

Cultura e Satisfação como Suporte de Eficácia Organizacional
Um Caso de Sucesso

Aida Palmira Passos Martins da Silva Ferreira

Dissertação de Mestrado
em Gestão dos Serviços de Saúde

Orientador:

Prof. Doutor Albino Lopes, Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Abril 2011

Cultura e Satisfação como Suporte de Eficácia Organizacional
Um Caso de Sucesso

Aida Palmira Passos Martins da Silva Ferreira

Orientador:

Prof. Doutor Albino Lopes, Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Abril 2011

*“Ai daqueles que com medo de inquietações futuras
se deixam ficar sentados à beira do caminho, a chorar um passado
que nem sequer havia sido melhor que o presente.”*

*José Saramago
(in A Caverna)*

Agradecimentos

O trabalho desenvolvido só aparentemente é fruto de um esforço individual. Sem um colectivo de boas vontades, não seria certamente possível concluir. Para que o tempo não apague a dedicação e o esforço de cada um, aqui fica uma nota do meu mais profundo agradecimento.

Grata,

Ao **Professor Doutor Albino Lopes**, pela confiança, pela disponibilidade, pela motivação, pelo incentivo, o meu eterno reconhecimento.

À **Cristina Almeida** que com uma mão amiga me deu o empurrão crucial, no exacto momento em que me julgava incapaz de terminar este trabalho. Pela motivação, pelo apoio incondicional, fundamental para me encorajar na superação das fases críticas.

À **Mestre Elisabete Carolino** que colmatou toda a minha ignorância na área da estatística, com a paciência própria de quem é jovem.

À **Betânia** um agradecimento muito especial pelo empenho que colocou na leitura final, atenta e critica, permitindo que fosse mais além, quando eu achava que estava esgotado o meu tempo.

Às minhas filhas, **Betânia e Diana**, companheiras de sempre, muitas vezes meu porto de abrigo. Todo o meu carinho e ternura pela partilha de ideias e incondicional apoio na conclusão de mais esta etapa do meu/nosso percurso. Acreditando que este esforço não seja somente uma fonte de orgulho, que é mútuo, mas que sirva sobretudo de referência e incentivo para as suas vidas académicas.

A todos os que participaram no estudo, e que permitiram a realização do trabalho, através da expressão das suas opiniões às perguntas formuladas no questionário, para todos eles igualmente, o meu sincero reconhecimento.

Saúdo todos que me lerem

(Alberto Caeiro)

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iii
Índice geral	iv
Índice de tabelas	vi
Índice de figuras	vii
Lista de abreviaturas e siglas	viii
Resumo	ix
Abstract	x
I. INTRODUÇÃO	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.1. Modelo de Quinn	6
2. CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	8
2.1. Diferença entre Cultura e Clima Organizacional	9
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	10
4. PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DE CLIMA E SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES	11
5. SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS	13
6. MOTIVAÇÃO	14
7. ESTRATÉGIA E PRODUTIVIDADE	15
7.1. Etapas da implementação da Estratégia que conduzem à Produtividade	16
8. LIDERANÇA	17
8.1. Liderança e gestão	20
9. A ORGANIZAÇÃO INTERNA COMO FENÓMENO PRINCIPAL DO SUCESSO DA EMPRESA	20
III. METODOLOGIA	24
1. TIPO DE ESTUDO	24
1.1. Definição da população e selecção da amostra	25
2. DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS	26

3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	26
4. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	27
4.1. Breve caracterização da organização.....	27
5. O QUESTIONÁRIO – O PRÉ-TESTE E A SUA FIABILIDADE	29
6. RECOLHA DE DADOS	29
7. ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS.....	30
7.1. Questionário de satisfação profissional	30
7.2. OCAI – “Organizational Culture Assessment Instrument”	33
7.3. Entrevista exploratória.....	35
IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	36
1.1. Características Sociodemográficas	36
2. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS	38
3. SITUAÇÃO PROFISSIONAL DOS INQUIRIDOS	38
4. ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DA INVESTIGAÇÃO.....	41
4. 1. Questionário de Satisfação Profissional	41
5. AVALIAÇÃO DO PERFIL CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES.....	50
6. CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS SATISFAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	57
6. 1. Relação entre as variáveis da satisfação e a cultura organizacional.....	58
7. ANÁLISE DE CONTEUDO DA ENTREVISTA REALIZADA AO CEO.....	61
V. SINTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	62
1. CULTURA E SATISFAÇÃO COMO SUPORTE DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	63
1. 1. Dimensões da satisfação.....	63
2. PERFIL CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO	64
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
VII. BIBLIOGRAFIA	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Pedido de Autorização para efectuar o estudo	79
Anexo II – Questionário de diagnóstico da cultura organizacional, OCAI, “Organizational Culture Assessment Instrument”	83
Anexo III – Questionário de Satisfação Profissional	90
Anexo IV – Carta ao CEO a pedir autorização para a entrevista	102
Anexo V – Guião para a entrevista.....	104
Anexo VI – Análise de conteúdo da entrevista realizada ao CEO	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definição das Dimensões da Satisfação Profissional	31
Tabela 2 – Distribuição da amostra por classe etária	37
Tabela 3 – Distribuição dos inquiridos por Habilitações Literárias	38
Tabela 4 – Distribuição dos Inquiridos por Situação Profissional	39
Tabela 5 – Distribuição das Intenções Comportamentais dos Inquiridos	39
Tabela 6 – Distribuição do Exercício de Funções de Direcção	40
Tabela 7 – Distribuição da Antiguidade no Cargo	40
Tabela 8 – Distribuição da Acumulação de Empregos	41
Tabela 9 – <i>Scores</i> médios de satisfação por dimensão e <i>score</i> médio da satisfação global	43
Tabela 10 – Resultados da variável satisfação dicotimizada para cada uma das oito dimensões da satisfação.....	44
Tabela 11 – Satisfação Global	45
Tabela 12 – Subdivisão dos inquiridos "Satisfeitos"	45
Tabela 13 – Ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída às diferentes dimensões	45
Tabela 14 – Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário	47

Tabela 15 – Tabela das médias do perfil cultural existente e do perfil que gostariam de ter	52
Tabela 16 – Média do perfil cultural actual das diferentes profissões estudadas	55
Tabela 17 – Média do perfil cultural que as diferentes profissões estudadas gostariam de ter	56
Tabela 18 – Correlação entre as dimensões da satisfação e as culturas organizacionais Actual e Ideal.....	58
Tabela 19 – As dimensões da satisfação para cada grupo profissional	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn	7
Figura 2 – Distribuição da amostra	26
Figura 3 – Organigrama da Organização	27
Figura 4 – Caracterização da amostra por sexo	37
Figura 5 – Distribuição da amostra por classe etária.....	37
Figura 6 – Distribuição dos inquiridos por Habilitações Literárias	38
Figura 7 – Distribuição dos Inquiridos por Situação Profissional.....	39
Figura 8 – Distribuição das Intenções Comportamentais dos Inquiridos	40
Figura 9 – Distribuição da Acumulação de Empregos	41
Figura 10 – Distribuição da Preferência Profissional	41
Figura 11 – <i>Score</i> médio da Satisfação Global	42
Figura 12 – Ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída às diferentes dimensões	46
Figura 13 – Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário	46
Figura 14 – Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os AO	48
Figura 15 – Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os AT	48

Figura 16 – Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os TDT	49
Figura 17 – Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os M	49
Figura 18 – Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os G	50
Figura 19 – Adaptação gráfica do modelo proposto por Cameron e Quinn (1999)	51
Figura 20 – Perfil cultural de AO	52
Figura 21 – Perfil cultural de AT	52
Figura 22 – Perfil cultural de TDT	53
Figura 23 – Perfil cultural de M	53
Figura 24 – Perfil cultural de G	54
Figura 25 – Comparação entre o perfil cultural dos Gestores e do Fundador Empresa ..	54
Figura 26 – Gráfico da discrepância entre a cultura existente (traçado vermelho) e a cultura que se gostaria de ter (traçado verde)	57
Figura 27 – Médias do perfil cultural da organização considerada globalmente	67
Figura 28 – Gráfico que compara o perfil cultural existente com o perfil que se pode considerar como ideal para qualquer organização jovem.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AO – Assistentes Operacionais
- AT – Assistentes técnicos
- CEO – Gestor de topo da organização entrevistado
- G – Gestores
- M – Médicos
- OS – Organizações de Saúde
- TDT – Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica

RESUMO

A nível organizacional, a cultura influencia a satisfação e relaciona-se com a influência que tem no comportamento e desempenho dos colaboradores, bem como na sua produtividade, sendo que a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. Partindo desta base definimos a questão de investigação para este estudo, saber: *“Quais as percepções dos diferentes grupos profissionais face à cultura em que estão inseridos, a sua satisfação, e se estes servem os interesses da organização e com que eficácia. Ainda, se a gestão pode utilizar a cultura organizacional como instrumento para a implementação de mudanças dentro da organização”*. Nesta lógica definiram-se como objectivos da investigação empírica, conhecer o nível de satisfação e a cultura organizacional dos diferentes grupos profissionais, correlacioná-los e perceber se influenciam a eficácia organizacional existente; identificar o nível de satisfação e as características da cultura organizacional dos diferentes grupos profissionais de actores, que influenciam a eficácia organizacional da organização em estudo. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo. A população é constituída por todos os profissionais da organização em estudo, 75 colaboradores, numa amostra composta por 55 indivíduos, correspondendo a 73,33% da população alvo. Como conclusões principais destacam-se índices de satisfação bastante elevados, aliados a uma cultura organizacional centrada nas Regras e Objectivos valorizando um ambiente que enfatiza a produtividade e o desempenho, características que funcionam como critérios de eficácia e motor de desenvolvimento de uma empresa.

Palavras-chave: Cultura e clima organizacional; Satisfação; Motivação; Liderança;

ABSTRACT

At an organizational level, culture influences the satisfaction and is related to the influence it has on the behaviour and performance of employees and their productivity, therefore job satisfaction results from the characteristics of the work the individual performs. On this base, we define the research question for this study, namely: “What are the perceptions of different professional groups, given the culture in which they live, their satisfaction, and whether they serve the interests of the organization and how effectively. Still, if the management can use the organizational culture as a tool to implement change within the organization”. In this sense were defined as main objectives of this empirical research, to assess the level of satisfaction and organizational culture of the different professional groups, correlate them and understand if they influence the existing organizational effectiveness, identify the level of satisfaction and organizational culture of the different professional groups that influence the organizational effectiveness of the organization under study. This is an exploratory and descriptive research. The population consists of all the organization professionals under study, 75 employees, in a sample of 55 individuals, representing 73.33% of the target population. As main conclusions, we highlight very high satisfaction rates, along with an organizational culture focused on rules and objectives, enhancing an environment that emphasizes productivity and performance, features that serve as criteria of efficiency for a developing company.

Keywords: Organizational climate and culture, satisfaction, motivation, leadership.

INTRODUÇÃO

“The important thing is not to stop questioning.

Curiosity has its own reason for existing.

One cannot help but be in awe when one contemplates the mysteries of eternity...

Never lose a holy curiosity.”

Albert Einstein

Nos últimos anos e para fazer face à crise financeira e organizacional em que se encontra o Sistema de Saúde Português, têm surgido várias tentativas de mudança dos modelos tradicionais de organização e de gestão nas Organizações de Saúde, para sistemas mais eficientes e socialmente mais equilibrados.

São sobretudo as instituições privadas que se preocupam em avaliar a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados, o que se traduz numa *performance* eficiente e na facilidade com que se tomam as decisões correctas no que respeita à relação custo/benefício. O controlo de Gestão é uma actividade necessária às Organizações de Saúde, que por serem entidades cujo estatuto jurídico é burocratizado, são estruturas situadas em ambientes estáveis mas complexos e altamente fragmentadas e diferenciadas, e onde a descentralização dos processos de tomada de decisão requer uma compatibilização e convergência entre os objectivos globais e operacionais das mesmas.

Contrariamente ao que acontece a uma organização de saúde pública, em que o principal problema que se coloca é que o lucro não é o objectivo final duma cadeia de processos (Druker, 1990), nas organizações de saúde privadas o lucro é realmente o objectivo final do processo, em que se tenta transformar os pontos fracos das organizações públicas, em pontos fortes das instituições privadas.

No entanto, a avaliação global da organização passa pela avaliação dos seus vários processos e o modo como estes contribuem para a concretização da sua estratégia para que seja encontrado um equilíbrio entre os recursos utilizados e o nível de serviço prestado, tendo sempre subjacentes os objectivos da organização e as grandes orientações estratégicas. A opção por este tema “Cultura e Satisfação como Suporte de Eficácia Organizacional – Um Caso de Sucesso” resulta da nossa observação e como resultado do quotidiano da nossa actividade profissional, exercida na época em que decorreu a investigação, como Técnica Coordenadora de um Serviço de Imagiologia e Medicina Nuclear, integrada numa equipa

multidisciplinar, constituída por médicos, técnicos de diagnóstico e terapêutica, físicos, enfermeiros, assistentes técnicos, assistentes operacionais, bem como gestores/directores responsáveis pela liderança de topo, aliada a toda a problemática levantada durante a parte teórica do mestrado e da teoria da gestão de serviços de saúde. O problema das lideranças intermédias, no seu duplo papel entre a gestão de topo e os seus colaboradores mais directos, suscitaram um grande interesse pela investigação de metodologias que suportem uma rentabilização dos recursos e a melhoria da eficácia empresarial.

A finalidade do estudo ao nível da gestão é a de minimizar os obstáculos de implementação e maximizar os pontos fortes.

Partindo desta base definimos a questão de investigação para este estudo, saber:

“Quais as percepções dos diferentes grupos profissionais face à cultura em que estão inseridos, a sua satisfação, e se estes servem os interesses da organização e com que eficácia”.

A questão formulada orientou-nos como mapa de partida na pesquisa do enquadramento teórico e da metodologia.

Efectuamos pesquisa bibliográfica sobre os principais conceitos de cultura e satisfação, para rever e ancorar seguramente os conceitos. De seguida, foram definidos os objectivos de investigação empírica:

Objectivos gerais

- Conhecer o nível de satisfação e a cultura organizacional dos diferentes grupos profissionais; correlacioná-los e perceber se influenciam a eficácia organizacional existente;
- Identificar o nível de satisfação e as características da cultura organizacional dos diferentes grupos profissionais de actores, que influenciam a eficácia organizacional da organização em estudo.

Objectivos específicos

- Avaliar o nível de satisfação dos diferentes grupos profissionais;
- Verificar quais as dimensões motivacionais mais importantes para os diferentes grupos profissionais;
- Identificar os perfis organizacionais nos diferentes grupos profissionais;
- Identificar a cultura organizacional da empresa;
- Identificar a relação entre as características da cultura organizacional e o nível de satisfação dos diferentes profissionais da organização.

Definimos a metodologia. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo. A população é constituída por todos os profissionais da organização em estudo, o que corresponde a 75 colaboradores.

A amostra é composta por 55 profissionais, de ambos os sexos, correspondendo a 73,33% da população alvo. Entendemos dividi-la em grupos profissionais para que se identificassem conjuntos de colaboradores com as mesmas características: 14 assistentes operacionais, 14 assistentes técnicos, 15 técnicos de diagnóstico e terapêutica, 8 médicos e 4 gestores.

Escolhemos como instrumento de recolha de dados, dois inquéritos por questionário e uma entrevista não estruturada, com uma abordagem qualitativa, optando pela análise de conteúdo.

Como conclusões principais destacam-se índices de satisfação bastante elevados, aliados a uma cultura organizacional centrada nas regras e objectivos, valorizando um ambiente que enfatiza a produtividade e o desempenho, características que funcionam como critérios de eficácia e como motor de desenvolvimento da empresa.

Apesar de esta ser uma empresa de pequenas dimensões, não nos podemos esquecer que é uma “holding”, inserida num grupo de pequenas empresas com vários *targets* no mercado da saúde, nomeadamente nos meios complementares de diagnóstico e terapêutica, resultando como fonte de sucesso, a sua especialização num serviço de alto valor acrescentado, que corresponde a uma necessidade específica de mercado e utilizando como seu maior trunfo o conhecimento directo dos clientes.

Com o presente trabalho pretendemos contribuir para que a empresa em estudo perceba se o seu sucesso depende da cultura organizacional existente, do nível de satisfação dos seus colaboradores, e se há ou não necessidade de a curto prazo se implementarem medidas estratégicas para a mudança de comportamentos, sob pena da empresa poder estagnar e colapsar.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

*“Trabalho intelectual é uma expressão errada.
Não é "trabalho", é prazer, dissipação, a nossa maior recompensa.”*
(Mark Twain)

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo do tempo e particularmente a partir dos anos 80, diferentes foram as leituras, bem como o número de dimensões e atributos propostos para a definição do conceito de Cultura Organizacional, no entanto, é na década de 80 que o seu estudo encontra maior desenvolvimento (Neves & Jesuino, 1994).

Bell (1997), dividiu a sociedade em três partes: a estrutura social, a política e a cultura. A estrutura social abrange a economia, a tecnologia e o sistema ocupacional; a política rege a distribuição do poder e resolve os conflitos decorrentes das reivindicações e exigências dos indivíduos e dos grupos; a cultura constitui o domínio do simbolismo expressivo e dos significados.

Se a sociedade prediz uma cultura e os traços culturais geram os padrões de comportamento, pode dizer-se que os comportamentos e atitudes de determinado grupo social e o seu fundamento global estão subordinados à existência de um sentimento comum ou consciência colectiva controlados pela sociedade.

Rosa (2002), define cultura como a totalidade das aptidões, crenças, conhecimentos, atitudes e objectos de natureza transmissiva e tendencialmente expansiva, que caracterizam o desempenho humano. A cultura completa a estrutura organizacional, na adopção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização. É um elo de ligação entre todos os membros da organização, originando um espírito de união em torno dos valores partilhados.

A estrutura da sociedade actual e a forma como vivemos é o resultado das transformações sociais, económicas e políticas, operadas aos modos e padrões de vida dos indivíduos que caracterizaram as sociedades ao longo dos tempos, sendo que a Cultura é um factor relevante na compreensão e na resolução dos problemas intergrupais, fornecendo elementos e critérios essenciais para a análise do funcionamento duma organização.

Todo o gestor deve ter consciência de que a cultura mais adequada à sua organização deve reflectir os instrumentos próprios e os modelos que permitam fazer face aos problemas

permanentes da sua empresa e à sua adaptação ao contexto, redimensionando os seus recursos, redefinindo a sua estratégia, a sua filosofia e a sua política numa perspectiva de evolução, adaptação e sobrevivência. Para isso, é imprescindível o conhecimento da natureza humana. A cultura pode mesmo modificar a estrutura organizativa de uma empresa (Mintzberg, 2004).

Para Schein (1992), uma maneira realista de analisar a cultura, é considerá-la como: “*all the shared, taken-for-granted assumptions that a group has learned throughout its history*”.

Nas organizações complexas, Schein (1992) refere a sobreposição das culturas de grupo, com fronteiras pouco precisas e muito fluidas, que permitem o aparecimento de nichos de cultura, culturas sobrepostas, e por vezes, até culturas contrastantes.

Luthans (1995), identifica dentro da cultura organizacional diferentes tipos de subculturas, nomeadamente de natureza profissional, de natureza funcional, de natureza hierárquica, ou de outras naturezas.

A cultura organizacional apresenta-se como sendo uma ferramenta útil na identificação da maior parte das acessibilidades ao desenho de uma organização, representa “como as coisas andam”, mostra a identidade dos empregados, reflecte a ideologia de cada cabeça, mostra as regras não escritas e muitas vezes não ditas de como se mantém uma organização, aumentando a estabilidade do sistema social da empresa.

Para Martin (1992), um dos melhores investigadores em cultura organizacional, existem três tipos diferentes de perspectivas de cultura organizacional, todas com legitimidade, e que devem ser reconhecidas como estudos individuais:

- *A perspectiva de integração*, que pressupõe que cultura é aquilo que as pessoas partilham entre si ou aquilo que as mantém unidas;
- *A perspectiva de diferenciação*, que assume que a cultura existe pela diferença existente entre as diferentes subunidades e que a cultura de uma organização está repleta de conflitos de interesses em que o consenso entre uma cultura comum é pura ficção;
- *A perspectiva de fragmentação*, que assume que a cultura é ambígua e difícil de identificar e que descreve não um atributo da organização, mas a natureza inerente à própria organização. Nesta perspectiva, os indivíduos mudam frequentemente de cultura dentro da organização não se conseguindo identificar nenhuma cultura.

Quinn & Cameron (1999), também concordam que estes três tipos de perspectivas estão presentes nas organizações, e que o poder da cultura reside na habilidade que as

organizações possuem para manter as pessoas unidas e para superar quer a fragmentação, quer a ambiguidade que caracteriza o ambiente externo e conduzir as organizações a um extraordinário sucesso quando os seus concorrentes se digladiam.

A cultura é uma vantagem competitiva nas organizações principalmente quando há um conjunto de percepções comuns e consensuais que integrem memórias, valores, atitudes e definições. Os gestores devem chegar a consenso acerca do tipo de cultura da organização, que tipo de abordagens devem ser implementadas para mudar a cultura, e de que jeito uma organização pode chegar a resultados diferentes.

1.1. Modelo de Quinn

Quinn e colaboradores, propõem um modelo de gestão de competências de liderança e de cultura, na linha do que defende Schein (1992), modelo classificado como sendo um dos 40 mais importantes no domínio da gestão (Lopes & Picado, 2010).

O ponto mais importante deste modelo, segundo Cameron & Quinn (1999), consiste em admitir que os critérios usados para medir a eficácia de uma organização, tais como o retorno do investimento, a quota de mercado, a inovação introduzida num novo produto, ou a segurança no emprego, dependem de quem avalia e dos interesses que o avaliador representa.

Quinn apresentou a tipologia bipolar, no qual o modelo dos valores contrastantes pode ser representado por dois eixos, à volta dos quais duas dimensões se distribuem, e de cuja combinação resultam quatro quadrantes (Figura 1).

A primeira dimensão está representada no eixo horizontal e dá-nos orientação interna e externa. A orientação interna dá ênfase ao desenvolvimento dos recursos humanos e tenta manter estável e cooperante o ambiente de trabalho. Do ponto de vista externo, o objectivo organizacional é desenvolver actividades que possibilitem o crescimento e a aquisição de recursos.

A segunda dimensão apresenta-se no eixo vertical e varia entre a flexibilidade e o controlo. O controlo enfatiza a necessidade de hierarquia e de controlo entre funções. A flexibilidade premeia a iniciativa individual, a rapidez e a adaptabilidade organizacional.

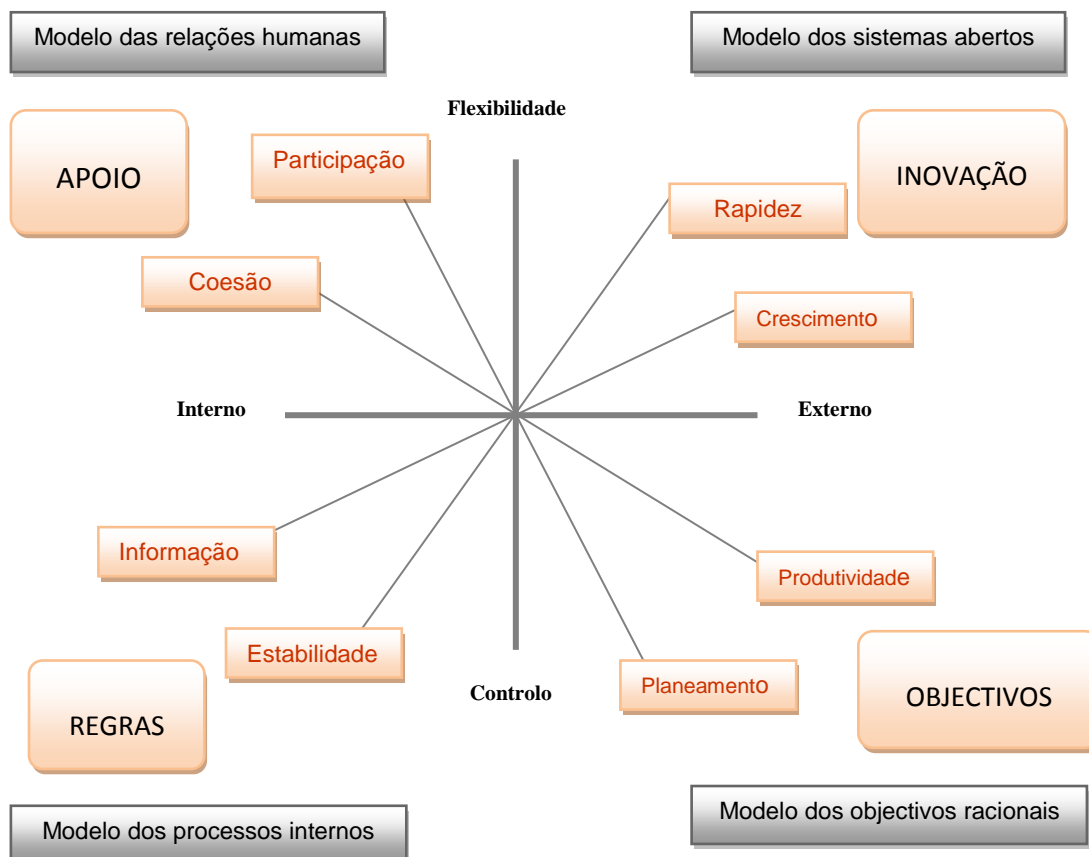


Figura 1 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn (Ferreira *et al.* 2001).

Da justaposição das dimensões atrás definidas emergem quatro quadrantes reflectindo quatro tipos de culturas distintas. Cada quadrante representa uma série distinta de indicadores de eficácia organizacional. Cameron & Quinn (1999) referem que cada cultura é composta por uma linguagem única de símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos:

- *A cultura de apoio* tem como principal objectivo a manutenção da coesão e do empenho das pessoas, em que a participação, a confiança, o sentimento de pertença são valores assumidos. A liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento das pessoas, fomentando o trabalho em grupo, o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento dos profissionais.
- *A cultura de inovação* enfatiza a mudança e a flexibilidade, centrando o seu interesse na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Valoriza o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Como base da motivação está a iniciativa individual, a possibilidade de inovar, a variedade de tarefas e o crescimento pessoal. A liderança centra-se na capacidade de correr riscos, de promover o crescimento organizacional e na utilização de uma visão estratégica.

- *A cultura de objectivos* valoriza a produtividade, o desempenho, o alcance dos objectivos e a realização, com a motivação centrada na capacidade de competir e alcançar os objectivos pré-definidos. A liderança é orientada para a tarefa e para a obtenção de objectivos.
- *A cultura de regras* enfatiza a formalização e a segurança, a uniformidade e centralização, com vista a uma estabilidade interna. Como factores motivacionais estão a ordem, as regras, as normas de funcionamento e a segurança. A liderança é conservadora no sentido de garantir o controlo e assegurar a estabilidade e a segurança.

Estes indicadores de eficácia representam aquilo que é valorizável quando se pretende medir a performance de uma organização.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

O conceito de clima para Hofstede (1991), fica identificado como um conjunto de práticas organizacionais objectivamente avaliadas e que são a expressão do funcionamento e regularidade durante um determinado período de tempo, tal como é sugerido pelo clima atmosférico de um lugar, o qual assenta num conjunto mais ou menos regular de características atmosféricas (vento, chuva, pressão atmosférica, temperatura, humidade, etc.).

Teixeira (1998), sustenta a ideia de que as organizações possuem climas com influência ao nível da produtividade, na sequência dos resultados encontrados com as experiências dos estilos de chefia autoritária, democrática ou do tipo “laisser-faire”.

Para a definição do conceito de clima é relevante a importância que se deve atribuir ao papel da interacção pessoa-situação na construção do clima. Esta posição mostra outras formas de encarar o problema, realçando a vantagem do modelo inter-accionista, onde a envolvente económico-cultural em geral e as variáveis individuais, se combinam para dar origem ao clima organizacional (Neves, 2000).

Segundo Neves (2000), alguns autores procuram ainda analisar a influência das variáveis estruturais (estrutura, dimensão, standardização, formalização, liderança, comunicação,

etc.), sobre o clima organizacional. Quanto maior a organização, mais formalizados são os papéis, mais estruturadas e reguladas são as tarefas, mais hierarquizadas e formalizadas são as relações interpessoais e conseqüentemente mais frio e alienante é o clima da organização. Também, quanto mais elevado o nível hierárquico do indivíduo, mais ele percebe a sua organização como menos autoritária, mais orientada para as pessoas, mais inovadora, emergindo um clima mais aberto e participativo. Aspectos objectivos da estrutura afectam a percepção do clima ainda que não seja de excluir a influência de outras variáveis. Há relação entre as principais características individuais, motivos, valores, necessidades, atitudes, expectativas, personalidade, desempenho e aspectos genéticos, e a percepção do clima organizacional (Lopes & Picado, 2010).

Independentemente do tipo de influência ser directa ou indirecta, a relação entre as variáveis organizacionais e individuais, e o clima organizacional é complexa e desafiadora de metodologias inovadoras de investigação. James & Jones (1974), organizam o conceito de clima organizacional a partir de quatro perspectivas separáveis apesar de mutuamente exclusivas: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural.

A *perspectiva organizacional* encara o clima como uma manifestação objectiva das características da organização. Decorrente da existência de diferentes climas no interior de uma organização e não havendo consistência entre as medidas de clima e as medidas das características organizacionais; a *perspectiva psicológica* desloca a ênfase para o indivíduo, quer como o processador da informação, quer como a origem do clima emergente; a *perspectiva psicossocial* vai tentar superar as insuficiências que ocorrem num contexto de relação interpessoal, argumentando a partilha do acordo que se fundamenta nas interacções individuais e nos processos de influência social subjacentes; finalmente a *perspectiva cultural* procura dar conta da influência que num contexto mais amplo e alargado exerce sobre a formação e partilha do significado dos eventos organizacionais com que os sujeitos vivendo em sociedade interagem e se confrontam.

Clima não é mais do que uma dimensão da cultura com a qual interage e se relaciona.

2.1. Diferença entre Cultura e Clima Organizacional

Clima é uma fracção ou uma dimensão da cultura, uma vez que se revela insuficiente para explicar o funcionamento das organizações (Glick (1985), citado por Neves *in* Ferreira *et al.* (2001)), funciona como uma camada periférica da cultura, traduz o que acontece, enquanto a

cultura é mais profunda, explica o porquê dos acontecimentos, daí apresentar maior resistência à mudança e ter efeitos de longo prazo. É um atributo colectivo, tem uma função integradora e adaptativa das pessoas à organização (Morey & Luthans (1985) citado por Neves *in* Ferreira *et al.* (2001)).

O clima influencia quer a motivação e o comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional (Neves, 2000).

O clima organizacional deve ser entendido, como algo mais que um conjunto de percepções tidas pelos sujeitos acerca das características organizacionais.

A cultura é um modelo de propósitos essenciais, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, como os seus conhecimentos para encarar os problemas de adaptação externa e de integração interna, que foram razoavelmente bem testados para serem considerados válidos e por isso ministrados mediante processos de socialização aos novos membros como a forma correcta de proceder, pensar e sentir em relação a tais problemas (Schein (1990), citado por Neves *in* Ferreira *et al.* (2001)).

A cultura completa a estrutura organizacional, na adopção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização. É um elo de ligação entre todos os membros da organização, originando um espírito de união em torno dos valores partilhados. Através da assimilação da cultura organizacional, cada elemento está em condições de executar as suas funções em sintonia com a missão e objectivos da empresa.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Mintzberg (1995), considera duas componentes subestruturais da organização, em função dos modos de standardização das qualificações e conhecimentos dos sujeitos: uma, baseada na formalização do comportamento (relativa a processos de trabalho) e outra, baseada na formação e socialização (relativa a qualificações).

Segundo o modelo definido por Mintzberg (1995), a estrutura organizacional é composta por cinco componentes básicas: vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura, logística e núcleo operacional.

O centro operacional situado na base da estrutura, é ocupado pelos operacionais, que executam o trabalho básico da organização – actividade de input, processamento e *output* – e são responsáveis directamente pela produção dos produtos/serviços.

Acima deste nível, situa-se a vertente administrativa da estrutura, composta pela linha hierárquica média, constituída pelos gestores intermédios, directores funcionais, chefes de serviço, que fazem a ligação do vértice estratégico ao núcleo operacional, através da cadeia de comando, e pela tecnoestrutura. A logística é constituída pelo pessoal que tem a seu cargo funções de apoio (serviços jurídicos, relações públicas, investigação, etc.).

O vértice estratégico inclui a gestão de topo (o Conselho de Administração e seu *staff*).

Em função da ordem hierárquica atribuída aos grupos, Mintzberg (1995) utiliza a designação única para descrever a linha hierárquica, a tecnoestrutura e a logística ou funções de apoio como gestão intermédia, reservando o nome de gestão de topo apenas ao vértice estratégico.

Qualquer dos cinco componentes estruturais exerce pesos diferentes na organização, a par de outras características funcionais e organizativas, tais como: mecanismos de coordenação, parâmetros de concepção e factores contingenciais.

Para Mintzberg (1995), hospitais são normalmente organizações complexas, mas estáveis. Com uma estrutura burocrática do tipo burocracia profissional, que exerce uma coordenação apoiada na standardização das capacidades, em vez dos processos de trabalho ou dos resultados. A tendência é para a profissionalização. Necessitam de pessoal especializado e com elevado controlo sobre o seu trabalho, considerando-se o núcleo operacional a componente chave de funcionamento da organização. Para isso, os parâmetros fundamentais são os processos de formação e socialização, permitindo uma especialização horizontal do trabalho e uma descentralização horizontal e vertical do exercício do poder.

4. PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DE CLIMA E SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

Para Neves (2000), o clima é algo de externo ao indivíduo, que existe na realidade organizacional e que se pode avaliar na base das percepções individuais, observações e metodologias quantitativas. O conceito de clima psicológico é instável no tempo, uma vez que o individuo pode fazer interpretações diferentes do seu ambiente de trabalho ao longo do tempo, sendo certo que o clima vivido pelos quadros pode ser diferente do percebido pelos diferentes actores da organização nos diferentes departamentos, como sinónimo de opinião pessoal, uma vez que é função de maior grau de características pessoais do que factores organizacionais.

Devido à ênfase na dimensão individual do clima, advêm muitas vezes problemas de exactidão e de consenso das percepções, na medida em que a forma de perceber pode contaminar a objectividade da percepção, sendo o resultado desta diferente das características objectivas do objecto da percepção.

Para os investigadores as relações entre clima e satisfação não são consensuais. Enquanto para uns, clima e satisfação não passam de conceitos sobrepostos (Johannesson, 1973), afirmam que avaliar o clima por intermédio da percepção individual poderá constituir uma réplica na medida da satisfação do trabalho, em virtude dos sentimentos individuais influenciarem as percepções descritivas. Nesta linha de pensamento e apoiado no facto da percepção individual evidenciar os atributos individuais, o clima organizacional pode ser percebido como uma designação diferente para satisfação no trabalho.

Para outros autores, LaFollette e Sims (1975), ambos os conceitos embora relacionados, são distintos, havendo uma relação de proximidade entre os dois conceitos, em que a correlação entre ambos os conceitos apenas indica a semelhança dos mesmos e não necessariamente uma relação de sobreposição. Um clima de apoio pode relacionar-se com a satisfação individual, na medida em que indica às pessoas de uma organização que os seus sentimentos e valores são reconhecidos e respeitados por outros. O clima de regras pode promover a satisfação individual, na medida em que reduz o conflito e a ambiguidade de papel, mas pode também produzir insatisfação na medida em que limita a criatividade e a inovação no trabalho.

Enquanto o clima organizacional consiste numa percepção descritiva que o indivíduo faz da organização onde trabalha, a satisfação no trabalho é uma percepção dos sentimentos individuais, sendo filtrada pelos sistemas individuais de valores, normas, expectativas, etc., e permitindo que entre as pessoas de uma organização, possa existir maior concordância das descrições do clima do que nos sentimentos de satisfação, não se correlacionando necessariamente as medidas de clima e de satisfação. As pessoas que percebem o clima da organização como sendo de apoio e cooperação não têm que ser necessariamente as mais satisfeitas. Os investigadores concordam em que a percepção descritiva é mais uma medida de clima e a percepção avaliativa será mais uma medida de satisfação.

Independentemente do grau de relacionamento existente entre ambas as variáveis, e da eventual maior ou menor determinação de uma pela outra, pode-se delimitar a fronteira conceptual entre clima e satisfação, tratando o clima como uma característica organizacional

que se reflecte nas descrições dos indivíduos e, a satisfação como uma resposta afectiva dos indivíduos aos aspectos da organização que se lhe afiguram significativos.

5. SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais importantes ao nível do comportamento organizacional (Alcobia *in* Ferreira *et al.* (2001)).

Satisfação é o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho.

Satisfação relaciona-se com conceitos de autonomia, de cumprimento e de desempenho.

O conceito de satisfação no trabalho surge frequentemente associado com o estado emocional ou com a atitude individual face ao trabalho e ao ambiente de trabalho, estando simultaneamente associada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados (Lima *et al.*, 1995).

Locke *in* Luthans (1995), define satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer como resultado da avaliação do trabalho ou experiência de trabalho de cada um. A nível organizacional, satisfação relaciona-se com a influência que tem no comportamento e desempenho dos colaboradores, bem como na produtividade. Satisfação no trabalho resulta do bem-estar, da saúde psicológica, do respeito podendo influenciar o funcionamento organizacional e contribuir para o incremento da produtividade.

A satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa (Hackman e Oldham (1980) *in* Ferreira *et al.* (2001)). De acordo com o modelo desenvolvido por estes autores, os indivíduos que procuram desafios e que revelam maior interesse relativamente ao seu trabalho, estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho das suas funções. Simultaneamente, os indivíduos que melhor desempenham as suas funções e que, em consequência recebem recompensas adequadas, apresentam níveis de satisfação elevados (Caldwell & O'Reilly (1990) e Jacobs & Solomon (1977) *in* Ferreira *et al.* (2001)).

A satisfação ainda que não sendo sobreponível à noção de qualidade dos serviços configura-se como um indicador precioso da qualidade dos serviços prestados em saúde.

Relevam especialmente dois aspectos: por um lado a percepção que os colaboradores têm da própria organização, por outro, os indicadores desenvolvidos pela organização no sentido de

compreender, prever e melhorar a satisfação e a participação dos seus colaboradores. Define os resultados que a organização tem alcançado.

Abrange todos os aspectos que contribuam para manter os colaboradores da organização motivados e realizados quer pessoal, quer profissionalmente, dando atenção a factores como: evolução na carreira, delegação de competências, reconhecimento, formação, trabalho de equipa, remuneração, segurança no trabalho, entre outras.

A satisfação depende também em grande escala da avaliação que se faz do desempenho dos colaboradores, comparando-o com padrões já por si sustentados, com realizações ou actuações que tenham vivido anteriormente. Contudo, nas áreas menos técnicas e mais comportamentais, muitas vezes acontece que não só os padrões de desempenho são difíceis de definir, mas também de efectuar a sua avaliação. O mesmo não acontece no entanto, em relação à preocupação dos gestores dos serviços em manter determinados padrões no desempenho, uma vez que á medida que nos afastamos das linhas de produção e entramos em cuidados de saúde, em que a matéria-prima é humana, controlar o desempenho das pessoas torna-se cada vez mais difícil, o que não significa que seja menos importante, bem pelo contrário na maior parte das vezes (Teixeira, 1998).

6. MOTIVAÇÃO

Entende-se motivação como factor que provoca, canaliza e sustenta o comportamento do indivíduo. Pode definir-se motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização. Steiner, define-a como uma condição interna que orienta o comportamento no sentido de metas e objectivos. Para Koontz, é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes (Teixeira, 1998).

A motivação dinamiza e orienta os comportamentos para uma finalidade. Deverá constituir prioridade no gestor, o desenvolvimento de um elevado nível de motivação por parte dos seus colaboradores.

Para Antunes (2001), o bom desempenho profissional só é conseguido com motivação e incentivo.

Já para Neves *in* Ferreira *et al.* (2001), as pessoas não só são diferentes em relação àquilo que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo. O tipo de incentivos pode

estimular alguns colaboradores, enquanto para outros poderá ser indiferente ou até desmotivador.

Existem duas fontes de motivação, extrínseca e intrínseca, ambas ligadas ao desempenho. A primeira mais ligada ao dinheiro, promoções, reconhecimento tanto por parte do gerente como dos colegas. A segunda mais ligada à própria tarefa, a pessoa sente-se gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas. Quando bem utilizado, o sistema de recompensas e incentivos constitui uma forte influência sobre o desempenho (Vroom, 1997).

7. ESTRATÉGIA E PRODUTIVIDADE

Falar de estratégia e produtividade implica considerar uma vasta série de assuntos diferentes, com consciência de que não poderá haver produtividade sem estratégia.

Mas afinal o que é estratégia? Estratégia é um conceito multidimensional e situacional, o que dificulta uma definição de consenso. O conceito pertinente será aquele que melhor servir os objectivos que a organização pretende atingir, e destes dependerá ainda a sua operacionalização e medida. Ainda que a estratégia esteja bem definida, só haverá produtividade quando a sua forma de implementação for a mais adequada.

A estratégia vai-se formando através da aprendizagem sobre a envolvente, as capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas. As acções que se vão desencadeando, cujas implicações para o futuro não se conhecem à partida, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configura a estratégia (Cruz, 2009).

Freire (2008), refere que no meio empresarial a estratégia está associada à formulação de um plano que reúna de forma integrada os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso, tendo como centro de atenção os conhecimentos e habilidades dos empregados e as capacidades organizativas da empresa, bem como a forma de trabalhar e de combinar os recursos disponíveis.

Ao falarmos de estratégia estamos a falar de futuro. A gestão das organizações exige previsão. Apesar de planear não significar prever, sem previsão não se pode planear (Almeida, 2005).

7.1. Etapas da implementação da Estratégia que conduzem à Produtividade

A estratégia para uma organização atingir o sucesso ambicionado a prazo, depende da conjugação da missão com a visão criadas pela gestão de topo da organização.

A estratégia deve ser desdobrada por toda a organização na linguagem específica de cada serviço, para que todos a possam compreender e interiorizar, para que haja um envolvimento total de toda a organização do topo à base, como forma de atingir o melhor resultado possível. De notar que não há uma combinação perfeita, a melhor combinação é um processo para conseguir encontrar a melhor adequação de recursos para atingir os objectivos formulados (Cameron & Quinn, 1999).

O modo como se definem os objectivos é importante para a eficiência da organização. O envolvimento total tem como objectivo o encontro das necessidades e das expectativas dos clientes e das outras partes interessadas para atingir vantagens competitivas, fazendo-o de uma forma eficaz e eficiente. É preciso atingir, manter e melhorar o desempenho e as capacidades globais de organização. Para que haja envolvimento total é preciso que haja motivação, pois só assim, é possível promover o envolvimento e desenvolvimento das pessoas (Mintzberg, 1988).

A implementação da estratégia é o passo que se segue à formulação da estratégia, pois se os objectivos formulados não forem implementados, de nada servirá à organização ter objectivos. A implementação da estratégia obriga a um envolvimento das pessoas e depende da liderança da gestão de topo bem como da fluidez da comunicação entre o topo e as bases. A liderança constitui um pré-requisito para o sucesso da implementação da estratégia. Os objectivos devem ser partilhados com os recursos humanos, para que haja envolvimento de todos os membros da organização, para incentivar e permitir a expansão das competências para níveis mais elevados, reflectindo um papel inspirador no desenvolvimento do potencial dos recursos humanos (Freire, 2008).

As competências são importantes nas solicitações relacionadas com planos e objectivos estratégicos e operacionais, definindo a capacidade individual das pessoas para desempenhar determinadas tarefas (Cruz, 2009).

Ferreira *et al.* (2001), dizem que há desenvolvimento do envolvimento através da formação progressiva, definindo responsabilidades e autoridade, estabelecendo objectivos individuais e de equipa, fazendo a gestão do desempenho dos processos e avaliando os resultados, pois a produção não é mais do que o somatório de vários processos. A gestão de topo deve ser facilitadora, gerir as interfaces e os núcleos associados aos produtos dentro das

organizações. Deve haver reconhecimento e recompensa através de uma gestão de recursos humanos que conheça qualquer um dos seus elementos, facilitando a comunicação da informação aberta e bidireccional revendo continuamente as necessidades das pessoas, criando condições para a inovação, assegurando um trabalho de equipa eficaz.

A maioria dos problemas de uma organização surgem na fase da implementação da estratégia, pelo que se são as pessoas que definem e que implementam a estratégia, então, as pessoas devem ser envolvidas na estratégia o mais cedo possível.

8. LIDERANÇA

Segundo Martin & Henderson (2001), longe vão os dias em que os subordinados não questionavam a actuação de quem os geria. O comando e controlo, nos dias de hoje, só ganha a colaboração e o compromisso dos seguidores se estes legitimarem a autoridade das chefias, em função das competências que estas demonstrarem no desenvolvimento dos cargos que administram.

Na década de 70, o estudo e a dinâmica das decisões organizacionais, tornou-se um assunto premente em psicologia organizacional, integrado numa perspectiva de interdisciplinaridade e associado à função de liderança.

Embora hoje em dia a liderança participativa tenha tomado uma importância crescente nas organizações modernas, permitindo aumentar a informação disponível, apresentando mais criatividade pela ampliação de soluções alternativas e inovadoras, mais satisfação profissional e diminuição dos enviesamentos provenientes da decisão individual, ela não se traduz sempre em decisões de elevados níveis de qualidade e compatíveis com resultados de excelência (Teixeira, 1998).

O conceito de liderança aparece intimamente associado aos conceitos de poder e de autoridade (Jesuino, 1999).

De acordo com Teixeira (1998), existem fundamentalmente quatro tipos de líderes:

Líder Autocrático, que comunica aos subordinados; o *Líder Participativo*, que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões, mas retém a palavra final; o *Líder Democrático*, que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja; o *Líder Laissez-faire*, que não se envolve com o trabalho do grupo e deixa que os subordinados tomem as próprias decisões.

Liderança é o modo de influenciar outros de forma a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou de outra forma, a aptidão para influenciar um grupo a actuar no sentido da continuação dos objectivos do grupo. A liderança é assim uma das muitas tarefas de um gestor, a forma como é exercida vai ter grandes repercussões não só na evolução da organização mas também na forma como esta é vista pelos seus colaboradores e pelos restantes *stakeholders* (Teixeira, 1998).

Para Schein (1992), os conceitos de cultura e liderança não podem ser compreendidos separadamente, sendo dois tópicos cruciais para manter uma organização unida.

Kotter *in* Teixeira (1998), refere que a grande diferença entre gestão e liderança reside na dificuldade dos tempos, ou seja, é fácil sobreviver com uma boa gestão associada a uma boa liderança quando os tempos são calmos, no entanto quando a crise se instala não se interroga a forma como as pessoas são geridas, importa sim a forma como são lideradas.

A liderança assume um papel de tal forma importante na gestão das organizações, que muitas vezes tende a confundir-se liderança com gestão. Contudo, nem todos os líderes são gestores e nem todos os gestores, só porque o são, são líderes.

A gestão centrada na liderança emerge nos anos 50 com Robert Bales e Douglas McGregor. Enquanto o primeiro deu importância aos grupos e à sua liderança, o segundo desenvolveu as conhecidas teorias X e Y, relacionadas com o comportamento das pessoas (Teixeira, 1998).

Os estudos sobre a liderança começam em Ohio, em 1945, e pretendem identificar estilos comportamentais de liderança eficaz. Correlacionam estilos de liderança com produtividade, com satisfação de colaboradores e com avaliação por parte da hierarquia imediata.

Associam eficácia do estilo de liderança com consideração e estruturação elevadas, surgindo a ideia de que o líder ideal seria aquele que se relacionasse bem com os colaboradores e que simultaneamente se empenhasse de forma activa na definição, condução e controlo das actividades do grupo (Neves *in* Ferreira *et al.* 2001).

Um estudo interessante sobre a definição dos estilos de liderança foi a chamada grelha de gestão, uma matriz bidimensional, desenvolvida nos anos 60 por Robert Blake e Jane Mouton, onde se representa a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. Os autores afirmam que, de acordo com os seus trabalhos, os gestores com melhor índice de desempenho eram os que adoptavam um estilo de liderança correspondente ao grau mais elevado de preocupação, quer com as pessoas quer com as tarefas, obtendo melhores resultados, com menor rotação de pessoal, redução de absentismo e maior satisfação dos

colaboradores. Contudo Jesuíno (1992), refere que ambos os estilos são semelhantes em termos de eficácia, pois ainda que um seja centrado na tarefa e outro nas relações humanas, nenhum deles é melhor ou especialmente diferente do outro, ambos convergem para um só fim.

A impossibilidade de obter resultados mais claros, levou alguns autores a desenvolver outras abordagens de forma a explicar a liderança num contexto mais abrangente.

A teoria da contingência da liderança de Fiedler *in* Teixeira (1998), defende que não existe nenhum estilo de liderança que se possa considerar mais eficaz em determinada situação. Refere que nem existe uma capacidade nata de liderança, nem um melhor estilo. Parte do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o mesmo se encontra.

Ainda segundo Fiedler *in* Teixeira (1998), haverá situações em que um líder com elevada orientação para a tarefa será o mais eficaz, noutras porém será mais eficaz, o líder orientado para as pessoas.

No modelo de Vroom-Yetton-Jago, factores de qualidade da decisão, aceitação da decisão pelos subordinados e a contingência temporal, são analisados como determinantes na escolha do procedimento de decisão mais adaptado a cada situação.

Segundo os autores, o líder eficaz deve avaliar a situação e adaptar-se ou adaptar o seu estilo de liderança de acordo com a situação.

Hersery & Blanchard *in* Teixeira (1998), desenvolveram uma teoria situacional de liderança, em que o estilo mais eficaz era o que conseguia diagnosticar correctamente a situação e o grau de maturidade dos subordinados, adoptando o estilo de liderança que mais se adequasse.

A escolha do estilo de liderança nem sempre é tarefa óbvia. Diversos factores afectam essa escolha:

- Os que se relacionam com o próprio líder – convicções, experiência vivida, competência,
- Os que dizem respeito aos liderados – atitude face ao trabalho, à autoridade, ao grau de maturidade, experiências e aptidões,
- Os que se referem à situação em presença, dimensão do grupo, objectivos, momento de crise, tipo de trabalho e tipo de gestão de topo (Teixeira, 1998).

O mesmo autor sugere que o ideal é que os gestores comecem por se avaliar a si próprios, depois aos seus subordinados e à situação em que se encontram, e só então escolham o estilo

de liderança que se mostre mais adequado. O estilo deve mudar de acordo com a constituição do grupo e condição do momento.

No cenário actual, aposta-se nos líderes de mudança, aqueles que através da sua visão têm um impacto significativo nas organizações. São líderes carismáticos, com autoconfiança, capacidade de comunicar, sensibilidade à evolução do meio envolvente, forte convicção a quem os subordinados atribuem capacidade de liderança.

A liderança influencia o bom desempenho dentro das organizações. Uma liderança eficaz deve ser ajustada à situação, de forma a aumentar a confiança e motivação dos colaboradores, nunca perdendo de vista os objectivos a alcançar.

8.1. Liderança e Gestão

Para Jesuíno (1999), a liderança exercida aos níveis operacionais pode ser considerada uma actividade subsidiária da gestão. Se elevarmos o nível de análise e se adoptarmos a perspectiva organizacional, a liderança deve ser considerada como a actividade mais importante dos executivos de topo, enquanto as actividades de gestão passam a um nível subsidiário.

Liderança é mais-valia, no sentido que a complexidade actual requer agendas orientadas para a mudança, redes facilitadoras da implementação das estratégias e um núcleo de colaboradores motivado e apostados na concretização de planos (Kotter, 1997).

Liderança pode expressar-se mediante quatro actividades principais de gestão: criar e manter relacionamentos; obter e fornecer informação, influenciar as pessoas e tomar decisões (Yulk, 1989).

9. A ORGANIZAÇÃO INTERNA COMO FENÓMENO PRINCIPAL DO SUCESSO DAS EMPRESAS

Um aspecto que realmente se destaca como principal responsável pelo sucesso de uma empresa é a sua organização interna. A verdadeira vantagem para a empresa é a capacidade para utilizar, combinar e potenciar os recursos de que dispõe e isto depende de sobremaneira das capacidades organizativas que possui. Na realidade são muito mais fáceis de copiar e entender tecnologias concretas que capacidades dinâmicas, sobretudo as que estimulam e

promovem a inovação. Estas são as responsáveis das diferenças mais duradoiras entre as empresas (António, 1991).

A hierarquia de um sistema eficiente para captação de recursos alternativos no mercado é uma consequência da aplicação dos princípios de especialização e divisão do trabalho que permite distribuir a capacidade para resolver problemas e tomar decisões a diferentes níveis e postos de trabalho da empresa. Uma correcta clarificação de direitos e responsabilidades entre os membros da organização facilita a realização do trabalho, contrapondo a ingénua opinião anarquizante, de que todo o tipo de autoridade é má, porque pressupõe o controlo e a perda de autonomia dos subordinados. O princípio da autoridade não é mais que um princípio de ordem que determina quem tem que fazer e o quê, simplificando o trabalho de uma organização e o alcance dos objectivos individuais e organizacionais (António, 1991).

O desenho organizativo, é pois, um instrumento directivo de primeira magnitude, capaz de contribuir substancialmente para o êxito e desenvolvimento da organização.

A concepção de uma empresa como um conjunto de recursos e capacidades e a importância que junto destes se concede aos activos invisíveis suscitam algumas reflexões adicionais sobre o papel da organização, tanto para a empresa como para a sociedade. Efectivamente, a informação é a matéria-prima dos activos intangíveis da empresa, devendo-se por isto desenhar sistemas internos e externos que favoreçam o intercâmbio desta, tanto dentro da empresa, como com os clientes e fornecedores ou outros grupos interessados nela (Porter, 1990).

A concepção tradicional da empresa defende a autonomia de cada departamento funcional e de cada divisão, tornando-se necessário aqui construir equipas interdepartamentais que favoreçam o intercâmbio de ideias e tomada de decisões. É o caso típico das equipas multiprofissionais de novos produtos, que pressupõe a integração do pessoal de apoio e *marketing* no processo de concepção de um novo produto.

Tratam-se pois, de empresas muito inter-relacionadas e flexíveis em que os activos invisíveis sustentam-se sobre uma hierarquia de rotinas desburocratizadas, sendo apenas uma rotina a forma de fazer as coisas. Deste modo e no sentido do bom funcionamento (Kagono *et al.*, 1985) dizem que é necessário utilizar definições amplas de postos de trabalho e procedimentos com uma certa dose de ambiguidade incluída, no sentido de a própria rotina não comprometer o desenvolvimento. O resultado desta aproximação é que o controlo é exercido de forma mais personalizada e baseado no contacto pessoal e nos valores comuns do que num processo formal.

As bases da competitividade não são quantificadas na maioria dos casos, a gestão por postos obriga a um reducionismo muito perigoso para o desenvolvimento das vantagens competitivas. Os quadros directivos são os responsáveis pela dinâmica e estímulo do processo de acumulação de recursos, o que obriga a conhecer quais são as chaves da posição competitiva da empresa, que em resumo, é o se que faz bem e como potenciá-lo. Só assim serão capazes de aproveitar as oportunidades que aparecem (Kagono *et al.*, 1985).

As capacidades que se perspectivam para os indivíduos e grupos da empresa dão à política de pessoal novos horizontes. A formação de pessoal é crucial. Esta formação será a maior parte das vezes específica e especializada. Não se pretende que os funcionários adquiram habilidades genéricas e transmissíveis mas antes que aprendam como trabalhar na sua empresa e a forma de desenvolver sucessivas capacidades no seu interior. Salienta-se que segundo von Hippel (1988), o *know-how* é a habilidade prática ou experiência acumulada que leva alguém a fazer algo fácil e eficientemente, o mesmo é dizer que é o resultado de um processo de acumulação e aprendizagem (Kogut & Zander, 1993), que deve ser promovido pela empresa, tendo consciência que não será obtido de forma rápida e imediata.

Resumindo, a organização da estrutura e processos internos, os sistemas de recompensa, a cultura e a política dos recursos humanos, são reveladores da importância real da organização interna como vantagem competitiva. Note-se o carácter circular do argumento: a organização não só se ocupa de pôr em prática a estratégia eleita mas também é responsável por ela, porquanto os recursos e capacidades que domina, e a estratégia que se encarrega de explorar e potenciar, estão incorporados na organização, na sua forma de fazer as coisas.

A análise estratégica é uma prática que tem por base as análises sectoriais que se deve completar com a avaliação dos recursos disponíveis, que permita determinar quais são os mais importantes, em que negócios podem aplicar-se e como podem melhorar-se e completar-se com outros, caso contrário pode acabar-se a delapidar a empresa sem antes saber como se distingue das suas concorrentes.

Entre os recursos, destacam-se as oportunidades que oferecem os activos intangíveis, como os conhecimentos, destrezas e habilidades do pessoal, as tecnologias que se dominam, as relações com os vendedores e clientes, a cultura e a imagem de marca a destacar de entre outros (von Hippel, 2006).

O domínio dos recursos e capacidades marca os trilhos da expansão futura das empresas que irão entrando em novos negócios à medida que encontrem oportunidades rentáveis de

aplicação. Quando possuidor de recursos que impliquem elevados custos de transacção é preferível explorá-los directamente (von Hippel, 2006).

A forma como se combinam os recursos traduz uma série de capacidades estreitamente interligadas em rotinas organizativas, que determinam o que fazer, e como. Assim, a chave das vantagens competitivas não está só nos recursos, mas antes na forma como a organização interna é capaz de os mobilizar e fazê-los trabalhar conjuntamente. Isto exige estruturas flexíveis que canalizem os fluxos da informação em todas as direcções (Kogut & Zander, 1993).

METODOLOGIA

No presente capítulo apresentamos a metodologia utilizada ao pretendermos conhecer a cultura e satisfação profissional da organização alvo, e após termos delimitado o tema, quer em termos de extensão, quer no plano conceptual.

Descreve-se a concepção adoptada, caracteriza-se a amostra e descrevem-se os procedimentos efectuados para a recolha dos dados, com o objectivo de avaliar o nível de satisfação e a cultura dos profissionais, e verificar de que modo influenciam a eficácia organizacional da empresa, que fazem dela uma organização de sucesso.

1. TIPO DE ESTUDO

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, seguindo a estratégia de estudo de caso único.

É um estudo exploratório uma vez que houve necessidade de efectuar pesquisa bibliográfica para construir o quadro base de análise. Descritivo, na medida em que “a finalidade dos estudos descritivos é obter informação acerca do estado actual do fenómeno de interesse” (Polit & Hungler, 1991). Segue a estratégia de estudo de caso único, porque o pesquisador não controla o ambiente de recolha de dados; observa, regista, analisa e relaciona variáveis, factos ou fenómenos sem os manipular, e integra os dados colhidos da realidade segundo a necessidade, e de acordo com o plano de recolha dos mesmos.

Utilizamos esta estratégia para a caracterização da população relativamente ao estudo da satisfação profissional e à apresentação dos dados, resultantes da análise quantitativa obtida com recurso à pesquisa bibliográfica, bem como aos dados recolhidos por meio da aplicação do questionário de cultura profissional. A pesquisa quantitativa pressupõe que a realidade é objectiva e mensurável e procura entendê-la testando constructos a partir do uso de medições numéricas.

Para tratamento dos dados quantitativos obtidos efectuou-se processamento estatístico com o programa *Statistical Package for the Social Sciences*[®], v. 15.

Porque a informação se centra na procura do nível de satisfação dos profissionais por um lado, e no perfil e nível de qualidade da cultura organizacional, por outro, o estudo possui também um carácter correlacional. Sob este aspecto, Richardson (1985), diz que “os estudos

que procuram investigar a correlação entre variáveis (...) permitem controlar, simultaneamente, grande número de variáveis que estão relacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis se relacionam”.

Por último, foi ainda efectuada uma entrevista com objectivos de complementaridade das técnicas quantitativas, para obtenção das respostas à questão que norteou a presente investigação, de forma a esclarecer e enriquecer a interpretação dos dados obtidos.

Fez-se uma entrevista exploratória não estruturada, optando-se pelo paradigma qualitativo, onde se aplicou a técnica de análise temática de conteúdo, segundo Bardin (2004), em que o objecto de análise levou em linha de conta, não só o comportamento, como também o significado que a pessoa lhe atribui, quando se pretende conhecer melhor as realidades humanas.

A investigação qualitativa é descritiva, deve ser rigorosa e resulta objectivamente dos dados recolhidos, que devem respeitar tanto quanto possível, a forma segundo a qual foram registados ou transcritos, de modo a garantir a fiabilidade (Carmo & Ferreira, 1998).

1.1. Definição da população e selecção da amostra

Fortin (2003), define população como uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios, e amostra como um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos, que fazem parte de uma mesma população.

A população do estudo é constituída por todos os profissionais da organização em estudo, ou seja, 75 indivíduos.

A amostra contém 55 indivíduos, de ambos os sexos, correspondendo a 73,33% da população alvo. Entendemos dividi-la em grupos profissionais para que se identificassem conjuntos de colaboradores com as mesmas características: 14 assistentes operacionais (AO), 14 assistentes técnicos (AT), 15 técnicos de diagnóstico e terapêutica (TDT), 8 médicos (M) e 4 gestores (G) (Figura 2).

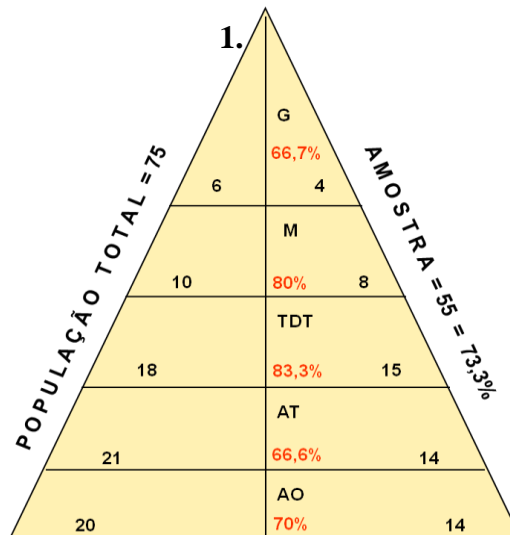


Figura 2. Distribuição da amostra

2. DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS

“As variáveis são qualidades, propriedades ou características de objectos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação. Uma variável pode tomar diferentes valores para exprimir graus, quantidades, diferenças. É um parâmetro ao qual valores numéricos são atribuídos” (Kerlinger (1973) *in* Fortin (2003)).

No presente estudo definimos como variável independente a cultura organizacional e como variável dependente, a satisfação dos colaboradores.

3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Como instrumento de recolha de dados, utilizámos dois questionários, o questionário de satisfação profissional dos profissionais de saúde (Graça, 1999), e o “OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Cameron & Quinn (1999).

Entendemos ainda realizar uma entrevista exploratória não estruturada, a um director com responsabilidades na Gestão de Topo da Organização de referência, CEO, o que abriu pistas de reflexão sobre as dimensões e os aspectos do problema em estudo.

4. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

4.1. Breve caracterização da organização

O estudo apresentado nesta investigação foi efectuado numa Instituição de Saúde privada, situada na zona metropolitana de Lisboa.

Esta instituição faz parte de um grupo de clínicas médicas com diferentes especialidades, sendo que a primeira tem já cerca de 40 anos. O estudo centra-se numa das suas empresas mais jovens, com início de actividade em Maio de 1998.

Nasce da necessidade de expansão e diversificação do negócio, de forma a diminuir o risco e o grau de dependência existente na empresa “Mãe”, uma empresa de carácter familiar (Figura 3).

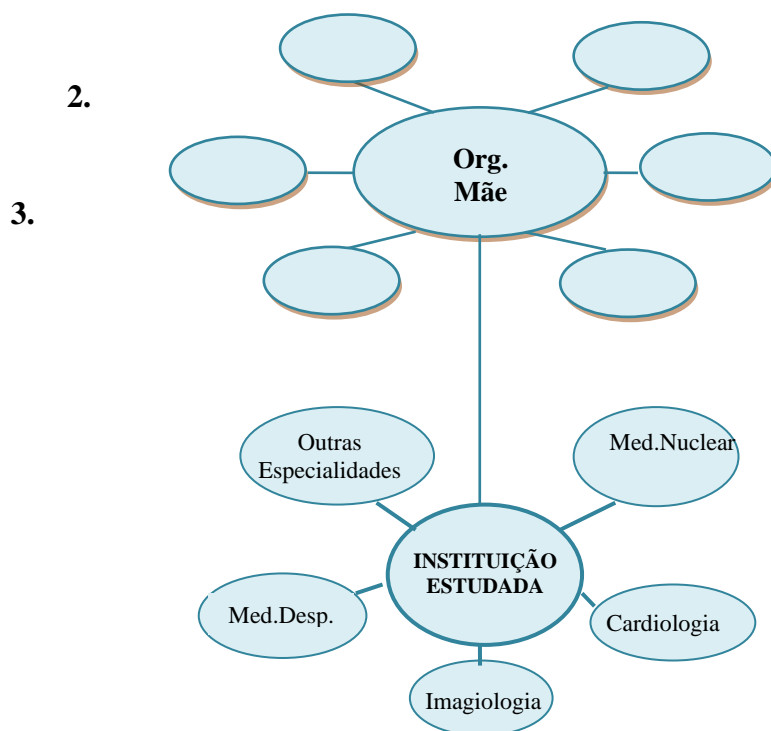


Figura 3. Organograma da Organização.

A organização em estudo é uma unidade médica e diagnóstica, com as mais variadas especialidades, que utiliza como estratégia de desenvolvimento o acompanhamento constante da evolução tecnológica das ciências do diagnóstico, sendo um exemplo de modernidade e progresso. Está apoiada pelos mais sofisticados meios de diagnóstico e terapêutica nas áreas de diagnóstico analítico e dentro das ciências radiológicas, nomeadamente na imagiologia, medicina nuclear e radioterapia. Engloba também um centro

de medicina desportiva e reabilitação, e uma unidade oncológica sediada num complexo arquitectónico que alia a modernidade e o conforto aos mais elevados padrões de qualidade e segurança. A juntar a todo este conjunto de meios de diagnóstico e terapêutica, há ainda a Casa de Saúde com internamento, que serve de residência aos doentes que se deslocam das diferentes áreas do país, incluindo as Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, para terapêutica oncológica.

Como recursos humanos, tem um conjunto de profissionais altamente diferenciado e especializado, reunido em equipas multidisciplinares de técnicos, médicos, enfermeiros, físicos e auxiliares, numa dinâmica constante de actualização. No que concerne a tecnologia, e considerando que o avanço da física, da informática e da electrónica aplicados à saúde, criaram as condições para um extraordinário progresso na medicina, esta organização, estabelece um permanente compromisso com esses desenvolvimentos, através de uma prática colectiva dos seus profissionais e de uma sustentada aposta nos meios de diagnóstico e intervenção avançada, que se praticam nos centros mais diferenciados, o que faz dela uma referência incontornável de rigor e competência em diagnóstico.

Possui os equipamentos mais modernos no mercado internacional para a área da medicina, executando as técnicas mais avançadas. Em algumas delas é pioneira na Europa, com elevados padrões de qualidade internacionalmente reconhecidos.

Relativamente ao cliente, usa uma filosofia de eficiência e rapidez no atendimento, com a possibilidade de efectuar uma variada gama de exames de diagnóstico, sem sair do mesmo espaço físico, o que se traduz numa economia de tempo efectiva para os seus utilizadores. Na política de recursos humanos e relativamente ao ambiente criado para os seus colaboradores, importa referir, que a organização possui instalações de conforto próprias, para lazer e descanso, onde entre outras coisas, se pode ver um computador com ligação à Internet, para que os seus colaboradores possam usufruir nas horas de descanso.

É prática tradicional efectuar ao longo do ano, alguns eventos de confraternização entre todos os elementos da pirâmide organizacional e entre todas as empresas do grupo, numa política de sociabilidade e descongelamento de ambiente interno.

Anualmente são distribuídos prémios por todos os trabalhadores, não como avaliação de desempenho, mas sim premiando simplesmente o desempenho.

Esta organização de saúde, que ocupou em 2006 um lugar no ranking das 1000 maiores e melhores empresas do país, sendo o espelho da atitude fundamental da organização no

contexto da medicina do futuro, tem como missão: “Antecipar o diagnóstico para uma intervenção médica precoce, pela saúde”.

5. QUESTIONÁRIO – O PRÉ-TESTE E A SUA FIABILIDADE

Antes da aplicação do questionário, para maior clareza e adequação do mesmo, realizámos um pré-teste a 5 indivíduos que reuniam os mesmos critérios de inclusão na amostra, sendo um de cada grupo profissional da instituição onde decorreu o estudo, depois de explicado o objectivo e a finalidade do questionário, e obtidas as anuências verbais dos indivíduos. De acordo com Marconi & Lakatos (2002), o pré-teste é a forma de testar os instrumentos de pesquisa, antes de aplicados definitivamente, sobre uma pequena parte da população ou amostra. Desta forma pretendíamos testar a perceptibilidade, a compreensibilidade das questões, bem como a duração do tempo dispendido no preenchimento dos instrumentos utilizados, para melhor orientar e conduzir os mesmos. O tempo médio dispendido no preenchimento dos questionários foi de 40 minutos.

Concluído o preenchimento, ouvimos os participantes para uma apreciação global sobre a formulação das questões. Foram os mesmos da opinião que, de um modo geral, as perguntas eram de “fácil compreensão” e “de resposta acessível”. Discutidas as instruções e os termos de confidencialidade, o grupo foi unânime em referir que não existiam dúvidas quanto a esta primeira parte.

6. RECOLHA DE DADOS

Como já foi referido, para o preenchimento dos questionários formalizamos o pedido por escrito à administração da instituição em estudo (Anexo I). Após a concordância para a realização do estudo, procedeu-se à distribuição conjunta dos dois questionários, Satisfação de Profissionais e OCAI, pelos diferentes grupos profissionais. Foi efectuada uma pequena introdução ao tema a abordar e aos objectivos do estudo.

Todos os sujeitos expressaram vontade e agrado em participar no estudo, tendo sido respeitada a confidencialidade da informação recolhida. Todos os respondentes foram informados da possibilidade do acesso aos resultados do presente estudo. O entrevistador

forneceu o apoio necessário aos inquiridos no preenchimento do questionário reforçando a ideia da não divulgação dos dados.

O horizonte temporal entre distribuição e recolha dos questionários decorreu entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2005.

Efectuou-se uma entrevista a um director com responsabilidades na Gestão de Topo na Organização, CEO, por ter sido considerado o melhor posicionado para a obtenção de informação qualificada, e que abriu pistas de reflexão sobre as dimensões e os aspectos do problema em estudo.

A entrevista decorreu no mês de Dezembro de 2005, no espaço organizacional, em privado, mediante acordo prévio com o entrevistado, relativamente ao dia e hora que o mesmo disponibilizou para o efeito.

O carácter sigiloso e de anonimato foi garantido pelo compromisso de honra do responsável pelo estudo, e pelo cumprimento de apenas ser referenciada com a designação de gestor de topo (CEO).

O entrevistado não autorizou a gravação em registo magnético pelo que foram tomadas notas e anotadas as ideias. Posteriormente procedeu-se à transcrição do registo efectuado.

7. ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

Após a fase de recolha de dados, agrupámos e numerámos os questionários por ordem de chegada e por grupo profissional, de forma a melhor analisar os grupos distintamente.

Os grupos correspondem a seis sectores, tendo-lhes sido atribuída identificação de pertença profissional, ficando caracterizados os assistentes operacionais com a referência (AO), os assistentes técnicos (AT), os técnicos de diagnóstico e terapêutica (TDT), os médicos (M) e finalmente os gestores (G).

7.1. Questionário de satisfação profissional

Os dados relativos à satisfação profissional, foram obtidos através de uma versão modificada ao questionário de “Satisfação Profissional dos Profissionais de Saúde dos Centros de Saúde” desenvolvido e aplicado por Graça (1999), no âmbito do programa “MoniQuor – Monitorização da Qualidade Organizacional dos Centros de Saúde”. Este questionário

mereceu a nossa escolha por ter sido validado e aplicado a profissionais de saúde portugueses.

Uma vez que era nosso propósito avaliar a satisfação de profissionais de uma organização de saúde, adaptámos o questionário à realidade em causa, visando avaliar o nível de satisfação de todos os colaboradores da organização alvo, hierarquizando de acordo com o critério de importância motivacional as oito dimensões determinantes da satisfação profissional apresentadas por Graça (1999), e recolher a informação relativa às suas intenções comportamentais e dados sócio-demográficos.

A satisfação é uma variável dependente de várias dimensões ou facetas da satisfação relativas a aspectos da profissão. Graça (1999) apresenta neste questionário oito dimensões que apresentamos na Tabela 1, com a respectiva definição que adaptámos às várias profissões da organização alvo:

Tabela 1 – Definição das Dimensões da Satisfação Profissional.

Definição das Dimensões da Satisfação Profissional	
Dimensões	Conceito
Autonomia & Poder	Margem de poder e liberdade que o profissional tem no exercício das suas funções dentro dos constrangimentos impostos pela especificidade de prestação de cuidados de saúde, na organização de saúde onde está inserido. Inclui a oportunidade de participação na organização e funcionamento dos serviços.
Condições de Trabalho & Saúde	Inclui: (a) o ambiente físico e psicossocial de trabalho com implicações na saúde, segurança e bem-estar físico mental e social dos profissionais; (b) a existência de serviços, programas e actividades orientadas para a prevenção dos riscos profissionais, a vigilância e a promoção da saúde (por ex. ter meios a nível individual e colectivo para proteger a sua saúde e a dos seus colegas); (c) a informação e a formação no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho.
Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional	Concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, o que decorre em grande medida das oportunidades e desafios colocados pela organização onde trabalha, da profissão que se tem (ou da carreira), do conteúdo e da organização do trabalho, etc. A realização pessoal e profissional está, assim, associada ao próprio desempenho organizacional do local onde trabalha.

Relação Profissional /Utente	É o conjunto de interações humanas positivas que se estabelecem entre os profissionais e os utentes e suas famílias no serviço em que trabalha.
Relações de Trabalho & Suporte Social	É o conjunto das relações de trabalho (hierárquicas, funcionais e cooperativas) que o trabalhador estabelece com os outros profissionais, a nível interno e externo (por ex. colegas de profissão e carreira, director do serviço, médicos, assistentes e enfermeiros). Inclui o suporte social que deve ser dado pelo director no serviço a que pertence, pela chefia ou coordenação directa.
Remuneração	As recompensas extrínsecas com expressão pecuniária directa ou indirecta que recebe pela função que exerce, incluindo o vencimento base e outras remunerações complementares (por ex. horas extraordinárias; gratificações de chefia; prémios de incentivos anuais). Inclui a percepção da equidade dessas recompensas em função do desempenho, da qualificação, etc.
Segurança no Emprego	A garantia de estabilidade em relação não só à função (ou cargo) que actualmente desempenha como em relação ao futuro da sua carreira profissional.
Status & Prestígio	O prestígio profissional que decorre da profissão, da carreira profissional e da organização em que trabalha, incluindo a auto-imagem e a auto-estima.

O questionário está dividido em três partes (Anexo III):

- I Parte – *Grau de importância atribuída às diferentes dimensões da satisfação profissional*, onde estão definidas e listadas as oito dimensões de satisfação no trabalho, em que se baseia o modelo de análise do questionário. Aqui pretende-se a ordenação em termos de importância motivacional das oito dimensões de satisfação, devendo ser atribuído o valor 1 à dimensão que o respondente considere como sendo a mais importante, e 8 à que considere de menor importância, sem que repita os números de 1 a 8.
- II Parte – *Expectativas (E), Resultados (R), e Diferença entre Expectativas e Resultados (E-R)*, onde se pede ao respondente que reflita nas funções que desempenha e que pense naquilo que espera do seu desempenho profissional (expectativas) e naquilo que recebe em troca (resultados). São apresentados 47 itens numa escala de Likert com duas posições, A representando as expectativas, “Até que ponto deveria existir” e B representando os resultados, “Até que ponto existe”.

Os respondentes devem atribuir um valor de 0 a 10 a cada uma das perguntas, nos 47 itens, sendo o valor do item calculado pela diferença entre A e B (A-B). O valor obtido para cada item representa a Discrepância entre Expectativas (E) e Resultados (R). Esta diferença só pode assumir valores positivos, sendo os valores negativos desprezados ou igualados a zero.

O cálculo do *score* de cada dimensão resulta da média obtida a partir dos resultados dos itens agrupados nessa dimensão. O *score* de satisfação global resulta da média dos valores correspondentes aos 47 itens. Na escala de satisfação, 0 corresponde a totalmente satisfeito e 10 corresponde a totalmente não satisfeito, sendo 5, o valor correspondente ao ponto neutro.

Assim sendo, o sujeito está tanto mais satisfeito quanto menor for o valor obtido, ou seja, quanto mais próximo do zero se encontrar a diferença entre a realidade e as expectativas. Do mesmo modo, o sujeito estará tanto mais não satisfeito, quanto mais afastado de zero estiver o seu *score* de satisfação, ou seja, quanto mais elevada for a diferença entre a realidade e as expectativas.

Os 47 itens agrupam-se nas oito dimensões determinantes da satisfação profissional da seguinte forma: “Autonomia & Poder” 10 itens, “Condições de Trabalho e Saúde” 5 itens, “Realização Pessoal e Profissional & Desempenho Organizacional” 10 itens, “Relação Profissional/Utente” 5 itens, “Relações de Trabalho & Suporte Social” 7 itens, “Remuneração” 4 itens, “Segurança no Emprego” 3 itens e “*Status & Prestígio*” 3 itens.

- III Parte – *Caracterização sociodemográfica e intenções comportamentais*. Esta parte do questionário pretende fazer o levantamento de alguns dados sociodemográficos, do tipo idade, género, habilitações literárias, dados referentes à profissão, e as suas intenções comportamentais quanto à possibilidade de mudança de emprego.

7.2. OCAI – “Organizational Culture Assessment Instrument”

Para ajudar a identificar e a caracterizar a cultura organizacional dos profissionais da instituição, utilizou-se o questionário de diagnóstico de cultura organizacional, OCAI, “Organizational Culture Assessment Instrument”, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Cameron & Quinn (1999), que questiona seis aspectos da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, integração

organizacional, clima organizacional, critérios de sucesso e estilo de gestão. Este questionário requer resposta individual a seis itens e é constituído por dois instrumentos. Demora cerca de cinco minutos a responder aos seis itens do primeiro instrumento, devendo demorar o mesmo tempo a responder às seis perguntas do segundo instrumento, que são exactamente as mesmas, mas que devem ser respondidas da forma como gostaria que a empresa fosse, para que se classificasse de IDEAL (Anexo II).

Depois de completo o questionário far-se-á uma imagem de como funciona a empresa e dos valores que a caracterizam. Não há respostas certas ou erradas, do mesmo jeito que não há cultura certa ou errada. Nenhuma das descrições é melhor do que a outra, são apenas diferentes.

Instrumento I – destina-se ao diagnóstico da cultura organizacional vigente na organização (como é actualmente).

Instrumento II – permite identificar a cultura organizacional que os diferentes profissionais pensam que poderão ter no futuro e os desafios a enfrentar pela empresa, tendo em conta o sucesso organizacional (Como preferia que fosse).

O OCAI tem seis grupos de respostas, e cada grupo apresenta quatro questões, A, B, C e D. O primeiro grupo pretende identificar as “Características Dominantes” da organização, o segundo grupo pretende caracterizar “O Líder Organizacional”, o terceiro grupo “A Integração Organizacional”, o quarto grupo “O Clima Organizacional”, o quinto grupo os “Critérios de Sucesso” e o sexto grupo o “Estilo de Gestão”.

Dividem-se 100 pontos por estas 4 questões, dependendo da organização que se considerar mais parecida com a sua própria organização. Dá-se o maior número de pontos à hipótese mais parecida com a sua empresa, e dividem-se os restantes pontos pelas três questões que restam, de acordo com o grau de importância que se desejar. O total tem sempre de perfazer 100 pontos por questão.

Finalmente somam-se todas as respostas A do instrumento I, e divide-se por seis. Repete-se a operação para todas as respostas B, C, e D. Seguidamente efectua-se o mesmo procedimento relativamente ao instrumento II. Cada um dos resultados obtidos de A, B, C, D, corresponde a um tipo diferente de cultura organizacional. Isto irá identificar o perfil da cultura organizacional. Esta é uma ferramenta extremamente útil para ajudar a interpretar o fenómeno organizacional, sendo certo que cada organização responderá de forma diferente.

7.3. ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

A entrevista efectuada ao CEO, foi semi-estruturada, procurando dar liberdade ao entrevistado para se expressar, uma vez que era nossa intenção tentar explorar os tópicos e as áreas fulcrais. Daí termos usado uma estrutura flexível que nos garantisse que as questões consideradas cruciais fossem abordadas. O questionário da entrevista serviu de guião, incluindo tópicos que considerávamos importantes para a elaboração do presente trabalho científico (Anexo IV). Tivemos a preocupação de não expor as nossas opiniões, direccionando sempre que necessário e com recurso ao guião, o decorrer da conversa sempre que esta se afastava do tema em estudo. Procurámos dar liberdade ao entrevistado para abordar as questões na forma que entendesse, podendo este interromper ou terminar sempre que quisesse. Posteriormente procedeu-se à abordagem qualitativa para a análise de conteúdo da entrevista efectuada, definida por Bardin (2004), como um conjunto de técnicas de análise da comunicação utilizando procedimentos ordenados de descrição do conteúdo das mensagens.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

“...insight and understanding is best created, not by submitting data to statistical tests, but by creating pictures of the data. The pictures give people a better sense of what the numbers mean than a statistical teste or sophisticated mathematical technique.”
John W. Tukey in Cameron & Quinn (1999)

Os procedimentos estatísticos utilizados foram de natureza descritiva e inferencial, obtidos através do programa *Statistical Package for the Social Sciences*[®], v. 15. A nível da estatística descritiva são apresentados parâmetros estatísticos considerados adequados às variáveis em estudo: distribuição de frequências (absolutas e relativas) e medidas de tendência central (média e moda).

Os valores são apresentados em tabelas e figuras com o objectivo de facilitar a visualização e análise dos dados.

Os dados, recolhidos na organização alvo, são constituídos por uma amostra de 55 indivíduos de ambos os sexos, de idades compreendidas entre os 20 os 50 anos.

1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram efectuados 55 inquéritos. Para caracterização da amostra consideramos os descritores que nos permitissem descrever as características sócio-biológicas da amostra no que se refere ao sexo, idade, habilitações literárias, dados referentes à profissão e as suas intenções comportamentais quanto à possibilidade de mudança de emprego (III parte do instrumento, questões 48 a 57).

1.1. Características Sociodemográficas

A amostra foi constituída por 20 indivíduos do sexo masculino e 35 do sexo feminino, com idade média de 32 anos. A Figura 4 mostra-nos a percentagem de cada um dos sexos na amostra: 36,4% para o sexo masculino e 63,6% para o sexo feminino.

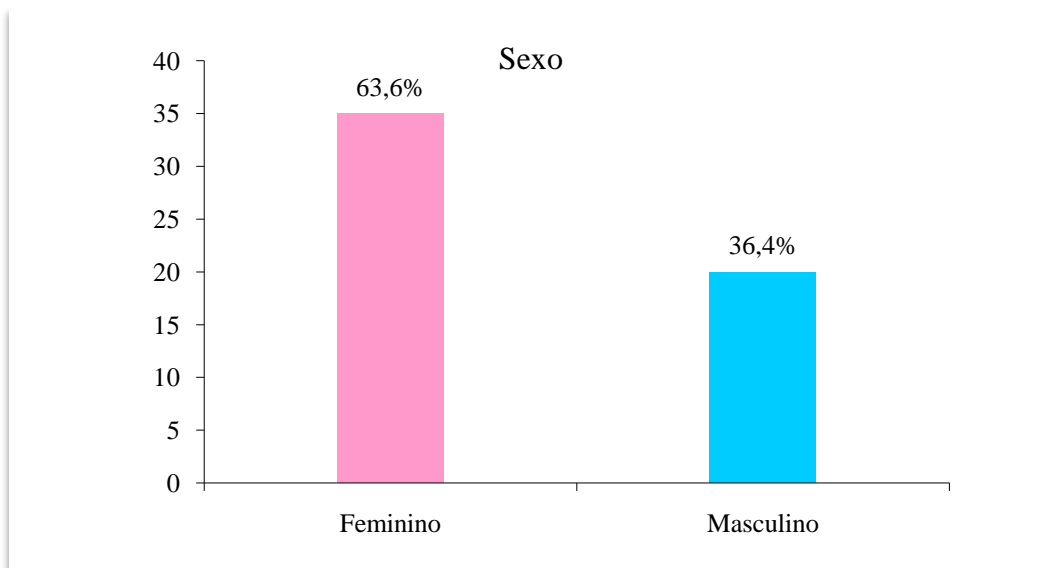
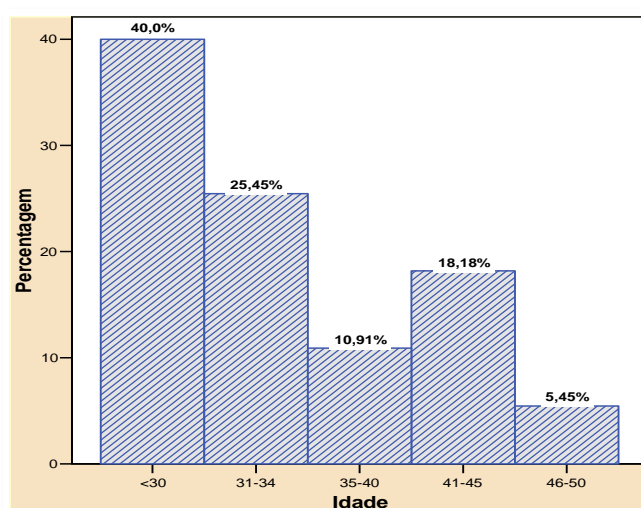


Figura 4. Caracterização da amostra por sexo.

Na tabela 2, estão representadas as frequências absolutas (número de inquiridos = n) e relativas (percentagem em relação aos 55 inquiridos = %) no respeitante à variável idade. Esta variável foi agrupada em classes com 5 unidades de amplitude.

De acordo com os resultados, a análise das figura 5 e tabela 2, permitem verificar que a moda se situa na classe que corresponde à idade inferior a 30 anos, representando a 40% da totalidade dos inquiridos (n=55), seguida da classe dos 31 aos 34 anos, com 25,5% do total. Constatou-se também que somente 5,5% dos inquiridos tinham idade superior aos 46 anos.



	N	%
<30	22	40
31 a 34	14	25,5
35-39	6	11
40-45	10	18,2
46-50	3	5,5
Total	55	100

Figura 5 e Tabela 2. Distribuição da amostra por classe etária.

2. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS

No que concerne às habilitações literárias dos inquiridos, pela observação das figura 6 e tabela 3, constata-se que: 2 (3.6%) têm habilitações inferiores ao ensino básico; 5 (9.1%) possuem o ensino básico; 21 (38.2%) possuem o ensino secundário; 26 (47.3%) possuem o ensino superior; 1 (1.8%) é Doutoramento; concluindo-se que cerca de 50% dos inquiridos possuem o ensino superior.

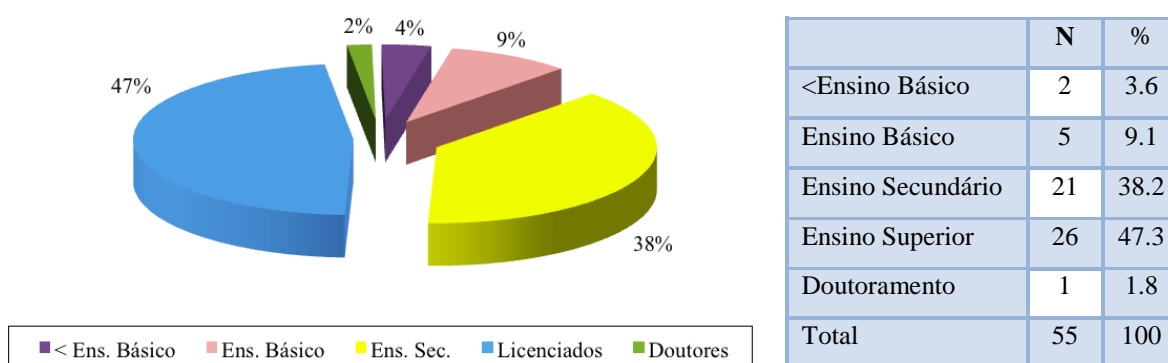
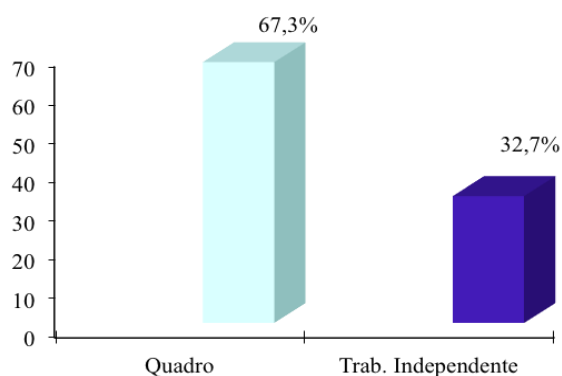


Figura 6 e Tabela 3. Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias.

3. SITUAÇÃO PROFISSIONAL DOS INQUIRIDOS

No que respeita à situação profissional dos inquiridos e às suas intenções comportamentais (figura 7 e tabela 4), verifica-se que todos os assistentes, representando 67.3% (37) dos indivíduos, pertencem ao quadro da empresa, e 32.7% (18) dos indivíduos, se encontram na situação de trabalhador independente, não existindo nenhum trabalhador com contrato a termo certo (zero indivíduos).



	N	%
Quadro	37	67.3
Contrato Termo Certo	0	0
Trabalho Independente	18	32.7
Total	55	100

Figura 7 e Tabela 4. Distribuição dos inquiridos por situação profissional.

No que respeita às intenções comportamentais dos inquiridos (figura 8 e tabela 5), verifica-se que 14.5% (8) dos indivíduos já teve intenções de pedir rescisão do contrato, 9.1% (5) dos indivíduos teve intenções de pedir transferência para outro serviço, 3.6% (2) dos indivíduos teve intenções de pedir demissão do cargo que exerce, 12.7% (7) dos indivíduos teve intenções de mudar de profissão, 3.6% (2) dos indivíduos teve intenções de mudar de carreira ou de profissão, mas, 67.3% (37) dos indivíduos, uma maioria considerável, nunca pensou em nenhuma das hipóteses anteriores.

Tabela 5. Distribuição das Intenções Comportamentais dos Inquiridos.

	Rescisão	Transf.	Demissão	Mudar de Carreira	Mudar de Profissão	Total
AO	6	5	0	2	4	15
AT	0	0	0	0	1	2
TDT	2	0	1	0	2	5
Médicos	0	0	0	0	0	0
Gestores	0	0	1	0	0	0
Total	8	5	2	2	7	22
Percent.	14.5	9.1	3.6	3.6	12.7	

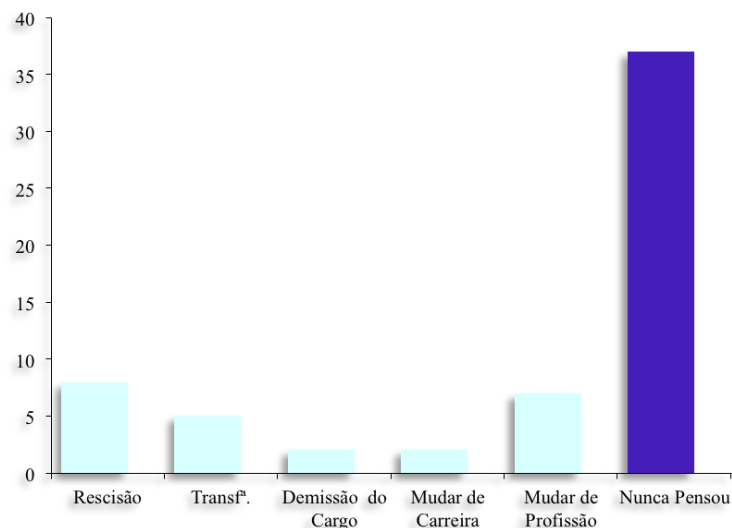


Figura 8. Distribuição das Intenções Comportamentais dos Inquiridos.

Constatámos que o grupo AO foi quem mais manifestou intenções de mudanças a vários níveis, seguido dos TDT e finalmente pelos AT. De considerar que os resultados mostram uma única intenção por parte dos gestores, e não registam qualquer intenção no grupo dos médicos.

No que respeita às funções de direcção, chefia ou coordenação (tabela 6), verifica-se que 9.1% (5) indivíduos exerce formalmente funções de chefia, 9.1% (5) indivíduos exerce funções de chefia informalmente e os restantes 81.8% (45) dos indivíduos não exerce quaisquer funções de chefia.

	N	%
Sim, formalmente	5	9.1
Sim, informalmente	5	9.1
Não	45	81.8

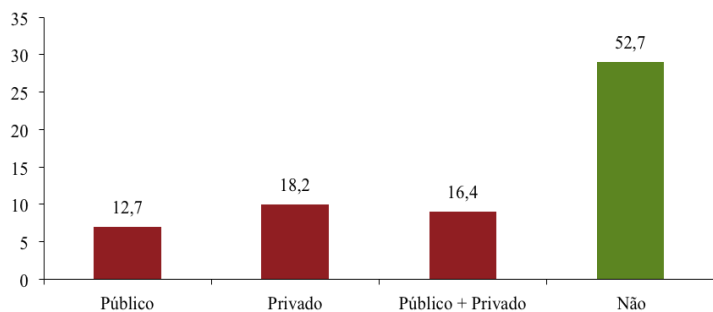
Tabela 6. Distribuição do Exercício de Funções de Direcção

	N	%
<2 Anos	18	32.7
3 a 5	19	34.5
> 6 Anos	18	32.7

Tabela 7. Distribuição da Antiguidade no Cargo

No que respeita à antiguidade no cargo que exerce (tabela 7), verifica-se que 32.7% (18) dos indivíduos está à menos de 2 anos na empresa, 34.5% (19) dos indivíduos está na empresa entre os 3 e 5 anos, e 32.7% (18) dos indivíduos está na empresa há mais de seis anos.

Relativamente ao facto de exercerem funções noutras instituições, verificámos que (figura 9 e tabela 8), 12.7% (7) dos indivíduos tem outro emprego numa instituição pública, 18.2% (10) dos indivíduos tem outro emprego numa instituição privada, 16.4% (9) dos indivíduos acumula funções simultaneamente em instituição pública e privada, e 52.7% (29) dos indivíduos não exerce funções em mais nenhuma outra instituição.



	N	%
Público	7	12.7
Privado	10	18.2
Público + Privado	9	16.4
Não tem outro emprego	29	52.7

Figura 9 e Tabela 8. Distribuição da Acumulação de Empregos.

Como última questão, quisemos saber se os inquiridos tivessem hipóteses de voltar ao princípio, o que escolheriam como profissão e local de trabalho (figura 10). Para a primeira opção, “se escolheria a mesma profissão”, 58.2% (32) dos inquiridos responderam sim, 11% (6) responderam não, 31% (17) responderam talvez, e zero indivíduos responderam não sabe. Para a segunda opção, “esta empresa como principal empregador” 40% (22) dos inquiridos responderam sim, 11% (6) responderam não, 49% (27) responderam talvez, e zero indivíduos responderam não sabe. Para a terceira opção, “o hospital público como principal empregador” 14.5% (8) dos inquiridos responderam sim, 58.2% (32) responderam não, 27.3% (15) responderam talvez, e zero indivíduos responderam, não sabe. Para a quarta e última opção, “exclusivamente a actividade independente ou liberal” 12.7% (7) dos inquiridos responderam sim, 40% (22) responderam não, 29% (16) responderam talvez e 18.2% (10) indivíduos responderam não sabe.

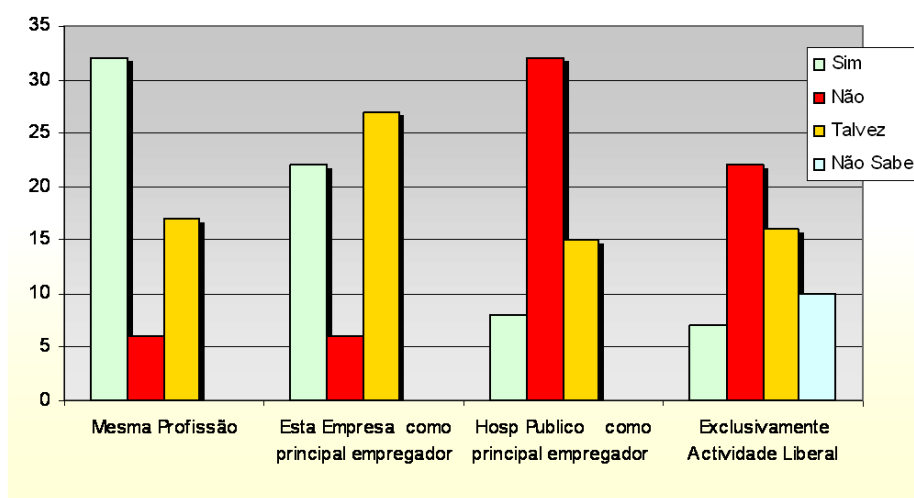


Figura 10. Distribuição da Preferência Profissional.

4. ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DA INVESTIGAÇÃO

4. 1. Questionário de Satisfação Profissional

Na figura 11, apresentamos os *scores* médios de satisfação global obtidos para a totalidade da amostra (n=55, missing=2) relativamente a cada uma das oito dimensões da satisfação profissional. Considerando que a escala sugerida por Graça (1999), tem como valores limites o valor 0 para totalmente satisfeito, e 10 para totalmente não satisfeito, sendo 5 o ponto intermédio da escala que corresponde a um valor neutro, pudemos constatar que a satisfação global relativamente às oito dimensões em estudo, obtém um valor médio no espaço positivo da escala, 2.64, com um desvio padrão de 1.56, oscilando entre o muito satisfeito e o quase satisfeito, com valores entre o 0,53 e o 2,54, correspondendo aos grupos profissionais G e AO respectivamente.

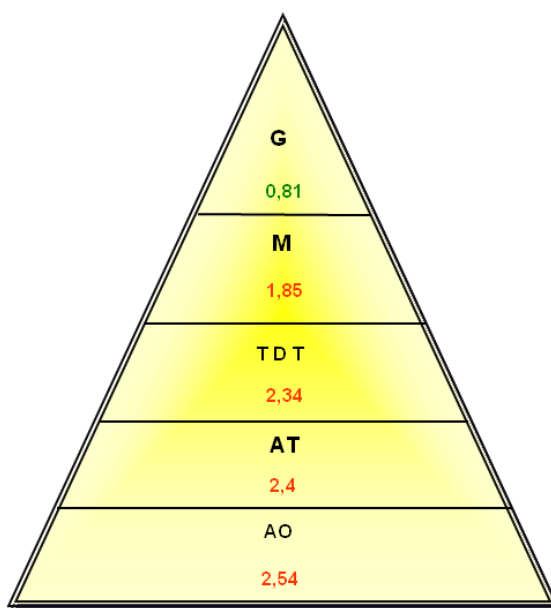


Figura 11. *Score* médio de Satisfação Global.

Os *scores* médios das oito dimensões oscilam entre 1.67 para a dimensão “Relação Profissional/Utente” como o *score* médio de satisfação mais elevado, e 2.92 para a dimensão “Autonomia & Poder”, como *score* médio de satisfação mais baixo.

Tabela 9. *Scores* médios de satisfação por dimensão e *score* médio da satisfação global.

Dimensões da Satisfação	Média	Desv. P.
Autonomia & Poder	2,92	1,68
Condições de Trabalho & Saúde	2,56	1,73
Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional	2,34	1,40
Relação Profissional/Utente	1,67	1,28
Relações de Trabalho & Suporte Social	2,72	1,62
Remuneração	2,25	1,79
Segurança e Emprego	2,04	1,59
Status & Prestígio	2,04	1,59
Score Médio de Satisfação Global	2,64	1,56

Verificamos ainda que a segunda e terceira dimensões melhor posicionadas em termos de *scores* médios de satisfação são “Segurança no Emprego” e “Status & Prestígio”, apresentando valores iguais de 2.04, e que as dimensões “Relações de Trabalho & Suporte Social” e “Condições de Trabalho & Saúde”, com valores de 2.72 e 2.56, ocupam respectivamente a segunda e terceira piores posições na tabela de *scores* de satisfação, definindo-se como as dimensões em que os inquiridos apresentam níveis de satisfação mais baixos (tabela 9).

Na totalidade da amostra (n=55, missing=2) verificámos a relação entre satisfação e não satisfação nas oito dimensões (tabela 10). Constatámos que as dimensões “Relação Profissional/Utente”, “Segurança no Emprego” e “Status & Prestígio” registaram o maior número de inquiridos satisfeitos, com uma percentagem igual a 94,5%. As dimensões que apresentam menor índice de satisfação são por ordem crescente, “Autonomia & Poder”, “Remuneração” e “Relações de Trabalho & Suporte Social”, com 16,4%, 9,1% e 7,3% respectivamente.

Tabela 10. Resultados da variável satisfação dicotimizada para cada uma das oito dimensões da satisfação.

Autonomia & Poder	Freq.	%
Satisfeito	44	80
Não satisfeito	9	16,4
Condições de Trabalho & Saúde	Freq.	%
Satisfeito	50	90,9
Não satisfeito	3	5,5
Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional	Freq.	%
Satisfeito	51	92,7
Não satisfeito	2	3,6
Relação Profissional/Utente	Freq.	%
Satisfeito	52	94,5
Não satisfeito	1	1,8
Relações de Trabalho & Suporte Social	Freq.	%
Satisfeito	49	89,1
Não satisfeito	54	7,3
Remuneração	Freq.	%
Satisfeito	48	87,3
Não satisfeito	5	9,1
Segurança no Emprego	Freq.	%
Satisfeito	52	94,5
Não satisfeito	1	1,8
Status & Prestígio	Freq.	%
Satisfeito	52	94,5
Não satisfeito	1	1,8

Utilizamos a escala 0 a 10 sugerida por Graça (1999), para medir os níveis de satisfação, sendo que são considerados satisfeitos todos os indivíduos que se encontrem no intervalo entre 0 a 5, e não satisfeitos de 5 a 10. Relativamente à satisfação global verificámos que 52 inquiridos (94,5%) se apresentam globalmente satisfeitos, e somente 1 inquirido (1,8%) está globalmente não satisfeitos (tabelas 11 e 12).

Tabela 11. Satisfação Global.

Satisfação Global		
	Freq.	%
Satisfeito	52	94,5
Não satisfeito	1	1,8
Missing	2	0,00

Tabela 12. Subdivisão dos inquiridos “Satisfeitos”.

Satisfação Global		
	Freq.	%
Muito Satisfeito	33	60
Satisfeito	19	34,5

Na parte I do questionário da satisfação, pedimos aos respondentes que ordenassem as oito dimensões consideradas na escala, em função da importância motivacional, atribuindo o valor 1 à categoria que considerassem mais importante, ou seja, “aquela que mais deveria contribuir para a sua satisfação”, e 8 à que considerassem com menor importância, sem que se repetisse nenhum dos valores de 1 a 8.

Fizemos o somatório dos valores atribuídos a cada dimensão e calculámos a respectiva média, pela ordem decrescente de importância atribuída a cada dimensão. “Autonomia & Poder” foi a dimensão que os inquiridos escolheram como sendo a de maior importância, e “Status & Prestígio” foi a dimensão considerada de menor importância (tabela 13, figura 12).

Tabela 13. Ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída às diferentes dimensões

Dimensões	Pontuação	Média	Ordem
Autonomia & Poder	217	4,09	1°
Remuneração	221	4,17	2°
Condições de Trabalho & Saúde	227	4,08	3°
Relações de Trabalho & Suporte Social	230	4,34	4°
Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional	237	4,47	5°
Relação Profissional/Utente	237	4,47	5°
Segurança no Emprego	253	4,77	7°
Status & Prestígio	286	5,40	8°

De notar que a dimensão “Relação Profissional/Utente” se situa no centro da tabela com a quinta posição, partilhando a posição com “Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional” e que este estudo é realizado numa instituição de saúde, onde o utente deveria ser considerado como a razão da sua existência.

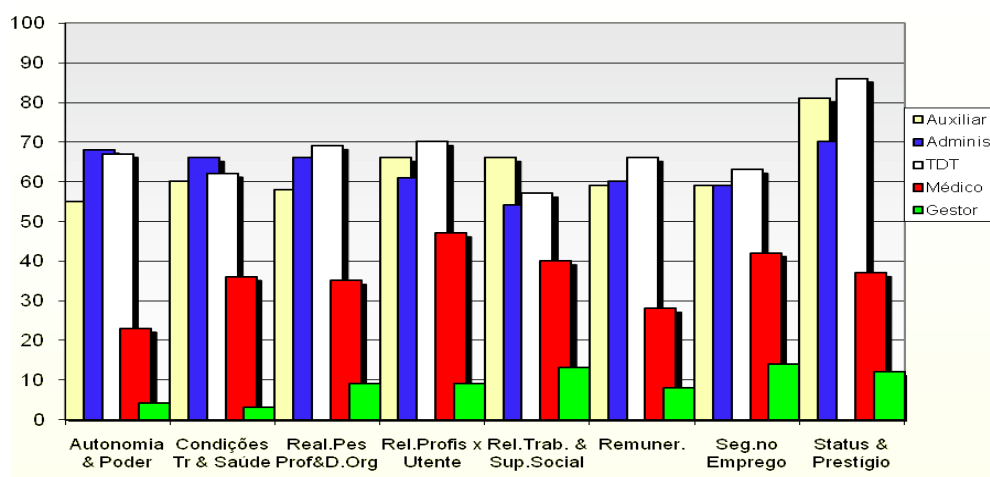


Figura 12. Ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída às diferentes dimensões

No entanto, após o cálculo do grau de discrepância entre as expectativas e resultados dos inquiridos, os *scores* de satisfação são absolutamente contraditórios, sendo mesmo diametralmente opostos. A dimensão que tinha sido elencada como de menor importância na I Parte do questionário, “*Status & Prestígio*”, passa a assumir o comando da tabela na II Parte do questionário, com níveis de satisfação bastante elevados, 2,92. “*Autonomia & Poder*” é a dimensão onde a discrepância é maior, com níveis de “*Não Satisfação*” mais elevados, com um *score* médio de 1,62.

Constatámos também que a dimensão “*Relação Profissional/Utente*” se situa agora na segunda posição, demonstrando a verdadeira importância desta dimensão para os trabalhadores de uma instituição de saúde (figura 13, tabela 14).

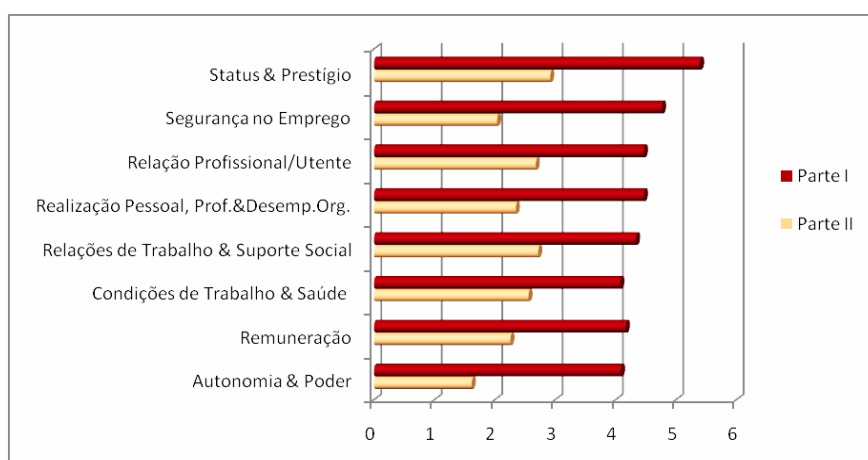


Figura 13. Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário.

Tabela 14. Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário.

Dimensões	Pontuação		Média		Ordem	
	I	II	I	II	I	II
Autonomia & Poder	217	155	4,09	1,62	1°	8°
Remuneração	221	119,75	4,17	2,26	2°	4°
Condições de Trabalho & Saúde	227	135,8	4,08	2,56	3°	6°
Relações de Trabalho & Suporte Social	230	144,27	4,34	2,72	4°	7°
Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional	237	124,4	4,47	2,35	5°	5°
Relação Profissional/Utente	237	89	4,47	2,68	5°	2°
Segurança no Emprego	253	108,37	4,77	2,04	7°	3°
Status & Prestígio	286	85,67	5,40	2,92	8°	1°

Assim sendo, fomos verificar quais os índices de satisfação com maior e menor importância para cada grupo profissional nas duas partes do questionário. Comparamos a I Parte do questionário que corresponde às principais dimensões da satisfação profissional e a sua ordenação em termos de importância motivacional, com a II Parte do questionário, correspondente aos valores obtidos nas 47 questões do questionário, após calcular o grau de discrepância entre expectativas (A) e resultados (B), e achada a satisfação global resultante da média dos 47 itens.

No grupo profissional AO (figura 14) observamos que na I Parte do questionário deu de modo igual, maior importância às dimensões “Relação Profissional/Utente”, “Segurança no Emprego” e “Status & Prestígio”, relegando para último plano os itens “Remuneração” e “Autonomia & Poder”. No entanto, na II Parte do questionário o que verificámos foi que na realidade em lugar de destaque ficou a “Relação Profissional/Utente”, logo seguida pela “Remuneração”, ficando para último lugar “Condições de Trabalho & Saúde” bem como a “Autonomia & Poder”.

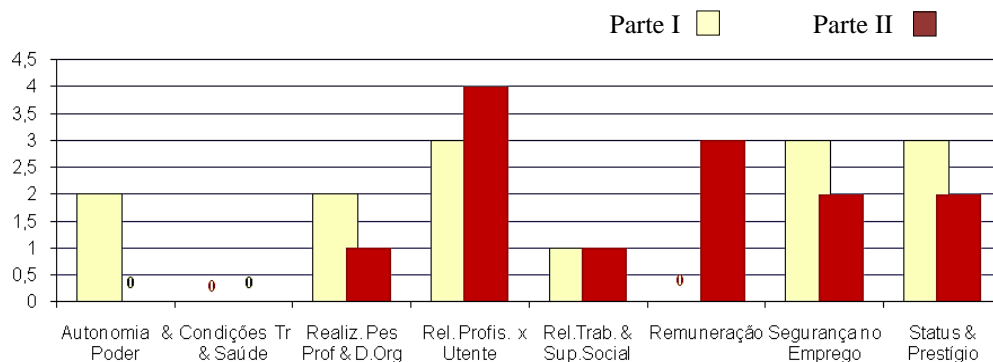


Figura 14. Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os AO.

Na I Parte do questionário, o grupo profissional AT (figura 15) dá a mesma ordem de importância às dimensões “Condições de Trabalho & Saúde”, “Relações de Trabalho & Suporte Social” e “Status & Prestígio”, relegando para último plano a “Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional”.

No entanto, na II Parte nota-se uma clara importância maioritária na “Remuneração” atirando “Condições de Trabalho & Saúde” e “Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional” para último lugar.

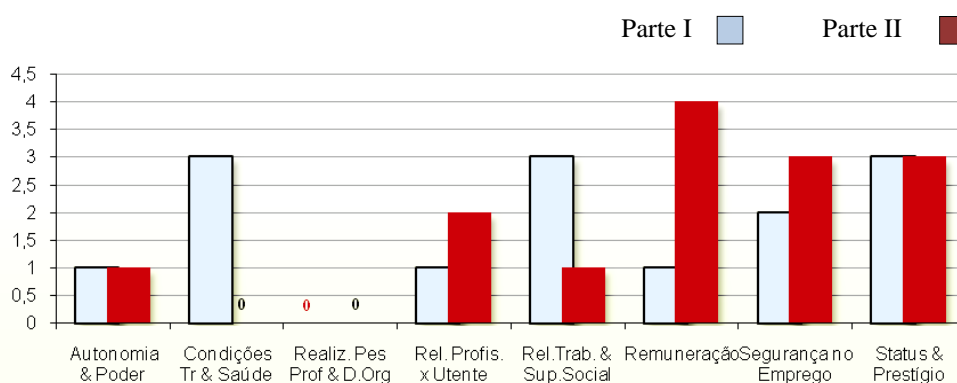


Figura 15. Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os AT.

O grupo profissional de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (figura 16) dá a mesma ordem de importância à dimensão “Status & Prestígio” em ambas as partes do questionário, seguida pela “Segurança no Emprego” e “Relação Profissional/Utente”. No entanto na II

Parte demonstra um claro desinteresse quer pelas “Relações de Trabalho & Suporte Social”, como pela “Remuneração” e “Autonomia & Poder”.

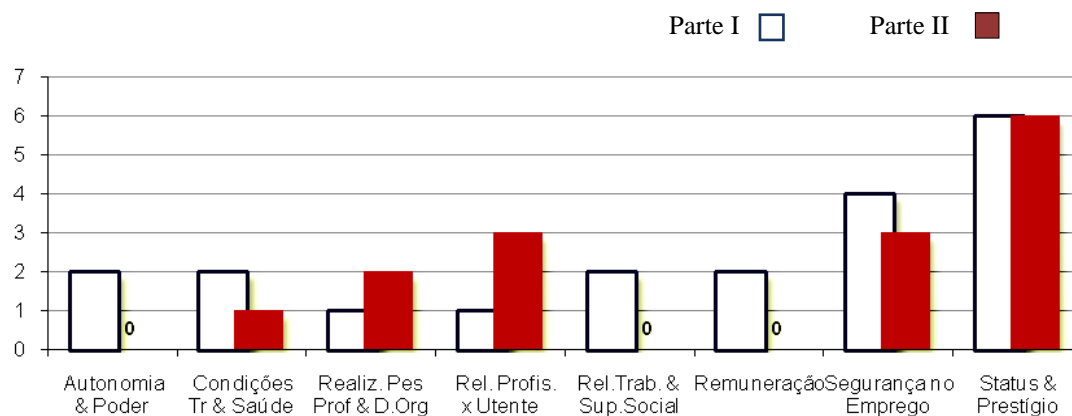


Figura 16. Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os TDT.

O grupo profissional dos Médicos (figura 17) dá a mesma ordem de importância na I Parte às dimensões “Autonomia & Poder” e “Status & Prestígio”. No entanto, na II Parte nota-se um claro aumento de interesse pela “Remuneração”, relegando para último plano a “Autonomia & Poder” e “Relação Profissional/Utente”.

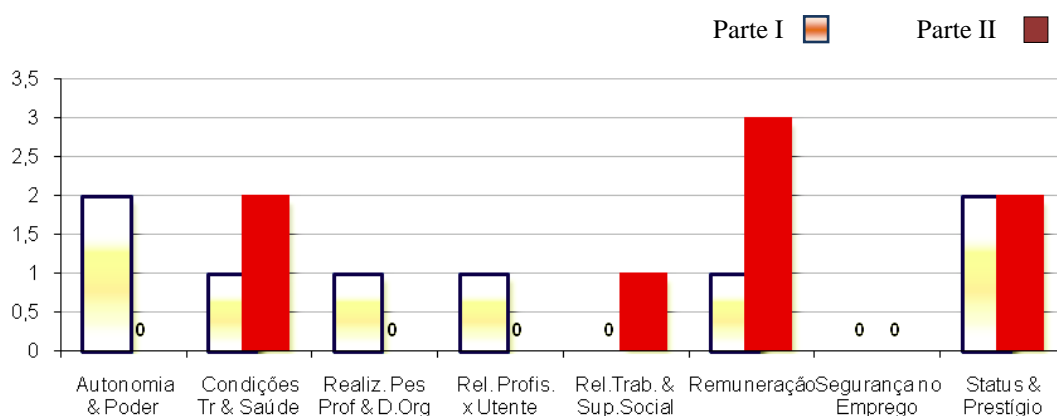


Figura 17. Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os M.

Finalmente, o grupo profissional dos Gestores (figura 18) dá a mesma ordem de importância às dimensões “Autonomia & Poder” e “Condições de Trabalho & Saúde” na I Parte do questionário, mas na II Parte, traz para o plano principal a “Autonomia & Poder”, a

“Realização Pessoal, Profissional & Desempenho Organizacional”, relegando para último plano todas as outras dimensões quer na I quer na II Parte do questionário.

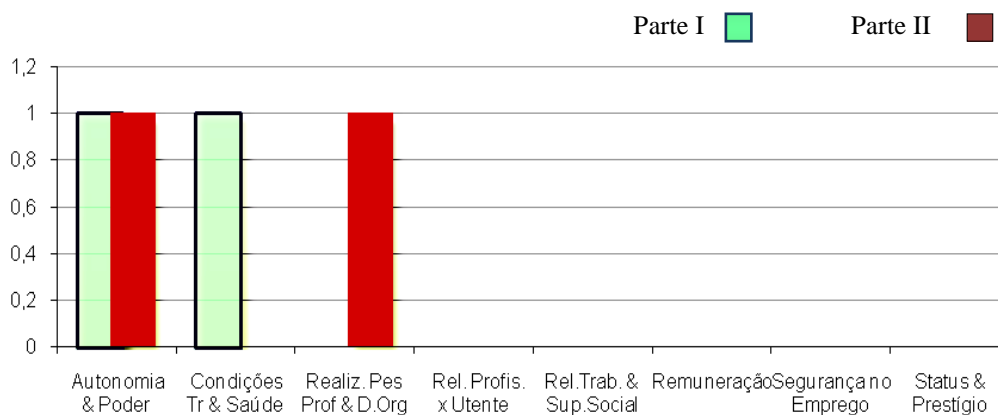


Figura 18. Comparação entre a ordenação das dimensões segundo o grau de importância atribuída nas I e II Partes do questionário para os Gestores.

5. AVALIAÇÃO DO PERFIL CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES

Nesta fase da pesquisa questionámos os diferentes grupos profissionais AO, AT, TDT, M e G, segundo o Modelo dos Valores Contrastantes, de Cameron e Quinn (1999), de forma a avaliar quais os quadrantes que exercem maior tensão sobre os diferentes profissionais e permitir a caracterização da cultura organizacional de cada grupo profissional da organização, bem como da organização no seu todo.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa de estatística *Statistical Package for the Social Sciences*[®], v. 15, pela orientação do SPSS Applications Guide 1999 e do SPSS guia prático de utilização (Pereira, 2002). Por sua vez, a manipulação dos dados foi feita a partir do programa Microsoft Office Excel 2003.

O instrumento utilizado, OCAI, permite desenhar uma matriz que salienta os atributos da cultura organizacional e ajuda a desenhar os perfis organizacionais existentes na organização em estudo, segundo quatro dimensões que nos sugerem a sua orientação quanto a vários elementos.

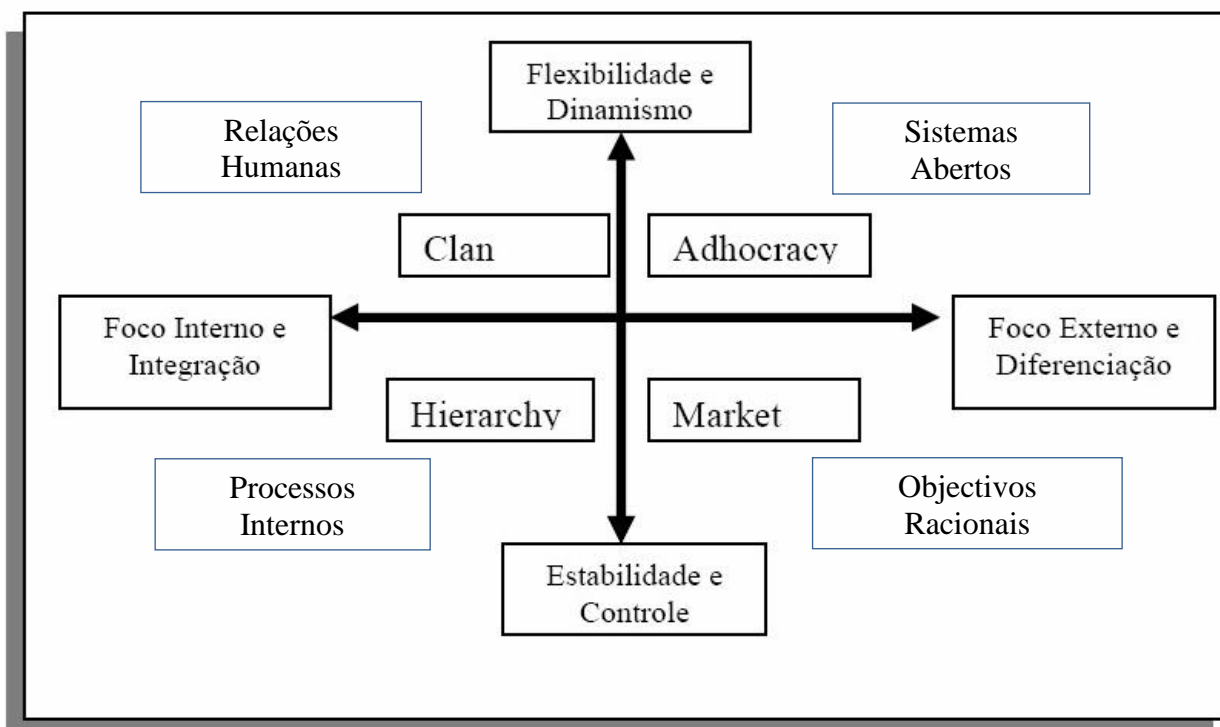


Figura 19. Adaptação gráfica do modelo proposto por Cameron & Quinn (1999).

Esta matriz (figura 19), questiona seis aspectos, Características Dominantes, Liderança Organizacional, Integração Organizacional, Clima Organizacional, Critérios de Sucesso e Estilo de Gestão, que nos permitem verificar quais os elementos que apresentam maior ênfase para a cultura dos indivíduos questionados. Se os elementos externos da matriz, relacionados com a diferenciação, ou os elementos internos, relacionados com integração, se os quadrantes superiores, relacionados com flexibilidade e dinamismo, ou os quadrantes inferiores relacionados com estabilidade e controlo.

Daqui surgem quatro tipos de cultura diferentes, a cultura de clã ou relações humanas, a cultura de adocracia ou sistemas abertos, a cultura de mercado ou objectivo racional e a cultura de hierarquia ou processos internos.

Na tabela 15, registámos os resultados dos dois instrumentos da avaliação da cultura, a actual (instrumento I) e ideal (instrumento II) com traçados de cor diferente. A vermelho registámos a cultura actual, e a verde, a cultura ideal.

Tabela 15. Tabela das médias do perfil cultural existente e do perfil que gostariam de ter.

	N	Mean Actual	Mean Ideal	Std. Deviation
Clan	55	24	36,34	11,46
Adocracia	55	22,86	25,71	7,87
Mercado	55	26,22	18,51	5,63
Hierarquia	55	26,5	18,86	8,8
Valid N (listwise)	55			

O resultado da aplicação do instrumento de avaliação da cultura elaborado por Cameron & Quinn (1999), OCAI, efectuado para os grupos profissionais AO e AT são quase sobreponíveis. Podemos observar que a tendência cultural destes dois grupos aponta para a área dos objectivos e das regras, no quadrante inferior, com médias de 30,41 e 24,17 respectivamente para AO e de 27,38 e 29,10 para os AT, mostrando um enfoque na estabilidade e controlo, não obstante dirigida a quadrantes opostos, pois AO privilegia os objectivos enquanto AT privilegia as regras. Ficam assim para segundo plano os quadrantes superiores, relacionados com flexibilidade e dinamismo, da cultura de apoio (21,95 para AO e 22,6 para AT) e da cultura de Inovação (23,7 para AO e 21,26 para AT).

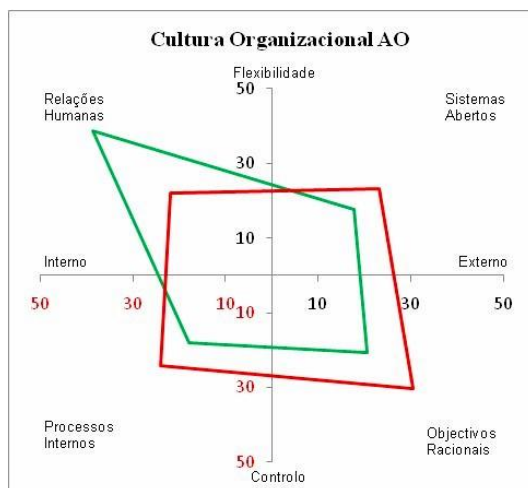


Figura 20. Perfil cultural dos AO

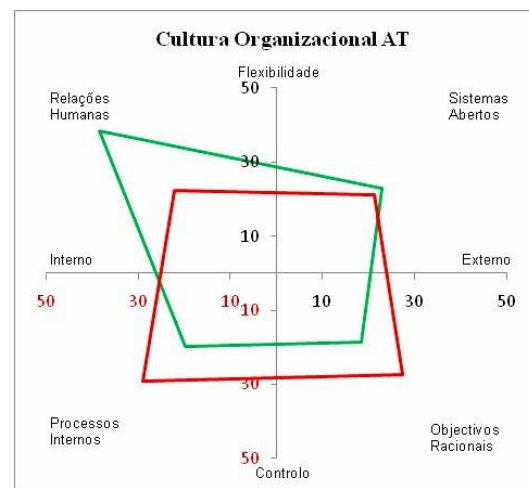


Figura 21. Perfil cultural dos AT

Nos que respeita aos TDT (Figura 22), registámos um perfil cultural tendencialmente virado para o quadrante interno, com o quadrante das regras em primeiro lugar com 30,9, logo seguido do apoio (23,94) e com um equilíbrio entre a inovação e as regras, com médias

correspondentes a 21,94 e 22 respectivamente, que, como podemos observar, são valores idênticos.

Tal como os dois grupos anteriores, o grupo dos TDT também mostra preferência (traçado verde) por uma cultura centrada no apoio, nas relações humanas.

No que respeita aos profissionais Médicos (Figura 23), registámos um perfil cultural tendencialmente virado para os quadrantes superiores da flexibilidade e dinamismo, centrado no Apoio e na Inovação, com médias de 32,1 e 26,14 respectivamente, e com menor índice de ênfase no controlo e estabilidade, com média de 24,7 para os Objectivos e menosprezando as Regras, a que atribuem a média mais baixa, 16,87.

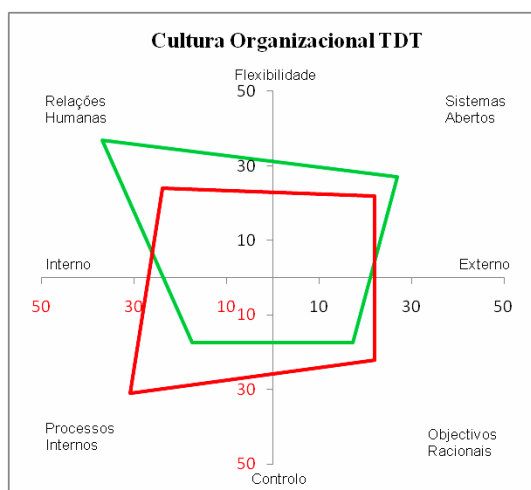


Figura 22. Perfil cultural dos TDT.

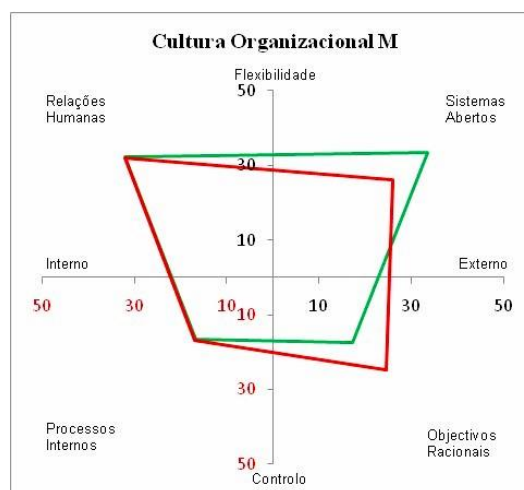


Figura 23. Perfil cultural dos M.

Quanto aos Gestores da organização em estudo, registámos um perfil cultural com uma grande proximidade de valores entre as quatro dimensões da cultura organizacional (Figura 24), com médias muito semelhantes entre relações humanas, processos internos, sistema aberto e objectivos racionais, como podemos observar: 21,25 para o Apoio, 23,96 para a Inovação, 26,45 para os Objectivos e 28,33 para as Regras, mas com maior enfoque nos quadrantes inferiores da estabilidade e controlo.

Quanto ao tipo de cultura preferencial este grupo não faz grandes alterações a este equilíbrio, demonstrando estar identificado com a cultura existente, à qual simplesmente aumentaria ligeiramente a inovação e as relações humanas, diminuiria ligeiramente os objectivos e manteria as regras. Ou seja, voltar-se-ia um pouco mais para o quadrante superior da flexibilidade e dinamismo.

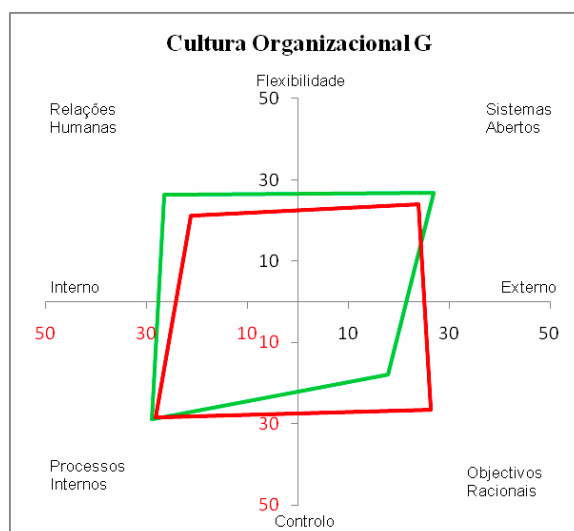


Figura 24. Perfil cultural dos G.

Fizemos o perfil da cultura organizacional do fundador da empresa, numa perspectiva de tentar perceber se o perfil dos gestores da organização está em consonância com o seu perfil organizacional do seu fundador (figura 25). Pudemos inferir que gestores e fundador apresentam culturas idênticas, ainda que o seu fundador apresente um maior enfoque nas relações humanas.

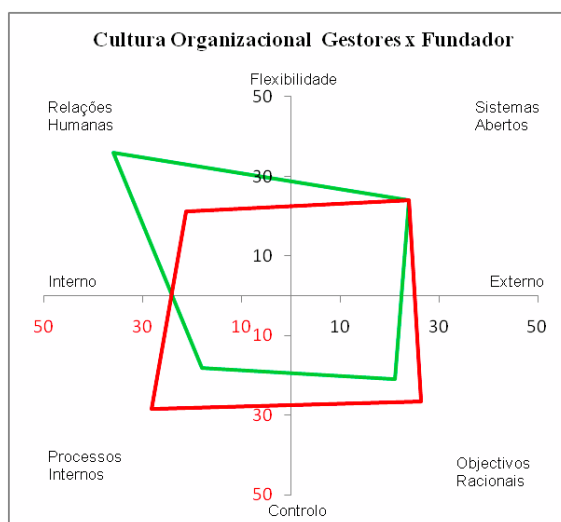


Figura 25. Comparação entre o perfil cultural dos G e do fundador da empresa

Verificámos também o perfil cultural de toda a empresa, resultante da análise de todos os questionários respondidos pelos diferentes profissionais, e comparamos com o perfil correspondente àquilo que os diferentes profissionais gostariam que na realidade existisse (tabelas 16 e 17).

Tabela 16. Médias do perfil cultural actual das diferentes profissões estudadas.

Profissão		Clan	Adocracia	Mercado	Hierarquia
AO	Mean	21,9543	23,2664	30,4093	24,1664
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	8,55123	6,87161	7,66537	5,05891
AT	Mean	22,2614	21,2586	27,3764	29,1050
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	11,4978	6,17059	8,08474	11,02860
TDT	Mean	23,94	21,9413	21,9967	30,8860
	N	15	15	15	15
	Std. Deviation	17,36198	5,38765	5,45236	15,41848
M	Mean	32,0800	26,1425	24,6850	16,8725
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	11,18183	7,91655	10,82619	8,62380
G	Mean	21,2475	23,9550	26,4525	28,3275
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	13,16902	5,10533	10,00944	9,71711
Total	Mean	23,9955	22,8624	26,2225	26,4978
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	12,86568	6,34498	8,27962	11,59552

Tabela 17. Médias do perfil cultural que as diferentes profissões estudadas gostariam de ter.

Profissão		Clan	Adocracia	Mercado	Hierarquia
AO	Mean	38,7779	22,3200	20,5379	17,7957
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	10,03310	7,62796	5,30684	7,31332
AT	Mean	38,4607	22,8729	18,5671	19,8150
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	14,67841	7,39963	7,15728	8,01698
TDT	Mean	36,9407	27,0480	17,3180	17,4520
	N	15	15	15	15
	Std. Deviation	10,03694	8,16495	5,63102	9,73250
M	Mean	32,1850	33,5375	17,3925	16,6663
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	8,27341	4,05341	2,68807	9,64645
G	Mean	26,4525	26,8725	17,915	28,9550
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	11,67571	3,21556	5,67124	7,40417
Total	Mean	36,3407	25,7129	18,5098	18,6633
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	11,45746	7,86881	5,63288	8,79529

Tal como em muitas outras organizações, esta também tende a gravitar à volta das culturas de tipo hierarquia ou de mercado (figura 26), pertencentes ao quadrante inferior da matriz do modelo dos valores contrastantes de Cameron & Quinn (1999), ainda que considere que o ideal seria estar centrada no apoio, nas relações humanas, ou seja, nas pessoas.

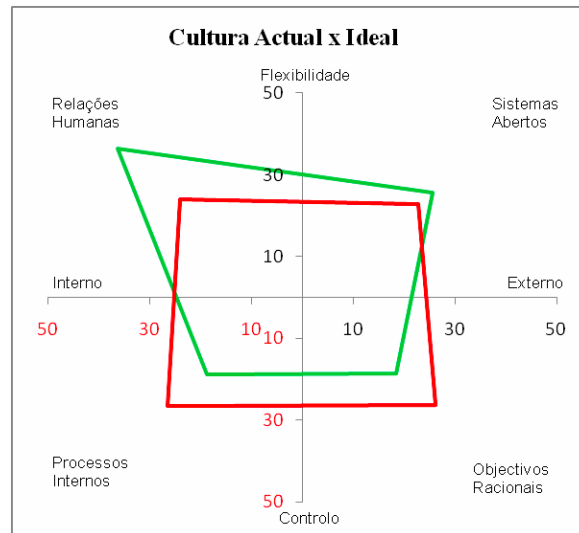


Figura 26. Discrepância entre a cultura organizacional existente (traçado vermelho) e a cultura que se gostaria de ter (traçado verde).

6. CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS SATISFAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o objectivo de verificar até que ponto o factor cultural de cada grupo profissional pode influenciar a performance organizacional da empresa em estudo, analisaram-se o nível de satisfação e o perfil cultural dos colaboradores da organização em estudo, pelos questionários de satisfação e OCAI. A análise dos dados foi feita através das técnicas de teste t, da análise da variância, e correlação R de Pearson, conforme a natureza dos dados, e compararam-se os dados obtidos em cada área estudada dos 55 indivíduos.

6.1 Relação entre as variáveis da satisfação e a cultura organizacional

Na tabela 18, podemos observar a relação entre a cultura organizacional actual e a cultura organizacional ideal com as várias dimensões da satisfação profissional, Autonomia & Poder, Condições de Trabalho & Saúde, Realização Pessoal & Profissional, Relação Profissional/Utente, Relação de Trabalho & Suporte Social, Remuneração, Segurança no Emprego, Status & Prestígio.

Tabela 18. Correlação entre as dimensões da satisfação e as culturas organizacionais Actual e Ideal.

		Cultura Organizacional								
		Actual				Ideal				
		Clã	Adocracia	Mercado	Hierarquia	Clã	Adocracia	Mercado	Hierarquia	
Dimensões da Satisfação	Autonomia & Poder	Pearson								
		Corr.	**,-0,372	0,019	0,252	0,227	0,134	-0,067	-0,2	-0,059
		Sig. (2-tailed)	0,006	0,89	0,069	0,102	0,340	0,632	0,887	0,676
		N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000
	Cond. Trab. & Saúde	Pearson								
		Corr.	-0,238	0,067	0,251	0,85	*0,271	*,-0,289	0,172	-0,237
		Sig. (2-tailed)	0,086	0,636	0,070	0,547	0,049	0,036	0,218	0,088
		N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000
	Real. Pes. & Prof.	Pearson								
		Corr.	**,-0,467	0,014	0,219	**0,354	0,141	-0,035	-0,044	-0,145
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,921	0,116	0,009	0,315	0,801	0,754	0,3
		N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000
	Relação Profissional	Pearson								
		Corr.	-0,136	-0,193	0,111	0,203	**0,416	-0,237	-0,13	-0,218
		Sig. (2-tailed)	0,33	0,165	0,430	0,144	0,002	0,088	0,353	0,117
		N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000
	Rel. Trab. & Sup. Soc.	Pearson								
		Corr.	**,-0,465	0,072	0,173	**0,351	0,262	-0,172	0,045	-0,174
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,607	0,216	0,010	0,058	0,218	0,78	0,212
		N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000
	Remuneração	Pearson								
		Corr.	-0,130	0,144	-0,108	0,106	0,100	**,-0,355	0,204	-0,055
		Sig. (2-tailed)	0,354	0,304	0,44	0,451	0,474	0,009	0,142	0,895
		N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000
Segurança no Emprego	Pearson									
	Corr.	*,-0,319	0,1	-0,125	*0,350	0,203	-0,059	-0,029	*,-0,288	
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,476	0,368	0,010	0,145	0,674	0,838	0,036	
	N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	
Status & Prestígio	Pearson									
	Corr.	-0,096	0,105	0,037	0,063	*0,282	-0,202	0,09	-0,164	
	Sig. (2-tailed)	0,484	0,456	0,795	0,653	0,040	0,147	0,521	0,24	
	N	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

Ao analisarmos os valores de coeficiente de correlação de Pearson, valores estes que nos permitem verificar a intensidade da relação entre quaisquer duas variáveis quantitativas medidas em escala métrica, encontramos uma correlação negativa moderada a fraca (correlação entre -0,5 e 0) entre a cultura organizacional actual de Clã e qualquer uma das dimensões da satisfação. O sentido negativo da correlação indica que na amostra se detectou uma tendência para que quem tem valores culturais de tipo Clã elevados, tenha valores baixos nas dimensões da satisfação, e vice-versa. Da tabela salientamos ainda que as correlações entre a cultura de Clã e a Autonomia & Poder, Realização Pessoal & Profissional, Relação de Trabalho & Suporte Social, são significativas para um nível de significância de 1% e a correlação entre a cultura de Clã e Segurança no Emprego é significativa para um nível de significância de 5%.

Relativamente à análise dos valores de coeficiente de correlação de Pearson entre a cultura organizacional actual de Adocracia e de Mercado e as diferentes dimensões de satisfação, a correlação encontrada é muito fraca com valores muito próximos de zero, não se detectando nenhuma correlação significativa.

Quanto à análise dos valores do coeficiente de correlação de Pearson entre a Cultura Organizacional Actual de Hierarquia e as dimensões da satisfação, a correlação mostra um sentido positivo indicando uma tendência para que quem tem valores de hierarquia baixos tenha valores elevados nas dimensões da satisfação, e vice-versa.

Da tabela salientamos ainda que as correlações entre Hierarquia e Realização Pessoal & Profissional e Relação de Trabalho & Suporte Social, são significativas para um nível de significância de 1% e a correlação entre Hierarquia e Segurança no Emprego é significativa para um nível de significância de 5%, na população em que foram retirados os dados. Para estes, podemos observar que a conclusão retirada para a amostra se verifica na população para os níveis de significância atrás referidos.

Fazendo a análise dos valores de coeficiente de correlação entre a cultura organizacional Ideal e as diferentes dimensões da satisfação, pudemos observar que:

Relativamente ao quadrante correspondente a uma cultura de tipo Clã, a correlação mostra um sentido positivo, indicando uma tendência para que quem tem valores baixos tenha valores elevados nas dimensões da satisfação. Salienta-se que as correlações entre Clã e a Relação Profissional/Utente são significativas para um nível de significância de 1% e a correlação entre Clã e Condições de Trabalho & Saúde e entre Clã e Status & Prestígio são significativas para um nível de significância de 5% na população onde foram retirados os

dados. Para estes, podemos observar que a conclusão retirada para a amostra se verifica na população para os níveis de significância atrás referidos.

Contrariamente, e no que diz respeito ao quadrante da Adocracia, a correlação mostra um sentido negativo, indicando uma tendência para que quem tem valores elevados tenha valores baixos nas dimensões da satisfação. Salienta-se que as correlações entre Adocracia e Remuneração são significativas para um nível de significância de 1% e a relação entre Adocracia e Condições de Trabalho & Saúde são significativas para um nível de significância de 5%, na população onde foram retirados os dados. Para estes, podemos observar que a conclusão retirada para a amostra se verifica na população para os níveis de significância atrás referidos.

Relativamente à análise dos valores de coeficiente de correlação de Pearson entre a cultura organizacional Ideal de Mercado e as diferentes dimensões da satisfação, a correlação encontrada é muito fraca, com valores muito próximos de zero, não se destacando nenhuma correlação significativa.

No que diz respeito ao quadrante da Hierarquia, a correlação mostra um sentido negativo, indicando uma tendência para que quem tem valores elevados tenha valores baixos nas dimensões da satisfação. Salienta-se que as correlações entre Hierarquia e Segurança no Emprego são significativas para um nível de significância de 5% na população onde foram retirados os dados. Para estes, podemos observar que a conclusão retirada para a amostra se verifica na população para os níveis de significância atrás referidos.

Da análise da Cultura Organizacional Actual com as várias dimensões da satisfação, observamos que só se poderão considerar significativas nos quadrantes do Clã e da Hierarquia e com níveis de significância de 5% na dimensão Segurança no Emprego.

Relativamente à Cultura Organizacional Ideal, observam-se os níveis de significância de 5% nos quadrantes Clã, Adocracia e Hierarquia para dimensões da satisfação referentes a Condições de Trabalho & Saúde, Segurança no Emprego e Status & Prestígio.

Para que uma empresa sobreviva e se desenvolva é necessário que esteja atenta, que se antecipe aos acontecimentos, de forma a agir em vez de reagir, que saiba criar uma estrutura suficientemente flexível para se adaptar à mudança. Inovar é uma filosofia de gestão, e as empresas que não inovam mais cedo ou mais tarde estão condenadas a falir (António, 1991).

7. ANÁLISE DE CONTEUDO DA ENTREVISTA REALIZADA AO CEO

Foi realizada uma entrevista, o que corresponde a uma taxa de realização de 100%.

Bardin (2004), refere que em análise conteúdo não existe um “pronto-a-vestir”, é um método empírico com algumas regras bases, adequada ao objectivo pretendido, não se reportando a um único instrumento, mas a uma bateria de apetrechos.

Esta análise abarca etapas de descrição, segmentação e sistematização do conteúdo de mensagens, com o objectivo de conferir significação, por meio de deduções justificadas.

A informação recolhida foi organizada em quadros (Quadro A a H), que correspondem a cada uma das questões da entrevista que se pretendeu explorar (Anexo V).

Reticências – (...) Referências ao excerto da transcrição que não foi relevante para a sub-categoria em análise.

Entre Aspas – (“ ”) – referem-se às situações referidas pelo entrevistado.

V. SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

“A meta final de qualquer pesquisa não é a objectividade, mas a verdade.”

(Helene Deutsch)

A discussão dos resultados baseia-se na interpretação e análise dos dados obtidos, nos objectivos traçados e contextualizados com a revisão bibliográfica. Foram analisadas as respostas aos questionários efectuados no local já referenciado.

Caracterizando a nossa amostra intencional, verificamos que a idade média é de 30 anos, com a moda situada na classe etária dos 30 aos 35 anos, correspondendo a uma amostra de indivíduos muito jovem, de maioria feminina, 68,3%, e onde cerca de 50% dos indivíduos possui qualificação superior. O nível mais baixo de escolaridade encontra-se na profissão de assistente operacional, 12,7% dos indivíduos, sendo que todos os outros têm no mínimo o ensino secundário.

Relativamente à situação profissional da amostra verificámos que 67% dos indivíduos fazem parte do quadro da empresa, sendo os restantes colaboradores trabalhadores independentes. Do quadro da empresa fazem parte essencialmente os assistentes operacionais e assistentes técnicos.

Ainda relativamente à situação profissional, verificámos que 67% dos indivíduos não tenciona mudar de emprego e nem nunca pensou nisso. O grupo profissional que demonstra maior vulnerabilidade é o de assistentes operacionais, onde encontrámos níveis de satisfação mais baixos (2,53).

Esta população não é só jovem na idade, mas também na empresa, sendo que um terço (32,7%) está na empresa há menos de 2 anos, ainda que a empresa seja também ela muito jovem, visto que na altura do estudo a empresa estava em funcionamento há cerca de 6 anos. Cerca de 50% dos indivíduos acumula um segundo emprego quer em instituição pública quer privada, mas não escolheria um hospital público como principal empregador. Também mais de 50% escolheria a profissão actual se tivesse que fazer de novo essa opção, ainda que não como actividade independente (40% responderam “não”), mas ficaram na dúvida quanto à escolha desta empresa como primeiro empregador, o que não é de todo justificável uma vez que o nível de satisfação é superior a 60% da população.

1. CULTURA E SATISFAÇÃO COMO SUPORTE DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

1. 1. Dimensões da satisfação

Considerando que a escala sugerida por Graça (1999), obteve-se um valor médio no espaço positivo da escala, 2.64, com um desvio padrão de 1.56, oscilando entre o muito satisfeito e o satisfeito, com 60% e 34,5% respectivamente, registam-se os níveis de maior satisfação nas dimensões “Relação Profissional/Utente”, “Segurança no Emprego” e “Status e Prestígio”, com menores índices de satisfação nas dimensões “Autonomia & Poder”, “Remuneração” e “Relações de Trabalho & Suporte Social” com valores que vão até cerca dos 16,4%.

Registamos que é à dimensão “Autonomia & Poder” que os respondentes atribuem maior importância e na realidade aí encontramos elevado índice de satisfação, do mesmo modo que consideram “Status e Prestígio” como tendo menor importância, mas se encontram igualmente satisfeitos neste domínio.

Relativamente à dimensão “Relação Profissional/Utente” vamos encontrá-la precisamente a meio da escala de importância das dimensões, lado a lado com a “Realização Profissional & Desempenho Organizacional”. No entanto, depois do estudo das discrepâncias entre expectativas e resultados encontramos contradições nos níveis de importância, tendo “Status e Prestígio” passado a assumir o comando da tabela da importância com elevados níveis de satisfação e com “Autonomia & Poder” a tomar lugar no fim da tabela com os níveis de não satisfação mais elevados. Neste contexto vamos encontrar a dimensão “Relação Profissional/Utente” no segundo lugar da tabela de satisfação demonstrando a verdadeira importância desta dimensão para os trabalhadores de uma instituição de saúde.

Na tabela 19 registamos as dimensões da satisfação com maior ou menor ênfase para cada grupo profissional.

Tabela 19. As dimensões da satisfação para cada grupo profissional.

AO	Destaque para a “Relação Profissional/Utente” e “Remuneração” deixando para último lugar as “Condições de Trabalho & Saúde” e “Autonomia & Poder”. Só há satisfação quando há ligação entre o desempenho e as recompensas, a justiça e a equidade, quer nas políticas quer nos processos que as determinam, Lawler (1994).
AT	Destaque com níveis de igualdade para “Remuneração”, “Status e Prestígio” e “Segurança no Emprego”, remetendo para ultimo plano “Condições de Trabalho & Saúde” bem como a “Realização Profissional & Desempenho Organizacional”. Neste grupo, tal como no grupo anterior de AO, identificamos a teoria da motivação de Herzberg em que as pessoas procuram em primeiro lugar satisfazer as necessidades fisiológicas mais básicas e só depois as necessidades de auto-realização, Neves citado por Ferreira <i>et al</i> (2001).
TDT	Destaque para “Status e Prestígio” com claro desinteresse para “Relações de Trabalho & Suporte Social”, “Remuneração” e “Autonomia & Poder”. Identificamos neste grupo profissional a teoria de McClelland quando defende que das necessidades que os indivíduos desenvolvem ao longo da vida, emergem com maior importância as necessidades de realização, de poder e de afiliação, com o desejo de ter sucesso ou de sobressair em situações competitivas, Teixeira (1998).
M	Destaque para a “Remuneração” relegando para último plano “Autonomia & Poder” e “Relação Profissional/Utente”. Este grupo profissional toma uma atitude biomédica, em que as doenças obtêm um lugar de destaque face aos doentes, perdendo-se o sentido da humanidade das pessoas doentes, em que o poder da medicina se baseia no poder da tecnologia e onde os médicos aparecem apenas como meros mediadores, Festinger (1974).
G	Dá maior importância a “Autonomia & Poder” e “Realização Profissional & Desempenho Organizacional” e não atribuindo qualquer tipo de importância a nenhuma das outras dimensões. Lembra Antunes (2001) que o bom desempenho profissional só é conseguido com motivação e incentivo.

2. PERFIL CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO

Como resultado da aplicação do instrumento de avaliação da cultura elaborado por Cameron & Quinn (1999), OCAI, efectuado para os grupos profissionais de AO, AT, TDT, M e G, observamos que:

Os grupos profissionais de AO e AT, apresentam o mesmo tipo de perfil cultural, com maior ênfase para os quadrantes inferiores da estabilidade e controlo, ainda que os AO apresentem maior enfoque para os objectivos racionais e os AT para os processos internos.

Regras e Objectivos são orientações adjacentes ao modelo que partilham a ênfase no controlo e se complementam em termos de desenvolvimento organizacional, revelando-se congruentes. A cultura de mercado enfatiza a produtividade e o desempenho conseguidos com base no planeamento e na eficiência de funcionamento, o alcance dos objectivos e a realização, consistindo a motivação na capacidade de competir e de alcançar os objectivos pré-determinados, com uma liderança orientada para a tarefa.

O afastamento da abertura à crítica, ao risco, à inovação (a média mais baixa para o grupo AT), e dos valores fundamentais de uma cultura de Apoio (a média mais baixa para o grupo AO), revela compatibilidade com o domínio de uma cultura de regras.

No entanto, estes dois grupos profissionais, no instrumento que corresponde à cultura que gostariam de ter, mostram uma clara preferência por uma organização mais centrada nas relações humanas, e com um equilíbrio relativamente aos outros três quadrantes, dos sistemas abertos, objectivos racionais e processos internos. A idênticas conclusões chegou Quinn (1999) que considera este como um modelo com maior ênfase no comprometimento, na coesão e na moral, onde os critérios de eficácia são a equidade e a abertura.

Para o grupo profissional dos TDT observámos um perfil cultural centrado no quadrante interno, com maior enfoque para as regras. Tal como os dois grupos anteriores, também este grupo profissional considera como ideal uma cultura de relações humanas.

Resultados semelhantes são apontados por Cameron & Quinn (1999), quando refere que uma organização que valoriza o apoio, para além de fomentar uma gestão facilitadora da participação, do compromisso e da lealdade dos colaboradores, enfatiza o benefício a longo prazo do desenvolvimento individual dos mesmos. Tem como principal objectivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas, onde a participação, a confiança e o sentimento de pertença, são valores nucleares na motivação.

Neste tipo de cultura, a liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento das pessoas, fomentando o trabalho de grupo. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e do desenvolvimento das pessoas.

O grupo profissional dos Médicos apresentou um perfil cultural com maior enfoque nos quadrantes superiores da flexibilidade e dinamismo, também centrado nas relações humanas. De notar que este grupo, no traçado correspondente ao perfil Ideal e quando comparado com todos os outros, apresenta a média mais baixa para o quadrante dos objectivos racionais, 16,87, demonstrando um menosprezo total pelos objectivos racionais, que partilham a ênfase no controlo e se complementam em termos de desenvolvimento organizacional.

Mostra ainda um equilíbrio entre adocracia, inovação e as regras, donde se pode inferir uma incongruência cultural, devido à oposição entre Regras e Inovação. Este grupo também preferiria uma cultura equilibrada entre as relações humanas e os sistemas abertos, ou seja, Apoio e Inovação, onde há maior flexibilidade e dinamismo, e onde estabilidade e controlo têm menor expressão.

Para o grupo dos Gestores, observamos que não há grande diferença entre o que existe e o que gostariam que existisse, demonstrando uma identificação absoluta com a cultura existente, ainda que ligeiramente mais voltada para o quadrantes superiores da flexibilidade e do dinamismo.

A conclusões idênticas chegou Cameron & Quinn (1999), quando salienta que os Gestores de Topo tendem a ter níveis mais altos de cultura centrados no Apoio, o que no presente caso não se verifica, havendo uma acentuada diferença entre Apoio (21) e as Regras, o nível de maior enfoque (28,33).

Atendendo à leitura circular que o modelo dos valores contrastantes permite, cada tipo de cultura tem o seu oposto com que contraste (quadrantes diametralmente opostos) e os seus paralelos com que se assemelha (quadrantes adjacentes). Neste caso, Apoio e Inovação têm em comum a focalização na flexibilidade e dinamismo da vertente superior, contrastando com Regras e Objectivos, que se lhe opõem na vertente inferior, da estabilidade e controlo.

Quando comparámos o perfil dos gestores com o perfil do fundador da empresa, pudemos inferir que gestores e fundador apresentam culturas idênticas, o que revela um perfeito alinhamento.

Quando a organização é considerada globalmente (figura 27), surge um equilíbrio entre as tendências culturais representadas pelos eixos centrais, ainda que se revele na dimensão Regras a tensão mais elevada (26,5), seguida da dimensão Objectivos (26,22), Apoio (24) e finalmente Inovação (22,86).

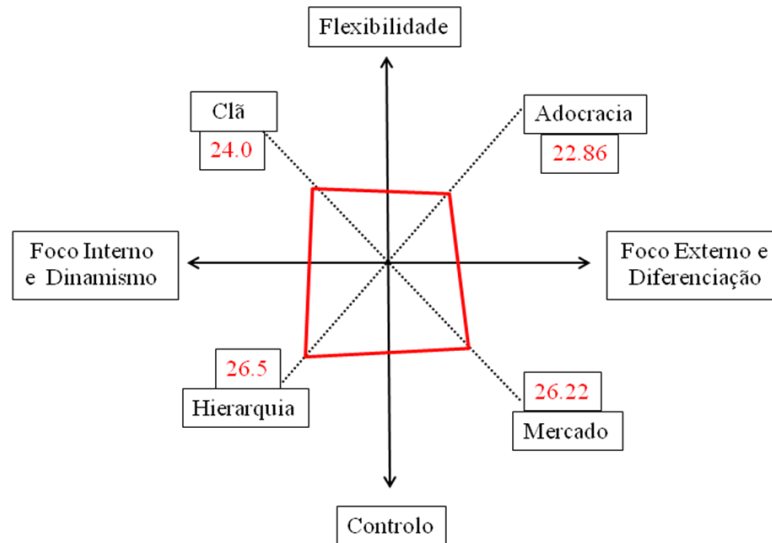


Figura 27. Médias do perfil cultural da organização considerada globalmente.

Estes valores correspondem a uma tensão mais elevada nos quadrantes inferiores, com a cultura de inovação a apresentar valores mais baixos de tensão. Estes são valores indicativos de que a cultura da organização está centrada nas Regras e Objectivos, partilhando a ênfase na estabilidade e controlo, complementando-se em termos de desenvolvimento organizacional e revelando-se congruentes.

A cultura de Objectivos, com resultados muito próximos das Regras (apenas algumas décimas os separam, de 26,22 para 26,5), valoriza um ambiente que enfatiza a produtividade, o desempenho, onde o alcance dos objectivos da organização é determinante. A motivação está presente na capacidade de competir e de alcançar os objectivos pré-determinados.

Relativamente às regras que Cameron & Quinn (1999) caracterizam como a cultura das grandes organizações, burocráticas e apoiadas no controlo, onde geralmente está evidenciado um grande número de procedimentos padronizados por vários níveis hierárquicos, pela manutenção da uniformidade de produtos e serviços, onde as tarefas são coordenadas e integradas por chefias formais. Neste modelo, valorizam-se a formalização e a segurança, a uniformidade e a centralização, em nome de uma estabilidade interna, à custa de factores como a motivação e a segurança, a ordem, as regras e as normas. As piores desvantagens deste tipo de modelos são a morosidade da reacção às exigências do meio e o escasso estímulo à criatividade e inovação.

Regras e Objectivos são orientações adjacentes ao modelo, partilhando os quadrantes inferiores com ênfase na estabilidade e controlo, complementando-se em termos de

desenvolvimento organizacional, demonstrando consistência entre o modelo de cultura e os atributos organizacionais considerados nucleares, revelando-se congruentes, uma vez que são atributos, onde os valores dominantes são o tipo de liderança e a ênfase estratégica (Cameron & Quinn, 1999). Os pressupostos básicos de uma cultura burocrática, como a estabilidade e a ênfase no ambiente interno, podem coexistir com uma orientação para o alcance de metas e objectivos, sem negligenciar a satisfação dos clientes.

Também o facto da cultura de Apoio e de Inovação apresentarem menor tensão, com valores muito próximos (24 e 22,86 respectivamente), são sinónimo de compatibilidade com o domínio de uma cultura de regras, onde se verifica normalmente um afastamento da abertura à crítica, do risco e dos valores fundamentais de uma cultura de apoio, essencialmente no que se refere a um ambiente familiar.

Depois de analisado o perfil cultural existente na organização, debruçámo-nos sobre o perfil que os profissionais no seu todo gostariam que na realidade existisse na organização onde desempenham as suas funções. A cultura existente está centrada nos quadrantes inferiores de controlo, mas tal como diz a literatura, os quadrantes opõem-se, e na realidade os profissionais prefeririam que houvesse um maior enfoque nos quadrantes superiores referentes a flexibilidade e dinamismo, com maior ênfase no apoio e inovação, onde os valores obtidos são de 36,73 e 25,71 contra 18,86 e 18,5 para regras e objectivos dos quadrantes inferiores.

O valor mais elevado vai assim para o quadrante Apoio, ou seja o modelo técnico das relações humanas, que enfatiza a flexibilidade, e o lado interno da organização, tendo como principal objectivo a criação e manutenção da coesão através do empenho das pessoas e do espírito de equipa. A participação, a confiança, o sentimento de pertença são valores nucleares na motivação.

A liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento das pessoas, fomentando o trabalho de equipa. O critério de eficácia deste modelo baseia-se no desenvolvimento do potencial humano e do desenvolvimento das pessoas.

E finalizamos comparando o perfil existente na organização com aquele que se pode considerar um perfil ideal de cultura de uma empresa jovem (figura 28), ainda que conscientes de que não existem culturas ideais. Uma empresa jovem deverá apresentar uma cultura organizacional com maior enfoque nos sistemas abertos privilegiando a troca de ideais e de novas experiências, num contexto de maior agressividade para a inovação.

As organizações contemporâneas podem ser vistas como mecanicistas ou orgânicas, fechadas versus abertas, burocráticas versus adocráticas, rígidas versus flexíveis, profundamente normalizadas versus pouco normalizadas, mas não existem perfis ideais, cada uma conterà em si mesma, uma conjunção dos diferentes tipos de cultura.

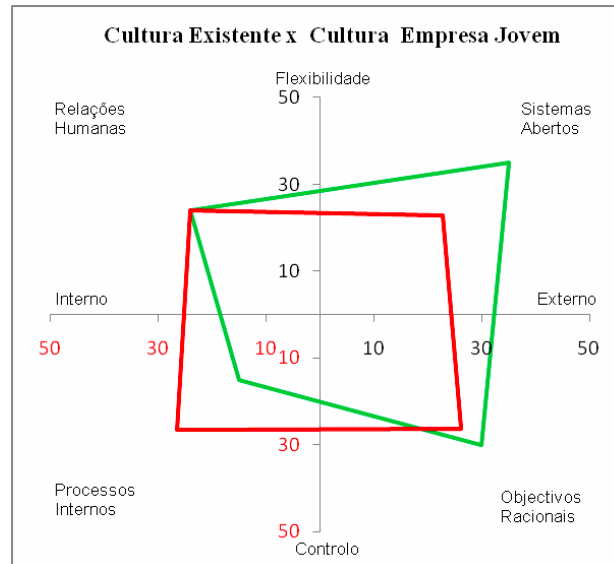


Figura 28. Comparação entre o perfil cultural existente e o perfil que se pode considerar como ideal para qualquer organização jovem.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Qualquer uma das quatro culturas topo da matriz é válida e necessária.

Nenhuma é melhor ou pior que as outras”

Cameron & Quinn

O sucesso de uma organização, envolve a implementação de uma cultura organizacional, que implica responsabilidade acrescida para quem tem funções de direcção, como o conhecimento e reconhecimento dos seus colaboradores, grau de motivação e níveis de *performance*, baseada numa definição clara de objectivos a alcançar, quando bem planeada, coordenada e desenvolvida, traduz-se em benefícios a curto, médio e longo prazo para todos os actores e para a própria organização.

Esta dissertação procurou apenas ser um ponto de partida, nunca de chegada.

Nasceu de uma necessidade sentida ao nível da gestão intermédia de uma das áreas funcionais da organização.

Ao abordarmos a questão da cultura e satisfação como suporte de eficácia organizacional, apercebemo-nos da fragilidade do processo, dos seus pontos fracos, mas também da importância que esta ferramenta tem ao nível da gestão de recursos humanos. Se dúvida houvesse bastaria reler Albino Lopes quando refere que o critério de eficácia da estratégia assenta na estabilidade e continuidade dos processos. Pelo que nenhuma empresa conseguirá sobreviver com a ênfase apenas num dos quadrantes do modelo dos valores contrastantes estudado, devendo por isso otimizar todos os tipos mantendo-os numa zona óptima.

Cada instituição possui uma cultura própria, influenciada não só pelos líderes, mas também pela estratégia seguida, com impacto sobre o desempenho, criando um sentido de identidade, um empenho colectivo, um aumento da estabilidade, servindo como referência para induzir convergência de comportamentos com os princípios da organização.

Daqui se pode concluir que qualquer uma das quatro culturas topo da matriz modelo é válida e necessária. Nenhuma é melhor ou pior que as outras.

Sabemos que a pura concepção académica de uma ferramenta de pouco ou nada valerá se não for aprovada na prática como refere Bosquet (1989) *“sans pratique, le savoir n’est pas efficace”*.

Deixamos pistas para que outros trabalhem, investiguem e criem melhores instrumentos. Só por isso julgamos justificado o nosso esforço e o de todos os que connosco colaboraram quer directa, quer indirectamente.

VII. BIBLIOGRAFIA

Almeida, C. (2005). *Avaliação de Desempenho dos Técnicos de Radiologia em três Hospitais Portugueses – uma perspectiva avaliado, avaliador*. Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, ISCTE.

Almeida, I. & Freire, T. (1998). *Metodologia de investigação em psicologia e educação*. Coimbra: Associação dos Psicólogos Portugueses.

António, N.S. (1991). *Qualidade: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

António, N.S. & Trigo, V.M. (1991). *Pequenas Empresas Sucessos e Insucessos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

António, N.S. (2006). *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*. (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

António, N.S. & Teixeira, A. (2007). *Gestão da qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Azevedo, C. & Azevedo, A. (1998). *Metodologia científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. (4ª ed.) Porto: C. Azevedo.

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. (3ª ed.) Lisboa: Edições 70.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bilhim, J.A. (1996). *Teoria organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bosquet, R. (1989). *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*. Paris: Les Éditions md'Organization.

Burke, R.J. (1993). *Handbook of Organizational Behavior*, USA: Marcel Dekker, Inc.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture-based on the competing values framework*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Campbell, A. (1998). *A Missão*. In Stacey, R., *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*. Lisboa: Publicações D.Quixote. (Obra original em Inglês 1993). 125-151.

Capelas, L.; Castilho, A.; Pires, A.R.; Neves, A.; Meneses, F.; Barroca, F.; Saraiva, F.Z.; Sá, J.G.; Gusmão, J.; Antunes, M.G.; Pires, M.J.; Pereira, M.O.; Costa, N.; Montefalco, N.; Saraiva, P.; Cabral, S. & Braga, T. (2004). *Manual prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000*. (4ª ed.) Lisboa: Editora Verlag Dashofer, Lda.

Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. (8ª ed.) São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. (3ª ed.) Campus.

Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard - concentrar uma organização no que é essencial*. (2ª ed.) Editora Vida económica.

Currall, L. & Chambel, J.M. (2001). *Processos de Comunicação nas Organizações*. In Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (coords.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. 357-376.

Dec. Lei nº 151/98 de 5 de Junho.

D'hainaut, L. (1997). *Conceitos e métodos de estatística*. (2ª ed.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Dias, M.(1999). *Métodos e Técnicas de Estudos e elaboração de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Edições Minerva.

Drucker, P. (1981). *Factor Humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P.F. (1992). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Editora Difusão Cultural.

Drucker, P.F. (2000). *Desafios da Gestão para o Séc. XXI*. Editora Civilização.

Drucker, P.F. (2001). *The Essential Drucker – The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings of Management*. Collins Business.

Eco, U. (1998). *Como se faz uma tese*. (7ª ed) Lisboa: Editorial Presença.

Festinger, L. & Katz, D. (1974). *A pesquisa na Psicologia Social*, Fundação Getúlio Vargas.

Ferreira, J.M.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Psicologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

Frada, J. (1999). *Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos científicos*. Edições Cosmos.

Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. (12ª ed.) Lisboa: Editorial Verbo.

- Forehand, G & Gilmer, B. (1964). *Environmental variations in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*. 62(6):361.
- Fortin, M. (2003). *O processo de Investigação: Da concepção à realização*, (3ª ed.). Loures: Lusociência.
- Guion, R.M. (1973). *A Note on Organizational Climate, Organizational Behavior and Human Performance*. 9(1):120-125.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (n.d.). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Coimbra: Celta Editora.
- Graça, L. (1999). *Guião para o desenho e redacção de um questionário. Documentação distribuída no âmbito da Cadeira de Ciências Sociais e Humanas*, Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública.
- Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage of Great Performances*. Boston: Addison-Wesley HBS Press.
- Harrison, E.F. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*. (5th ed.) New York, USA: Houghton Mifflin Company.
- Hofstede, G. (1991). *“Cultures and organizations: Software of the mind”*. London, England: McGraw-Hill.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo.
- von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*, New York: Oxford University Press.
- von Hippel, E. (2006). *Democratizing Innovation*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Imperatori, E. (1999). *Mais de 1001 Conceitos para Melhorar a Qualidade dos Serviços de Saúde*, Lisboa: Editora Edinova.
- Jablin, F.M.; Putnam, L.L.; Roberts, K.H. & Porter, L.W. (1987). *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*, USA: Sage Pub., Inc.
- James, L.R. & Jones, A. (1974), Organizational climate: a review of theory and research, *Psychological Bulletin*. 81(12):1096-1112.
- Jesuíno, J. C. (1999). *Processos de Liderança*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuíno, J.C. (1992). *A negociação: estratégias e táticas*, Lisboa: Texto Editora.
- Johannesson, R. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational Behavior and Human Performance*. 10(1):118-144.

- Kagono, T., Alonaka, I., Sakakibara, K. & Okumara, A. (1985). *Strategic vs Evolutionary Management*, Amesterdam: North Holland.
- Kirkbridge, P. (1998). Gerir a Mudança. In Stacey, R., *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança* (29-57). Lisboa: Publicações D. Quixote. (Obra original em Inglês, 1993).
- Kogut, B. & Zander, U. (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Selection: Interrelated Processes of Change, *Organization Science*. 2:140-145.
- Kotter, J. P. (1997), *The New Rules*, Free Pass Paperbacks
- Lafollette, W. & Sims, H. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*. 13(2):257-278.
- Lawler, E. (1994). *Motivation in Work Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawrence, P. & Elliot, K. (1985). *Intruducing managemen*, London: Penguin Books.
- Lewin, K. (2000). *Resolving Social Conflicts: And, Field Theory in Social Science*, American Psychological Association.
- Lima, M., Vala, J. & Monteiro, M. (1995). A satisfação organizacional: confronto de Modelos, In J. Vala et al. *Psicologia Social das Organizações*, 101-122. Oeiras: Celta Editora.
- Lopes, A. (1999). Interculturalidade e Ética nas organizações. Estratégia para o virar do século: Novas Exigências, Novas Competências. 1:22-24.
- Lopes, A. & Capricho, L. (2010). *Manual de Gestão da Qualidade*, Edições Sílabo.
- Lopes, A.; Parreira, P. & Dias, D. (2011). *Fusões e Aquisições - O papel central da liderança intermédia na gestão do choque de culturas*, Lisboa: Editora RH.
- Lopes, A. & Picado, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua*, Mangualde: Edições Pedagogo.
- Lopes, A. & Reto, L. (1990). *"Identidade de empresa e gestão pela cultura"*, Lisboa: Editora Sílabo.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Marconi, M & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de Pesquisa*, (5ª ed) Editora Atlas S.A.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Martin, V. & Henderson, E. (2001). *Managing in Health and Social Care*, London: Routledge.

Mintzberg, H. (1988). "Opening up the definition of strategy" in *The Strategic Process Concepts, contexts and cases*, R.M. ed. Prentice-Hall, Inc.

Mintzberg, H. (1995). *The rise and fall of strategic planning*, New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, (3ª ed.) Lisboa: Publicações D. Quixote, (Obra original em inglês 1979).

Murteira, M. (1995). *A emergência de uma Nova Ordem Mundial*, Lisboa: Difusão Cultural.

Murteira, M. (2003). *Globalização*, Lisboa: Quimera.

Neves, J. & Jesuíno, J. C. (1994). Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia IX*. 3:327-346.

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

Nunes, F.G.S. (1994). As organizações de serviços de saúde: alguns elementos distintivos. *Revista Portuguesa de Gestão*. 5-28.

Oliveira, I.B. (1998). *Melhoria Contínua nas Organizações de Prestação de Cuidados de Saúde*, Lisboa: Centro de Estudos de Management. Desenvolvimento e Gestão, Lda.

Pereira, A. (2002). *Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia*, (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: the Human Factor, *Journal of Academy of Management Perspectives*. 24(1):34-45.

Polit, D. & Hungler, B. (1991). *Investigação Científica em Ciências de la salud*, México: Interamericana.

Porras, J. I. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Orgs.) (2003). *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press. 719-822.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Londres: The Macmillan Press.

Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management*, San Francisco: Jossey-Bass.

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

Reis, E. & Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*, Lisboa: Sílabo Gestão – Indeg/Iscte.

Richardson, R. J. (1985), *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo, Saraiva.

- Rodrigues, M.L. (1997). *Sociologia das Profissões*. Oeiras, Celta. 7-45.
- Rosa, A. & Teixeira, A.F. (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Lisboa: Ad Litteram.
- Rutherford, M.W.; Buller, P.F. & McMullen, P. R. (2004). Human Resource Management Problems over the life cycle of small to médium-sized firms, *Journal of Human Resource Management*. 42:305-360.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail: les effets culturels de l'organization*, (3ª ed. rev.). Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Saraiva, M.P.; Orey, J.L.; Figueira, J. & Almeida, C.P. (2001). *Testemunhos da Qualidade em Portugal*, Caparica: Instituto Português da Qualidade, Ministério da Economia.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and leadership*, (2.ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P.M. (1999). *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende* (5ª ed.). São Paulo: Editora Best Seller.
- Serrano, P. (1996). *Redacção e apresentação de trabalhos científicos*, Lisboa: Relógio d'Água Editores.
- Stoner, J.A.F. (1985). *Administração*, Rio de Janeiro: Prentice Hail.
- Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E. & Gilbert, JR. (1995). *Management*, (6th ed.) London: Prentice Hail.
- Teixeira, A.; Rosa, A. & Nelson, A. (2007). *O doce amanhecer da ciência da gestão: uma perspectiva filosófica*, Lisboa: Pedago.
- Teixeira, A. (1996). *Quality Mangement and Chinese companies in Macau*, Macau: Macau Foundation.
- Teixeira, A. (1998). *How to Navigate in the Sea of Quality Management Literature*, 3rd International Conference on ISO and TQM, Hong Kong.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: Jon Wiley & Sons.
- Vroom, V. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*, Rio de Janeiro: Campus.
- Vroom, V. (2007). On the synergy between research and teaching, *Journal of Management Education*. 31:365-375.
- Yin, Robert K. (2001). *Estudo de Caso - Planeamento e Métodos*, (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Yulk, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management (JofM)*, 15(2), 251 - 289.
- Zacarelli, S. B. (2000). *Estratégia e sucesso nas empresas*, São Paulo: Saraiva.

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo I – Pedido de Autorização para efectuar o estudo	79
Anexo II – Questionário de diagnóstico da cultura organizacional, OCAI, “Organizational Culture Assessment Instrument”	83
Anexo III – Questionário de Satisfação Profissional	90
Anexo IV – Carta ao CEO a pedir autorização para a entrevista	102
Anexo V – Guião para a entrevista.....	104
Anexo VI – Análise de conteúdo da entrevista realizada ao CEO	107

Índice de quadros

Quadro A – Funções desempenhadas na empresa	108
Quadro B – Caracterização estratégica da empresa.....	109
Quadro C – Relação que mantém com a empresa	111
Quadro D – Significado da cultura organizacional	115
Quadro E – Motivação profissional vista pelo CEO	118
Quadro F – Sensibilidade dos profissionais em relação à empresa	119
Quadro G – Distinção entre os diferentes grupos profissionais	121
Quadro H – Como manter o sucesso da empresa	123

ANEXO I

CARTA DE PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA EFECTUAR O ESTUDO

Lisboa, 4 de Dezembro de 2004

Exm^a Senhora

Dra.

Clínica

Área Metropolitana de Lisboa

Encontrando-nos a realizar um Mestrado de Gestão dos Serviços de Saúde, no INDEG/ISCTE, sob a orientação do Prof. Dr. Albino Lopes, no âmbito da dissertação subordinada ao tema “Cultura Organizacional – um caso de sucesso”, vimos solicitar a V. Ex.^a autorização para aplicação de dois instrumentos de recolha de dados, questionários, aos diferentes grupos profissionais (gestores, médicos, técnicos de diagnóstico e terapêutica, enfermeiros, administrativos, e auxiliares) da instituição que V. Ex.^a preside. As respostas são confidenciais e o seu anonimato será respeitado. As informações respeitantes a este questionário só serão usadas para a finalidade deste estudo e não serão divulgadas ou tornadas públicas para quaisquer outros fins.

Neste contexto, solicitamos a V. Exa. que nos conceda uma entrevista, com o objectivo de esclarecer aspectos pontuais, relativamente aos procedimentos mais adequados a adoptar no que concerne à recolha dos dados.

Junto anexo resumo do trabalho.

Esperando de V. Exa. a atenção dispensada, subscrevemo-nos

Atenciosamente

RESUMO

“Cultura e Satisfação dos Profissionais como Suporte de Eficácia Organizacional – Um Caso de Sucesso”

O total de informação disponível por pessoa aumentou com uma rapidez dramática, duplicando actualmente a cada 5 anos. Produziu-se mais informação nos últimos 20 anos do que nos anteriores 500 anos. Esta rápida e dramática mudança, implica que nenhuma organização se possa manter na mesma, durante muito tempo, e sobreviver. O grande desafio não é determinar quando mudar, mas como mudar, de forma a aumentar a eficácia organizacional.

Considerando-se que a empresa em estudo é uma empresa jovem, num mercado já bastante alicerçado, e que a cultura organizacional é responsável pelo êxito de uma organização, factor crucial na eficácia da organização a longo prazo, é importante a constante avaliação global da organização, dos vários processos e do modo como estes contribuem para a concretização da sua estratégia. Encontrar um equilíbrio entre os recursos utilizados e o nível de serviço prestado, tendo sempre subjacentes os objectivos da organização e as grandes orientações estratégicas, será a chave para a manutenção do sucesso de uma empresa jovem que se pretende inovadora, criativa e competitiva.

Para compreender como a cultura pode aumentar a *performance* organizacional, é importante definir com clareza o que é cultura organizacional, ajudar a compreender, diagnosticar e mudar a cultura, com o objectivo de aumentar a *performance* organizacional. No entanto, sem que se meça a cultura organizacional não é possível desenvolver estratégias de mudança ou começar a implementar um processo.

Muitas vezes os esforços para aumentar a *performance* organizacional falham porque a cultura fundamental da organização mantém-se a mesma, ou seja, os seus valores, as formas de pensar, os estilos de gerir, os paradigmas e formas para resolver os problemas, mantêm-se inalterados. A dependência da implementação da mudança organizacional é devido ao facto de que quando os valores, orientações, definições e objectivos são constantes, ainda que os procedimentos e estratégias se alterem, as organizações voltam rapidamente ao seu *status quo*. E o mesmo é verdade relativamente aos indivíduos. Tipos de personalidade, estilos

personais e hábitos comportamentais raramente mudam significativamente. Sem alteração dos objectivos fundamentais, valores e expectativas, quer das organizações quer dos seus actores, a mudança será superficial e de pouca duração. Falhas nas tentativas de mudança provocam muitas vezes frustração, perda de confiança e deterioração da moral entre os membros da organização. É preciso envolver no processo todos os membros da organização, mas especialmente, os que têm responsabilidades na direcção e na implementação de valores.

O diagnóstico da cultura organizacional assenta tanto em medidas quantitativas como qualitativas para que se possam colher histórias, incidentes e símbolos que representem o ambiente da organização. Permite procurar as dimensões chave que façam a diferença numa organização de sucesso, atempadamente diagnosticar, e criar uma estratégia de mudança num período de tempo razoável.

A necessidade de diagnosticar e gerir a cultura organizacional aumenta de importância quando há um aumento da turbulência e de complexidade da empresa, bem como a necessidade de enfrentar as organizações do meio ambiente externo.

Modificar a cultura organizacional é a chave para o sucesso na implementação da maior parte das estratégias, bem como a adaptação ao aumento das envolventes turbulentas que as organizações modernas enfrentam.

Os objectivos deste trabalho são, pois, conhecer as percepções dos profissionais desta organização, face ao modelo de avaliação da cultura organizacional desenvolvido por Kim Cameron e Robert Quinn em 1999, baseado nos valores em competição nas organizações modernas.

ANEXO II

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
OCAI – “ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT”

Questionário de Diagnóstico da Cultura Organizacional

(Baseado nos valores em competição na organização)

N.º

CONFIDENCIAL

Adaptação do Questionário

“The Organizational Culture Assessment Instrument”

(OCAI) desenvolvido por:

Kim S. Cameron e Robert E. Quinn

1999

1 – Enquadramento

O presente questionário constitui um instrumento de recolha de dados no âmbito do estudo de caso “**Cultura Organizacional – um caso de sucesso**”, orientado pelo Prof. Doutor Albino Lopes, destinado a tese do Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, realizado por Aida Ferreira, no INDEG/ISCTE, e visa diagnosticar o tipo de cultura organizacional vigente na Clínica ...

O diagnóstico da cultura organizacional permite procurar as dimensões chave que façam a diferença numa organização de sucesso, factor crucial na eficácia da organização a longo prazo, e criar estratégias de mudança num período de tempo razoável, através do envolvimento no processo de todos os membros da organização, especialmente os que têm responsabilidade na direcção e na implementação de valores da organização.

Este questionário é constituído por três instrumentos: **Instrumento I, Instrumento II, e Instrumento III**. O primeiro, destina-se ao diagnóstico da cultura organizacional actual. O segundo, à avaliação das expectativas dos profissionais relativamente à cultura desejável, tendo em conta o sucesso organizacional num horizonte temporal de 5 anos.

2 - Procedimento

O presente questionário de resposta **individual e confidencial**, é constituído pelos **Instrumento I, Instrumento II e Instrumento III**. O primeiro, reporta-se à cultura actual (**Como é actualmente**). O segundo, reporta-se à avaliação das expectativas dos profissionais quanto à cultura organizacional que seria desejável, tendo em conta o sucesso organizacional (**Como preferia que fosse**). O terceiro, pretende medir o grau de motivação e satisfação dos profissionais relativamente às expectativas, bem como os resultados obtidos.

Siga as instruções para responder a cada um deles. Seja sincero e espontâneo tanto quanto possível, tentando nomeadamente evitar os riscos de resposta enviesada (por ex., respostas dadas de acordo com o que se julga socialmente desejável). Os três instrumentos deverão ser devolvidos em envelope fechado e sem identificação do respondente, à Téc. Aida Ferreira.

Instrumentos I e II

Responda em 5 minutos aos 6 itens ao **Instrumento I** do presente questionário, sobre a sua organização. **As respostas devem ser de como ela é e não como gostaria que ela fosse**, coluna “**como é actualmente**”.

Após ter completado o **Instrumento I**, responda em 5 minutos ao **Instrumento II**, na coluna “**como preferia que fosse**”. As questões são semelhantes, **responda como preferiria que fosse a cultura da sua organização**, tendo em conta o sucesso organizacional.

Cada um dos 6 itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua **100 pontos** pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos. Dê o maior número de pontos à hipótese mais parecida com a sua empresa.

Por ex: se na questão 1 a hipótese **A** é a mais parecida com a sua organização dê 55 pontos. As hipóteses **B e C** são mais ou menos parecidas, dê 20 + 20. Na hipótese **D** que não é nada parecida com a sua dê os restantes 5. $A+B+C+D = 100$ ($55+20+20+5 = 100$). O total tem de ser sempre 100 para cada questão.

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO

As respostas são confidenciais e o seu anonimato será respeitado. As informações respeitantes a este questionário só serão usadas para a finalidade deste estudo e não serão divulgadas ou tornadas públicas para quaisquer outros fins.

Instrumentos I e II

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	A organização A tem características muito próprias, é como se fosse uma grande família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.		
B	A organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.		
C	A organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.		
D	A organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.		
	Total	100	100
2. O LÍDER ORGANIZACIONAL		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	O líder do topo da organização A é considerado de um modo geral como um mentor, um facilitador, uma figura paternal.		
B	O líder do topo da organização B é considerado de modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.		
C	O líder do topo da organização C é considerado de modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.		
D	O líder do topo da organização D é considerado de modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.		
	Total	100	100

3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e o empenhamento. A coesão e espírito de equipa, são características desta organização.		
B	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o acento tónico na inovação e desenvolvimento. A ênfase é estar na crista da onda.		
C	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C, são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.		
D	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é a ênfase na produção e realização de objectivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.		
	Total	100	100
4. O CLIMA ORGANIZACIONAL		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.		
B	O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.		
C	O clima interno da Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.		
D	O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.		
	Total	100	100

5. CRITÉRIOS DE SUCESSO		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.		
B	A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.		
C	A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.		
D	A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.		
	Total	100	100
6. ESTILO DE GESTÃO		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.		
B	O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.		
C	O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.		
D	O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.		
	Total	100	100

ANEXO III

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

INSTRUMENTO III

Com este questionário pretendemos medir qual o seu grau de motivação e satisfação relativamente às expectativas e resultados obtidos no exercício profissional. A sua participação será com certeza voluntária, mas por favor considere que a utilidade deste estudo depende do maior número possível de respostas.

Este questionário, de resposta *individual e confidencial*, é constituído por três partes: em relação a cada uma delas ser-lhe-ão dadas instruções específicas sobre o modo como deve responder ou proceder. Seja tão *sincero e espontâneo* quanto possível.

Quando tiver preenchido o questionário, por favor coloque-o dentro do subscrito anexo, fechado e sem identificação. Devolva-o à Técnica Coordenadora do Serviço de Imagiologia e Medicina Nuclear, Aida Ferreira.

I Parte

A seguir listadas e definidas, estão **oito dimensões** (ou factores) em que se baseia o modelo de análise do questionário. Você terá que decidir qual a dimensão (ou o factor) a que atribui **maior importância**, em termos motivacionais, ou seja, aquela que **deveria contribuir mais** para a sua satisfação em termos ideais (não necessariamente a que contribui mais, actualmente).

Procure, todavia, fazer um esforço por ser discriminante, colocando-se a um certo nível de abstracção ou de generalidade. Pense em termos ideais, de acordo com a sua **hierarquia de valores**, pessoais e profissionais. Ordene estas oito dimensões, de acordo com o critério de importância motivacional: à dimensão a que atribui **maior importância dará a pontuação 1**, e à que considere **menos importante, a pontuação 8**. Nunca repita nenhum dos valores de 1 a 8.

<i>Dimensão e Conceito</i>	<i>Ordenação</i>
<p align="center">AUTONOMIA E PODER</p> <p>Margem de poder e de liberdade que o profissional tem no exercício das suas funções, dentro dos constrangimentos impostos pela especificidade da prestação dos cuidados de saúde, da organização de saúde onde está inserido. Inclui a oportunidade de participação na organização e funcionamento dos serviços.</p>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">CONDICÕES DE TRABALHO E SAÚDE</p> <p>Inclui: (a) o ambiente físico e psicossocial de trabalho com implicações na saúde, segurança e bem-estar físico mental e social dos profissionais; (b) a existência de serviços, programas e actividades orientadas para a prevenção dos riscos profissionais, a vigilância e a promoção da saúde (por ex. ter meios a nível individual e colectivo para proteger a sua saúde e a dos seus colegas); (c) a informação e a formação no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho.</p>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</p> <p>Concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, o que decorre em grande medida das oportunidades e desafios colocados pela organização onde trabalha, da profissão que se tem (ou da carreira), do conteúdo e da organização do trabalho, etc. A realização pessoal e profissional está, assim, associada ao próprio desempenho organizacional do local onde trabalha.</p>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">RELAÇÃO PROFISSIONAL/ UTENTE</p> <p>Basicamente, as interacções humanas positivas que se estabelecem entre os profissionais e os utentes.</p>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">RELAÇÃO DE TRABALHO E SUPORTE SOCIAL</p> <p>O conjunto das relações de trabalho (hierárquicas, funcionais e cooperativas) que os profissionais estabelecem uns com os outros, a nível interno e externo. Inclui o suporte social que pode e deve ser dado pela direcção do local onde trabalha.</p>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">REMUNERAÇÃO</p> <p>As recompensas extrínsecas com expressão pecuniária directa ou indirecta que recebe pela função que exerce, incluindo o vencimento base e outras remunerações complementares (por ex. horas extraordinárias; gratificações de chefia; prémios de incentivos anuais). Inclui a percepção da equidade dessas recompensas em função do desempenho, da qualificação etc.</p>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">SEGURANÇA NO EMPREGO</p> <p>A garantia de estabilidade em relação não só à função (ou cargo) que actualmente desempenha como em relação ao futuro da sua carreira profissional.</p>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">STATUS E PRESTÍGIO</p> <p>O prestígio socioprofissional que decorre da profissão, da carreira profissional e da organização onde trabalha, incluindo a auto-estima.</p>	<input type="checkbox"/>

Nesta parte vamos pedir-lhe que pense nas funções que desempenha actualmente (como médico, como técnico de diagnóstico e terapêutica, como enfermeiro, como administrativo, como auxiliar). Pense naquilo que espera do seu desempenho profissional, nos seus investimentos, nos seus ganhos pessoais, ou seja, naquilo que recebe em troca:

- Recompensas extrínsecas, materiais e simbólicas, dadas pelos outros (o sistema, a organização, os colegas, os colaboradores, os utentes, a comunidade, etc.) sob a forma de dinheiro, recursos, condições de trabalho, estabilidade na carreira, trabalho em equipa ou prestígio, mas também problemas, stress, conflitos, etc.
- Recompensas intrínsecas (por ex. oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, auto-estima, margem de independência e autonomia).

Responda a cada um dos 47 itens da escala a seguir apresentada. Esses itens estão numerados de maneira aleatória, de 1 a 47. Em relação a cada um desses itens vamos pedir-lhe que responda sistematicamente a duas questões:

A Até que ponto deveria existir? (por ex., a possibilidade efectiva e concreta de cooperação e colaboração entre todos os profissionais da organização).

Esta questão tem a ver com a percepção das suas **expectativas, desejos, valores, ou preferências** (aquilo que você esperaria, desejaria, ou gostaria de obter como recompensa intrínseca ou extrínseca pelo seu trabalho, competência, dedicação, esforço, empenhamento, etc., enquanto profissional de saúde). Vamos chamar-lhe **Expectativas (E)**.

B Até que ponto existe? (essa possibilidade efectiva e concreta de cooperação e colaboração entre as chefias todos os profissionais da organização).

Esta questão, por seu turno, tem a ver com a percepção dos **resultados ou recompensas** que você obtém (ou julga obter) e que podem ficar aquém das suas expectativas (um, dois, três ou mais pontos). Vamos chamar-lhe **Recompensas (R)**.

A resposta a cada uma das questões (**A e B**) é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

(Mínimo) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Máximo)

Ponha um círculo ou uma bolinha no número da escala que melhor traduza a sua percepção, por ex.: 10 (máximo); 9 (muitíssimo); 8 (muito); 7 (bom); 6 (bastante); 5 (nem pouco, nem muito); 4 (suficiente); 3 (pouco); 2 (muito pouco); 1 (quase nada); 0 (mínimo).

Por favor siga a ordem que é indicada (itens de 1 a 47) e não omita nenhuma das escalas (A e B), sob pena de ficar inutilizada, no todo ou em parte, a resposta ao seu questionário. No caso de achar que um ou mais itens não são de todo aplicáveis ao seu caso (devido a alguma situação muito específica), ponha um traço por cima.

Questões (A e B)		A	Até que ponto deveria existir?
Itens (de 1 a 10)		B	Até que ponto existe?
1	A convicção íntima de que vale realmente a pena uma pessoa esforçar-se e dar o seu melhor nesta instituição.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	A independência e a autonomia indispensáveis ao exercício das minhas funções.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	O sentimento de segurança no emprego devido ao facto de pertencer ao quadro de pessoal da instituição.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	A certeza de que estou a usar e a desenvolver os meus conhecimentos e competências.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	O elevado espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham comigo independentemente da sua profissão ou carreira.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	O prestígio que gozo entre as pessoas das minhas relações (amigos, familiares e outros) devido ao estatuto da minha profissão ou carreira.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	O sentimento de que estou a dar um contributo importante para a realização de uma missão e dos objectivos atribuídos ao meu local de trabalho.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	A percepção de estar relativamente bem pago, tendo em conta o nível do meu desempenho profissional (por ex. quantidade e qualidade do meu trabalho).	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	A oportunidade de ter no meu local de trabalho, verdadeiros amigos e não apenas colegas ou simples conhecidos.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	A confiança que tenho na capacidade de inovação e mudança dos profissionais que comigo trabalham.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questões (A e B)		A	Até que ponto deveria existir?
Itens (de 11 a 20)		B	Até que ponto existe?
11	O conforto e o bem-estar que me proporcionam as condições do meu local de trabalho (por ex., equipamentos, gabinetes e demais instalações, parque de estacionamento).	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	A disponibilidade de recursos essenciais, em especial humanos e técnicos, para poder desempenhar bem as minhas funções.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	A elevada auto-estima que sinto, devido aos cargos de coordenação ou chefia que tenho exercido (ou posso vir a exercer).	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	A margem de liberdade que tenho para planear, organizar, executar e avaliar o meu trabalho diário.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	A percepção de estar relativamente bem pago, por comparação com outros profissionais com qualificações e responsabilidades equivalentes às minhas.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	A garantia de estabilidade em relação ao meu futuro profissional pelo facto de trabalhar neste local.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	A cooperação e a colaboração com que posso contar por parte dos meus colegas de profissão ou carreira.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18	A oportunidade de formação contínua e de desenvolvimento pessoal que aqui tenho no âmbito da minha profissão ou carreira.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19	O respeito, o apreço e a confiança que os utentes me manifestam (ou pelo menos aqueles com quem lido, por ex. no atendimento ou nas consultas).	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	A percepção que a direcção dá o exemplo aos demais profissionais, trabalhando em equipa e fazendo uma gestão por objectivos.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questões (A e B)		A	Até que ponto deveria existir?
Itens (de 21 a 30)		B	Até que ponto existe?
21	A percepção de estar relativamente bem pago tendo em conta o regime de trabalho por que optei.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22	O apoio com que posso contar por parte do meu chefe, sobretudo nos momentos difíceis em que uma pessoa precisa mais de ajuda.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23	A garantia de que o meu local de trabalho tem uma política efectiva de protecção da saúde e da segurança dos profissionais que aqui trabalham.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24	O devido reconhecimento do meu desempenho profissional, por parte da minha chefia hierárquica ou funcional.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25	O apoio com que posso contar por parte dos elementos da minha equipa, sobretudo nos momentos difíceis em que uma pessoa precisa mais de ajuda.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26	A possibilidade efectiva e concreta de participar na concepção, planeamento, implementação e avaliação dos programas e actividades do meu local de trabalho.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27	A cooperação e colaboração com que posso contar por parte dos meus colegas de outras profissões ou carreiras.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28	A adequada protecção contra os riscos profissionais de natureza física, química e/ou biológica, a que estou exposto no meu local de trabalho.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29	A clara definição de competências e responsabilidades entre os diferentes serviços, unidades e equipas, de modo a prevenir falhas de comunicação e conflitos.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30	A possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas importantes para a melhoria da organização e funcionamento do meu local de trabalho.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questões (A e B)		A	Até que ponto deveria existir?
Itens (de 31 a 40)		B	Até que ponto existe?
31	A oportunidade de conhecer e satisfazer de maneira efectiva e concreta as necessidades e a expectativas (de saúde ou informação) dos utentes que me procuram.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32	O orgulho que sinto por trabalhar num local com uma boa imagem junto da comunidade em que está inserido.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33	A oportunidade de desenvolver aqui um projecto profissional mais estimulante, interessante e criativo do que nos outros sítios que conheço.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34	A percepção de que o meu papel e as minhas competências são devidamente compreendidos, reconhecidos e aceites pelos demais profissionais.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35	A garantia da qualidade dos cuidados e/ou serviços que são prestados aos utentes do meu local de trabalho, por mim e pelos demais profissionais que aqui trabalham.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36	O sentimento de orgulho por integrar uma equipa de saúde tão competente e empenhada como a minha.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37	A adequada prevenção de situações que possam provocar riscos de stress no trabalho (por ex. conflitos com os utentes e os colegas, sobrecarga de trabalho).	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38	A confiança que sinto, em relação ao futuro da Instituição em que trabalho em geral, e da minha profissão ou carreira, em particular.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39	A percepção de que a supervisão do meu trabalho é adequada, flexível e baseada em critérios de confiança, responsabilidade e transparência.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40	A certeza de que as minhas tarefas têm um conteúdo rico, variado e exigente, sem pôr em causa a minha saúde e bem-estar.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questões (A e B)		A	Até que ponto deveria existir?
Itens (de 41 a 47)		B	Até que ponto existe?
41	A oportunidade efectiva e concreta de prestar, aos utentes da minha instituição, verdadeiros cuidados (e/ou serviços) integrados, continuados e personalizados.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
42	A cooperação e a colaboração com que posso contar por parte dos outros profissionais de saúde fora da minha instituição.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
43	A cooperação e a colaboração com que posso contar por parte dos utentes com quem lido (por ex. no atendimento, nas consultas, nos exames).	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
44	A oportunidade de participar em programas e actividades de saúde comunitária, integrado em equipas pluridisciplinares e pluriprofissionais.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
45	A percepção de estar relativamente bem pago, tendo em conta a minha opção de trabalhar e viver no concelho onde se localiza o meu local de trabalho.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
46	O entusiasmo com que vivo as mudanças que estão (ou vão) ser introduzidas no meu local de trabalho.	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
47	A gestão adequada e flexível do meu tempo de trabalho, tendo em conta as solicitações a que sou sujeito diariamente (por ex., telefone, reuniões, consultas).	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

III Parte - A	Dados pessoais
----------------------	-----------------------

48. Sexo:

Feminino	
Masculino	

49. Grupo Etário:

Menos de 30A	
35 – 40 anos	
46 – 50 anos	

30 – 34 anos	
41 – 45 anos	
Mais de 50A	

III Parte - B	Dados relativos ao exercício profissional
----------------------	--

50. Habilitações Literárias:

12º Ano	
Bacharelato	
Licenciatura	

Mestrado	
Doutoramento	

51. Profissão ou carreira:

Assistente Operacional	
Enfermeiro	
Gestor – Director	

Assistente Técnico	
Técnico Diagnóstico e Terapêutica	

52. Actual situação no emprego:

Pertence ao quadro de pessoal	
Tem contrato a termo certo	
Outro (por ex. trabalho independente)	

53. Nos últimos 12 meses alguma vez pensou seriamente em: (responda conforme a situação aplicável. Pode aliás assinalar mais do que uma resposta):

Pedir rescisão do contrato	
Pedir transferência para outro serviço	
Pedir demissão do cargo que exerce (por ex. chefe, director, coordenador)	
Pôr os papéis para aposentação antecipada	
Mudar de profissão	
Mudar de carreira ou de especialidade	
Nunca pensou em nenhuma destas hipóteses	

54. Exerce actualmente funções de direcção, chefia ou coordenação? Formal ou informalmente?

Sim, formalmente	
Sim, informalmente	
Não	

55. Antiguidade no cargo ou na carreira:

Menos de 2 anos	
Entre 3 – 5 anos	
Entre 6 – 8 anos	

56. Se para além desta instituição exerce a profissão noutro local, por favor indique:

Público	
Privado	

57. Se tivesse possibilidade de voltar ao princípio hoje escolheria:
(responda a todas as hipóteses a seguir listadas:)

	Sim	Não	Talvez	N/ sabe
A mesma profissão				
Esta empresa como principal empregador				
O hospital público como local de trabalho principal				
Exclusivamente a actividade independente ou liberal				

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO IV

CARTA AO CEO A PEDIR AUTORIZAÇÃO PARA A ENTREVISTA

Lisboa, 28 de Setembro de 2005

Exmo. Sr.
Dr. CEO
Clínica
Área Metropolitana de Lisboa

Assunto: Entrevista sobre Cultura Organizacional

Encontrando-nos a realizar um Mestrado de Gestão dos Serviços de Saúde, no INDEG/ ISCTE, sob a orientação do Prof. Dr. Albino Lopes, no âmbito da dissertação subordinada ao tema “Cultura e Satisfação dos Profissionais como Suporte de Eficácia Organizacional – Um Caso de Sucesso”, vimos solicitar que V. Ex.^a nos conceda uma entrevista.

As respostas são confidenciais e o seu anonimato será respeitado. As informações respeitantes a este questionário só serão usadas para a finalidade deste estudo académico e não serão divulgadas ou tornadas públicas para quaisquer outros fins.

Juntamos em anexo um resumo do trabalho.

Agradecendo desde já a sua disponibilidade, subscrevemo-nos

Atenciosamente

ANEXO V

GUIÃO PARA A ENTREVISTA REALIZADA AO CEO

ENTREVISTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Enquadramento

O presente questionário constitui um instrumento de recolha de dados no âmbito estudo de caso “**Cultura e Satisfação dos Profissionais como Suporte de Eficácia Organizacional – Um Caso de Sucesso**”, orientado pelo Prof. Doutor Albino Lopes, destinado a tese do Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, realizado por Aida Ferreira, no INDEG/ISCTE, e visa diagnosticar o tipo de cultura organizacional vigente na Clínica ...

O diagnóstico da cultura organizacional permite procurar as dimensões chave que façam a diferença numa organização de sucesso, factor crucial na eficácia da organização a longo prazo, e criar estratégias de mudança num período de tempo razoável, através do envolvimento no processo de todos os membros da organização, especialmente os que têm responsabilidade na direcção e na implementação de valores da organização.

Entrevista

1. Gostava de saber mais alguma coisa acerca das funções que exerce na empresa. Pode ajudar-me a perceber quais são?
A planificação do seu trabalho é feita a curto, médio ou longo prazo?
2. Como define a sua empresa?
Quais são os objectivos da empresa? Crescimento? Lucro? Relação com o cliente?
Quais os pontos de vista dos gestores nos diferentes níveis?
E das outras pessoas?
3. Como é que é trabalhar nesta empresa?
Como é que se sente? Que imagem ou reputação tem?
As coisas sempre foram como são agora?

4. Que significado tem para si a cultura da empresa?
Qual é a sua percepção relativamente aos outros grupos profissionais? Têm o mesmo tipo de cultura?
Quais os aspectos que considera positivos e negativos na cultura dos diferentes grupos profissionais.
5. A performance é influenciada pela cultura na empresa?
De que forma se verifica essa influência?
A cultura ajuda a alcançar os objectivos da empresa? Torna a comunicação mais fácil?
Os profissionais estão bem motivados? Como?
6. Como é que as pessoas sentem que são consideradas pela empresa?
Pensarão que trocam o seu trabalho pelo dinheiro que ganham? Consideram-se parte de uma família?
Sentem-se meramente como mais um trabalhador no meio de todos os outros?
7. Acha que há distinção entre as diferentes classes profissionais?
Há lugares marcados para os automóveis? Existem outros privilégios?
Como é que as pessoas se sentem em relação a isso?
8. A empresa tem heróis? Se tem, porque são considerados assim?
Que significado tem isso para si relativamente à cultura?
9. Partindo do pressuposto de que esta é uma empresa de sucesso, é importante no mínimo manter este sucesso no futuro, mas o ideal seria aumentar o seu sucesso.
Acha que isso implica uma mudança cultural?
Que atributos devem ser diminuídos, abandonados ou preservados, perante a necessidade de implementação de um processo de mudança?
10. De que forma os processos devem ser redesenhados?

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO

MUITO OBRIGADA PELA SUA DISPONIBILIDADE

ANEXO VI

ANÁLISE DE CONTEUDO DA ENTREVISTA REALIZADA AO CEO

Quadro A – Funções desempenhadas na Empresa

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Funções Desempenhadas na Empresa	Planeamento	“O planeamento é feito a 2/3 anos no máximo” “A evolução na empresa é constante, pode haver necessidade de ajustar um planeamento a curto, médio ou mesmo a longo prazo”	2
	Dedicação à empresa	“Estou na empresa a tempo inteiro” “A dedicação é exclusiva desde de 1996”	2

O quadro A possibilita conhecer as funções desempenhadas pelo inquirido na empresa em estudo. Podemos verificar a existência de duas categorias, que obtiveram o mesmo peso, pela importância atribuída. Planeamento, constituído por duas asserções “*O planeamento é feito a 2/3 anos no máximo*”, “*A evolução na empresa é constante, pode haver necessidade de ajustar um planeamento a curto, médio ou mesmo a longo prazo*”, seguida de Dedicação à Empresa, igualmente com duas asserções, “*Estou na empresa a tempo inteiro*”, “*A dedicação é exclusiva desde de 1996*”.

Resultados semelhantes foram encontrados por Teixeira (1998), quando refere que o planeamento é definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo, tendo implícita a ideia de acção a desenvolver para que as coisas aconteçam, o que é diferente de esperar que aconteça o que se previu. O planeamento estabelece a forma como a empresa se irá desenvolver no futuro. Jordan et al (2002), também chegam a conclusões similares quando referem a criação de cenários, definição de estratégias e planos de acção sobre ambientes que se prevêem no futuro, que permitem aprender a decidir e a gerir a curto, médio e longo prazo, associando ao planeamento o controlo de gestão. O primeiro orientado para o exterior, procurando adaptar a empresa ao seu meio envolvente a longo prazo, e o segundo empenhando os responsáveis operacionais para alcançarem os objectivos definidos a curto prazo.

Quadro B – Caracterização Estratégica da Empresa

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Caracterização Estratégica da Empresa	Objectivos	“Há necessidade de adaptação dos modelos de gestão ao longo da evolução das empresas” “Nem sempre é possível seguir as teorias pré-concebidas” “Esta é uma empresa muito específica é preciso ver resultados pelo impacto no ganho de quota de mercado” “Este ganho pretende-se que seja feito sobretudo pela diferenciação, daí que os objectivos devem ser bem definidos e traçados”	4
	Sucesso	“Há múltiplos factores de sucesso, mas estão associados a momentos críticos das empresas” “Há que saber gerir esses momentos, para que sejam sempre uma mais valia”	2
	Visão dos Gestores	“As teorias da gestão são muito importantes, mas na realidade é preciso moldar as coisas à realidade da empresa” “Não há um modelo ideal, deverá ser adaptado à organização que gerimos, só assim é possível obter bons resultados”	2
	Ponto de vista dos colaboradores	“É importante fazer adaptações de pessoas, por pessoas, e para as pessoas”	1

O quadro B faz a caracterização estratégica da empresa. Nesta dimensão observámos quatro categorias. Objectivos, constituída por quatro asserções onde *“Há necessidade de adaptação dos modelos de gestão ao longo da evolução das empresas”, “Nem sempre é possível seguir as teorias pré-concebidas”, “Esta é uma empresa muito específica, é preciso ver resultados pelo impacto no ganho de quota de mercado”, “Este ganho pretende-se que seja feito sobretudo pela diferenciação, daí que os objectivos devem ser bem definidos e traçados”*.

Em segunda categoria vemos o Sucesso, com duas asserções *“Há múltiplos factores de sucesso, mas estão associados a momentos críticos das empresas”, “Há que saber gerir esses momentos, para que sejam sempre uma mais-valia”*

Em terceira categoria, a Visão dos Gestores, com duas asserções *“As teorias da gestão são muito importantes, mas na realidade é preciso moldar as coisas à realidade da empresa”, “Não há um modelo ideal, deverá ser adaptado à organização que gerimos, só assim é possível obter bons resultados”*

Seguida do Ponto de Vista dos Colaboradores, com uma asserção “*È importante fazer adaptações de pessoas, por pessoas, e para as pessoas*”

Lawrence (1985), confirma que não há nenhum “*one best way*” de organizar ou gerir; a melhor maneira em qualquer momento ou situação é função das contingências apresentadas pelo ambiente. Deste modo, a determinante primária do êxito da gestão já não é a melhor maneira de realizar a tarefa, antes, a de ter flexibilidade e capacidade de diagnosticar e se adaptar às circunstâncias cambiantes. Para Mintzberg (1988), a chave para o desenho organizacional de uma empresa é a consistência e a coerência, considerando a harmonia entre as partes, a chave para o sucesso organizacional. Modelos de organização e gestão não são um fim em si mesmos, mas meios para uma finalidade. Trata-se de discutir que processos/soluções dão melhores resultados.

Também António (1991), defende que os objectivos são parte importante da estratégia duma empresa, devendo ser poucos, claros e quantificados. Se são muitos, dispersam-se, se não são claros provocam confusão, se não são quantificáveis, não se podem controlar. Considera que as estratégias não são mais que caminhos para atingir os objectivos. Considera também que umas das premissas de sucesso é o desequilíbrio. A intenção estratégica da empresa faz-se procurando e provocando desequilíbrios para poder tirar rendas dessa inovação, pois os desequilíbrios são constantes enquanto a renda é temporária.

Na subcategoria Visão dos Gestores, na revisão bibliográfica verificámos que todos os autores são unânimes quando afirmam que não há uma receita pronta a ser adoptada, mas uma aprendizagem e uma evolução constantes.

Do ponto de vista dos colaboradores, tal como refere Sainsaulieu R. (1988:11), “Desde o início dos anos sessenta que a organização está claramente identificada como um local de interacção entre pessoas, um ambiente humano que ultrapassa de longe em complexidade, a definição formal representada no organigrama”.

Lidar com os sistemas inclui lidar com as pessoas, estratégia esta que segundo António (1991), tem sido uma vertente de difícil compreensão para os gestores ocidentais. O sucesso de uma empresa depende do empenhamento total e compromisso de dirigentes e restantes profissionais de forma a motivar todos os colaboradores para princípios e metodologias que levam à eficácia. O importante é reconhecer que são as pessoas que geram os bons e maus resultados; é o aproveitamento das capacidades de todos os intervenientes no processo. É preciso dar ênfase ao conhecimento como uma das principais armas para a criação de valor nas organizações.

Quadro C – Relação que mantém com a Empresa

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Relação que mantém com a Empresa	Inquietação	<p>“Há grande inquietude, mas inquietude é igual a criatividade”</p> <p>“Inquietude não como um fantasma (...) no sentido de que tem de se estar alerta, (...) perceber as movimentações do tabuleiro de xadrez em que nos movemos para poder prever o xeque-mate”</p> <p>“ (...) A inquietude é não desaproveitar, tão pouco um acontecimento banal (...)”</p>	3
	Jogo	<p>“Jogo sem ofensivas nem defensivas”</p> <p>“Pode ser doentio ou patológico, mas toda a informação obtida pode dar-nos dicas úteis”</p> <p>“A força dos média e da informação, permite que estejamos permanentemente a ser confrontados com informação relevante, que antes não se conhecia”</p> <p>“Quando se ignora esta informação, perde-se uma oportunidade, mas a inquietude não o permite”</p> <p>“ (...) A complexidade da organização é como um jogo de forças de poder e contra poder (...)”</p> <p>“ (...) Deve ser um jogo inteligente, sem objectivo de se sobrepor, mas sim marcar presença, pois pode fazer-se o dobro com metade do esforço (...)”</p>	6
	Ambiente Externo	<p>“É importante ter um conhecimento total do ambiente externo que é dinâmico, com clientes, fornecedores, tutelas”</p> <p>“Observa-se a evolução para nos posicionarmos de acordo com o jogo de cada um”</p>	2
	Auto-Estima	<p>“A auto-estima é importante, (...) quando se tem défice, as pessoas têm dificuldade em depois sobressair”</p> <p>“(…) numa empresa é muito importante que as pessoas tenham auto-estima, até vaidade (...)”</p> <p>“A insegurança do indivíduo pode traduzir-se na diminuição da produtividade da empresa”</p> <p>“(…) a empresa preocupa-se com a auto-estima, mas muitas vezes na prática, faz-se o oposto”</p>	3
	“Governance”	<p>“(…) A descrição da missão, das diferentes competências dos seus actores, e as plataformas de comunicação entre os diferentes sectores, a maior parte das vezes é simplesmente uma fachada”</p> <p>“O pessoal tem de incorporar a cultura adequada, a soma do potencial das pessoas é incomensuravelmente maior”</p> <p>“Devíamos ser mais estruturados, haver mais planeamento, maior equilíbrio, no fundo devíamos ter ainda menor inquietude”</p> <p>“Apesar do cemitério estar cheio de insubstituíveis, ainda não houve outro “Da Vinci” ”</p> <p>“ (...) Como a complexidade é grande, há áreas onde é impossível delegar”</p>	5

O quadro C, mostra a relação existente entre o respondente e a empresa. Nesta dimensão observámos cinco categorias:

Inquietação, constituída por três asserções onde *“Há grande inquietude, mas inquietude é igual a criatividade”*, *“Inquietude não como um fantasma (...) no sentido de que tem de se estar alerta, (...) perceber as movimentações do tabuleiro de xadrez em que nos movemos para poder prever o xeque-mate”*, *“ (...) A inquietude é não desaproveitar tão pouco um acontecimento banal (...)”*.

Em segunda categoria vemos o Jogo, com seis asserções *“A força dos média e da informação, permite que estejamos permanentemente a ser confrontados com informação relevante, que antes não se conhecia”*, *“A complexidade da organização é como um jogo de forças de poder e contra poder”*.

Em terceira categoria, o Ambiente Externo com duas asserções *“É importante ter um conhecimento total do ambiente externo que é dinâmico, com clientes, fornecedores, tutelas”*, *“Observa-se a evolução para nos posicionarmos de acordo com o **jogo** de cada um”*.

Em quarta categoria, a Auto-Estima, com três asserções *“A auto-estima é importante, (...) quando se tem défice as pessoas têm dificuldade em depois sobressair”*, *“A insegurança do indivíduo pode traduzir-se na diminuição da produtividade da empresa”*, *“(…) a empresa preocupa-se com a auto-estima, mas muitas vezes na prática, faz-se o oposto”*

E finalmente o conceito de “Governance” com cinco asserções *“(…) A descrição da missão, das diferentes competências dos seus actores, e as plataformas de comunicação entre os diferentes sectores, a maior parte das vezes é simplesmente uma fachada”*, *“O pessoal tem de incorporar a cultura adequada, a soma do potencial das pessoas é incomensuravelmente maior”*

A inquietude referida pelo entrevistado pressupõe segundo Capelas et al, (2004) uma **mudança contínua** e uma adaptação constante a cada situação específica, uma cultura de gestão centralizada nos resultados e nos seus destinatários, com rigor nos objectivos, orgulho no bom desempenho, e sobretudo uma atenção redobrada à evolução e/ou renovação do ambiente externo. Kirkbridge (1998), encara a mudança como a necessidade absoluta e objectiva. A mudança, que no modelo tradicional do equilíbrio, perturbava a normalidade das situações, é hoje considerada omnipresente, e as organizações são vistas como estando

em confronto permanente com a constante mudança dos ambientes tecnológicos, económicos, sociais, políticos e culturais. É necessário estar sistematicamente atento à inovação, importar a inovação externa (*Benchmarking*). Organização que não inova e não importa inovação, estagna.

Mintzberg (2004), afirma que certas organizações estão sujeitas a forças contraditórias, forças que incitam à mudança e forças antigas que encorajam a manutenção da estrutura. É o jogo de forças de poder e contra poder. Neves, *in* Ferreira, (2001), consideram que a aquisição, diminuição ou distribuição de poder no seio de uma organização são ocorrências naturais, que o poder pressupõe o exercício de influência de uns sobre os outros. Ter poder significa ter capacidade de definir objectivos a alcançar e de afectar e distribuir os recursos necessários para a concretização desses objectivos. Estes autores realçam ainda que, o poder tem de estar presente não só no processo de liderança e de tomada de decisão, mas também em todas as relações sociais do tipo informal que escapam aos constrangimentos das estruturas hierárquicas. Acrescentam ainda que, para exercer o poder numa organização, não basta dar uma ordem, é necessário que ela seja percebida e interiorizada como válida. Tal como afirma o entrevistado na sua última asserção, qualquer organização é a personificação de um jogo de actores que se traduz em acções organizadas de tipo individual e colectivo.

Segundo a literatura sobre motivação para o trabalho, Neves (2000) mostra que este afecta não só os sentimentos de auto-estima e de competência dos sujeitos, como a forma como os mesmos valorizam o trabalho, o que vai afectar os seus resultados.

Relativamente ao ambiente externo, António (1991), diz que quem determina o posicionamento da empresa é o meio envolvente. O gestor tem de ter uma visão determinista para analisar o que se passa lá fora, procurar as oportunidades e reconhecer as ameaças para fazer a sua adequação estratégica, para se adaptar. Mintzberg (1988), considera que é preciso ter uma atitude activa de constante adaptação aos desafios externos. Centra-se nas decisões e acções que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente. Considera a estratégia como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

No que concerne à “Governance” e relativamente à importância da missão, da definição de tarefas e da comunicação, Capelas et al. (2004) refere que a visão, missão e os valores são a base para estabelecer uma direcção e uma orientação. Para se tornarem realidade têm que se traduzir em objectivos e estratégias, fortemente apoiadas por uma comunicação aberta e

permanente. As pessoas têm que ser informadas para que haja adesão e colaboração, pois são as pessoas que conhecem os processos, se confrontam com as dificuldades e quem interage com os destinatários. A não existência de definição de tarefas, funcionando tudo sobre controlo pessoal, sem o contacto individual dos gestores com os empregados, condena a empresa a prazo, pois quando a empresa cresce, o contacto diminui. Também Curral & Chambel (2001), realça a importância que a comunicação assume numa organização que se pretende de sucesso, pois, segundo uma perspectiva funcionalista, é absolutamente indispensável como processo básico a partir do qual derivam todas as dimensões do desempenho organizacional. A informação deve ser desdobrada por toda a organização na linguagem específica de cada serviço, para que todos os profissionais possam entender e interiorizar estabelecendo a ligação entre estas e os objectivos da empresa.

Quadro D – Significado da cultura organizacional

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Significado da cultura para a Empresa	Significado de cultura	“Há paradigmas na cultura organizacional” “É uma empresa familiar, logo a instituição é igual aos donos da instituição” “Não gosto do que vou dizer, mas cruza-se a democracia com a ditadura” “(...) É a mais democrata mas também a mais ditatorial, em extremos opostos” “Este duplo ambiente é benéfico e é a resposta para a complexidade, do avanço, do sucesso” “A empresa tem uma filosofia que lhe permite crescer mas à custa de algum stress interno, é um <i>modus operandi</i> ”	6
	Clima Organizacional	“O dia a dia dos profissionais é com ou sem gozo” “Há sentimentos de frustração misturados com sentimentos de felicidade” “Há autonomia e falta de autonomia em simultâneo”	3
	Aspectos positivos	“A insegurança é a base da evolução” “(...) Apesar do desperdício com autonomia e falta de autonomia e do que isso implica, esta é a chave para o sucesso da empresa” “(...) Esta é uma das maiores 400 empresas do país. No ranking das maiores 1000 empresas, estamos em 280º lugar” “Virar-nos-emos para dentro quando esta inquietude passar, pois ou se cresce para fora ou internamente”	4
	Aspectos negativos	“As atitudes são do 8 ou 80, ou caiem muito bem ou caiem muito mal” “(...) Onde muitas vezes se subtrai a informação (...)” “(...) As pessoas escondem a informação umas às outras” “(...) A filosofia da empresa é crescer, mas à custa de algum stress interno (...)”	4

O quadro D mostra qual o significado da cultura da empresa para o respondente. Nesta dimensão observámos quatro categorias. Significado de cultura, constituída por seis asserções “*Não gosto do que vou dizer, mas cruza-se a democracia com a ditadura*”, “*É uma empresa familiar, logo a instituição é igual aos donos da instituição*”, “*(...) É a mais democrata mas também a mais ditatorial, em extremos opostos*”, “*Este duplo ambiente é benéfico e é a resposta para a complexidade, do avanço, do sucesso*”, “*A empresa tem uma filosofia que lhe permite crescer mas à custa de algum stress interno, é um modus operandi*”.

Em segunda categoria vemos o Clima Organizacional, com três asserções “*O dia a dia dos profissionais é com ou sem gozo*”, “*Há sentimentos de frustração misturados com sentimentos de felicidade*”, “*Há autonomia e falta de autonomia em simultâneo*”.

Em terceira categoria, os Aspectos Positivos atribuídos à cultura com quatro asserções “*A insegurança é a base da evolução*”, “*(...) Apesar do desperdício com autonomia e falta de autonomia e do que isso implica, esta é a chave para o sucesso da empresa*”.

E finalmente os Aspectos Negativos com quatro asserções “*(...) Onde muitas vezes se subtrai a informação (...)*”, “*(...) As pessoas escondem a informação umas às outras*”

Analisando os elementos responsáveis pelas práticas gestionárias de uma instituição e a forma como funcionam, bem como influenciam o comportamento do capital humano, Senge (1993:13), diz “...As instituições funcionam da forma como funcionam, porque nós funcionamos dessa forma...” justificando-se assim porque uma empresa de carácter familiar tende a ser igual aos donos da instituição.

Relativamente ao significado de cultura, Neves *in* Ferreira, (2001), sustenta que o processo de tomada de decisões é algo que varia entre dois pólos, onde a centralização ocupa um dos pólos e a descentralização o pólo que lhe está oposto. Estes dois conceitos opostos, traduzindo a ideia de como uma estrutura reúne o poder da tomada de decisão com a exigência de obediência. Centralização, traduz o poder do vértice estratégico e a descentralização traduz a ideia de delegação do poder e autoridade a níveis hierárquicos inferiores, diminuindo a morosidade e aumentando a qualidade da decisão. Constitui também uma forma de motivação acrescida para os executores do trabalho.

Nos mecanismos de organização e coordenação o mais relevante é o equilíbrio entre a autoridade e a responsabilidade.

Apesar de todas as tarefas necessitarem de um grau optimizado de stress, o *EUSTRESS*, e de muitas vezes se trabalhar com maior eficácia sob pressão, o *stress* interno de uma organização e a sua performance, segundo Burke (1993), normalmente têm uma relação positiva pobre, uma vez que os trabalhadores que sofrem desgastes são mais passíveis de negligenciar os seus deveres, cometer erros, e apresentar défices na auto-estima. No entanto, os estudos não são todos consistentes nesta matéria, pois a relação *stress/performance* varia de individuo para individuo, com níveis e consequências de *burnout* (resposta emocional associada ao desempenho profissional) também diferentes. 20% dos trabalhadores portugueses sofre de *burnout*, devido a elevados níveis de stress laboral. A maioria dos

estudos mostra correlações significativas entre o nível de satisfação no trabalho e o *burnout*, Ferreira (2001).

Relativamente ao clima organizacional, Neves (2000), refere ser o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina numa organização, acrescentando que uma excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima que negligencia o factor humano, onde o controlo rígido cria tensão. Hackman e Oldham citados por Ferreira (2001), definem como características do trabalho motivador a variedade das tarefas, a identidade e significado da tarefa, a autonomia e a informação de retorno. A diferença de reacção de indivíduo para indivíduo face ao mesmo posto de trabalho é explicada por factores moderadores como o conhecimento e competência, a intensidade de necessidade de crescimento e a satisfação ligada ao contexto. Motivação e satisfação elevadas, eficácia e qualidade, e baixos níveis de absentismo, são os resultados obtidos.

Nos aspectos positivos referentes à autonomia e falta de autonomia simultâneas, Neves *in* Ferreira (2001), refere aspectos semelhantes quando justifica a retoma da autonomia como um processo para impedir a fuga do controlo sobre a actuação autónoma dos gestores intermédios. Para que a direcção não perca o controlo sobre as actividades dos gestores intermédios, aumenta a formalização dos processos como forma de assegurar o controlo. Mas este é um processo activo, pois também a descentralização rapidamente leva a uma crise de burocracia. É preciso saber gerir ambos os momentos, e actuar em tempo útil, pois a crise de autonomia leva à crise da burocracia, e vice versa.

A comunicação é sugerida como sendo um dos pontos fracos da empresa. Resultados similares encontramos em Curral et al. (2001), quando este refere que a comunicação, segundo uma perspectiva funcionalista, é absolutamente indispensável como processo básico a partir do qual derivam todas as dimensões do desempenho organizacional, atravessando todas as estruturas do organigrama de uma empresa. Para Jablin (1987), a comunicação deve ser vista como um processo integrado, transversal, intencional e permanente, sobretudo porque o público não distingue fontes, percebe a organização no seu todo. A comunicação permite a existência de uma linguagem comum entre todos os sectores e de um comportamento organizacional homogéneo, evitando-se a sobreposição de tarefas. A comunicação está bem colocada entre os factores que levam ao sucesso de projectos. Especificamente, o que é necessário é uma comunicação constante entre todos os indivíduos.

Quadro E – Motivação profissional vista pelo CEO

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Motivação Profissional	Motivação dos profissionais	“Ninguém está permanentemente motivado” “Há situações de stress” “O dia a dia dos profissionais é com ou sem gozo” “Há sentimentos de frustração misturados com sentimentos de felicidade” “Há autonomia e falta de autonomia em simultâneo”	5

No quadro E podemos observar a motivação profissional. Nesta dimensão observámos uma única categoria constituída por cinco asserções onde *“Ninguém está permanentemente motivado”*, *“O dia-a-dia dos profissionais é com ou sem gozo”*.

Um estudo recente efectuado por Ferreira et al. (2001), cita Neves, em que este afirma que as pessoas não só são diferentes em relação àquilo que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo.

Também Antunes (2001) diz que o bom desempenho profissional só é conseguido com motivação e incentivo.

As pessoas não só são diferentes em relação àquilo que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo e as suas necessidades.

Quadro F – Sensibilidade dos profissionais em relação à empresa

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Sentimentos dos Profissionais em Relação à Empresa	Satisfação profissional	“(…) Quando as pessoas estão satisfeitas em condições profissionais e remuneratórias, existe satisfação profissional”	1
	Insatisfação profissional	<p>“Se falarmos em felicidade e auto-estima, então as pessoas estão insatisfeitas, (…) é um problema nacional, vai para além da empresa”</p> <p>“Há factores críticos com dificuldade de lidar com os clientes e os grupos profissionais, o que desencadeia insatisfação por parte dos colaboradores envolvidos neste processo”</p> <p>“A dificuldade que os médicos têm de cumprir horários, prazos de execução de relatórios, que condiciona atraso na entrega de exames.”</p>	3
	Corporativismo profissional	<p>“Há ainda a considerar as guerras corporativas entre os diferentes profissionais da empresa”</p> <p>“As novas competências académicas geram diferenças quer dentro dos mesmos grupos profissionais, quer entre os diferentes grupos, como se a empresa não existisse”</p> <p>“(…) São pequenos fóruns com lutas entre os novos profissionais licenciados”</p>	3

O quadro F mostra a sensibilidade dos profissionais em relação à empresa. Nesta dimensão observaram-se quatro categorias:

Satisfação profissional, constituída por uma asserção “(…) *Quando as pessoas estão satisfeitas em condições profissionais e remuneratórias, existe satisfação profissional*”.

Em segunda categoria vemos a Insatisfação profissional, com três asserções “*A dificuldade que os médicos têm de cumprir horários, prazos de execução de relatórios, que condiciona atraso na entrega de exames.*”

Em terceira categoria, o Corporativismo Profissional com três asserções “*Há ainda a considerar as guerras corporativas entre os diferentes profissionais da empresa*”, “*As novas competências académicas geram diferenças quer dentro dos mesmos grupos profissionais, quer entre os diferentes grupos, como se a empresa não existisse*”, “(…) *São pequenos fóruns com lutas entre os novos profissionais licenciados*”.

Resultados semelhantes encontrou Lawler (1994), quando refere que os trabalhadores sentem satisfação se percebem uma ligação entre o desempenho e as recompensas, justiça e equidade quer nas recompensas, quer nas políticas e processos que as determinam.

Nunes (1994) referindo Kaluzny e Veney, diz que a coesão interna das OS é ameaçada pelos grupos profissionais mais influentes, que podem pôr em causa, ou mesmo impedir, a concretização de decisões de gestão às quais não adiram, admitindo com maior facilidade intervenções organizacionais que não alterem a sua autonomia profissional.

Relativamente ao corporativismo profissional, o mesmo afirma Lopes, A. (1999), quando refere que frequentemente a gestão de topo defronta grandes desafios, pois a necessidade de articular as várias actividades dos indivíduos num todo coerente, enfrenta a barreira dos poderes paralelos representantes de interesses corporativos, que nem sempre são coincidentes com os do vértice estratégico.

Relativamente às diferentes profissões que coabitam uma organização de saúde, também Rodrigues (1997), refere o conflito de interesses dentro das profissões e analisa as implicações decorrentes desses processos conflituais, considerando que as profissões estão longe de ser blocos homogéneos onde os seus membros partilham identidades, valores e interesses. Identifica dentro das profissões, grupos constituídos a partir da diversidade da sua formação e das actividades desenvolvidas por membros do mesmo grupo ocupacional, pelo uso de diferentes técnicas e metodologias. Sugere que diferenças, podem corporizar diferentes associações de interesses no interior do próprio grupo, tomando carácter de movimento social, com identidades distintas, um sentido de passado e futuro específicos. Estas interações assumem a maior parte das vezes a forma de conflitos.

Em Portugal, a avaliação do nível de satisfação dos profissionais de saúde, constitui um dos critérios a par de outros, de avaliação permanente do SNS (Lei 48/90, de 24 de Agosto).

Quadro G – Distinção entre os diferentes grupos profissionais

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Distinção entre os diferentes grupos profissionais	Privilégios	<p>“Não fazemos distinção entre as diferentes classes profissionais”</p> <p>“As diferenças existentes são as inerentes ao trabalho que cada grupo desempenha”</p> <p>“(…) Há várias garagens para automóveis e poucos lugares marcados, há um número de lugares definido para cada grupo profissional”</p>	3
	Prémios de produtividade como agente motivador	<p>“Há um prémio de produtividade anual, (…) mas nem sempre é suficiente para fazer com que o pessoal vista a camisola”</p> <p>“As chefias directas têm o papel mais importante na motivação das diferentes equipas”</p> <p>“São as chefias intermédias que no seu contacto diário melhor conhecem os seus colaboradores, e que os motiva”</p> <p>“(…) O que se pretende hoje dos líderes de topo das nossas empresas é que saibam descobrir quais as recompensas a que as chefias e quadros atribuem maior importância”</p> <p>“(…) Se sabem motivar os seus colaboradores, contribuindo para o sucesso da empresa”</p>	5
	Feedback dos colaboradores	<p>“Consideramos que as pessoas se sentem bem, apesar da insatisfação inerente ao problema nacional (…)”</p>	1

O quadro G fala sobre a distinção entre os diferentes grupos profissionais dentro da empresa. Nesta dimensão observaram-se três categorias:

Privilégios, constituída por três asserções “*Não fazemos distinção entre os diferentes classes profissionais*”, “*As diferenças existentes são as inerentes ao trabalho de cada grupo profissional*”.

Uma segunda categoria com os Prémios de produtividade, com cinco asserções “*São as chefias intermédias que no seu contacto diário melhor conhecem os seus colaboradores, e que os motiva*”, “*(…) O que se pretende hoje dos líderes de topo das nossas empresas é que saibam descobrir quais as recompensas a que as chefias e quadros atribuem maior importância*”, “*(…) Se sabem motivar os seus colaboradores, contribuindo para o sucesso da empresa*”.

E em terceira categoria, o Feedback dos colaboradores com apenas uma asserção, “*Consideramos que as pessoas se sentem bem, apesar da insatisfação inerente ao problema nacional (…)*”.

Relativamente à primeira categoria, esta é sustentada por Perides (2001), quando refere que as instituições de saúde são um *mix* extremamente rico de profissionais com uma multiplicidade de subculturas, cada uma com os seus valores e crenças. Segundo este autor, todo este padrão de valores tem de ser gerido cuidadosamente, uma vez que é esta integração cultural que determina o sucesso ou o fracasso das organizações. É importante o aproveitamento das capacidades de todos os intervenientes do processo, rompendo com o “Taylorismo” da separação entre os que pensam e os que executam, António (1991).

A questão da liderança e da motivação dos colaboradores é um dos mais profundos problemas nas organizações do nosso tempo. A liderança está fundamentalmente associada ao êxito das organizações. Segundo Jesuíno (1999), o conceito de liderança relaciona-se com a “arte de comando” e implica a realização de objectivos comuns, tanto dos líderes como dos seguidores. É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação. A motivação é a alavanca fundamental para quem quer gerir, voluntariado é a palavra forte. Também Saraiva *et al.* (2001) refere que o gestor deve fazer emergir a inteligência colectiva. A postura assumida pela gestão de topo desempenha um papel vital, uma vez que todas as acções que desenvolvem têm um impacto significativo na vida da organização, transmitindo aos restantes membros os valores que importa sentir e fazer seguir.

Quadro H – Como manter o sucesso da empresa

Unidades de Análise			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Enumeração
Como manter o sucesso da Empresa	Cultura Organizacional	<p>“Há múltiplos factores de sucesso, é preciso saber gerir-los”</p> <p>“A cultura completa a estrutura organizacional, na adopção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização”</p> <p>“Compreendendo a cultura organizacional, cada colaborador está em condições de executar as suas funções em sintonia com a missão e objectivos da empresa”</p>	3
	Implementação de novos processos face à mudança	<p>“A idiossincrasia das organizações e dos recursos humanos é muito importante (...) é preciso fazer a readaptação constante da agenda e prever o que é relevante, o depois de amanhã, para se tomar a atitude hoje”</p> <p>“É preciso saber olhar os problemas e ver as oportunidades”</p> <p>“Hoje a mudança é irreversível, (...) há uma necessidade crescente de implementação de novos modelos/processos ao longo da evolução de uma empresa”</p> <p>“Os ganhos são feitos sobretudo pela diferenciação”</p>	4
	Redesenhar a estratégia rumo à excelência	<p>“Tanto as pessoas como as organizações influenciam-se reciprocamente, é desta inter-relação de que ambas beneficiam que provém a coesão organizacional”</p> <p>“As pessoas aderem à organização por esta facilitar a concretização dos seus objectivos e a organização aceita-as porque elas são o instrumento da concretização dos objectivos organizacionais, esta união facilita a concretização e o redesenhar estratégico dos objectivos de ambas.</p>	3

E finalmente no quadro H, o respondente mostra como em seu entender se mantém o sucesso da empresa. Nesta dimensão observamos três categorias:

Cultura organizacional, constituída por três asserções onde “*A cultura completa a estrutura organizacional, na adopção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização*”, “*Compreendendo a cultura organizacional, cada colaborador está em condições de executar as suas funções em sintonia com a missão e objectivos da empresa*”.

Uma segunda categoria de Implementação de novos processos face à mudança, com quatro asserções *“Hoje a mudança é irreversível, (...) há uma necessidade crescente de implementação de novos modelos/processos ao longo da evolução de uma empresa”*.

E em terceira categoria, como Redesenhar a estratégia rumo à excelência com três asserções *“As pessoas aderem à organização por esta facilitar a concretização dos seus objectivos e a organização aceita-as porque elas são o instrumento da concretização dos objectivos organizacionais, esta união facilita a concretização e o redesenhar estratégico dos objectivos de ambas”*.

Que o sucesso da empresa se prende com a compreensão da cultura organizacional por parte dos colaboradores, fica claramente expresso quando Campbell, A. (1998:148) afirma “... as pessoas ganham um sentido de propósito se se aperceberem que estão a construir a catedral e não unicamente a carregar os tijolos”. A visão, a missão e os valores são dimensões organizacionais que devidamente tratadas, compartilhadas e interiorizadas, adquirem uma função conectiva que permite alinhar num todo coerente as actividades, a estrutura e os comportamentos dos indivíduos enquanto actores psicossociais da organização, assim como o clima e a cultura dominantes (Oliveira, I.B. 1998).

Neste sentido, Senge (1999), considera que gerir a mudança implica a capacidade de pensar de forma estratégica e requer um esforço de aprendizagem permanente que permita a adaptação a novas realidades. É preciso aprender a aprender, de forma a adequar ao mundo actual os conceitos e paradigmas vigentes. Também Rosa et al. (2002), considera uma organização que aprende, como o paradigma actual, sendo que a estratégia da mudança deve interligar com coerência e de forma simultânea as dimensões subjacentes aos três aspectos em que se baseia o modelo triangular da análise estratégica proposto por Pettigrew, conteúdo (extensão de acções, objectivos), contexto interno e externo, e processo de implementação, acções, reacções e interacção de todos os actores.

Relativamente à estratégia a seguir rumo à excelência é importante incutir no espírito de todos o sentimento de trabalhar para a mesma causa, sobretudo porque é muito difícil o envolvimento dos profissionais, mas a excelência é um trabalho diário que nunca acaba.