo a oferta de serviços (os indivíduos que não são contemplados com aumentos salariais veem o seu padrão de vida reduzido).

Na pesquisa de Silva (2006) é retratado que muitos economistas e grande parte dos gestores tendem a colocar o dinheiro nos lugares cimeiros das escalas de motivação. Esta conceção é contrária aos *experts* do comportamento que a colocam nos derradeiros lugares. É defendido que nenhum dos dois está completamente certo, visto tratar-se de uma questão que levanta uma enorme dúvida. Assim, torna-se lógico assumir que não existem, a este respeito, verdades absolutas. Explorando esta temática, importa dizer (Silva, 2006) que a remuneração contribui para a satisfação das necessidades dos níveis mais baixos e, possivelmente, as necessidades de estima. Sendo que este patamar é maioritariamente atingido pelas pessoas mais jovens, que se encontram a constituir família. Quer-se com isto dizer que aquelas que já estão “instaladas” na vida, as necessidades pecuniárias não são assim tão urgentes. Este autor defende que a maior parte dos trabalhadores dá um valor considerável ao salário e, de acordo com a teoria das expectativas de Vroom, deve estar diretamente ligado ao desempenho. Esta teoria abrange, essencialmente, três fatores que desencadeiam a motivação do indivíduo para agir (Lopes & Filho, 2004): valência (se os resultados têm valor); instrumentação (se os resultados atingidos poderão conduzir a outros resultados) e expectativa (probabilidade de desempenho levar a um resultado). Reforçando a ideia da importância dada ao salário, constata-se que, geralmente, a seguir a um aumento salarial sucede-se um comportamento *positivo* que tende a repetir-se (também defendido pela teoria do reforço de Skinner). A teoria de Skinner abrange o reforço positivo e o reforço negativo. O reforço positivo tende a repetir-se mediante a recompensa; por outro lado, o reforço negativo representa uma punição que o sujeito não quererá repetir. Assim, a motivação é compreendida através da ligação estímulo-resposta (Bergamini, 1990).

2.3.3 Stress

O aumento do *stress* no ambiente de trabalho tem atingido proporções malélicas para a saúde dos funcionários e para o seu desempenho. Miyada (2007) argumenta que o trabalho deveria ser uma fonte de prazer, de conquista social, um espaço onde os indivíduos pudessem mostrar

e desenvolver a sua criatividade. Porém, o *stress* não tem de ser forçosamente um aspeto negativo: o prefixo *eu-stress* representa o *stress* sadio, saudável. Equivale aos desafios do trabalho, tem como pressuposto levar a cabo a boa performance dos indivíduos e obter resultados construtivos (Miyada, 2007).

Um estudo sobre *stress* no trabalho demonstrou que em empresas de produção, 14.7% dos trabalhadores apresentava um risco elevado de desenvolver problemas de saúde, devido ao *stress*. 37.6% relataram a necessidade de reduzir o *stress* (European Agency for Safety and Health at Work, 2002). Tendo como ponto de partida este relato, Coelho (1995) define que o *stress* no ambiente de trabalho é uma manifestação física ou mental da tensão quando a experiência ou perceção de clima organizacional é desfavorável (por vezes combinada com outros fatores). Com base neste estudo, o autor demonstra que a perceção de clima organizacional está interligada com o *stress* percebido ou percecionado pelos trabalhadores. Porém, as correlações pouco significativas encontradas entre os níveis de *stress* e a dimensão de clima organizacional podem ser entendidas a partir do contexto sócio-cultural (estilo de vida, valores e crenças sociais, aspetos demográficos, localização geográfica) no qual se encontra a amostra. Estes indivíduos, ao tentarem obter sucesso na empresa, a pressão que isso implica, o risco de fracasso, a euforia de querer obter a "meta", entre outros fatores, podem levá-los a sentir *stress* (Coelho, 1995).

O *stress* no trabalho não deve ser tratado como um assunto trivial, pois pode alterar significativamente o comportamento do indivíduo e prejudicar a sua qualidade de vida e a sua saúde. As pessoas sofrem de *stress* quando sentem um desequilíbrio entre as exigências colocadas e os recursos pessoais e ambientais que poderão usar para lidar com essas imposições (European Agency for Safety and Health at Work, 2002).

O *stress*, quando sentido ou vivenciado a curto prazo pode ser benéfico: ter um prazo para cumprir, por exemplo, pode incentivar as pessoas a darem o seu melhor. Por outro lado, se os sujeitos forem expostos recorrentemente a longos períodos de *stress*, podem sofrer um colapso de saúde física e mental (European Agency for Safety and Health at Work, 2002).

No estudo levado a cabo por Loureiro, Pereira, Oliveira e Pessoa (2008) denota-se uma relação entre *burnout* e clima organizacional. Nesta pesquisa os sujeitos que apresentavam maior exaustão emocional e física, exibiam menor envolvimento e conforto na unidade organizacional. Assim, a referida exaustão emocional e física interligou-se com o clima organizacional de forma

negativa: os indivíduos que se preocupavam menos com o trabalho e tinham um menor envolvimento eram os que apresentavam níveis de exaustão mais elevados.

Por outro lado, Loureiro et al. (2008) revelam que aspetos como a clarificação das missões, objetivos a alcançar pelos indivíduos e clareza nas comunicações constituem estratégias que beneficiam o resultado da prestação laboral e podem prevenir que o clima organizacional seja um dos fatores desencadeadores de *burnout*.

O *stress* pode estar presente em profissionais das mais diversas áreas. Contudo, e segundo Malagris e Fiorito (2006), os técnicos de saúde podem ser mais vulneráveis devido aos seus compromissos e natureza do trabalho, com uma forte componente emocional. A título de exemplo, lidar com o sofrimento alheio, a recusa de tratamento por parte dos doentes, o carácter pessoal que pode assumir determinada situação são condições que podem levar ao *stress* emocional e/ou profissional do técnico de saúde. Esta pesquisa concluiu que dos 34 profissionais estudados, seis estavam num estado de exaustão quase extrema e somente quatro não apresentavam qualquer sinal de *stress*.

A figura 11 relata um modelo do processo de *stress*:

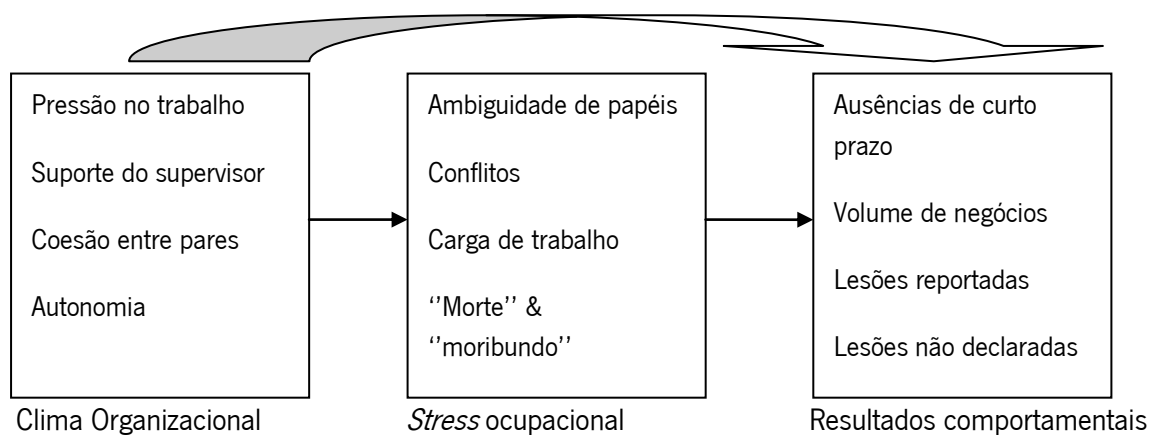


Figura 11: Modelo do processo de *stress*

Fonte: Hemingway e Smith (1999)

O clima organizacional surge neste estudo relacionado, tanto direta como indiretamente, com os resultados depressão e satisfação no trabalho. Mais especificamente, o estudo propõe uma estrutura de possíveis relações entre clima organizacional, *stress* ocupacional e *stress* relacionado com os resultados. Assim, algumas intervenções organizacionais podem visar os

antecedentes de *stress* ocupacional, como o clima organizacional, como um meio de reduzir o *stress* relacionado com os resultados (Hemingway & Smith, 1999).

Para colmatar os agentes *stressores* e proporcionar um clima de trabalho mais favorável, Malagris e Fiorito (2006) propõem algumas medidas, tais como: pesquisa mais aprofundada dos agentes *stressores* ocupacionais; elaboração de um panfleto informativo sobre o *stress* e a forma de o prevenir e/ou controlar; implementar sessões de relaxamento; implementar a prática de exercício físico.

2.3.4 Comunicação e conflito

“O processo de comunicação é uma sequência de acontecimentos no qual dados, informação e conhecimentos são transmitidos de um emissor para um recetor” (Angeloni, 2003, p. 3).

Sendo um dado a matéria-prima da informação e a informação a matéria-prima do conhecimento, a comunicação é o culminar destas inter-relações. Só através de um eficiente sistema de comunicação, envolto em tecnologia adequada, é que tenderá a haver suporte para a tomada de decisão (por parte dos supervisores) – Angeloni (2003). Ver Figura 12.

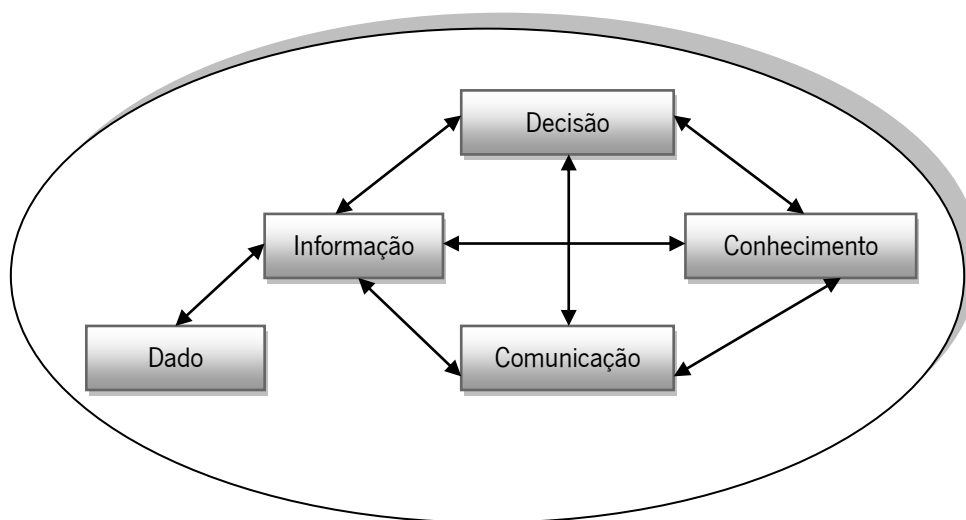


Figura 12: Elementos intervenientes na tomada de decisão

Fonte: Angeloni (2003)

Para Gonçalves (2005) o objetivo da comunicação organizacional é vincular e fortalecer a confiança junto dos colaboradores (internos e externos), alcançando com isso credibilidade e renome. No mesmo seguimento, a comunicação interna é uma espécie de terapia organizacional

onde se dá lugar à gestão de comportamentos, prevendo-se a segurança e proteção daqueles que constituem a empresa. De realçar que a comunicação existe e é "executada" eficazmente quando o desejado e o percebido coincidem.

Assim, pode-se dizer que a comunicação organizacional tem assumido um papel importantíssimo no seio do ambiente de trabalho. A comunicação engloba todas as formas usadas pelos membros da organização para interagirem com os restantes colaboradores. Tendo por base esta pesquisa (Scroferneker, 2000) a forma de comunicar dá ênfase ao *feedback*, atribui importância à forma como a mensagem é recebida e, inevitavelmente, percebida. Ou seja, existe a preocupação em compreender a manifestação não-verbal do recetor da mensagem. Ainda assim, por outras palavras, interessa saber como o recetor da mensagem irá codificar/descodificar o significado do conteúdo recebido.

Gonçalves (2005) e Quesnel (1971) defendem que qualquer organização pode aceder às mais modernas tecnologias de comunicação. Porém, a comunicação não deverá ser exclusivamente cibernética: deve integrar o carácter humano, as pessoas e os seus recursos como uma mais-valia, procurando um esquema para a realidade da empresa. Do topo da hierarquia até à sua base, são as pessoas, no seu todo, que fazem a diferença no seio da organização.

Cada indivíduo transfere as suas competências individuais para o objetivo final da organização. Esta transposição acarreta valores individuais, indivíduos motivados, responsáveis, solidários para com os seus pares, *jogando* na base da transparência e credibilidade (Gonçalves, 2005).

A comunicação não deve, por si só, ser percebida como um complemento da estratégia da organização, mas também deve ser valorizada como componente essencial na comunicação de uma estratégia comum. Cada vez mais os processos de comunicação favorecem o desenvolvimento de relações interpessoais (Cardoso, 2006).

O conflito aparece em vários estudos como uma dimensão preponderante do clima organizacional (Pinheiro, 2002; Del Poder, 2008). Outrora, a inexistência de conflito nas organizações de trabalho era tida como sinal de competência. A "fórmula" era simples: evitar o conflito sistematicamente. Quando, porventura, surgissem conflitos estes eram controlados e suprimidos pela autoridade e poder (Silva, 2006). Todavia, não raras vezes o conflito torna-se contra-indicado e desgastante, pois consome elevada energia individual fazendo com que os indivíduos não se concentrem no trabalho ou desenvolvam relações entre pares.

Alguns dos aspetos negativos do conflito podem resumir-se nos seguintes itens:

- O conflito fora de controlo e demolidor pode originar um clima organizacional hostil, afetando o desempenho dos indivíduos;
- Gerir um conflito é desgastante e por vezes deixa-se de investir no trabalho para resolver o conflito;
- A solidariedade entre indivíduos dá lugar à tensão acabando por prejudicar o bom funcionamento da organização. Do mesmo modo que a gestão do conflito pode influenciar, negativamente, a natureza dos relacionamentos existentes (McIntyre, 2007).

Porém, as ideias inovadoras muitas vezes são consequência destes *pontos de vista* conflituosos. No entanto, são partilhados e discutidos abertamente. Esta abertura e frontalidade podem ajudar a promover sentimentos, valores, atitudes, diferentes maneiras de estar; favorecendo a expressão individual e o processo de soluções mais harmonioso (Silva, 2006).

Um estudo realizado em Portugal revela que tanto homens como mulheres partilham da mesma opinião relativamente ao conceito de conflito (McIntyre, 2007). Numa aproximação do que é o conflito são apresentadas, através de McIntyre, três premissas:

- 1) O conflito tem de ser percebido. Caso contrário esse conflito não existe.
- 2) Tem que existir uma interação.
- 3) Deverá existir uma incompatibilidade entre as partes.

O referido autor recomenda que, em Portugal, são necessários mais estudos sobre conflito, pois é uma área pouco explorada e requer mais atenção. Cada vez mais se torna imprescindível às organizações e seus subordinados estarem adequadamente consciencializados sobre o modo de gerir e resolver os conflitos.

2.3.5 Formação e desenvolvimento de carreira

Os sistemas de formação profissional dependem, para além do nível de desenvolvimento tecnológico de um país, das estruturas de emprego e das características do mercado de trabalho. Os fatores culturais também são aspetos a ter em conta, ou seja: um determinado padrão de conhecimento e formação pode ser eficaz e aceite num país, sendo que os mesmos pressupostos podem não funcionar noutra estado (Leite, 1996).

Por este motivo, implementar o mesmo padrão de desenvolvimento e formação profissional em diferentes países e culturas afigura-se um exercício seguramente difícil.

Em 1996, Leite apresentou um estudo cuja realidade já não é a mesma de hoje em dia. O estudo reflete acerca da realidade japonesa sobre a formação profissional, isto é: fazer um grande investimento nas empresas japonesas só se torna possível no contexto do mercado de trabalho interno, onde os trabalhadores são vistos como «vitalícios» e são treinadas as suas capacidades. Nesta realidade a entidade patronal não tem preocupação em estar a investir na formação dos seus subordinados com receio que estes possam vir a abandonar a empresa. Este sistema tem uma probabilidade de sucesso muito reduzida em países onde a tendência é predominar o mercado externo. Para além disso, os próprios responsáveis das organizações têm tendência a serem reticentes no que concerne ao investimento em formação, e consequente desenvolvimento de carreira, uma vez que temem que a *sua* mão de obra seja “perdida” para os seus concorrentes (Leite, 1996).

Doravante, através de Oliveira-Franco (2008), vê-se que esta realidade foi-se alterando. Atualmente, estabelecer um compromisso com alguém pela garantia de emprego “eterno”, não é uma certeza.

Assim sendo, o estudo de Lima (2010) reflete parte da realidade portuguesa onde o trabalho desenvolvido está, cada vez mais, a ser sustentado pelos chamados recibos verdes. O que permite que os colaboradores não se sintam inteiramente pertencentes à organização e surgindo uma oportunidade mais proveitosa e que honre o seu estatuto de trabalhador qualificado, este pode abandonar a organização que até então representava (e com isso levar toda a formação e logística associada) – Lima (2010).

Neste contexto, o trabalho deixa de ser visto como impulsionador de relações de produção duradouras, persistentes e vinculativas, passando a ser perspetivado como um fator de instabilidade e de permanente degradação das condições de vida dos cidadãos (Lima, 2010).

Para Rebelo (2005) as condições laborais estão para além dos limites da legalidade, traduzindo-se na contratação de trabalhadores a termo para desempenhar funções de trabalho sem termo, na contratação de «falsos trabalhadores independentes» (recibos verdes).

2.3.5.1 Gestão de carreira

O primeiro passo no processo de gestão de carreira é denominado exploração de carreira (pontos fortes e pontos fracos): esta é baseada na teoria do comportamento exploratório desenvolvido por psicólogos profissionais. Este tipo de comportamento inclui atividades mentais ou físicas que desencadeiam informação sobre si ou sobre o meio envolvente (Noe, 1996).

O processo de gestão de carreira envolve os pontos fortes e fracos, o desenvolvimento dos objetivos de carreira e o uso de estratégias para alcançar esses mesmos objetivos. Daí que Weirich (2000) defina gestão de carreira como o processo através do qual os indivíduos reúnem informação sobre valores, interesses, pontos fortes e fracos das habilidades; os sujeitos definem um objetivo de carreira e envolvem-se em estratégias para aumentar a probabilidade do objetivo ser alcançado. A teoria do desenvolvimento dos objetivos de carreira sugere que a definição de metas influenciam o comportamento de prestar atenção, estimular e manter o esforço na atividade laboral. Desta forma, o desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos traçados é facilitado. A implementação de uma estratégia de carreira é uma atividade ou comportamento que aumenta a probabilidade de se atingir os objetivos; uma estratégia intrapessoal importante é o desenvolvimento de habilidades e competências críticas para o sucesso da unidade organizacional (desenvolvimento de competências) – Noe (1996).

Na figura 13 é apresentado um modelo da relação entre a gestão de carreira, desenvolvimento e desempenho dos colaboradores.

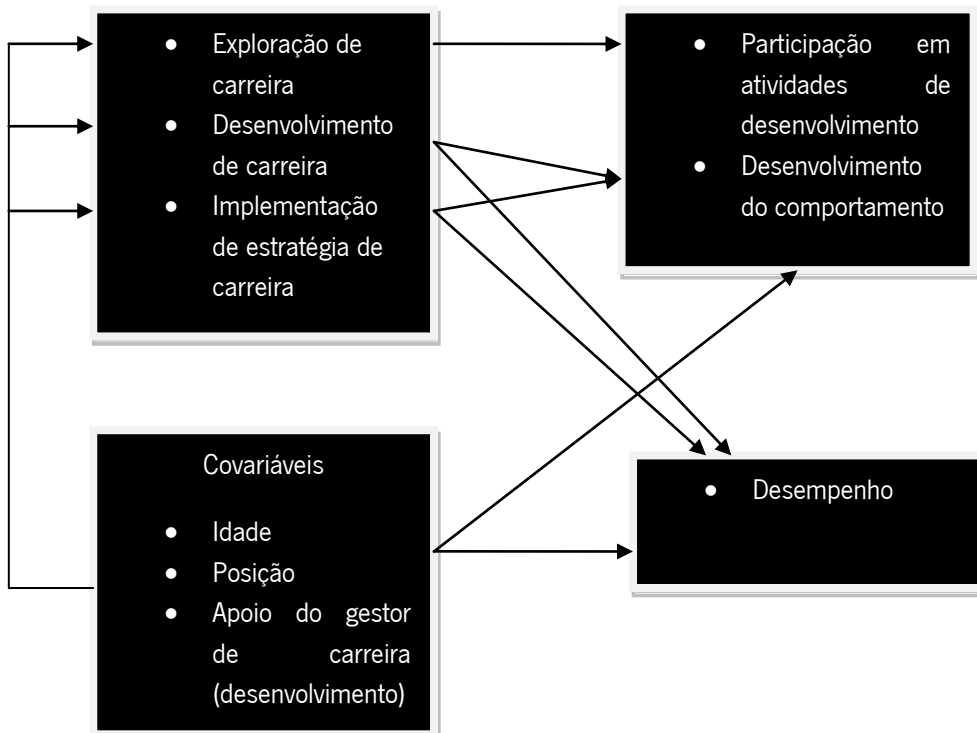


Figura 13: Representação de um modelo da relação entre a gestão de carreira, desenvolvimento e desempenho dos colaboradores

Fonte: Noe (1996)

Anderson e Betz (2001) contemplam os estudos de Bandura que mostram que uma das áreas mais visíveis do comportamento profissional é a teoria da auto-eficácia. Teoria que serve como modelo para o estudo do desenvolvimento de carreira e tomada de decisão. A teoria de Bandura postula que as crenças sobre competência em especialidades comportamentais influenciam a escolha, o desempenho e a persistência que os aspetos comportamentais requerem. Características de auto-eficácia e confiança social são parâmetros que podem ter um potencial considerável para a vida pessoal e desenvolvimento de carreira (Anderson & Betz, 2001).

Dando continuidade a esta temática, consta-se que atualmente os indivíduos têm mais controlo sobre a sua própria carreira, esta pode ser vista como um bem baseado em sentimentos internos, hierarquia e *status* (Baruch, 2006). Baruch (1992, p. 40) define carreira como um “processo de desenvolvimento do funcionário ao longo de uma trajetória de experiências e de locais de trabalho numa ou mais organizações”. Se por um lado a carreira profissional é “propriedade” do indivíduo (que pode ser influenciada por novas normas sociais) por outro, o planeamento e gestão de carreira é feito, em grande parte, pelas organizações; no passado, o planeamento e gestão de carreira era, maioritariamente responsabilidade do indivíduo (Arthur, Hall & Lawrence, 1989).

As organizações têm um papel significativo no direcionamento da carreira do indivíduo. Sendo que, para Baruch (2006), deverá existir um equilíbrio entre o gestor de carreira tradicional e o atual/futurista. A propósito, o sistema de carreira contemporânea é diferente do sistema tradicional; os padrões foram-se alterando: partiram de sistemas estáveis e lineares para sistemas transitórios e dinâmicos. Porém, esta transição nem sempre acarreta sucesso para as organizações. Aspetos como a falta de confiança ou uma aplicação deficiente dos padrões podem dar origem ao fracasso da transição (Baruch, 2006).

CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO

Este capítulo corresponde à apresentação e justificação da metodologia, tipologia de estudo, definição de população e amostra, e breve enunciado sobre o instrumento de recolha de dados. Será ainda feita a caracterização da organização e dos entrevistados.

3.1 Metodologia

Para a recolha de dados optar-se-á pela realização de entrevistas. A escolha recaiu sobre uma abordagem qualitativa, pelo facto de o efetivo total da organização onde se escolheu levar a efeito o estudo ser inferior a 20 colaboradores. Tal como já foi abordado anteriormente, os estudos de clima organizacional têm privilegiado a abordagem e o método quantitativo. Todavia, no presente estudo, este desenho foi “substituído” pelo método qualitativo. Para além da preferência pessoal da investigadora (pela análise qualitativa de clima da clínica em questão) pesou o facto de hoje em dia o paradigma qualitativo ter ganho terreno nos estudos organizacionais, em áreas como a Psicologia, Educação e Administração de Empresas (Neves, 1996). Além disso, o interesse pelas pesquisas qualitativas tem sido crescente no campo da saúde. Em 2005, Turato afirmava que na última década as pesquisas qualitativas foram muito bem aceites pelos jornais médicos. A eleição das entrevistas como técnica de recolha de dados prende-se com o facto de ser o método usado no campo qualitativo, que permite aprofundar a complexidade dos fenómenos, factos e processos – tanto particulares como específicos – de grupos geralmente limitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente (Minayo & Sanches, 1993).

A abordagem qualitativa patente neste estudo prende-se na procura, por parte da investigadora, de uma compreensão particular daquilo que se propõe estudar; não tem como preocupação as generalizações populacionais, princípios ou leis. O método qualitativo baseia-se no específico, procurando sobretudo a compreensão dos fenómenos em estudo em detrimento da sua explicação (Nogueira-Martins, 2004).

A investigação quantitativa, por sua vez, busca uma relação artificial com a realidade da investigação. Isto não representa algo negativo, é puramente uma característica. Este tipo de investigação utiliza objetivos precisos, com perguntas que devem ser realizadas da mesma forma (não permitindo que o investigador modifique a questão ou o modo de fazê-la, nem oferecer nenhuma explicação). Se este tipo de situação acontecesse criar-se-ia um viés nas respostas e

não seria possível construir os aglomerados numéricos que este tipo de investigação exige (Goldenberg, Marsiglia & Gomes, 2003).

3.1.1 Tipo de estudo

Pode-se caracterizar os desenhos de estudo em dois tipos: experimentais e observacionais. Nos estudos experimentais a interferência é deliberada e organizada pelo investigador. O objetivo é determinar o resultado da intervenção; geralmente a medição do efeito da intervenção é caracterizada através da comparação com um grupo de indivíduos que não sofrem qualquer intervenção ou que esta foi feita de maneira diferente. Nos estudos observacionais o investigador estuda, analisa e faz o registo dos parâmetros em estudo e os seus atributos, como estes se relacionam entre si, não tendo qualquer intervenção (Fronteira, 2013).

De notar que os estudos observacionais podem se subdividir em descritivos e analíticos. Os estudos descritivos visam conhecer um fenómeno sem o alterar, de modo a perceber o objeto de interesse num determinado período de tempo e espaço (Carvalho & Rocha, 1983). Por sua vez, os estudos analíticos são modelos usados para testar uma hipótese. O investigador introduz um fator de exposição, avaliando-o, e para isso utiliza ferramentas estatísticas (Hochman, Nahas, Filho & Ferreira, 2005).

De forma a reforçar a escolha metodológica, pode dizer-se, segundo Nogueira-Martins (2004) que a pesquisa qualitativa é útil quando o número de indivíduos e/ou dados obtidos são insuficientes para a análise estatística.

Para avaliar as perceções de clima organizacional dos colaboradores da clínica ADS optar-se-á pelo estudo observacional, descritivo, do tipo qualitativo.

3.1.2 População e amostra

Entende-se por população o conjunto de elementos que têm pelo menos uma característica em comum; está inserida no contexto da análise e pretende-se obter uma informação. O espaço amostral (amostra) pode-se definir como um subconjunto dos elementos da população, tendo por objetivo representar o conjunto inteiro (Silva, Souza-Pena, Gusmão & Pinto, 2012).

O tipo de amostra pode ser classificado como amostragem probabilística e não probabilística. No presente estudo foi usada uma amostragem não probabilística de conveniência. Neste tipo de pesquisa o investigador seleciona os indivíduos a quem tem acesso, admitindo-se que estes

representam a população. Inclusivamente, este tipo de amostragem é tipicamente aplicado a estudos de natureza qualitativa (Gil, 1999).

Assim sendo, os entrevistados que compõem a amostra são 8 colaboradores da clínica dentária ADS, de entre um efetivo total de 12 colaboradores. Optou-se por *aqueles* 8 elementos uma vez que não desempenham nenhum cargo de chefia (um requisito pretendido) e pela sua posição e relação com a entidade patronal ser semelhante. Minimizando, com isso, os erros de mensuração.

3.1.3 Instrumento de recolha de dados

Segundo Fraser e Gondim (2004) a entrevista é utilizada no ambiente clínico em geral, na seleção de pessoas e na investigação científica. Na seleção de pessoas, o foco está na avaliação do candidato para fundamentar prognósticos de desempenho no trabalho futuro e na pesquisa científica.

Um inquérito por entrevista pode ser benéfico uma vez que é flexível – permite explorar linhas de interrogatório que não eram previstas; pode ser marcada de acordo com a disponibilidade do entrevistado e entrevistador; possibilita o aprofundamento dos assuntos. O dispêndio de tempo, a influência que o entrevistador pode induzir nas respostas do entrevistado, o facto de as pessoas poderem dar respostas socialmente corretas ao invés de exprimirem as suas próprias ideias ou comportamentos, consistem nas desvantagens ou inconvenientes do inquérito por entrevista (Alves, 2012).

Seguindo a linha de pensamento de Nogueira-Martins (2004) na perspetiva qualitativa o pesquisador usa as descrições e as conexões causais objetivas pelas interpretações; conclui-se que não utiliza *meios* estatísticos para a sua análise.

Britten (1995) refere-se ao método qualitativo, a partir da entrevista, como sendo uma poderosa arma e flexível ferramenta que pode abrir novas áreas de pesquisa. Este tipo de método permite aos responsáveis pelo estudo praticar as questões de investigação e qual a relevância para o seu trabalho – que de outra forma seria difícil de investigar.

De acordo com Nogueira-Martins (2004) e Britten (1995), existem três tipos de entrevista: estruturada, semi estruturada e aberta. Irá optar-se pela estruturada que parte de questionários onde as perguntas são antecipadamente formuladas e, por norma, o investigador não se desvia

das perguntas padronizadas no guião. O principal motivo para o uso deste tipo de entrevista é a possibilidade de fazer comparações com o mesmo conjunto de perguntas (Boni & Quaresma, 2005; Britten, 1995).

Para Alves (2012) a entrevista deverá ser preparada, tendo um guião para que se recolham as informações desejadas. Esta técnica tem diversas potencialidades, pois permite fazer perguntas que não estavam previstas mas que surgem pelas respostas dos entrevistados e por essa razão podem induzir em aspetos importantes para o estudo; este tipo de inquérito permite aprofundar assuntos junto de um número reduzido de indivíduos.

Em suma, a análise, o diagnóstico e as sugestões, facultadas pela pesquisa, são importantes instrumentos para o sucesso de programas direcionados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Existe uma vasta literatura sobre o modo de aplicar uma pesquisa de campo e interpretar os dados levantados. Na opinião de Bispo (2006) recomenda-se que este tipo de pesquisa seja realizado por alguma fonte totalmente independente da organização onde será aplicada. Assim, pode-se obter resultados mais próximos da realidade da organização, mais precisos e livres de influências ou pressões. A aplicação da pesquisa por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados enviesados. Com efeito, os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para corresponder à pesquisa, apresentando críticas e sugestões inconsistentes. Dessa forma, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam com fidelidade o clima organizacional da empresa. Contudo, várias empresas têm elaborado e aplicado a sua própria pesquisa e obtido, com isso, bons resultados (Bispo, 2006). A propósito deste relato, é de realçar que a pesquisa do estudo *Uma análise de clima organizacional numa unidade de saúde oral* será realizada por uma pessoa que não exerce funções na clínica em questão. Contudo conhece e mantém relações formais com os colaboradores.

Procedimentos

Os colaboradores foram informados da realização das entrevistas através dos responsáveis da clínica. As entrevistas decorreram nas instalações da clínica nos meses de maio e junho de 2013. Depois de transcritas para o *software* Microsoft® Word 2010, as entrevistas foram desgravadas.

Antes do início do estudo propriamente dito acerca da temática exposta, foram realizadas leituras a propósito dos possíveis eixos temáticos. Ou seja, os que poderiam fazer parte da avaliação de clima organizacional, na organização selecionada. De entre outros, constatou-se que o conceito denominado *endomarketing* (ou ambiente interno) assenta em diferentes categorias do clima organizacional, a saber: ambiente físico, comunicação, estrutura organizacional, desafios, liberdade e autonomia, participação, recursos, salários e benefícios, suporte da chefia, suporte do grupo de trabalho, treino, segurança, competição e poder, integração setorial, satisfação (Miyada, 2007). Assim, este leque de dimensões foram aprimoradas e adaptadas para o público-alvo do estudo, resultando no guião usado em campo para a elaboração das entrevistas (anexo I).

O trabalho de campo foi realizado nas instalações da clínica ADS; as entrevistas decorreram dentro dos parâmetros da normalidade sem ocorrer nenhum episódio digno de registo. A abordagem pergunta-resposta seguiu o guião previamente elaborado, sendo que, por vezes, os entrevistados desviavam-se do cerne da questão tornando-se necessário “reposicioná-los” para a temática pretendida.

3.2 Caracterização geral da clínica ADS

A unidade de saúde referente ao estudo é uma clínica dentária, situada em Matosinhos, loja no *MarShopping*, com 11 colaboradores (oito funcionários e três responsáveis – chefe). O estudo foi direcionado para os oito funcionários referidos (sem nenhuma função de chefia).

Assume a generalidade das especialidades dentárias, cuidados de saúde, facilidade de acesso, benefício da infraestrutura de um *shopping*, estacionamento grátis, chamada para consulta via SMS, espaço físico criado de raiz com 170m² de área útil. A referida clínica à data (24 outubro 2013) perfaz um total de 3720 clientes.

Tem como compromissos a criação de uma rede de clínicas (10 no total), facultar o acesso aos clientes diretos aos mercados das seguradoras de saúde, ao regime de convenções e aos utentes do SNS (cheque dentista). A unidade tem como preocupações a criação de soluções com base no conhecimento e centrada na inovação tecnológica; o conhecimento, tecnologia, e informação dá-lhe um valor acrescentado.

O projeto arrancou em Fevereiro de 2011 com a abertura da loja/clínica no *MarShopping* e conclusão da restante rede em 2015. A ideia passa pela implantação nas principais cidades do

país. Praticamente finalizado o ano de 2013, ainda não se deu a continuidade da implementação da rede devido à conjuntura atual do país. É relatado pelos responsáveis que os “objetivos traçados ainda estão aquém de serem atingidos”. Realça-se ainda um decréscimo na procura dos serviços por parte dos clientes, o que decorre, em parte, da atual crise económica e financeira. Neste momento, o principal objetivo passa por assegurar e manter o funcionamento da única clínica da rede até à data.

3.3 Caracterização geral dos entrevistados

Foram entrevistados os 8 colaboradores da clínica dentária ADS. Sendo que 4 são do sexo masculino e os restantes 4 do sexo feminino; da mesma forma que metade são casados e a outra metade solteiros. Relativamente às idades, 3 têm idade compreendida entre os 24 e os 29 anos; 4 deles entre os 30 e os 40 anos e somente um tem mais de 40 anos.

Apenas um deles está há menos de um ano na clínica, sendo que os restantes fazem parte da organização desde a sua abertura.

No que concerne às habilitações literárias, um tem o 9.º ano completo, dois têm o ensino secundário completo, três são licenciados. Os restantes dois obtiveram o grau de mestre.

Recorrendo à primeira categoria de análise, expõe-se o percurso organizacional dos entrevistados.

3.3.1 Ingresso e percurso organizacional

Constata-se que, à exceção de dois entrevistados, todos entraram na organização através de *conhecidos* que, por sua vez, conheciam o/os responsáveis da clínica. Por exemplo, o entrevistado 7 afirma que a entrada na organização se deu “(...) através de uma prima, soube que iria haver uma vaga para assistente e que o responsável X iria abrir uma clínica”; “foi por intermédio de uma colega que conhecia o responsável X e foi por aí”, refere o entrevistado 6. E acrescenta: “Foi através de um grupo de amigos quando um dos sócios, neste caso o responsável Z, que pertence ao grupo (...) surgiu a oportunidade de me ajudar”.

Todos os colaboradores já trabalhavam antes de ingressar na clínica, porém nem todos trabalhavam em medicina dentária. Como se pode comprovar pelo entrevistado 7 “desde que terminei o secundário trabalhei numa loja de roupa, depois trabalhei na PT comunicações e na TMN”. O entrevistado 1 tem um vasto currículo tendo já trabalhado em diversos ramos: “é

assim, eu estava numa área diferente, eu estava na área da cosmética. Eu já tive várias áreas, desde parte de solicitadores de execução, área da cosmética, já estive na área da fotografia". O entrevistado 4 ingressou na clínica "como assistente dentária iniciei-me aqui (...)".

3.4 Conceito de organização – caracterização geral

Indo ao encontro do que é defendido por Lisboa et al. (2011) o dinamismo empresarial representa a força económica de um país, sendo as empresas as instâncias responsáveis pela transformação dos fatores de produção em bens e/ou serviços. Três características são associadas ao conceito de organização: recursos materiais, recursos humanos e forma organizativa.

Nos recursos materiais distingue-se o capital e os equipamentos necessários à transformação dos produtos ou à prestação de um serviço; os recursos humanos são todos aqueles que desempenham um trabalho dentro da empresa, independentemente do cargo que ocupam; a forma organizativa constitui o elo de ligação que permite dar vida à organização. É a forma como a empresa se encontra organizada que a diferencia das restantes e lhe permite desenvolver vantagens competitivas (Lisboa et al., 2011).

" Uma empresa é uma unidade que – embora constituída, tal como as outras, com meios humanos, materiais e monetários – atua na lógica das leis do mercado ou do plano e é condicionada por variáveis ambientais que interagem com o seu desenvolvimento. Para além destes aspetos, as empresas procuram não só satisfazer as necessidades dos seus clientes, mas também as daqueles que com ela trabalham – empregados, gestores, bancos, governos, etc" (Lisboa et al., 2011, p.14). Para Sorgato (2007) uma organização não é algo isolado, desligado do contexto; as organizações representam, sim, a parte da mutação do ambiente social e passível de transformação. As organizações atuais são diferentes das organizações de outrora: a sociedade muda e com ela mudam os padrões de vida. Consequentemente levam as empresas a mudanças significativas também.

Assim sendo, as organizações respondem a princípios gerais, caracterizando-se pela definição de metas, por meio do trabalho dos indivíduos, através de métodos e técnicas. Da sua constituição fazem parte os recursos humanos, materiais, tecnologia e dependem do trabalho humano para a sua permanência, crescimento e desenvolvimento. Os recursos humanos ora apresentados respondem, ainda, pela interação e interdependência das diversas variáveis que compõem a

organização. Nesta conduta, o indivíduo é o principal componente e é indispensável à instituição. Em troca, procura corresponder às expectativas da organização tendo a possibilidade de satisfazer os seus desejos no campo profissional (Rizzatti, Junior, Sarmiento, Rizzatti, G. & Rizzatti, C., 2010).

Organização de saúde

As organizações de saúde têm serviços e características próprias que culminam em exigências particulares em termos de gestão e organização. Os serviços de saúde respondem a variáveis complexas (biofísica, social, psicológica) sendo a «sua» resposta variável em função da classe social, da perspetiva (por parte do indivíduo) de saúde, doença e morte (Dussault, 1992).

Dussault (1992) referiu que devido à complexidade destes serviços, a organização tem de respeitar as normas de qualidade. Contudo, não é aconselhável que se tornem demasiado formais, visto que os prestadores de cuidados de saúde carecem de autonomia para ajustar os serviços às necessidades específicas dos sujeitos. Assim, o mesmo autor defende que devido à sua importância social e económica, as organizações de saúde são um setor procurado pelos *stakeholders* que têm interesses divergentes. Ou seja, os “doentes” procuram serviços de saúde de qualidade, mas baratos; os profissionais de saúde pretendem desenvolver o seu conhecimento, as suas habilidades e obter uma recompensa aliciante; as empresas de materiais e produtos, as seguradoras, os estabelecimentos privados também desejam fazer bons negócios.

Desta forma, hoje em dia as organizações de saúde têm a sua própria perspetiva estratégica, iniciada no setor empresarial. Os líderes das organizações de saúde consideram que o pensamento estratégico, planeamento e gestão estratégica são o impulso para a indústria, ao mesmo tempo que a gestão estratégica tornou-se numa manifestação clara de uma liderança eficaz nas organizações de saúde (Swayne, Duncan & Ginter, 2012).

Em conformidade com estas particularidades, a gestão de uma organização de saúde deve refletir sobre estas idiossincrasias e não deve tratar o setor da saúde como qualquer outro. Assim, os gestores de uma unidade de saúde devem ter capacidade intelectual e pessoal (identificar e analisar os problemas da sua organização) que lhes permita enfrentar um ambiente complexo, mutável e com diversas limitações (Dussault, 1992).

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Finalizado o capítulo III, procede-se à análise e discussão das respostas dos entrevistados, em função das categorias que emergiram da análise de conteúdo das entrevistas. A discussão visa confrontar as diversas dimensões com o estado da arte.

Os indivíduos que colaboraram nas entrevistas são designados como entrevistado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8. Sendo esta atribuição feita de forma aleatória sem se atender à ordem cronológica que presidiu à realização das entrevistas. Os responsáveis da clínica também carecem de confidencialidade pelo que serão apresentados como responsável X, Y e Z. O facto de a pesquisadora conhecer, mesmo que formalmente, os entrevistados e manter relações cordiais com os responsáveis da clínica, não parece ter influenciado nas respostas obtidas.

A análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de organização, comunicação e informação de dados qualitativos, que visa despontar temas e conceitos. A matéria de uma comunicação (considerado o discurso falado ou escrito) é um fenómeno complexo e tem necessidade de uma análise cuidadosa. Torna-se perfeitamente plausível que o pesquisador que recorre ao método qualitativo exponha para além da descrição dos resultados: “se por um lado os dados são mudos e inertes por outro lado é o investigador que lhes dará voz” (Campos & Turato, 2009, p. 126). Mais se acrescenta que o processo de categorizar pode ser entendido como uma forma de apresentar os resultados e discussões da análise dos dados (Campos & Turato, 2009).

Campos (2004, p. 614) contextualiza as categorias como “grandes enunciados que abarcam um número variável de temas (...) que, através da sua análise, exprimem significados importantes que atendem aos objetivos do estudo (...) proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos”.

Tendo por base estes princípios, é exposta a análise e discussão dos resultados das entrevistas, que se nortearam pela grelha de análise que se segue (figura 14).

CATEGORIAS	TEMA	SUB-TEMA	ARGUMENTOS
I - Ingresso e percurso organizacional	Integração na organização	A importância da integração na organização	(excertos entrevistas)
II - Atividades entre pares - Imagem e o papel do líder na organização - Comunicação e conflito - Remuneração e motivação no ambiente de trabalho - Formação e desenvolvimento profissional	Dimensões de clima organizacional	Clima organizacional	(excertos entrevistas + literatura da especialidade)

Figura 14: Grelha de análise

Fonte: elaboração própria

4.1 Atividades entre pares

Cada vez mais, no seio das organizações, é incutido o espírito de trabalhar em equipa. Trabalhar em equipa implica a partilha do planeamento, a divisão de tarefas, a cooperação e a colaboração (Araújo & Rocha, 2007). Assim, este aspeto foi sendo relatado pelos entrevistados como um complemento de trabalho: *“(...) e se houver alguma dúvida, de um lado ou de outro, tentamos entre todas ajudar umas às outras”*, afirma o entrevistado 2. Tal como referiu Morin (2001) o trabalho em equipa e o desenvolvimento de relações profissionais positivas, são dois princípios que estimulam o desenvolvimento de sentimento de pertença à organização, de vínculo e de cooperação no seio da mesma.

“(...) Por isso acabamos sempre por estar em contacto uns com os outros para fazer os respetivos estudos (...) há um bom feedback por parte dos pacientes, por acaso as coisas nesse aspeto têm corrido de uma maneira interessante, normalmente ficam o que também é importante, não criam problemas nestas situações de andarem de um lado para o outro, ou seja, de um médico para o outro. Até acho que eles acabam por achar uma situação

interessante, porque vêem que nós estamos interessados em fazer uma coisa decente”, entrevistado 3. A ação interdisciplinar, do trabalho em equipa, pressupõe a possibilidade da prática de um profissional reorganizar-se na prática do outro. Desta forma, ambos se transformam para a intervenção na realidade em que estão inseridos (Araújo & Rocha, 2007).

O entrevistado 5 também enfatiza o espírito de equipa nos seguintes termos: *“principalmente aqui discutimos muito os casos. Ou seja, acabamos por trabalhar muito em equipa”*. O entrevistado 4 expressa o seu ponto de vista da seguinte forma: *“(...) tentamos que haja um trabalho em grupo, por vezes não é completo mas tentamos que assim o seja”*.

Opinião diferente tem o entrevistado 6. Para ele não existe *muito* o trabalho em equipa: *“Eu penso que é assim, relativamente ao trabalho em equipa eu acho que na clínica às vezes não há muito, sinceramente”*.

Assim, e quando questionado sobre *“O que é feito no sentido de estimular o trabalho em equipa?”*, o entrevistado 6 é o que mantém um sentido crítico mais apurado *“às vezes penso que se está a perder um pouco o espírito de trabalho em equipa; às vezes gostava de ter mais ali um trabalho de forma mais comunicativa, poder falar com o colega, não saber que um paciente meu foi à consulta e foi desviado [passou a ser seguido por outro colega] “*. A democracia entre os diferentes trabalhadores, os saberes, práticas, interesses e necessidades representam, igualmente, o conceito de trabalhar em equipa (Araújo & Rocha, 2007).

Em suma, quando questionados sobre o que é feito no sentido de promover o trabalho em equipa, é possível detetar alguma divergência nas respostas dos entrevistados. Ou seja, quando se coloca a questão de forma mais objetiva verifica-se variações de opinião: *“portanto é-nos incutido da parte das chefias que temos de trabalhar todos em equipa, mas depois, quando chegamos aqui... às vezes falha assim um bocadinho”,* afirma o entrevistado 2. Alguns entrevistados afirmam peremptoriamente: *“neste momento nada”,* como é o caso do entrevistado 7, opinião partilhada pelo entrevistado 4, que responde: *“Nada. Nada. Podemos tentar, se calhar, sei lá, ajudar um pouco até com os horários ou facilitar a forma das férias, mas no geral não”* e entrevistado 1: *“Não há nada que estimule”*. Assim, o trabalho em equipa pressupõe uma relação recíproca de comunicação e interação; a comunicação em busca de consenso entre profissionais traduz-se em qualidade na prestação de cuidados de saúde aos clientes (Araújo & Rocha, 2007).

4.2 Imagem e o papel do líder na organização

Ao longo das décadas foi sendo comum as organizações terem presentes os chamados patrões, chefes ou, para muitos, os líderes. Os responsáveis X, Y e Z são, para os entrevistados, os que encabeçam os lugares de chefia da clínica ADS.

No cômputo geral, todos os entrevistados apontaram a ausência do/dos responsáveis como um aspeto negativo ao bom funcionamento da unidade. *“Às vezes acho que o responsável X está um bocadinho ausente. Certas coisas que não correm melhor aqui acho que se ele estivesse mais presente seria muito melhor”,* entrevistado 2. *“Agora a nível de gestão uma das coisas que me dá a entender e que eu sinto, ainda há uma ausência de gestão e há prioridades que estão trocadas. Ausência no sentido prático e físico, um bocadinho dos dois (...) haveria de existir uma gestão com conhecimento de causa, saber o que se passa, tem de se conhecer um bocadinho as pessoas para se saber”,* entrevistado 3. Neste contexto, encontra-se a análise de Carvalho (1995) onde é referenciado a importância da flexibilidade dos líderes: a flexibilidade permite à organização rever os seus objetivos, reformular estratégias de atuação, modificar tecnologias, conceber novos processos e alterar estilos de gestão. O entrevistado 6 tem igual opinião relativamente à negligência de gestão *“No caso do responsável Y agora está um bocadinho mais presente (...) embora, na minha opinião, continuo a achar que como é uma pessoa que não está diretamente ligada à área, há algumas falhas de gestão porque realmente não está diretamente ligada. Acho que se fosse uma pessoa mais diretamente ligada à medicina dentária, até mesmo ao ramo da saúde, se calhar haveria uma ou outra situação que já estaria mais evoluída”.*

Denota-se ainda algum sentimento de desilusão perante a ausência dos responsáveis da clínica e consequências daí resultantes. O entrevistado 5 tem a seguinte opinião: *“acho que a clínica poderia dar um bocadinho mais se tivéssemos, digamos, assim, um gestor que realmente participasse, que fosse atento, que percebesse as nossas falhas, porque quem aqui está dá o litro, literalmente. Mas se calhar nós acabamos por dar muito mais, digamos, do que os sócios, portanto a entidade patronal”.* O entrevistado 4 refere que *“a ausência leva à não organização porque a pessoa que está mais presente neste momento, em parte não percebe muito de saúde oral, de dentária neste caso”.* A nível técnico, não é premissa básica que os dirigentes sejam especialistas em cada área da gestão ou produção de serviços de saúde. Porém, a chefia deverá ser capaz de entender o que os seus profissionais (subordinados) fazem. Ao mesmo tempo ser

capaz de solicitar e utilizar a informação que possa melhorar toda a atividade laboral (Dussault, 1992).

Esta questão parece, de facto, unânime entre todos: *“Eu continuo a dizer que isto bem gerido podia ser bem diferente, para melhor. Na minha opinião, esta clínica especificamente tem dado alguma coisa, tem evoluído, tem crescido alguma coisa porque tem aqui 4 pessoas que dão o corpo ao manifesto e vão desenrascando tudo”*, entrevistado 3. *“(...) eu já ouvi dizer que não há trabalho sem chefe e nós desde que a clínica abriu conseguimos levar isto para a frente sem uma presença autoritária (...) falo de gestão, nós só temos 2 ou 3 patrões, cada qual mais ausente que outro”*, entrevistado 7. Atendendo ao testemunho dos colaboradores da clínica, o estilo de liderança praticado pelos gestores de topo, não assenta nos pressupostos da literatura sobre o tema. O estudo de Nielsen et al. (2008) clarificou que um ambiente de trabalho com significado, clareza na atribuição de papéis e oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores, desencadeiam altos níveis de energia e entusiasmo aos colaboradores da organização. O exercício de liderança prevê uma visão global e capacidade de mobilizar recursos e construir acordos institucionais que permitam à organização (e aos seus colaboradores) atingir os objetivos delineados. É papel do líder identificar e desenvolver o talento das pessoas, criando condições favoráveis para a formação de equipas de trabalho competentes e empenhadas (Carvalho, 1995).

Quando interrogados sobre a existência e pertinência do líder ou de um líder na organização, as apreciações dividem-se. Se para uns existe, para outros não ou “mais ou menos”. Denota-se alguma confusão em admitir sem sombra de dúvidas a existência ou não de um líder. Para o entrevistado 2 *“existe, pouco presente (...) certas coisas que nós perguntamos o responsável X tenta-nos explicar que o caminho ideal será mesmo aquele, por ali; não está tão presente como eu acho que deveria estar, mas quando é preciso ele ajuda”*. O entrevistado 7 também responde *“Sim”*, existe um líder, contudo é peremptório e assegura *“sim, transferência de salário e pouco mais”*. Refere que *“para mim é o responsável X (...) se ele disser não, é não. Portanto ele será o líder. É um líder ausente. Deveria estar mais presente para ver as necessidades dos médicos, ver as necessidades das assistentes, as necessidades da clínica (...) e acima de tudo o que lhe faz falta a ele: perceber as necessidades da clínica. O responsável Y não tem noção”*. Opinião semelhante tem o entrevistado 5, embora reticente na classificação de um líder ou não: *“existe um líder que nos paga ao final do mês. É difícil dizer existe ou não existe porque... faz falta sim a*

presença de um líder que estivesse presente, faz falta para nos indicar melhores caminhos, alguém que estivesse presente, que soubesse pôr ordem nas situações que isso é necessário, não deixar cada um fazer um pouco aquilo que quer [porque isso acontece] (...) no entanto, na parte das assistentes, do que eu me apercebo, é que às vezes fazem um pouco o que querem (...) portanto acaba por criar algum atrito que se realmente existisse esse líder, essas situações não existiam”. Grosso modo, o líder é percebido como alguém que acarreta determinadas características inatas ou adquiridas. É alguém que se adapta às circunstâncias e ao contexto em que está inserida a organização. O líder é um sujeito capaz de gerir conflitos e exercer influência em ambientes equívocos, emaranhados e problemáticos (Bento, 2008).

O entrevistado 1, 3, 4 e mesmo o 8 respondem prontamente que “*não*”, não existe um líder. Porém, constata-se que os entrevistados mostram alguma hesitação na justificação das suas afirmações. “*Não. Quer dizer, toda a gente respeita a 100% o responsável X, daí até ser líder... eu acho que é assim: ele líder não é, agora respeitado como líder, incutido como líder, sim. Eu jamais faria qualquer coisa, tanto fosse o responsável X ou o responsável Y a dizer, posso não concordar mas cumpro a 100%*”, entrevistado 1. “*Não. Considerando que o líder não está presente, não consegue ver tudo e não somos sempre nós que temos de transparecer as coisas (...) acharia importante haver um líder na organização para evitar falhas, para evitar que problemas de hoje fiquem para amanhã*”, entrevistado 4. Para Riggio e Reichard (2008) a sensibilidade emocional do líder é algo a ter em conta visto que está associada, de forma benéfica, à qualidade de relacionamento entre líder-membros. Isto é, a sua capacidade de “*ler*” e decodificar as mensagens emocionais (não verbais) dos outros. Esta sensibilidade também pode ser útil para avaliar posturas negativas no ambiente de trabalho.

Finalizando, o entrevistado 8 menciona que não existe líder, todavia no decorrer da narrativa especifica que para ele existe mais do que um “*existe mais do que um líder mas, por vezes, existem ordens contraditórias, dão indicações contraditórias e há mensagens que se perdem exatamente por causa disso*”. O entrevistado 3 menciona a não existência de um líder mas ressalva a sua importância: “*Não. Mas acharia importante existir, claro que sim. Porque havendo um líder, uma pessoa segue... um líder não é propriamente um patrão, um chefe, é alguém que uma pessoa segue e mesmo que não concorde, faz*”. Assim, a comunicação eficaz é tida como uma das principais virtudes, pois sem ela dificilmente o líder poderá influenciar os seus colaboradores. No contexto das instituições de saúde, a comunicação consiste numa

estratégia primordial, podendo gerar resultados positivos aos profissionais que estiverem sensibilizados quanto à sua importância, no sentido de permitir uma relação horizontal e de diálogo, distinguindo-se pela exposição explícita das ideias (Amestoy et al., 2009). Da mesma forma que a expressividade emocional está positivamente associada com a percepção de carisma e eficácia de um líder. A expressividade emocional é a capacidade de transmitir mensagens aos outros e é uma componente essencial da liderança bem-sucedida; os líderes usam a expressividade emocional para influenciar os seus seguidores (Riggio & Reichard, 2008).

4.3 Comunicação e conflito

Tal como já foi sendo relatado, a comunicação prevalece como conceito extremamente importante e a ter em consideração no seio das organizações. A comunicação é um facto numa organização; não existe nenhuma estrutura sem uma prática comunicativa. A comunicação pode ser entendida como um alicerce que dá forma à instituição (Cardoso, 2006). Desta forma, começa-se por abordar os meios de comunicação mais usados, posteriormente são discutidos os grandes problemas ou falhas comunicacionais na organização em estudo.

Neste contexto, Hinds e Kiesler (1995) comprovam que hoje em dia uma grande quantidade de organizações – tal como a clínica ADS – instalou uma rede de telefone baseado no computador, fax, impressão, correio de voz, *email* e até tecnologias de vídeo conferência. Para os autores o telefone é um meio de comunicação muito semelhante à comunicação *face-to-face*. Não obstante, os colaboradores entrevistados da clínica ADS descreveram que a maneira de comunicarem habitualmente é por *email*, sendo por vezes usada a via direta (pessoalmente) e, pontualmente, a via telefónica. Assim, o entrevistado 4 assume que *“em termos de equipa presente na clínica normalmente é mais verbal, quando há uma informação mais circular aí tem de ser por email, quando temos de falar a algum elemento da direção terá de ser por telefone ou email”*.

A realidade virtual tem a capacidade de aproximar indivíduos pela informação e, ao mesmo tempo, afastá-los do convívio profissional: alterações nas relações profissionais e na execução dos conceitos de trabalho na organização (Cardoso, 2006). O entrevistado 2 considera: *“agora está a ser incutido muito o email para que fique registado certas e determinadas coisas que faltam ou que falham (...) geralmente faz-se tudo por email”*. Contudo, o mesmo sujeito refere que *“existem falhas, sim, por vezes envia-se o email e não se tem resposta imediata e se*

alguém estiver cá, pelo menos da minha parte, eu tento falar logo para que fique resolvido". Tal como elucidou Angeloni (2003) a tecnologia avoca um papel fundamental tanto na comunicação como no armazenamento de dados.

Os entrevistados 6 e 7, respetivamente, reconhecem a comunicação *"normalmente por email, porque nem todas as pessoas às vezes se encontram (...)"*; *"em termos de médicos e assistentes como estamos diariamente, oralmente. A parte da chefia quando é alguma informação para todos usa o email"*.

O entrevistado 8 constata que *"entre médicos, por email e pessoalmente, com a direção fundamentalmente por email e pontualmente nas reuniões. Com as assistentes de todas as formas"*. Porém, é o único a considerar que não vê problemas de comunicação *"não, não vejo nenhum entrave de comunicação"*; acrescentando que a forma de comunicação entre colaboradores *"é positiva"*. Por conseguinte, entende-se por comunicação interna organizacional todos os fenómenos de comunicação que podem facilitar ou dificultar as relações horizontais e verticais na organização (Vigneron, 2001).

Contrastando com a apreciação do entrevistado 8, o entrevistado 5 opina: *"acho que em termos de comunicação há alguma falha (...) entre colegas acho que nos damos todos bem e conversamos abertamente. Entre chefia e nós, acho que estão um bocadinho ausentes (...)"*. Para o entrevistado 6 a falta de frontalidade causa alguma deficiência na comunicação, sustentando que *"as pessoas às vezes não são muito diretas e como não são muito diretas às vezes cria-se ali um imbróglio que não é de todo explorado (...) às vezes mesmo no email não são esclarecedores"*. Pelo que, mesmo nas empresas que já estão enraizadas as tecnologias de informação e comunicação, a presença humana continua a ser imprescindível. Dentro da organização cabe à direção formar e orientar os subordinados para a prática de uma comunicação eficaz (Vigneron, 2001).

Um aspeto explorado pelos entrevistados sugere que não há uma clara definição de papéis (autonomia e responsabilidade) por parte dos órgãos superiores. Causando, consequentemente, uma lacuna na comunicação: *"muitas vezes a comunicação falha. Falha essencialmente porque não existe uma estrutura reencaminhada, ou seja, muitas vezes temos situações para resolver, enquanto nós ligamos para um dirigente este diz que nós deveríamos ter ligado para o outro, quando ligamos para o outro é porque o outro devia saber (...)"*; entrevistado 1.

Constata-se algum desagrado por parte dos integrantes da clínica em relação à forma de comunicação e aos conflitos que surgem na consequência de uma comunicação pobre. O entrevistado 2 relata o seguinte episódio: *“houve um médico que mandou fechar uns dias de consultório porque não ia estar (...) e então existe esse email que o médico manda para o responsável Y e o responsável Y para nós. Às vezes fica ali estagnado, foi o que aconteceu ontem, e o médico ontem ao fim do dia nos disse que a agenda estava aberta mas que ele não vinha (...). O responsável Y é que recebe os email, errou, não mandou o email a dizer OK PODEM FECHAR A AGENDA, mas o médico também errou (...). É a mesma coisa que eu ver a casa a arder e deixá-la arder, depois vêm cá os bombeiros”*. Por outro lado, este entrevistado refere que *“entre auxiliares não acontecem estas falhas, porque nós até comprámos um caderno e então temos rascunhos (...) tentamos sempre entre nós deixar um papel de rascunho, no teclado, para a que entra amanhã saber que isto ou aquilo é preciso fazer”*. Este tipo de conflitos, gerado em torno de uma comunicação enviesada, pode ser evitado segundo Vigneron (2001) criando organogramas claros e inequívocos de forma a promover eficazmente a interação horizontal e vertical dentro da organização.

O entrevistado 1 sustenta que: *“a nível de assistentes eu acho que tudo está bem orientado (...). A nível de médicos-assistentes por vezes descarregam em nós [os médicos], seja comigo seja com outras colegas e nós às vezes acabamos por nos defender umas às outras. Descarregam em nós aquilo que não têm coragem de dizer aos outros [chefia] “*. Relativamente à forma de comunicação com as chefias, o entrevistado 1 assegura que *“mantemos uma boa relação, embora eu acho que aqui não existe um diálogo que eu diria um pouco mais profissional, não existe. Não existe, mesmo no caso do responsável X, de termos mais abertura com ele, de problemas e ajudar (...) “*. Antes de Vigneron (2001) já Quesnel (1971) havia defendido que a existência de organogramas desempenha um papel central numa organização: resumem e simplificam uma situação ou estrutura. De realçar que o papel dos indivíduos na organização condiciona, em parte, as funções de transmissor e recetor de informação. Assim, o significado das mensagens pode ser enviesado pelo telefone, reuniões, memorandos.

O entrevistado 3 apresenta uma postura e opinião mais rebuscada e deixa transparecer alguma indignação com determinados fatores. Em termos de comunicação afirma *“eu dou-me bem com eles todos [médicos], não temos grandes problemas em comunicar entre nós. Agora com as funcionárias, com as assistentes, aí sim há um grande problema. Por exemplo, qualquer coisa*

que seja dita é tomada como uma crítica. Eu já disse muitas vezes, nunca se acreditam, é que quando se faz um comentário, claro que às vezes posso fazer um comentário mais rude, um comentário mais de chateado, mas têm de perceber duas coisas: as hierarquias e as prioridades aqui estão todas trocadas (...). Nós devíamos estar no topo da hierarquia". Angeloni (2003) refere que os indivíduos só ouvem aquilo que querem e como querem, tendo por base determinados paradigmas e ideias pré-concebidas. Nesta mesma direção, subsistem informações que os sujeitos não percebem e não vêm; e informações que vêm mas não ligam.

Inequivocamente, o entrevistado 3 afirma: *"não posso dizer que haja comunicação entre chefia e subordinados. Patrão é patrão, ponto final (...). Há comunicação mas não é de um líder, de um patrão, é uma pessoa que é reconhecida por ter mais poder porque é dono disto, mas não creio que seja como um líder (...). Entre colegas não tenho nada a apontar, sempre me dei bem com os meus colegas todos, tivemos os nossos problemas, foram resolvidos e estão sanados".* O mesmo sujeito entrevistado responde que *"com as auxiliares (...) confunde-se o que é pessoal e profissional (...) podem não concordar com algumas coisas mas se eu disse que é para fazer assim, se eu planeei assim têm que "comer e calar" um bocadinho. E aqui não há muito isso, fazem mas não há respeito (...) como a pirâmide está toda invertida, como ninguém nos reconhece autoridade numa consulta, nomeadamente a direção não nos reconhece, nomeadamente como médicos dentista, elas também não e fazem o que lhes apetece".* Em suma, a forma como as pessoas assimilam a informação transmitida pode ser codificada e descodificada de variadas formas. Mediante o mesmo facto, a mesma comunicação, o indivíduo tende a interpretá-lo de maneira diferente (Angeloni, 2003).

4.4 Remuneração e motivação no ambiente de trabalho

Optou-se por categorizar os conceitos remuneração/motivação, visto que foram aspetos de elevado carácter emotivo, destacado pelos entrevistados do estudo apresentado. Para além disso, denota-se que estão muitas vezes interligados.

Recorrendo à narrativa do entrevistado 3, contata-se que a remuneração alcançada pelo seu trabalho não é de todo justa em função da sua atividade *"não. Acho que trabalho demasiado. Mas isso não culpo a gestão, acho que por exemplo os seguros [de saúde] são um bluff, os seguros não valem a pena, de maneira nenhuma, para ninguém".* Para este entrevistado, a motivação resume-se a dois aspetos *"financeiro e evolução. Noto perfeitamente que tenho uma evolução muito grande desde que estou cá, tenho evoluído muito. Isso é um dos fatores que me*

motivam é ser reconhecido”. Sublinha-se a necessidade de reconhecer e valorizar os colaboradores com o objetivo de aumentar a performance individual e organizacional; daí que Stefanan et al. (2012, p. 5) corroboram que “ pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêm o seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização”. E continua (entrevistado 3) *“(...) uma das coisas que eu posso dizer e falar pessoalmente é que eu dei sempre tudo, toda a disponibilidade e mais alguma e às vezes não sou minimamente reconhecido por isso*”. O entrevistado 6 também associa precariedade aos seguros de saúde, referindo-se a eles nestes termos: *“Pronto, nesse sentido, como a clínica trabalha com muitas seguradoras, acaba por às vezes os valores de consulta não justificarem às vezes o trabalho que nós temos. E por isso, às vezes fico um bocadinho desiludida, digamos assim, com a remuneração final”; “não acho a remuneração às vezes tão justa a nível de seguros porque acho que o valor das consultas às vezes são baixos de mais*”. E remata, afirmando que a motivação é mesmo *“trabalhar e o ganhar dinheiro, obviamente*”. Em jeito de ressalva, convém referir que cada organização deve definir o seu próprio método de inculcar motivação. Este aspeto não permanece estagnado, nem *standard* a todas as instituições. Cabe aos responsáveis encontrar a melhor estratégia para contornar as adversidades e ir de encontro ao que satisfaz os colaboradores. Avaliar as hipóteses de recompensa, relacionadas com os objetivos da empresa, são aspetos que podem ser considerados para os funcionários se sentirem satisfeitos e vinculados à organização (Arruda & Rodriguez, 2012).

Para o entrevistado 8, a remuneração reflete a conjuntura atual. Por isso, acaba por considerar a recompensa monetária justa, mas justifica: *“no contexto atual, sim, talvez. Fora do contexto atual, não, de todo (...) daí que eu diga que acho que por vezes a remuneração está um bocadinho aquém (...) podia ser um bocadinho mais alta mas está mais ou menos na média*”. Conforme Amorim (2012) o gestor de uma organização deve ter a preocupação de proporcionar aos trabalhadores equidade: no seu sentido mais amplo, este princípio favorece a motivação dos indivíduos, permitindo-lhes desenvolver as suas atividades de forma plena e tranquila. Assim, os sujeitos entendem que são valorizados e comprometem-se com a organização. Por outro lado, a iniquidade (Amorim, 2012) é uma das grandes ameaças que pode afetar a motivação para o trabalho. Desta forma, a remuneração – como premissa da motivação – pode ser entendida como um fator para aumentar a produtividade. Contudo, de acordo com o mesmo autor, torna-se necessário que fique claro a relação entre o aumento do esforço e/ou dedicação e o aumento da recompensa monetária.

O entrevistado 4 afirma de forma peremptória que o fator mais relevante da sua motivação “*é, sem dúvida, a data de pagamento do salário. Acho que é a maior recompensa que podemos ter, todos os meses no mesmo dia termos o dinheiro na conta (...) nos dias de hoje em quase todo o lado monetariamente é a maior benesse que podemos ter a nível de motivação*”. Todavia, é igualmente perceptível o desagrado deste entrevistado relativamente à recompensa, que expressa da seguinte forma: “*(...) sempre nos disseram que com o passar do tempo iria haver um pequeno aumento ou um incentivo, nunca aconteceu. Há dois anos que estamos abertos nunca houve um aumento seja para o que for (...) embora nunca falhem, é certo, não falham (...) mas lá está, uma pessoa desanima, não consegue estar com a mesma cara porque hoje em dia, infelizmente, o dinheiro faz muita falta na vida das pessoas (...) contabilizam todas as horas que nós falhamos mas se calhar não contabilizam as horas que a mais damos*”, desabafa. O ideal seria fazer com que a remuneração fosse um motivo de aperfeiçoamento da organização, incitador de mecanismos, melhoria no aumento da produtividade. O estudo de Arruda e Rodriguez (2012) sustenta que a motivação é um fator interno que conduz e incorpora o comportamento de uma pessoa; não é diretamente observado mas o fim pode explicar a respetiva conduta. A capacidade física de um indivíduo, a sua capacidade de integrar o ambiente em que está inserido, são aspetos que também podem influenciar a motivação.

Desalento considerável encontra-se no entrevistado 1 cuja resposta vai de encontro às opiniões dos restantes colegas. Este entrevistado refere que a recompensa não é justa “*não, de todo (...) o que me faz transparecer é que quando olham para nós é que estamos sempre sentadas na receção, no facebook (...) ainda hoje quando tive de manhã estava a fazer tabelas e isso não é recompensado, nada, não temos um único mimo (...) estava sempre à espera, aquela ilusão de um dia vou ser reconhecida, vou ser recompensada. Neste momento eu não tenho esta teoria. Perdi a esperança, completamente (...) temos responsabilidades, temos muitas responsabilidades (...) não existe um miminho, por exemplo no Natal a todas as colaboradoras, nem que fosse 20/30€, um chocolate...*”. Stefanan et al. (2012) comprovam que a remuneração não é a forma mais eficiente para fomentar a motivação de um funcionário. O reconhecimento é muito valorizado pelos funcionários, sendo fundamental que a empresa os estime e reconheça o seu mérito. Assim, assegura a motivação dos sujeitos fazendo com que assumam, cada vez mais, um papel de fidelização à organização (Stefanan et al., 2012).

O entrevistado 5 afirma que *“o nosso trabalho é um trabalho que exige e é um trabalho muito mal pago; muito pouco reconhecido, digamos assim, pela parte dos pacientes porque são capazes, por exemplo, de ir ao psiquiatra e pagar 100€ por uma consulta (em que ele só gasta papel e caneta) enquanto nós temos um trabalho físico, um trabalho psicológico (...) aqui na clínica se nos motivam, se nos incentivam, não. Pelo contrário, acho que somos pouco reconhecidos pela chefia (...) mas apercebo-me de quem dá o litro aqui há dois anos e que poderia ter muito maior reconhecimento”*. Do ponto de vista do empregador, a remuneração é uma forma de conquistar e manter os funcionários; do ponto de vista do empregado pode ser a motivação para melhorar o seu desempenho no seio da organização, alcançar objetivos traçados e com isso atingir salários aliciantes, cargos e carreira profissional de destaque (Santos, 2010). O entrevistado 2 afirma que *“eu trabalho porque preciso”*, considera que são mal pagos comparativamente a uma outra clínica (de rua): *“somos mal pagas, porque se for numa clínica qualquer ali fora ganha mais (...) eu pergunto: porque é que eu que tenho uma profissão de risco, trabalho com a saúde de alguém, às vezes temos de ouvir, sou um bocadinho psicóloga da pessoa que está ali a lamentar-se de coisas que a gente nem sabe e temos de ouvir, sorrir ou dizer qualquer coisa... para ganhar tão pouco!?”*. Entende-se por motivação o que leva as pessoas a fazerem qualquer coisa. A motivação leva as pessoas a empenharem-se, serem dedicadas, esforçadas e a dispensar energia naquilo que executam. A *intensidade* e vontade em fazer o “bem” vão variando em função do meio envolvente que vão encontrando (Silva, 2006).

Sintetizando estes dois aspetos (remuneração/motivação), o entrevistado 7 afirma que *“hoje em dia o fator monetário pesa muito (...) mas a remuneração é desmotivante. E hoje em dia nós vivemos de incentivo e se não conseguem estar presentes [a chefia] para nos dar os parabéns porque tivemos um dia excelente de trabalho, é no fim do mês que nós sorrimos”*, lamuria.

Findo, através de Silva (2006) apresenta-se uma sinopse do que podem ser estratégias para motivar os colaboradores no seio das organizações:

- Co-responsabilizar e conceder participação dos funcionários para as deveras demandas da organização;
- Clarificar os objetivos, para que os trabalhadores percebam o objetivo comum a toda a empresa;
- Proporcionar oportunidades aos funcionários para que estes alcancem êxito profissional;

- Ocasionar desafios, reconhecimento e realização;
- Conceder recompensas apelativas, dar reforço positivo e elogiar o desempenho.

4.5 Formação e desenvolvimento profissional

Constata-se que o eixo de análise supracitado é abordado pela população alvo do estudo como um aspeto que poderia ser melhorado. Visto que (não raras vezes) veem-se condicionados pela falta de formação e, muitos deles, não auguram projeções futuras.

O entrevistado 4 afirma possuir valências que o poderiam colocar a exercer outras funções, para além das atualmente praticadas, contudo refuta *“nunca me foi sugerido nenhum cargo (...) tendo a clínica essa disponibilidade (...) não estou à espera de muito mais do que o que tive até hoje”*. Reforça *“porque como é óbvio uma pessoa quer crescer (...) mas como eu vejo que não tenho mais por onde crescer aqui dentro (...). Em termos de formação a que temos é autodidata”*.

O entrevistado 4 corrobora, igualmente, a deficiência no estímulo à formação: *“eu costumo dizer que a formação somos nós uns com os outros (...) nós formamo-nos uns aos outros. O responsável X vem aqui, é capaz de explicar isto ou aquilo mas é sempre muito a correr, chega, disse e pronto. Formação especializada, não”*. Deluiz (1996) argumenta, a este respeito, que a organização tem ao seu alcance “ferramentas” capazes de desenvolver novas competências junto dos trabalhadores, dando-lhes oportunidade de intervirem na gestão do trabalho e nas decisões que comprometam o processo produtivo. Assim, os colaboradores têm espaço para expor as suas ideias e sugestões de melhoria. Seguindo esta linha, a dinâmica proporcionada permite a discussão sobre perceções, métodos e procedimentos de trabalho, estimulando o aumento da autonomia e o poder de decisão dos subordinados. Apreciação idêntica encontra-se no entrevistado 7, que refere que oportunidades em termos de crescimento profissional *“até agora, nenhuma”*. Desabafa que *“gostaria de ter uma formação mais composta e alargada (...) porque sou responsável por uma área que não percebo muito”*. *“Estamos sempre a aprender (...) mas gostaria de conhecer mais daquilo que faço para poder ajudar melhor e estarmos mais encaminhados”*. Vale notar que, cada vez mais, se torna necessário articular a formação, depois da graduação, com as necessidades que vão emergindo aos profissionais de saúde (Campos, F., Ferreira, Feuerwerker, Sena, Campos, J., Cordeiro & Cordoni, 2001).

O entrevistado 5 assume que recebe algum estímulo à formação, porém descreve que não há verbas que subsidiem essa melhoria profissional; *“não podemos disponibilizar 5000€ do dia para a noite ou 10000€ para fazer um curso (...) temos noção que a clínica não tem estrutura financeira para nos ajudar nessas formações, mas se calhar que era uma motivação enorme, isso era (...) por que conheço colegas que o fazem, em que as clínicas ajudam ou pagam uma parte do curso, por que no fundo quem acaba por lucrar bastante também é a clínica, não somos só nós”*. Reforça que a vontade de crescer é *“um incentivo que tem de partir de nós, uma vontade de gostar do que fazemos e trabalhar para o bem da clínica”*. Futuramente, não antecipa qualquer alteração no sentido de um maior apoio à formação, daí que se resigna à *bagagem* que aporta de outras vivências: *“(...) temos de ter assim algum background, um bocadinho grande, é preciso por que se calhar não temos o apoio que devíamos ter em determinadas situações (...) temos mesmo de nos desenrascar (...) lá está, a formação que tenho, a educação que tive, tem muito a ver o exemplo que tive [o trabalho em casa], persistência, luta, se calhar influenciou-me bastante”*, conclui o mesmo entrevistado. A este respeito, Leite (1996) reporta um paradoxo no que respeita à formação e desenvolvimento de carreira. Ou seja, as empresas/organizações podem não investir nos seus colaboradores com receio que estes possam transferir os conhecimentos adquiridos (e patrocinados pelas entidades empregadoras) para outras instituições. Porém, os trabalhadores sentem-se injustiçados, não sendo capazes de se fidelizarem à instituição e desejam apostar noutras realidades laborais. (Leite, 1996).

O entrevistado 1 conta que já tentou obter formação que enaltecasse a sua prestação na clínica por iniciativa própria. Todavia, não teve suporte nem estímulo por parte da chefia: *“não, nada. Não existe nada. Eu na altura falei e muito sinceramente já várias vezes tentei ver formações, por conta própria, mas é impensável fazer. Da forma que eu tenho a nível de vencimentos não dá para avançar com nada”*. Enaltece que *“é isso que falta aqui, formação; formação para nos certificar, para valorizar a clínica, é imprescindível. E no entanto, não existe nada para fazer isso”*. Finaliza dizendo que *“não vejo perspetivas”*. Leite (1996) defende que o incentivo à formação deveria ser desenvolvido no interior das organizações para dotar os colaboradores de habilidades capazes de corresponder às exigências do mercado.

Na opinião do entrevistado 8 se existe incentivo à formação, esta dá-se a nível interno. *“A única coisa nesse sentido que nós temos é a possibilidade de ver uma pessoa experiente (...) que*

trabalha muito bem (...) porque vê-lo trabalhar obviamente é uma oportunidade de formação interna, mas a nível externo, não". Relativamente a perspetivas futuras, este mesmo entrevistado não revela grande entusiasmo ou tece críticas aos responsáveis, afirmando que *"a única perspetiva de evolução, sendo que essa evolução é muito subjetiva e é muito pessoal, é na minha perspetiva estar a trabalhar num campo mais abrangente e que me dará eventualmente maior realização pessoal"*. Tendo por base a pesquisa de Lent e Brown (1996) os indivíduos que definem metas pessoais a atingir tendem a ajudar a organização a estruturar, orientar e sustentar os seus próprios esforços. Costa (2013) refere que este "auxílio" à organização deve-se a resultados profissionais ou psicológicos positivos. Ou seja, o indivíduo espera que a instituição avance para níveis salariais mais elevados, mas também espera que haja projeção para cargos na organização, realização pessoal, sentimento de orgulho e reconhecimento por parte dos superiores. Nesta simbiose de fatores, o sujeito tenderá a ajudar a organização no seu percurso (Costa, 2013).

Se para o entrevistado 8 a dicotomia formação/desenvolvimento de carreira é vista de forma serena e sem pressões, já para o entrevistado 3 esta questão é da máxima pertinência. Recorda que *"apesar de ter sido prometido, a chefia nunca participou com nenhuma formação; todas as formações que fiz e que faço ou que entendo fazer vão ser participadas por mim, vão ser pagas por mim e só me têm dado problemas aqui na clínica. Não me têm dado qualquer vantagem, qualquer benefício"*. Ressalva, indignado, que *"dificultam a formação porque não gerem bem as coisas (...) nomeadamente uma das coisas que a mim me incomoda muito são os horários; não facilitam em nada, pelo contrário, dificultam e muito. E depois tem outra coisa que a mim me irrita profundamente que é, no meio disto tudo, se for preciso a culpa ainda é minha e não é, claramente não é"*. Estes resultados sugerem a existência de dois aspetos no desenvolvimento de carreira que carecem de atenção (Lent & Brown, 1996):

- a capacidade dos indivíduos para alcançar sucesso nas suas tarefas laborais (até que ponto estão dispostos a ultrapassar obstáculos numa atividade profissional específica): veja-se o testemunho do entrevistado 4, onde refere a sua pretensão de contornar obstáculos para vingar na sua atual posição laboral *"(...) porque como é óbvio uma pessoa quer crescer e acho que nos tempos de hoje nem que não seja na nossa área profissional, no curso que tirámos, se eu pudesse crescer aqui dentro (...) se calhar pensava duas vezes se me surgisse uma oportunidade na minha área"*.

- plano de carreira (firmeza na resolução de problemas): *este conceito fica patenteado pelo entrevistado 3 que corrobora "(...) quando entrei e começo a ver que há ali um ou outro mercado ou desafio, dou o exemplo da endodontia que podia ser melhor explorado, fui fazer formação. Nesse sentido acho que foi uma aposta ganha (...) outro desafio como a dentisteria (...) é outro desafio que está ganho (...) vai-se fazendo formações nesse sentido"*.

Em suma, o desempenho é influenciado pela capacidade de auto-eficácia do indivíduo e pelas expectativas de resultado (Lent & Brown, 1996).

Para o entrevistado 3, o desenvolvimento de carreira poderia ser visto com outros olhos se *"a clínica não fosse sempre feita no desenrasque (...) acho que temos condições para ser um dos pontos de referência, pelo menos a nível aqui do Porto (...) mas gerir assim um bocado em cima do joelho, nunca vi nenhum projeto gerido assim em cima do joelho que desse certo"*. Recorrendo ao estudo de Baruch (2006) destaca-se o papel da organização na formação de carreiras que não deve ser subestimado: à medida que se vão introduzindo mudanças organizacionais, novas tecnologias e aposta na formação tornam-se necessárias para a atualização de conhecimentos. Assim sendo, os responsáveis da organização precisam estar cientes da necessidade de apoiar os seus funcionários, dando-lhes instrumentos para que eles possam atingir um maior nível de satisfação pessoal bem como resultados mais eficazes no seio da organização (Baruch, 2006).

Curiosamente, o entrevistado 6 aborda aspetos – relacionados com a formação e perspetivas futuras na organização – completamente ignorados pelos restantes membros entrevistados. Relata que *"foi feito um blog relacionado com a clínica, dentro da clínica, onde os casos clínicos, não digo aqueles mais banais, mas às vezes reabilitações, coisas que foram propostas para serem colocadas nesse blog para toda a equipa dar a sua opinião, falar um bocadinho do caso (...) e também lá está essa motivação interna de forma que se possa falar, dar opinião (...)*. Narrativa igualmente isolada quando refere o fator familiar como uma prioridade a ser tida em conta na gestão individual de carreira. *"A nível de horários não sei, mas a médio, longo prazo se calhar não conseguirei estar a cumprir os horários. Também porque são um bocado, não diria pesados, mas muito noturnos. E se pensar em filhos e essas coisas se calhar terei de alterar um bocadinho essa minha perspetiva"*. Contudo, o desenvolvimento de carreira torna-se complexo pois o nível de satisfação, preferências, objetivos delineados ou perspetivas de mudança vão

alterando ao longo do tempo. E o que hoje é prioridade, amanhã pode ser suplementar (Baruch, 1992).

Em jeito de súmula, verifica-se que este construto não  percebido de forma uniforme e reflete determinadas tendências comportamentais do grupo ou do indivíduo, devido ao caráter subjetivo do clima organizacional. Isto explica o porquê de, numa mesma equipa de trabalho, um item pode ser avaliado e assimilado de forma completamente diversa dependendo de quem faz a sua interpretação (Sorgato, 2007).

5 – CONCLUSÕES

O estudo realizado teve como objetivo primordial avaliar as perceções dos colaboradores da clínica ADS sobre clima organizacional. Concluída a análise, destacam-se os principais resultados abrangidos pelo estudo.

Através da literatura consultada fica patente a noção que, cada vez mais, as organizações se preocupam em analisar e perceber o clima organizacional vivido pelos seus colaboradores. Os responsáveis estão mais recetivos a esta temática e atribuem-lhe maior significado. Visto que

reconhecem que um ambiente *positivo* na organização resulta em trabalhadores satisfeitos e motivados para a atividade laboral.

Transversalmente às categorias analisadas pode-se dizer que, de uma forma geral, os entrevistados têm percepções idênticas relativamente às dimensões de clima. Numa primeira abordagem constata-se que nem todos os colaboradores eram da área da medicina dentária, o que, pelo descrito, pode ter influenciado negativamente o percurso na organização. Os entrevistados referem, essencialmente, a falta de apoio na aprendizagem de novos conceitos; revelam uma equipa bastante jovem, carecendo de apoio mais personalizado e periódico. A ausência deste suporte é relatada como uma falha que põe diversas vezes a eficácia e eficiência do trabalho em causa. Como são colaboradores inexperientes, numa organização nova e com características próprias defendem que deveriam ter mais apoio por parte das chefias.

Importante realçar que a variável *stress* não foi tratada de forma isolada, na medida em que esta dimensão de clima ficou diluída nas restantes categorias de análise. Quer-se com isto dizer que, nesta organização especificamente, o *stress* é um fenómeno vivido pelos colaboradores mas não é apresentado e discutido como algo dissociável; acaba por ser o culminar de situações de desmotivação, frustração ou conflitos.

Exposta esta salvaguarda, ficou demonstrada e corroborada pela revisão da literatura, a importância do trabalho em equipa. Ou seja, as organizações cientes da importância do trabalho colaborativo, tendem a promovê-lo junto dos seus funcionários. No entanto, a análise demonstra que a maioria dos colaboradores da clínica não cumpre este requisito. Quer-se com isto dizer que os responsáveis da unidade tentam inculcar este princípio aos subordinados. Todavia, tendencialmente, os sujeitos boicotam esta modalidade de trabalho. À exceção de dois membros, que asseguram trabalhar em equipa. No restante, denota-se algumas incongruências: assumem que, por vezes, a chefia lhes tenta impingir esta modalidade de trabalho, porém ela não é partilhada por todos os colaboradores. São narrados episódios de falta de camaradagem e lealdade entre colegas, culminando no individualismo vivido. Assim, o afastamento permanente do que consideram ser o responsável máximo da organização, é igualmente apontado como um problema para o desenvolvimento do trabalho em equipa. A amostra do estudo considera que se existisse uma presença assídua de um líder, haveria aspetos no trabalho, como este, mais fáceis de seguir.

A propósito da existência e do papel do líder na organização, os entrevistados consideram que não existe tal figura; e se existe está *pouco* ou *nada* presente. Reconhecem o esforço dos sujeitos para desempenhar este papel, mas clarificam que não é suficiente para o bom funcionamento da clínica. Asseguram que *e/e* é um pilar fundamental para o desenvolvimento favorável da unidade, mas as ausências recorrentes podem ditar um mau desempenho na prestação de serviços ao cliente. O líder, no sentido lato da palavra, é apontado como alguém muito capaz, muito experiente e que deveria ter uma presença mais vigorosa na clínica e no apoio aos seus subordinados. Ao mesmo tempo, os sujeitos alvo do estudo também mencionam que a fórmula de gestão fica aquém das expectativas. Defendem que o estilo de gestão deveria ser mais ponderado, mais presencial e devia competir a alguém com disponibilidade e conhecimento das áreas abrangidas pela clínica. Refutam estes aspetos pois acreditam que a clínica, na sua globalidade, perde potencial pela maneira como é gerida.

Nesta linha, surge a reclamação pela forma como a comunicação (e posterior conflito) é assimilada pelos membros da clínica. Atestam que a via *email* é o intermediário mais comum para a troca de informações. Porém, são citadas pelos indivíduos alvo do estudo, diversas controvérsias neste setor: por vezes o assunto transmitido pelo emissor não é recebido pelo recetor da mensagem; o conteúdo transcrito é mal interpretado por quem o lê, criando um viés. Por outro lado, existem comunicações importantes que não são lidas ou são ignoradas pelo destinatário (resultando diversas vezes em situações desagradáveis, sendo os maiores lesados os colaboradores e, irremediavelmente, os clientes). Referem que entre a chefia e funcionário existe essencialmente uma comunicação vertical, não havendo espaço para algum tipo de pessoalidade. Por outro lado, alguns membros do estudo contestam a ausência de uma hierarquia. Ou seja, a chefia não lhes concede autoridade para determinadas tomadas de decisão. Mais, para estes indivíduos deveria de existir uma norma que categorizasse cada elemento, a sua função, a sua responsabilidade, o seu limite de decisão. E, se para uns esta delimitação é plausível, para outros é perfeitamente desnecessária e pautada por um mau ambiente organizacional visto que dificulta, ainda mais, o relacionamento entre pares, o companheirismo e a honestidade.

Paralelamente, o fator remuneração é tido como injusto face ao trabalho desempenhado. De notar, por parte de alguns, que embora defendam que a gratificação recebida ao final do mês é injusta, justificam a presente iniquidade devido à conjuntura que o país neste momento

atravessa. Pelo que, no fundo, aceitam os valores monetários propostos pela entidade. A maior revolta permanece na sensação de «não acompanhamento» por parte da chefia; os entrevistados entendem que a clínica *ainda vai funcionando e faturando* devido à dedicação e empenho que têm atribuído à organização. Porém, uma parte dos entrevistados assegura que o vencimento não é proporcional ao trabalho efetuado. Referem que já seria altura de terem maiores benefícios. Acrescentam que uma retribuição mais aliciante estava delineada nos propósitos iniciais da instituição. Igual causa de desmotivação reside na crescente implementação dos seguros de saúde: os respondentes lamentam a camuflagem que se faz junto deste tipo de “pagador” de serviços dentários. Um número considerável de procedimentos médicos não é devidamente participado, o que tende a refletir-se no vencimento final do prestador.

Em suma, ainda assim, é unânime que o fator que tem maior peso na motivação se resume ao facto de no final do mês receberem o ordenado.

Relativamente à formação e desenvolvimento profissional o efetivo total demonstra desagrado pela estratégia seguida pela clínica. Mencionam que sentem necessidade de evoluir profissionalmente mas sentem-se inibidos para acompanhar esta motivação. Maioritariamente asseguram que a formação que têm é autodidata, não sentindo estímulo por parte dos responsáveis em reverter e impulsionar uma formação mais ativa, promotora de desenvolvimento. Um outro leque de entrevistados reporta que, quando se digna a fazer, autonomamente, algum tipo de formação são-lhe colocados entraves. Apressam-se a lamentar esta realidade, visto que consideram que o fazem ou almejam fazer não só para seu benefício mas também para benefício da clínica.

Assim, tornar-se-ia necessário incidir em estratégias para a “obrigação” de trabalhar em equipa, de forma a fomentar o relacionamento entre pares e favorecer o clima organizacional que, neste momento, é sentido de forma tensa. Inevitavelmente, as funcionalidades e pressupostos da clínica tenderão a ser melhorados quando for assumido de forma inequívoca um líder. Um líder presente, atento às dificuldades sentidas e vividas pelos subordinados, capaz de resolver atempadamente os conflitos e impulsionador de motivação e satisfação. Similarmente, uma gestão mais responsável e assídua parece ser premissa para a saúde do ambiente organizacional. Novas formalidades e/ou atualizações acerca do processo de comunicação também parece ser uma prioridade a ser revista pela chefia; uma organização sem comunicação

não existe e a partir desta suposição devem ser tomadas medidas para minimizar as percepções negativas dos colaboradores.

Pelo exposto, os responsáveis da unidade poderiam proporcionar formações internas. Por um lado estariam a motivar os colaboradores proporcionando-lhes formações contínuas, ao mesmo tempo que as verbas despendidas seriam, por certo, menores do que patrocinar uma formação externa.

Em jeito de sumário, torna-se oportuno destacar a teoria das necessidades de Maslow: através de uma pirâmide estabelece as necessidades dos indivíduos. De forma sucinta, na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas; necessidades de segurança encontram-se no patamar a seguir; necessidades sociais; seguem-se as necessidades de estima e, finalmente encontram-se as necessidades de auto-realização. Estas representam desafios mais complexos como autonomia, participação em decisões, criatividade no trabalho (Santos, 2010). Seguindo a linha concetual de Santos (2010), os Homens são seres continuamente insatisfeitos, pois desejam alcançar sempre algo maior do que aquilo que já possuem. Daí que esta premissa seja algo facilmente percebido dentro das organizações. Tal como se compreende esta interação com os colaboradores da clínica ADS: buscam incessantemente mais reconhecimento, ambicionam cargos que eles entendem como mais importantes e de destaque; pretendem mais autonomia e consideração por parte da chefia.

A pesquisa efetuada seguiu os trâmites qualitativos e, conforme Minayo e Sanches (1993), o estudo qualitativo pode gerar questões para serem aprofundadas quantitativamente e vice-versa. Tem-se plena consciência que o universo de estudo tem uma dimensão reduzida. As entrevistas realizadas são em número reduzido também, o que pode ser apontado como uma limitação do estudo. Recomenda-se, de futuro, outras pesquisas dentro do mesmo contexto de clínicas em ambiente de *shopping*, que possibilitem extrapolar resultados para a generalização. Tal como é defendido por Vieira e Machado (2011) a pesquisa, preferencialmente, deve apresentar estruturas diferenciadas para que aspetos como disparidades e/ou similaridades sejam topados de forma a permitir a generalização dos resultados.

Nesse sentido, e tendo por base os conceitos de Sorgato (2007) pode-se, igualmente, transpor para este estudo a importância do clima de trabalho como fenómeno decorrente de ligações humanas sujeitas a determinadas condições no contexto organizacional. É pertinente e prioritário

sensibilizar os indivíduos quanto à importância da criação de uma cultura que valorize o clima como premissa para o bem-estar no ambiente laboral. Da mesma forma, a ressalva aplica-se aos gestores das organizações: devem ser conhecedores que um clima que origine saúde e bem-estar é essencial para um desempenho produtivo. Em suma, o clima organizacional é um fenómeno construído pela soma das percepções individuais e traduz como os sujeitos percebem o ambiente de trabalho.

Por fim, o presente estudo permite sugerir aos responsáveis desta unidade de saúde determinados fatores chave para a melhoria do clima organizacional. Assim sendo, julga-se primordial nomear um sujeito que possa abarcar com a função esperada de um líder (na impossibilidade de uma presença assídua de um dos responsáveis da clínica); readaptar e promover uma gestão mais presencial que possa responder às carências reportadas; incentivar, numa vertente mais convincente, o trabalho em equipa; criar estratégias que permitam aos colaboradores terem formação contínua; acompanhar as atividades laborais dos sujeitos, retribuir *feedback* e transparência na comunicação. Sendo estas características aprimoradas, acredita-se que aspetos como a desmotivação, conflito e desânimo vivido pelos trabalhadores se revertam em aspetos mais favoráveis à organização e aos seus responsáveis.

BIBLIOGRAFIA

Alarcón, H. R. & Cea, B. G. A. (2007). Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Desing and validation of a perceptions and expectations based work climate assessment model. *Revista Ingeniería Industrial - año 6, N°1*, 39-55.

Alves, M. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.

Amestoy, S., Cestari, M., Thofehrn, M. & Milbrath, V. (2009). Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta Paul Enferm.* 22 (5), 673-8.

Amorim, T. (2012). Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM.* 9 (1), 35-48. Doi 10.5329/RECADM.20100901003.

Anderson, S. & Betz, N. (2001). Sources of Social Self-Efficacy Expectations: Their measurement and relation to career development. *Journal of Vocational Behavior.* 58, 98-117. Doi 10.1006/jvbe.2000.1753.

Andrade, S. (2011). Relação entre justiça distributiva e clima organizacional – um estudo sobre a percepção dos funcionários de empresas que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.*

Angeloni, M. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ci. Inf., Brasília.* 32 (1), 17-22.

Araújo, M. & Rocha, P. (2007). Trabalho em equipe: um desafio para a consolidação da estratégia de saúde da família. *Ciência & Saúde Coletiva.* 12 (2), 455-464.

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences.* 18 (4), 244-256.

Arruda, J. & Rodriguez, M. (2012). A influência da remuneração por desempenho na satisfação dos trabalhadores. Estudo de caso em uma empresa comercial. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.* ISSN 1984-9354.

Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. (1989). *Handbook of Career Theory.* Cambridge. Cambridge University Press.

Avolio, B. Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 72, 441-462.

Baldissera, R. & Sóló, M.B. (2011). O complexus comunicação-cultura-administração. *Revista ALAIC.* (4).

- Baruch, Y. (1992). Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*. 1 (1), 40-49.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organization and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. 16, 125-138. Doi 10.1016/j.hrmmr.2006.03.002.
- Bedani, M. (2003). Clima Organizacional: investigação e diagnóstico da ambiência interna de uma agência de viagens e turismo. *XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção*. Ouro Preto, MG, Brasil.1-8.
- Bento, A. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar – Trabalho Docente e Organização Educativas*. 145-157. Aveiro: Universidade de Aveiro. ISBN 978-972-789-281-5.
- Bergamini, C. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. *Revista de Administração de Empresas*. 30 (2), 23-34.
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. 16 (2), 258-273.
- Boas, A. & Gouveia, B. (2004). As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. *Revista Eletrónica da Ciência Administrativa*. 3(1). ISSN 1677-7387.
- Boni, V. & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevista: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*. 2 (1), 68-80.
- Brescancine, A. (2010). Motivação, clima organizacional e qualidade de vida.
- Britten, N. (1995). Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. *Bmj*, 311 (6999), 251-253. Doi 10.1136/bmj.311.6999.251
- Campos, C. & Turato, E. (2009). Análise de conteúdo em pesquisas que utilizam metodologia clínico-qualitativa: Aplicações e perspectivas. *Revista Latino-am Enfermagem*. 17(2).
- Campos, F.E., Ferreira, J.R., Feuerwerker, L., Sena, R.R., Campos, J.J.B., Cordeiro, H. & Cordoni, L. (2001). Caminhos para aproximar a formação de profissionais de saúde das necessidades da atenção básica. *Revista Brasileira de Educação Médica*. 25(2).

- Campos, C. (2004). Métodos de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira Enfermagem*. 57 (5), 611-4.
- Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro*. 40 (6), 1123-44.
- Carvalho, M. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista Administração Pública*. 29 (1), 70-7.
- Carvalho, E. & Rocha, H. (1983). Estudos Epidemiológicos.
- Chatman, J. A. & Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*. 45.
- Coda, R., Silva, J., Goulart, L., Silva, D. & Dias, M. (2009). Proposição e Validação de Modelo de Clima Organizacional. *XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo.
- Coda, R. (1997). *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: Bergamini, C.W. & Coda, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2.ª Edição. São Paulo: Atlas Editora. p. 94-107.
- Coelho, C. L. M. (1995). Clima organizacional e stress numa empresa familiar. *Organização Recursos Humanos*. 169-178.
- Costa, L. (2013). Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. *Recape – Revista de Carreiras e Pessoas*. 3 (1).
- Curvello, J.J.A. (2002). Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações. In *Texto apresentado no GT Comunicação Organizacional durante o XX Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação – INTERCOM/97, em Santos (SP), em* (Vol. 6).
- Deluiz, N. (1996). A globalização económica e os desafios à formação profissional. *Boletim Técnico do Senac*. 22 (2), 15-21.
- Del Poder, R. (2008). Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexão sobre a influência do poder e da cultura organizacional. *Rev Esc Enferm USP*. 42 (3), 569-77.

- Denison, D. (1996). *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of view on a Decade of Paradigm Wars*. Volume 21, 619-654.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An Organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*. 12, 197-217.
- Dussault, G. (1992). A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista Administração Pública*. 26 (2), 8-19.
- Ekvall, G. & Ryhamnar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12 (4), 303-310. Doi 10.1207/1532693412048.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002). *Working of Stress* (pp.4-83). Luxembourg. Consultado em 25/09/2013, disponível em <http://agency.osha.eu.int>.
- Fajardo, K. (2011). Gestão do clima organizacional: impacto da política de gestão de pessoas da agência nacional de energia eléctrica na motivação e satisfação dos seus colaboradores. *IV Congresso de Gestão Pública*. Centro de Convenções Ulysses Guimarães: Brasília.
- Ferreira, M. & Assmar, E. (2011). Perspetivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. *Revista Educação & Tecnologia*. 4.
- Fleury, M. & Sampaio, J. (2002). *Uma discussão sobre cultura organizacional*. In: Fleury, M. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente Editora. p. 283-294.
- Flood, P., Hannan, E., Smith, K., Turner, T. & Dawson, M. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 9 (3), 401-420. Doi 10.1080/135943200417984.
- Fontes, R. (2010). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.
- Fraser, M. & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *14 (28)*, 139-152.

Fronteira, I. (2013). Estudos observacionais na Era da Medicina Baseada na Evidência: Breve Revisão Sobre a Sua Relevância, Taxonomia e Desenhos. *Acta Med Port.* 26 (2), 161-170.

Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.

Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior.* 23 (6), 767-794. Doi 10.1002/job.162

Goldenberg, P., Marsiglia, RMG. & Gomes, MHA (2003). *O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. ISBN 85-7541-025-3. Consultado em 17/10/2013, disponível em <http://books.scielo.org>.

Gonçalves, M. (2005). Comunicação nas organizações: para além da lógica do marketing, a "arte da ação comunicacional". *Livro de Atas 4º Sopcom*.

Gosendo, E. (2009). *Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional*. Projeto de Tese apresentado ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília: Brasília.

Gratto, F. J. (2001). *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants*. Dissertation presented to the graduate school, University of Florida: Florida.

Grojean, M., Resick, C., Dickson, M. & Smith, D. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics.* 55 (3), 223-241. Doi 10.1007/s10551-004-1275-5.

Guimarães, L. & Vasconcelos, E. (2012). Mobbing (assédio psicológico-moral) no ambiente de trabalho: uma visão crítica contemporânea. *Revista Psicologia e Saúde.* 4 (1), 85-93. ISSN 2177-093X.

Hemingway, M. & Smith, C. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 72 (3), 285-299. Doi 10.1348/096317999166680.

Hinds, P. & Kiesler, S. (1995). Communication across boundaries: work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organizational Science* 6 (4).

Hochman, B., Nahas, F., Filho, R. & Ferreira, L. (2005). Desenhos de pesquisa. *Acta Cirúrgica Brasileira*. 2 (2).

Hunter, J. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. Minas Gerais – Brasil: AMBRO, Consultoria em Planejamento e Gestão Empresarial.

Judge, T., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*. 127(3), 376-407.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*. 14 (4-5), 525-544. Doi 10.1016/S1048-9843(03)00050-X.

Kanaane, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações: o Homem rumo ao século XXI*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.

Keller, E. & Aguiar, M. (2004). Análise Crítica Teórica da Evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e Cultura. Londrina*. 20 (39), 91-113.

Koene, B., Vogelaar, A. & Soeters, J. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*. 13, 193-215.

Kotliarov, I. (2008). Mathematical formalization of theories of motivation proposed by Abraham Maslow and Frederick Herzberg. *Montenegrin Journal of Economics*. 8.

Kozlowski, S. & Doherty, L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*. 74 (4), 546-553.

Leite, M. (1996). A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*, 45.

Lent, R. & Brown, S. (1996). Social Cognitive Approach to Career Development: an overview. *The Career Development Quarterly*, 44.

Lewin, K., Lippizz, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin*, 10, 271-299.

- Lima (2010). Globalização e relações laborais em Portugal: Uma intervenção sociológica nos setores têxtil, automóvel, bancário, telecomunicação e hotelaria e restauração. *J.Freire et al., Trabalho Moderno, Tecnologia e Organização, Lisboa, Afrontamento, 97-127.*
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações.* Porto: Vida Económica Editora.
- Lopes, M. & Filho, G. (2004). A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. *Revista Administração. 39* (1), 62-75.
- Loureiro, H., Pereira, A.N., Oliveira, P. & Pessoa, A.R. (2008). Burnout at work. *Revista Referência. 7* (2), 33-41.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.* Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense: Niterói.
- Macedo, K. & Pires, J. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP Rio de Janeiro. 40* (1), 81-105.
- Machado, M. & Rosa, E. (2008). Clima organizacional: estudo de caso na clínica Unicardio S/S. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. 2* (2), 01-24.
- Malagris, L. E. N. & Fiorito, A. C. C. (2006). Stress level evaluation of technicians from the health area. *Estudos de Psicologia. 23* (4), 391-398.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality.* Third edition. United States of America: Longman.
- Maslow, A. (1964). The superior person. Volume 1, Issue 4, pp. 10-13.
- McIntyre, S.E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise psicológica. 25* (2), 295-305.
- Mearns, K. J., & Flin, R. (1999). Assessing the state of organizational safety—culture or climate? *Current Psychology. 18* (1), 5-17. Doi 10.1007/s12144-999-1013-3.

Menezes, I. & Gomes, A. (2010). Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*. 16 (1), 158-179.

Mercer, "What's Working", consultado em 24/09/2013, disponível em <http://www.hrportugal.pt/2011/10/31remuneracao-nao-e-determinante-para-motivacao/>.

Millán, J. & Penagos, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*. 25 (1657-6276), 40-57.

Minayo, M. & Sanches, O. (1993). Quantitative and qualitative methods: Opposition or complementarity? *Cadernos Saúde Pública*. 9(3), 239-262.

Miyada, W. (2007). *Clima organizacional. Estudo de caso da empresa de transporte aéreo TAM linhas aéreas*. Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília: Brasília.

Moolenaar, N., Daly, A. & Slegers, P. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46 (5), 623-670. Doi 10.1177/0013161X10378689.

Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. 41 (3), 8-19.

Muchinsky, P. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer organizations climate questionnaire: an empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study. *Personnel Psychology*. 29, 371-379.

Neves, J.L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1 (3), 2.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, SO. (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress*. 22 (1), 16-32. Doi 10.1080/02678370801979430.

Noe, R. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*. 17, 119-133.

Nogueira-martins, M. C. F. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. Considerations on qualitative research as a mean to study health humanization actions. *Saúde e Sociedade*. 13, 44–57.

Núñez, A.L. & Monfort, I. (2005). Clima organizacional: resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*. 25 (1), 42-44.

Oliveira-Franco, J. (2008). Cargos, salários e remuneração.

Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(2), 193-216. Doi 10.1348/096317904774202144.

Patterson, M. G., West, M. A., Viv J. Shackleton, V. J. S., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379 – 408. Doi 10.1002/job.312.

Pinheiro, I. (2002). Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica num centro de tecnologia. *REAd: revista eletrónica de administração. Porto Alegre. Edição 29. 8 (5)*, documento eletrónico.

Quesnel, L. (1971). La communication dans l'entreprise. In: *Communication et Langages*. 11, 61-66. Doi 103406/colan.1971.388.

Rebelo, G. (2005). Alternativas à precaridade laboral: propostas para uma flexibilidade tendencialmente qualificante. *Comunicação apresentada no Encontro Internacional Trabalho, Emprego e Precaridade Laboral, Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 7.

Riggio, R. & Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach. *Journal of Management Psychology*. 23 (2), 169-185. Doi 10.1108/02683940810850808.

Rizzatti, G., Junior, G., Sarmiento, J., Rizzatti, G. & Rizzatti, C. (2010). Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira. *X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America del Sul*. Universidade Federal de Santa Catarina.

Rocha, J.A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, E., Silva, F. & Daniel, K. (2010). O estado da arte a respeito de clima organizacional. *Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza*. Escola Técnica Estadual Professor Aprigio Gonzaga. São Paulo.

Santos, J., Macedo, N., Gadelha, M., Ramalho, A. & Silva, S. (2010). Clima organizacional: um estudo de caso em uma Empresa Varejista em Campina Grande. *VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Universidade Federal de Campina Grande, Universidade Federal da Paraíba.

Santos, R. (2010). *A remuneração estratégica: estudo de caso da empresa micropoint informática, LTDA*. Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 60 pgs.

Santos, J. & Andrade-Melo, E. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 29 (1), 31-39.

Sbragia, R. (1983, abril/junho). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*. 18 (2), 30-39.

Scott, S. & Bruce, P. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37 (3), 580-607.

Scroferneker, C. (2000). Perspetivas Teóricas da Comunicação Organizacional. *GT Comunicação Organizacional da Intercom*.

Silva, B. (2006). *Motivação. Como motivar os colaboradores*. Instituto Politécnico de Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

Silva, N. (2003). Clima Organizacional: *uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior*. Programa Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade de Santa Catarina.

- Silva, M., Souza-Pena, A., Gusmão, A. & Pinto, A. (2012). Alguns métodos estatísticos voltados às unidades de informação. *Biblios*. (46), 1-13.
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59 (7), 63-74.
- Sorgato, A. (2007). *Pesquisa sobre clima organizacional na agência do Banco do Brasil S/A de XAXIM. Pós-graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Stefanan, A., Aguiar, V., Salvi, G., Costa, V. & Santos, A. (2012). Motivação sem remuneração: um estudo de uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a sustentabilidade*.
- Swayne, L., Duncan, W. & Ginter, P. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Trottier, T., Wart, M. & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organization. *Public Administration Review*.
- Turato, E. (2005). Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definição, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Revista Saúde Pública*. 39 (3), 507-14.
- Vieira, M. & Machado, D. (2011). Clima organizacional favorável. A inovação dentro de uma universidade: um estudo de caso. *XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU*.
- Vigneron, J. (2001). Comunicação interna: além das mídias. *Líbero, ano IV*, 4 (7-8), 96-101.
- Wehrich, H. (2000). Strategic career management: a missing link in management by objectives. *International Handbook on Management by Objectives*.
- York, K., Colasanti, L. & Josephson, T. (1988). Relationships between organizational climate, job satisfaction and stress-related illnesses. *Midwestern Psychological Association*. 26, 28-30.
- Yuan, F. & Woodman, R. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*. 53 (2), 323-342.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *The Journal of applied psychology, 90*(4), 616–28. Doi 10.1037/0021-9010.90.4.616

ANEXOS

Anexo I Guião da entrevista

- i) Esta pesquisa insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde e tem como tema central *Uma análise de clima organizacional numa unidade de saúde oral*.
- ii) O estudo tem como principal objetivo avaliar as perceções dos colaboradores sobre clima organizacional, a fim de equiparar os resultados obtidos com as temáticas alusivas ao construto de clima. Exposto isto, e tendo em conta o contexto de realização do trabalho empírico, optou-se por conduzir um conjunto de entrevistas junto dos colaboradores da clínica ADS, baseado no guião abaixo.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Informar verbalmente.

IDENTIFICAÇÃO Nome: Idade: Estado civil:
FORMAÇÃO ACADÉMICA Ensino secundário: Bacharelato: Licenciatura: Mestrado: Outro:
I PARTE – INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO 1. Gostaria que me falasse como chegou a esta clínica. i) Pode contar-me como teve conhecimento e ingressou na mesma? ii) Onde iniciou a sua carreira profissional? iii) Que marcos gostaria de destacar nessa trajetória profissional? 2. Fale-me um pouco sobre o seu trabalho: quais as principais atividades que desenvolve, como é que estas se articulam com o trabalho dos outros colegas?
II PARTE – DIMENSÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL <u>IMAGEM E COMPORTAMENTO ÉTICO</u> 1. Que imagem tem dos dirigentes/responsáveis desta clínica? Como descreveria o seu comportamento e atuação? <u>TRABALHO REALIZADO</u> 2. Gostaria que fizesse um resumo das tarefas realizadas no âmbito da sua função e avaliasse a importância das mesmas no contexto desta clínica. 3. Como avalia a sua função em termos do desafio que lhe coloca. i) O volume de trabalho realizado. <u>COMUNICAÇÃO</u> 4. Como é que as pessoas comunicam habitualmente? i) Quais são as principais dificuldades que existem em termos de comunicação? Consegue dar algum exemplo?

5. Como avalia a forma de comunicação entre colaboradores?

- i) Entre colegas de trabalho.
- ii) Entre chefias e subordinados.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

6. Fale-me um pouco sobre as relações entre:

- i) Os colegas de trabalho.
- ii) Entre chefias e subordinados.

7. Que tipo de conflitos acontecem com mais frequência? Consegue dar algum exemplo?

Como são resolvidos os conflitos?

TRABALHO EM EQUIPA

8. O que é feito no sentido de estimular o trabalho em equipa?

MOTIVAÇÃO

9. Qual o fator que tem maior peso na sua motivação? Porquê?

AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO

10. No seu ambiente de trabalho, como avalia as condições físicas e os recursos materiais disponíveis? Em que medida as ferramentas e os recursos de que dispõe são adequados para realizar o seu trabalho?

REMUNERAÇÃO

11. Considera que a sua recompensa monetária é justa em função da sua atividade? Especifique.

12. Em que medida a remuneração tem em conta o desempenho individual?

- i) Que tipo de benefícios e incentivos existem?

LIDERANÇA E CHEFIA

13. Na sua opinião, existe um líder na organização?

Resposta SIM: qual a importância do mesmo no desempenho da sua função?

Resposta NÃO: acharia importante existir? Porquê?

14. Que papel desempenha os líderes/chefias no estímulo à formação?

15. Como avalia a informação prestada em termos de feedback? E em matéria de disponibilidade?

AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE

16. Que autonomia tem para a tomada de decisões?

- i) Interfere no seu desempenho, motivação, relação entre colegas?

ii) O que o impede de ser autónomo?

17. Qual o grau de clareza na atribuição de responsabilidade? Todos sabem o que é esperado no âmbito da sua função?

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

18. Que oportunidades são dadas aos colaboradores tendo em vista o seu crescimento profissional?

19. Qual/quais as suas perspetivas, presentes e futuras da empresa, relativamente ao seu desenvolvimento de carreira?

20. Em que medida a formação o preparou para integrar os desafios propostos pela empresa?

JUSTIÇA

21. Todos têm igual acesso à informação ou algumas pessoas têm acesso privilegiado à mesma?

22. Alguma vez se sentiu injustamente tratado? Lembra-se de ter assistido a alguma situação de injustiça com terceiros? Gostaria que recordasse esse evento.

23. Se tivesse oportunidade, o que mudaria no seu ambiente de trabalho?

24. Daqui a 3 anos vê-se a trabalhar na clínica?