

I - INTRODUÇÃO

1. 1. ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

A primeira metade do século XX foi, no mundo e em Portugal, um período de grande agitação política, social e económica. Em paralelo, a medicina, com a descoberta e vulgarização de inúmeras tecnologias, ganhou um poder e prestígio enormes tornando-se capaz de interferir na história natural da doença, exibindo um progresso tecnológico até aí impensável. Neste contexto, os hospitais sofrem uma evolução radical. De instituições devotadas a tratar os pobres passam, gradualmente, a estabelecimentos onde novos recursos estão disponíveis para tratar todas as classes sociais e, onde a especialização vai tendo uma importância crescente, com todas as suas vantagens e inconvenientes. Os hospitais tornam-se instituições burocratizadas, necessitando de cada vez mais recursos, a fim de manterem o necessário quadro técnico e administrativo. No contexto actual os nossos hospitais, apesar das suas insuficiências, permanecem como protótipos dos locais onde se pratica medicina de alta qualidade. Terão, contudo, que se adaptar aos novos tempos e solicitações uma vez que permanecem, cada vez mais, como lugares insubstituíveis tanto para o tratamento das pessoas mais carenciadas como para o ensino da prática clínica de Médicos, Enfermeiros e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (TDT).

As organizações que prestam serviços de saúde possuem algumas características que lhes conferem uma acentuada especificidade contudo, ao nível do seu funcionamento, os Hospitais, na sua essência, não se distinguem dos restantes tipos de organizações na medida em que têm de desenvolver mecanismos para lidar com alguns problemas básicos como a produção, a aquisição de recursos, a manutenção de um conjunto de valores e objectivos específicos, a adaptação às mudanças das tecnologias e da envolvente e, cada vez mais, a gerir a globalização. Neste sentido, o peso determinante dos profissionais que a integram, a natureza da sua tecnologia e o modo como eles pensam a realidade organizacional, constituem dimensões a partir das quais é possível analisar as suas particularidades. Na sociedade do conhecimento, o homem, com a sua capacidade intelectual para resolver problemas, de pensar e de transformar os seus saberes em algo que diferencie a organização, torna-se fundamental para a sobrevivência desta.

O trabalho ocupa um espaço de grande importância na vida das pessoas. A maior parte dos indivíduos exerce uma actividade laboral e grande parte de suas vidas é passada dentro das organizações, com toda a sua envolvência, sendo neste sentido que a relação do homem com

o seu trabalho é de fundamental importância para a sua qualidade e vida. É através dele que o indivíduo consegue quer o seu sustento quer o suprimento de necessidades mais elevadas, como realização, crescimento, desenvolvimento e utilização ampla de suas potencialidades (Albert, Bournois, Duval-Hamel, Rojot, Rousillon e Sainsaulieu, 2004). Contudo, esta relação poderá ser bastante contraditória e complexa. Caracterizando-se como um paradoxo, o trabalho apresenta-se, frequentemente, como enobrecedor e capaz de elevar o *status*, propiciando ao trabalhador uma identidade, um sentido à sua vida que impulsiona o seu crescimento, mas em contrapartida é muitas vezes percebido como indesejado mostrando-se como fragmentado e sem sentido, burocratizado e rotineiro, cheio de exigências ou incompatível com a vida social e familiar (Rodrigues, 1994).

Albert *et al* (2004) referem, baseados em vasta literatura, que a nossa época é de uma procura da felicidade geral, realizando-se então uma clivagem entre aqueles cujo trabalho é uma condição de desenvolvimento e aqueles em que ele é um dos componentes de desenvolvimento.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) trata da experiência emocional da pessoa com seu trabalho. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, focalizando as suas consequências na pessoa e os seus efeitos nos resultados da organização. De referir que são vários os autores que têm vindo a ampliar o estudo deste conceito, desenvolvendo modelos e propondo critérios para a sua avaliação, num desdobramento da Abordagem Sócio-Técnica, das teorias de Maslow sobre a Hierarquia de Necessidades, das conclusões de McGregor sobre a natureza do homem assim como da análise de Herzberg sobre os factores que interferem na situação de trabalho e nas proposições para o seu enriquecimento.

De entre vários autores que se interessaram pelo tema, destacam-se Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Werther e Davis (1983) com propostas que privilegiam aspectos relativos à satisfação do indivíduo com as condições ambientais e com o próprio trabalho que realizam, indicando como alternativas para obter-se uma boa QVT a reestruturação dos cargos, a reorganização dos postos de trabalho ou a formação de equipas, onde os trabalhadores participem das decisões.

Mesmo recebendo diferentes interpretações e conceitos variados ao longo dos anos, a essência da QVT continua semelhante, ou seja, facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução das suas tarefas nas organizações, motivá-los no sentido do empreendedorismo, criatividade e espírito de equipa para atingir as metas organizacionais e, conseqüentemente,

aumentar a probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar (mesmo que sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes).

De acordo Rego e Cunha (2005) um clima organizacional autenticizótico (espírito de camaradagem, comunicação aberta e franca com o superior, credibilidade do líder, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade, conciliação trabalho/família) explica os níveis de *stress* e as dimensões do bem-estar afectivo no trabalho. Também Albert *et al* (2004: 64) consideram que se “a identificação no trabalho é forte, a motivação de realizar e de se realizar também”. Segundo o autor, o equilíbrio vida profissional/vida pessoal é fortemente desejado pelos colaboradores, parecendo-nos indispensável numa perspectiva de resiliência. A procura constante deste equilíbrio implica o conhecimento das expectativas profissionais e pessoais bem como a possibilidade de conseguir fazer escolhas, o que no contexto actual não é um exercício espontâneo e necessita simultaneamente de tempo, de vontade e de aprendizagem.

No momento actual em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada, a preocupação com a QVT, nomeadamente, com a satisfação profissional e a motivação (variáveis que normalmente medem o conceito) dos profissionais dos serviços de saúde, não é uma questão despiciente e coloca-se com toda a pertinência.

Em Portugal a avaliação do nível de satisfação dos profissionais de saúde constitui um dos critérios de avaliação permanente do desempenho do Sistema Nacional de Saúde (SNS), tal como previsto na lei¹. Estudos empíricos têm encontrado uma relação positiva entre a satisfação profissional dos trabalhadores da saúde e a satisfação dos doentes com os cuidados prestados, de que é exemplo o estudo de David, Collins, Schoen, Morris (1995, citado por Simoens, Scott, Sibbald, Bojke, Gravelle, 2002), com médicos clínicos gerais. Os autores referem ainda que a insatisfação dos profissionais conduz ao aumento do absentismo, do *turnover* e à diminuição da produtividade, o que faz aumentar os custos dos serviços de saúde.

Dado que temos para nós, tal como Neves (2002), a convicção de que a motivação é o núcleo central da *performance* e tendo em conta essa relação com a eficácia organizacional, a motivação para o trabalho é uma questão central e de crescente interesse na gestão dos recursos humanos e uma tarefa prioritária dos líderes. Com efeito, focalizando o conceito à luz do comportamento organizacional, nomeadamente a intencionalidade e a qualidade do esforço com vista ao alcance dos objectivos da organização, a gestão do binómio trabalho/pessoa prende-se essencialmente com a gestão das motivações.

¹ Lei 48/90 de 24 de Agosto (Lei de Bases da Saúde – Base XXX)

Neste sentido, o conceito de organização autenticizadora de Kets de Vries (2001), cujos valores são muito próximos aos indicadores de QVT, é aquela que oferece as condições motivacionais à plenitude da realização humana, ou seja, um clima estimulador à participação e à criatividade, canais abertos de comunicação e expressão, exercício regular da delegação do exercício da autoridade e do trabalho de equipa, incentivos ao desenvolvimento da capacidade de liderança, reconhecimento ao esforço empreendedor e à obtenção de resultados. Assim, deve-se criar um ambiente onde as pessoas possam sentir-se bem com a gestão, com elas mesmas e com os seus colegas de trabalho. Deste modo a QVT baseia-se no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os colaboradores se encontram inteiramente envolvidos nas decisões que influenciam directamente o seu trabalho. Contudo, esta participação, que deveria aumentar o desenvolvimento no trabalho de cada um ao seu nível, se não for bem orientada pode causar quebra de confiança, escondendo relações de poder na organização e suscitando esperanças de igualdade que só podem vir a decepcionar, produzindo um efeito inverso àquele que inicialmente fora desejado.

As comunidades de trabalho ganham protagonismo na socialização dos indivíduos. Dotadas de linguagem e identidade próprias, afastam-se da tradicional e redutora função de sistema produtivo e assumem-se como um sistema social vivo. Tal como referem Câmara, Guerra e Rodrigues (1998: 131), "com a desagregação dos grupos tradicionais, a empresa surge agora ao lado da família e da Escola como ponto-chave da socialização. É na cultura da organização e no grupo que ela forma, que o indivíduo vai reforçar a sua identidade social, contrapondo-a aos grupos externos". Referem ainda os autores que a cultura organizacional permite criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, visto todos se sentirem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilhando ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua organização. É assim facilitada a homogeneização de atitudes dos seus membros e o alinhamento destes em conformidade com a missão da organização.

Segundo Weiss (1993: 29) "cada pessoa também deve conhecer as suas responsabilidades individuais". Pouco resolve atentar-se apenas para os factores físicos, pois aspectos psicológicos e sociológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de se considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afectam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos trabalhadores.

A satisfação no trabalho é um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou agradável resultante da experiência em contexto de trabalho (Cooke, 1989). Embora seja um constructo comumente aceite, o seu estudo em contexto organizacional, não se baseia de forma clara num suporte teórico único, pelo que devem se consideradas a diversidade de abordagens que vêm sendo propostas, relativamente aos seus determinantes (Lima, Vala e Monteiro, 1988).

Para Hackman e Oldham (1975) os componentes do trabalho que envolvem o desenvolvimento pessoal, a variedade e aquisição de novos conhecimentos, possibilidade de expressão, o interesse, e o aspecto estimulante que estas qualidades representam, constituem aspectos relevantes da satisfação. Relativamente às características do trabalho em si, o aspecto mais desafiante é aquele que surge mais positivamente relacionado com a satisfação profissional em geral, isto é, a preferência dos trabalhadores tende a incidir sobre profissões que apelam para as suas capacidades e aptidões e que incluam uma diversidade de tarefas, autonomia e *feedback* do desempenho. As organizações, através do enriquecimento da tarefa, procuram proporcionar aos seus colaboradores cargos com características desafiantes. Como salienta Herzberg (2003), o enriquecimento da tarefa é diferente da ampliação da tarefa. A primeira oferece a oportunidade de crescimento psicológico dos colaboradores enquanto a segunda constitui apenas uma sobrecarga de trabalho.

Weiss e Adler (1984) consideraram que a satisfação profissional só tem sentido se analisada considerando o alinhamento do indivíduo ao meio. Esta perspectiva é confirmada através de resultados que apontam a existência de uma correlação positiva entre o alinhamento cultural e a satisfação, o desempenho e a intenção de permanência na organização. Também os estudos desenvolvidos por Cooke (1989), que incidem sobre o alinhamento cultural, alertam para o interesse de se considerar não só o alinhamento colaborador/líder e colaborador/organização como também o alinhamento entre colaborador/pares e entre níveis hierárquicos.

Tendo em conta que a literatura relativamente aos efeitos das características do trabalho, da cultura organizacional e do tipo de liderança sobre os resultados individuais em situação de trabalho (satisfação e motivação) é escassa, principalmente no âmbito dos profissionais de saúde, torna-se pertinente o desenvolvimento desta vertente em estudos de natureza organizacional. Com este propósito colocamos a questão principal deste estudo:

Qual a relação existente entre as Características de Trabalho, a Cultura Organizacional, o Estilo de Liderança e a QVT dos TDT?

Após a delimitação do campo de investigação, com a definição do problema deste estudo, da sua relevância e do cenário em que o mesmo se inscreve, apresentamos no capítulo dois, referente ao enquadramento teórico, uma revisão bibliográfica dos conceitos e procedimentos relacionados com o comportamento, satisfação e preocupações com o indivíduo no seu ambiente de trabalho, no sentido de se contextualizar a sua QVT. A primeira parte deste capítulo aborda a evolução e a análise dos conceitos sobre esta temática bem como a sua operacionalização. Neste sentido desenvolvemos o Modelo de Hackman e Oldham (Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa) uma vez que a concepção deste estudo nele se baseou. O modelo relaciona algumas variáveis características do núcleo do trabalho com variáveis do estado psicológico nos indivíduos sujeitos a esse trabalho. Esses estados psicológicos também são associados a variáveis de saída (motivação interna ao trabalho e satisfação geral ao trabalho).

A cultura organizacional e a liderança foram privilegiadas nesta pesquisa com base no entendimento da importância destas dimensões para a satisfação e motivação dos TDT. Neste contexto focalizou-se uma abordagem centrada no modelo de Quinn muito embora, ainda que de forma muito sucinta, nos tenhamos debruçado sobre a evolução e a conceptualização destes conceitos.

Tal como foi referido anteriormente, com esta investigação propomo-nos analisar a relação existente entre a QVT, estilo de gestão e cultura organizacional. Para tal, o nosso trabalho empírico, apresentado nos capítulos terceiro e quarto desta tese, aborda a metodologia científica usada no decorrer deste estudo e descreve estatisticamente a QVT dos TDT, através dos resultados pessoais do trabalho, que segundo Hackman e Oldham (1980) são avaliados, basicamente, através da satisfação profissional e da motivação interna do trabalho. As inferências estatísticas são analisadas nesta amostra do sector da saúde no sentido de verificar os objectivos do estudo.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. 1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, fundamentalmente, da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se. A eficiência era medida unicamente por meio da produção e a motivação era exclusivamente financeira. Estes métodos originados na Escola Clássica da administração transformaram os operários em “máquinas” que produziam de acordo com um índice padrão de produção e que estava sempre acima da capacidade de produção do operário normal.

Após os anos trinta, com a crescente preocupação sobre os aspectos humanos no contexto das empresas, surgiu o modelo psicossociológico do trabalho, em oposição ao modelo mecanicista, que foca a organização como sendo um organismo social, onde as pessoas visam não apenas a obtenção de dinheiro para a sua sobrevivência mas igualmente integrar-se com as demais, através das relações humanas, da motivação e satisfação no trabalho.

Foi Elton Mayo, um dos primeiros estudiosos a enfatizar o lado humano nas organizações. Uma das suas mais conhecidas pesquisas, Experiência de Hawthorne, teve como principal objectivo a identificação dos factores que influenciavam a produção. Nesta sua experiência, Mayo concluiu que o trabalho é uma actividade tipicamente grupal e que quanto melhor for a integração das pessoas, maior será a sua motivação para produzir. Mayo vai mais além verificando que o comportamento do indivíduo se apoia no grupo, motivando-se essencialmente pela necessidade de estar em grupo, de ser reconhecido e de ser devidamente informado. Com esta pesquisa demonstrou a importância e a influência dos factores psicológicos sobre as acções humanas e, de certa forma, comprovou que existem motivos que levam o homem a trabalhar, não sendo a questão financeira a mais relevante quando as pessoas procuram satisfazer as suas necessidades, através do trabalho.

A partir desta referência surgiram várias teorias sobre o comportamento humano e a sua relação com o trabalho. Focaremos as mais relevantes no contexto da QVT.

2.1.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT

Durante muitos anos, o trabalho serviu para a manutenção e a reprodução biológica do ser humano. Desempenhou-se sob a forma de colecta alimentos e, mais tarde, como trabalho extractivo quando surgiu a pesca, a caça e o pastoreio. Os alicerces da produção social deslocaram-se da agricultura para a indústria quando o comércio se sobrepôs ao trabalho agrícola e ampliou as suas actividades.

No século XVIII, durante a revolução industrial, as fábricas juntaram num só espaço tanto trabalhadores como novos meios de produção, as máquinas. O modo de produção social da época industrial aumentou a especialização das tarefas e a divisão do trabalho, contribuindo para o afastamento das pessoas do conteúdo das suas próprias actividades. A revolução actual, que insere o trabalhador na era do conhecimento, requer dele o desenvolvimento de capacidades para lidar com um mundo extremamente complexo, incerto e instável.

Segundo Rodrigues (1994), embora com outros títulos e noutros contextos, mas sempre voltada para facilitar a execução das tarefas, a melhoria das condições de trabalho sempre foi objecto de preocupação da raça humana (mesmo ignorando que podiam trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador, melhorando a sua qualidade de vida). Historicamente não podemos desprezar, por exemplo, os ensinamentos de Euclides da Alexandria sobre princípios da geometria (300 a.C.) e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores na margem do Nilo, ou a "Lei das Alavancas", de Arquimedes, que em 287 a.C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores. Como estes, seria possível identificar centenas de outros exemplos, contudo, o importante é explicitar que já nas primeiras civilizações as preocupações com a forma de execução das tarefas existiam e, que, vários foram os métodos ou teorias que, uma vez aplicados, minimizariam o mal-estar ou esforço físico do trabalhador. Porém, somente com a sistematização dos métodos de produção (séculos XVIII e XIX) as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador começaram a ser estudadas de forma científica.

No início da década de 50, em Inglaterra, Eric Trist e seus colaboradores estudaram um modelo macro que pudesse agrupar o trinómio indivíduo/trabalho/organização. Recebeu a denominação de QVT e impulsionou o desenvolvimento da abordagem sócio-técnica relativamente à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. Nesta mesma época, Louis Davis com os seus colaboradores, realizavam nos Estados Unidos pesquisas para modificar as "linhas de montagem" pensando que, deste modo, tornavam a vida dos operários mais agradável e satisfatória. No entanto,

apenas na década de 60, as preocupações com a QVT foram impulsionadas, admitindo que a consciencialização dos trabalhadores e o aumento da responsabilidade social das empresas contribuíram, sobremaneira, para que cientistas e dirigentes das organizações pesquisassem melhores formas para realizar o trabalho (Huse e Cummings, 1985).

Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985) referem a década de setenta como um marco no desenvolvimento da QVT. Instigada pela perspectiva de uma sociedade progressista, no contexto da época, e tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, a QVT seguiu, inicialmente, uma linha sócio-técnica cuja filosofia se centrava na organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa. Esta primeira fase de evolução foi marcada pela crescente preocupação dos cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, sob as formas de como “influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego” (Nadler e Lawler, 1983: 21).

Até ao final da década de 70, verificou-se uma paralisação no desenvolvimento e preocupações com a QVT, muito por culpa da “crise energética” e da alta inflação que acometeram as grandes potências do ocidente, particularmente os Estados Unidos. Em 1979 teve início uma nova fase das abordagens sobre a QVT. Este período foi induzido pelo fascínio das técnicas de administração usadas no país que melhor superou a crise, o Japão, reconhecendo-se que outros países estavam a praticar novos tipos de gestão que podiam influenciar a eficácia duma organização. Contudo, alguma desta fascinação pelos modelos japoneses foi caindo por terra à medida que se foi percebendo as vastas diferenças culturais entre estes dois países (Huse e Cummings, 1985).

Uma dessas tendências foi materializada por Peters e Waterman (1983, citados por Rodrigues, 1994: 79), que viam o problema dos Estados Unidos como sendo “o fascínio pelos instrumentos de administração que esconde uma total e evidente ignorância da arte. Os autores explicitaram a esterilidade do sistema administrativo americano perante os novos rumos das organizações e tomaram como modelo as empresas americanas bem sucedidas para encontrarem os oito atributos que consideraram dever ser seguidos pelas organizações e que seriam a base para um programa de produtividade organizacional e melhoria da QVT: (1) firme disposição para agir, (2) maior aproximação do cliente, (3) autonomia e iniciativa dos trabalhadores, (4) produtividade através dos trabalhadores, (5) orientação para os valores - filosofia organizacional, (6) limitar-se ao conhecido, (7) formas de trabalho simples e em pequenos grupos (8) política administrativa flexível.

Nadler e Lawler (1983) oferecem uma interessante e abrangente visão da evolução do conceito de QVT, tal como podemos observar no Quadro 1.

Quadro 1: Evolução do Conceito de QVT (Nadler e Lawler, 1983: 23-24)

| CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DE QVT | CARACTERÍSTICAS OU VISÃO |
|-------------------------------------|---|
| QVT como variável (1959/1972) | Reacção do indivíduo ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho. |
| QVT como abordagem (1969/1975) | Focalizava o indivíduo antes dos resultados da organização mas, simultaneamente procurava trazer melhoria contínua tanto para o colaborador como para o gestor. |
| QVT como método (1972/1975) | Enfatizava um conjunto de métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e fazer com que este fosse mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinónimo de grupos autónomos de trabalho, enriquecimento do cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica. |
| QVT como movimento (1975/1980) | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos colaboradores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente identificados como ideais do movimento para QVT. |
| QVT como tudo (1979/1983) | A QVT é tida como um conceito global. É panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade e outros problemas organizacionais. |
| QVT como nada (Futuro) | A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns sectores sobre o termo QVT. No caso de alguns projectos de QVT no futuro fracassarem, esta não passará de um “modismo” passageiro |

Também Huse e Cummings (1985) explicitaram os pontos de convergência e as preocupações sobre as dimensões que trariam ao indivíduo uma boa QVT. São eles: (1) adequada e satisfatória recompensa, (2) segurança e saúde no trabalho, (3) desenvolvimento das capacidades humanas, (4) crescimento e segurança profissional, (5) integração profissional e social, (6) direitos dos trabalhadores, (7) espaço de vida no trabalho e fora dele, (8) relevância social.

A QVT é hoje bastante difundida e tem acentuado desenvolvimento noutros países. Huse e Cummings (1985), referem a França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália como países que instituíram nas suas organizações a filosofia e métodos para uma melhor satisfação do indivíduo com o trabalho. Também noutros países (Inglaterra, República Checa, Canadá) as abordagens sobre a QVT apresentam significativo desenvolvimento. Em Portugal, desconhecem-se pesquisas no intuito de adaptar modelos estrangeiros e encontrar um modelo próprio a partir das características culturais locais.

2.1.2 CONCEPÇÕES E ABORDAGENS DA QVT

Apesar de ter surgido há mais de quarenta anos como movimento ainda não há uma definição consensual para QVT, ela tem sido usada com frequência para descrever situações e métodos com objectivos diversos. Cada autor conceitua-a conforme os elementos ou dimensões que julga mais importantes para que haja, efectivamente, uma boa qualidade de vida.

Nas linhas que se seguem é nosso objectivo apresentar as abordagens mais difundidas sobre esta temática. Neste sentido tomamos como principais abordagens as realizadas por Walton (1973), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985).

Segundo Walton (1973: 11) a expressão “Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento económico”.

O autor vê o trabalho, em primeiro plano, como o meio do indivíduo ganhar a vida. A compensação recebida pelo trabalho realizado é um conceito relativo, não um simples consenso sobre os padrões objectivos e subjectivos para julgar a adequação da compensação.

Os trabalhos de Walton (1973) levaram-no a propor oito categorias conceptuais para a QVT, incluindo critérios: (1) Compensação justa e adequada - obtenção de uma remuneração adequada pelo trabalho realizado, verificando-se quer equidade interna quer externa; (2) Condições de Segurança e de Saúde no Trabalho – materiais e equipamentos para a execução das tarefas num ambiente saudável, que facilitem a preservação da saúde, horários razoáveis por um período normal de trabalho padronizado; (3) Oportunidade para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana – o que implica o aproveitamento da criatividade e do capital humano, reconhece a necessidade de concessão de autonomia, incentiva a capacidade plena de cada indivíduo e disponibiliza *feedback* constante acerca dos resultados

nos trabalho e do processo como um todo; (4) Oportunidade de Crescimento contínuo e Segurança – relaciona-se com as políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento pessoal, possibilidade de crescimento na carreira e segurança no emprego; (5) Integração Social na Organização – igualdade de oportunidades independentemente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como o cultivo do bom relacionamento; (6) Constitucionalismo na Organização do Trabalho – zela para que os direitos dos colaboradores sejam cumpridos na instituição, o que implica o respeito pelos direitos trabalhistas, a privacidade pessoal e a liberdade de expressão; (7) Trabalho e Espaço Total de Vida – equidade entre a vida pessoal e o trabalho; (8) Relevância do Trabalho na Vida Social – percepção relativamente à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação de serviços.

Segundo Walton (1973) as mudanças das condições organizacionais poderão ocorrer num passo mais lento do que a do aumento das expectativas do trabalhador. Caso aconteça, esta situação trará uma maior alienação para o indivíduo e, somente com uma reestruturação do trabalho a qualidade de vida poderá ser exaltada e as expectativas do trabalhador serem entendidas e satisfeitas.

Westley (1979) classifica e analisa quatro problemas que afectam directamente a QVT e que, segundo o autor, podem tornar-se obstáculos ao seu desenvolvimento: político (insegurança), económico (injustiça), psicológico (alienação) e sociológico (anomia).

No que concerne à insegurança e à injustiça são, sem dúvida, os problemas mais antigos. A concentração do poder, para o autor, seria a maior responsável pela insegurança enquanto que a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores seriam as variáveis responsáveis pela injustiça. Estes dois aspectos foram minimizados na maioria dos países industrializados com o desenvolvimento dos movimentos socialistas, dando lugar à alienação (desinteresse entre o trabalho e o próprio ser) e à anomia (mecanização e automatização).

Resumindo, Westley (1979), refere que a insatisfação reflecte a remuneração inadequada, a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial e a anomia, uma falta de envolvimento moral. O autor vê como meios de solução ou de minimização destes problemas, o enriquecimento do trabalho que deverá ser adoptado a nível individual e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupo de trabalho.

No Quadro 2 podemos observar, em síntese, como o autor expõe os problemas que dificultam a QVT e os métodos que propõe para resolvê-los

Quadro 2: Origens da Qualidade de Vida no Trabalho (Westley, 1979: 122)

| Natureza do Problema | Sintoma do Problema | Solução do Problema | Indicadores | Propostas |
|----------------------|---------------------|-------------------------|---|--|
| Económico (1850) | Injustiça | União dos trabalhadores | Insatisfação Greves | Cooperação Divisão de Lucros Participação nas decisões |
| Político (1850-1950) | Insegurança | Posições políticas | Insatisfação Greves | Trabalho auto-supervisionado Conselho de trabalhadores Participação nas decisões |
| Psicológico (1950) | Alienação | Agentes de mudança | Desinteresse Absentismo e “Turnover” | Enriquecimento das tarefas |
| Sociológico | Anomia | Auto-desenvolvimento | Desinteresse Absentismo e “Turnover” | Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos |

Werther e Davis (1983) referem que a QVT pode ser afectada por diversos factores: supervisão, condições de trabalho, remuneração, benefícios e projectos do cargo. No entanto, consideram que é a natureza do cargo que envolve de forma mais íntima o trabalhador.

O projecto dos cargos é analisado pelos autores a três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental (Figura 1).

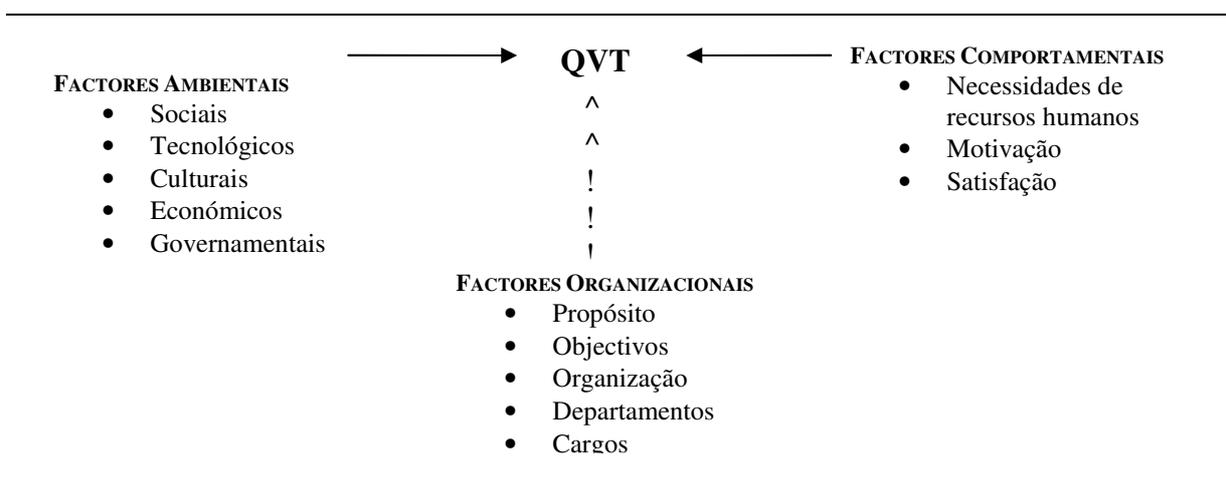


Figura 1: Factores que influenciam o projecto de cargo e a QVT (Werther e Davis, 1983: 72)

A nível organizacional, a abordagem é feita principalmente levando em consideração a eficiência. Neste sentido, a racionalização da produção é trabalhada principalmente a partir da especialização (abordagem mecanicista, fluxo de trabalho e práticas de trabalho). A nível ambiental são referenciados dois aspectos básicos: por um lado, a capacidade e a

disponibilidade dos trabalhadores, por outro, as suas expectativas sociais. De acordo com os autores a parte mais sensível para o êxito da tarefa centra-se no nível comportamental. Sobre este aspecto destacam quatro dimensões: autonomia (responsabilidade pelo trabalho), variedade (uso de diferentes técnicas e capacidades), identidade da tarefa (fazer o trabalho como um todo) e *feedback* (informação sobre o desempenho).

O interesse em melhorar a QVT, segundo Werther e Davis (1983), espelha a evolução da sociedade em geral e o nível de instrução do pessoal. A democratização crescente nas relações de trabalho, torna cada vez menor a probabilidade do trabalhador aceitar autoridade sem questionar já que a evolução do conhecimento e dos meios de divulgação fazem com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece e clamem por soluções amplas para seus problemas, exigindo dos dirigentes capacidade de renovação e adaptação constante a esta evolução.

Nadler e Lawler (1983) afirmam que provavelmente o factor determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo, relativamente à QVT, é a estrutura dos processos que são criados. Para que tal ocorra sem irregularidades são necessários dois factores: a existência de uma teoria notável e de um processo estruturado, o que exige um treino prévio dos participantes.

Os autores, após várias pesquisas identificaram alguns factores, que no seu entender, prevêm o sucesso dos projectos de QVT: (1) percepção de necessidades; (2) o foco do problema que é destacado na organização; (3) estrutura para identificação e solução do problema – teoria/modelo do projecto para treino e recursos humanos; (4) compensações projectadas tanto para os processos como para os resultados; (5) sistemas múltiplos afectados; (6) envolvimento da organização.

Nadler e Lawler (1983) mencionam ainda que para que o programa de QVT seja bem sucedido existem três necessidades básicas. A primeira refere-se ao desenvolvimento do projecto em níveis diferentes, coerentes com o contexto onde irá ser aplicado, a segunda envolve mudanças nos sistemas de gestão e disposições organizacionais e a terceira relaciona-se com a mudança no comportamento dos gestores de topo. Os autores mencionam que estes, para além de estarem comprometidos com o processo, devem participar nele activamente para que possam ser disseminados por toda a organização e que “ provavelmente, o factor determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo dos esforços de QVT é a estrutura dos processos dos participantes que são criados” (p. 28).

Huse e Cummings (1985), referem a QVT como uma forma de pensamento que envolve as pessoas, o trabalho e a organização, donde se destacam dois aspectos distintos: (1) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional; (2) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Esta perspectiva da QVT difere das outras abordagens tradicionais, sendo a operacionalização do conceito explicitada, pelos autores, através de quatro aspectos ou programas: (1) a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais – feita por exemplo através dos Ciclos de Controlo de Qualidade e de grupos de trabalho cooperativo; (2) o projecto do cargo – os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador, enriquecimento do trabalho, *feedback* e grupos de trabalho auto-regulados; (3) inovação no sistema de recompensa – visa minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores; (4) melhoria no ambiente de trabalho – envolve mudanças físicas ou tangíveis no ambiente de trabalho, tais como flexibilidade de horários e a modificação do local dos equipamentos de trabalho.

As intervenções do programa de QVT afectam, segundo os autores, de forma positiva a comunicação e a coordenação, condições essenciais para uma melhor produtividade. A QVT motiva o trabalhador principalmente quando este satisfaz as suas necessidades individuais e pode, igualmente, melhorar o seu desempenho. Huse e Cummings (1985) consideram que com a melhoria das condições de trabalho, os trabalhadores sentem-se mais satisfeitos com os seus serviços e que, deste modo, a QVT afecta positivamente a produtividade, embora que de forma indirecta, como se pode observar na Figura 2.

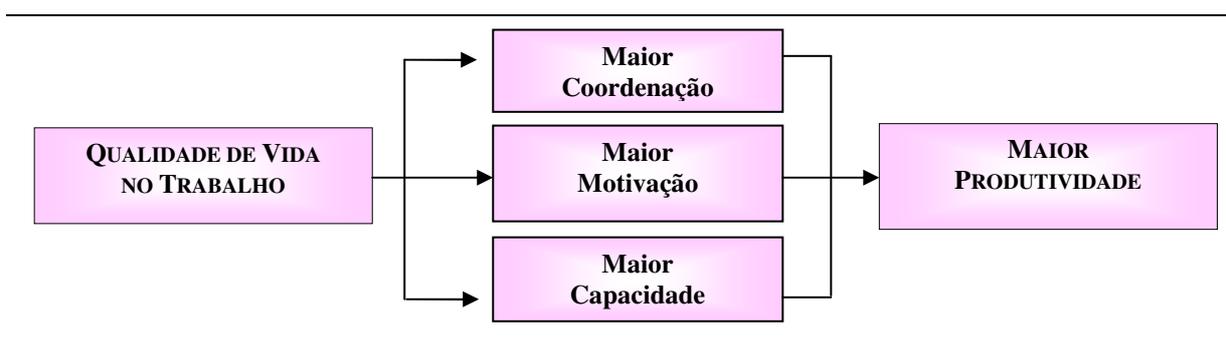


Figura 2: Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade (Huse e Cummings, 1985: 204)

A visão actual corrobora estes posicionamentos. Os especialistas nesta temática entendem que a QTV procura a humanização no trabalho, permitindo uma maior satisfação do colaborador, bem como uma maior produtividade organizacional. Se inicialmente a questão foi encarada

como uma reacção individual ao trabalho, em seguida passou a ser uma preocupação dos gestores na medida que pode contribuir para o aumento da produtividade.

Actualmente o conceito extrapola o ambiente organizacional e passa a possuir uma preocupação mais global para com o ser humano. Está relacionada com a responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo através da reestruturação do desenho de cargos e equipas de trabalho, aliada a uma formação de equipas de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melhoria do meio organizacional.

Baseados neste raciocínio, Harman e Hormann (1990: 38) referem que o tipo de organização em que as pessoas querem estar é aquele que dá importância ao auto desenvolvimento, ao esforço cooperativo, à qualidade dos relacionamentos e às actividades significativas, sendo estes, portanto, factores que devem ser priorizados pelas empresas que objectivam atrair e conservar os melhores profissionais. Neste sentido, o papel do líder actual deve ser passar pela transmissão de uma visão orientadora, uma vez que a gestão está relacionada com a noção de crescimento do poder pessoal e da expansão da autoridade interna, passando o princípio básico por “encorajar o outro para que desenvolva e use muito mais sua própria capacidade de criação”.

Já Fernandes (1996) considera que o desempenho eficaz depende acima de tudo do *querer fazer* e não tanto do *saber fazer* e que a tecnologia da QVT pode ser utilizada exactamente para que as pessoas queiram fazer mais, como decorrência de um envolvimento maior com o trabalho que realizam, por compartilharem mais das coisas que lhes dizem respeito e pela existência de um ambiente favorável, onde os indivíduos se sintam estimulados e motivados a produzir, satisfazendo os seus anseios e necessidades e, simultaneamente, ir ao encontro dos objectivos organizacionais.

Para França (1997) a origem do conceito vem da medicina psicossomática, propondo uma visão integrada e holística do ser humano, em oposição à visão cartesiana que divide o ser em partes. Em contexto de trabalho, esta abordagem pode ser associada à ética da condução humana que procura desde a identificação ao controle dos riscos ocupacionais, objectiváveis no ambiente físico, a padrões de relações de trabalho, carga física e mental associada a cada actividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal, até ao significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho.

Bom Sucesso (1998) afirma que a escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa e a infra-

estrutura familiar constituem factores para QVT. Refere ainda que as relações interpessoais, os conflitos e, em especial, a maneira como a pessoa se relaciona na equipe, afectam a satisfação no trabalho, a auto estima e a forma como o indivíduo se sente em relação a si próprio. O autor considera que da história de vida e dos factores relativos às variáveis organizacionais resultam atitudes inibidoras e/ou facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da qualidade de vida.

Os trabalhos de Kets de Vries (2001) respeitantes às organizações autenticizóticas reforçam o significado das organizações que “melhor são para trabalhar”. Autenticizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “vital para a vida” das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa – fornecendo significado para as suas vidas. O termo designa as organizações que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho. São um antídoto para o *stress* que domina a vida de muitas organizações do mundo moderno. Representam um espaço no qual se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos das organizações e realização pessoal dos seus membros. O trabalho nessas organizações é “um antídoto para o *stress*, proporcionará uma existência saudável, incrementará a imaginação humana e contribuirá para uma vida mais realizadora. Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os seus colaboradores a equilibrar a sua vida pessoal e organizacional” (Kets de Vries, 2001: 110).

Nesta linha de pensamento, Rego e Cunha (2005) referem que as dimensões do clima organizacional autenticizótico (espírito de camaradagem; credibilidade do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; conciliação trabalho-família) explicam o *stress* e o bem-estar afectivo no trabalho.

As actividades típicas de um programa de QVT actuam exactamente neste sentido pois procuram criar um envolvimento óptimo entre os colaboradores e a organização, o que se traduz num nível maior de satisfação e motivação, efectividade organizacional e preservação da saúde do sistema.

Pelo exposto anteriormente, trabalhar ultrapassa largamente o problema de “ganhar a vida”. Para o colaborador, a questão centra-se na relação no e com o trabalho, no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida social, num projecto pessoal que deve poder encontrar um ou mais projectos colectivos. Para a organização, o que está em jogo, é encontrar o modo relacional

entre as pessoas que lhes dê vontade de se aproximarem dos objectivos da mesma, de investirem nas condições que não sejam nem guerrilha nem atonia. Este quadro relacional deve favorecer a criatividade e estimular a energia de todos o que, na era do individualismo triunfante, este imperativo assume cada vez mais complexidade.

2.1.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A opinião dos trabalhadores sobre os aspectos do seu trabalho e da sua qualidade de vida torna-se fundamental como forma das organizações adoptarem políticas e estratégias socio-económicas, caso pretendam desenvolver programas de QVT, o que enfatiza a necessidade da sondagem de opinião interna como instrumento de informação.

Existem duas formas de se mensurar a QVT nas organizações. Uma, através duma abordagem objectiva, que aponta para a avaliação dos recursos materiais, tais como, a disponibilidade de equipamentos, padrões salariais e o ambiente físico, entre outros. A outra, através duma abordagem subjectiva, que visa a avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objectivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

A metodologia usada para a avaliação destes factores, segundo os autores, deverá passar por um observador, uma pessoa interna ou externa à organização, que observa, de acordo com a sua visão e experiência, as condições materiais e, a partir delas, expressa sua avaliação. Contudo, na abordagem subjectiva, que lida com factores subjacentes, como, por exemplo, a intimidade das pessoas, faz-se necessário sondar, ouvir os próprios envolvidos sobre o que pensam e, neste caso, não apenas sobre os aspectos físicos mas, também, sobre os aspectos psicológicos e emocionais que podem levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido das metas e objectivos organizacionais.

2.1.3.1. Modelo de Walton

O modelo de Walton (1973) apresenta oito dimensões seguidas de indicadores que afectam as pessoas no seu trabalho. Contudo, o autor chama atenção para o facto de que o grupo de trabalhadores pesquisado, assim como o ambiente diferenciado, poder gerar um conjunto distinto de critérios, ou seja, mudando o contexto, a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influenciam a QVT, o resultado pode ser alterado. Faz-se necessário ainda ressaltar que, para o autor, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afectam directamente a QVT.

O Quadro 3 resume a perspectiva de Walton (1973) no que concerne ao modelo de avaliação QVT

Quadro 3: Modelo de Walton para aferição da QVT (Walton, 1973)

| Dimensões | Factores |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Compensação justa e adequada: <p>Satisfação do trabalhador pela sua remuneração quando comparada interna e externamente</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração adequada do trabalho • Equidade interna • Equidade externa |
| <ul style="list-style-type: none"> • Condição de trabalho: <p>A satisfação do trabalhador está, neste ponto, relacionada a realização de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho • Ambiente físico seguro e saudável |
| <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades: <p>Possibilidade do trabalhador utilizar os seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Significado da tarefa • Identidade da tarefa • Variedade da habilidade • <i>Feedback</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de crescimento e segurança <p>Enfatiza basicamente a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Não exclui as suas próprias limitações, ao contrário, procura dar ênfase àquelas ligadas directamente à educação formal que impedem ou dificultam, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira • Crescimento profissional • Segurança de emprego |
| <ul style="list-style-type: none"> • Integração social no trabalho <p>Ressalta a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos colaboradores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação ou QVT. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador se sinta integrado ao grupo e à organização.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidade • Relacionamento |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho e espaço total da vida <p>Recomenda o equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. A verificação do nível de satisfação do colaborador relativamente à influência exercida pelo trabalho sobre a sua vida privada deve ser avaliada através de opiniões sobre o planeamento da jornada de trabalho, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afectam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Constitucionalismo <p>Outro factor fundamental para a garantia da QVT que está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos dos trabalhadores • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão • Normas e rotinas |
|---|--|

2.1.3.2. Modelo de Westley

Segundo Westley (1979) a QVT pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais: económico, político, psicológico e sociológico, julgados como quatro problemas que são causados, respectivamente, pela injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos (Quadro 4).

Quadro 4: Indicadores da QVT (Westley, 1979: 53)

| Económico | Político | Psicológico | Sociológico |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Equidade Salarial • Remuneração Adequada • Benefícios • Local de Trabalho • Carga Horária • Ambiente Externo | <ul style="list-style-type: none"> • Segurança no Emprego • Actuação Sindical • <i>Feedback</i> • Liberdade de Expressão • Valorização do Cargo • Relacionamento com Chefia | <ul style="list-style-type: none"> • Realização Potencial • Nível de Desafio • Desenvolvimento Pessoal • Desenvolvimento Profissional • Criatividade • Auto-Avaliação • Variedade da Tarefa • Identidade com a Tarefa | <ul style="list-style-type: none"> • Participação nas Decisões • Autonomia • Relacionamento Interpessoal • Grau de Responsabilidade • Valor Pessoal |

O autor afirma que as causas de insatisfação representadas pelos indicadores económico e político verificam-se desde o século passado, através da concentração dos lucros e da exploração dos trabalhadores e, estão geralmente relacionadas com a injustiça e a concentração de poder, observando-se como resultado o aumento da insegurança. O indicador psicológico (alienação) é um factor decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma falha entre as expectativas do indivíduo e o que ele consegue efectivamente desenvolver, conseqüentemente, a mecanização e a autonomia resultam em mudanças na forma de trabalho.

Para melhorar a QVT e resolver estes quatro indicadores, Westley (1979) sugere acções cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros, no desenvolvimento do espírito de responsabilidade, no enriquecimento de tarefas e na aplicação dos princípios sócio-técnicos.

2.1.3.3. Modelo de Werther & Davis

Werther e Davis (1983) afirmam que a qualidade de vida embora seja afectada por factores como a supervisão, as condições de trabalho, a remuneração, os benefícios e projecto do cargo, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador. Isso que dizer que o projecto de cargos produz satisfação ao trabalhador mas não consegue eliminar todas as insatisfações.

No modelo de descrito pelos autores são considerados, em termos de diagnóstico, factores ambientais, organizacionais e comportamentais:

- Factores Ambientais, o projecto de cargo deve considerar as expectativas sociais, as competências e a potencial disponibilidade dos trabalhadores. No entanto, o cargo não poderá ser tão complexo ao ponto da organização necessitar fazer novas contratações e, simultaneamente, não poderá ser tão simples, de forma a não gerar desconforto caso os trabalhadores possuam mais competências.
- Factores Organizacionais, procura identificar a tarefa que condiz ao cargo, para que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, uma redução do tempo e esforço dos trabalhadores.
- Factores comportamentais, neste ponto não se deve simplesmente dar prioridade à eficiência, deve-se igualmente, considerar a autonomia do trabalhador, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retro informação, no sentido de se promover a motivação.

A importância do equilíbrio entre os factores organizacionais e os factores comportamentais, não devem ser esquecidos. Os comportamentais enfatizam a autonomia e maior liberdade já os organizacionais, priorizam a eficiência, a centralização do poder, sendo necessário a acção dos recursos humanos para esta situação passível de conflito.

2.1.3.4. Modelo de Huse & Cummings

Vale a pena mencionar, mesmo que de forma muito sucinta, a abordagem de Huse e Cummings (1985). Esta define que a QVT envolve pessoas, trabalho e organização, gerando como indicadores: o bem-estar do trabalhador, a eficácia organizacional e a participação de todos os envolvidos no processo decisório. A partir desses três aspectos foi desenvolvido o modelo de verificação do nível de QVT, assente em quatro programas, baseados na participação do trabalhador (refere-se ao envolvimento dos trabalhadores no processo decisório nos diversos níveis da organização), no projecto de cargo (trata-se do desenho de cargos, eliminando de vez a alienação do trabalhador), na inovação do sistema de recompensa (a fim de diminuir as diferenças salariais e promover uma abertura na estrutura organizacional) e na melhoria no ambiente de trabalho (visa o diagnóstico das condições de trabalho físicas do trabalho para posteriormente as melhorar).

2.1.3.5. Modelo de Nadler & Lawler

Segundo Nadler & Lawler (1983) a QVT é um modo de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações.

Os seus elementos distintos são a preocupação sobre o impacto do trabalho nas pessoas e a eficácia organizacional, a participação na solução dos problemas organizacionais e a tomada de decisão.

Segundo os autores, estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e apresentam quatro factores para mensurar a QVT que assentam nas seguintes premissas:

- (1) Participação nas decisões;
- (2) Reestruturação através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autónomo
- (3) Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- (4) Melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

2.1.3.6. Modelo de Hackman & Oldham

Daremos especial relevo a esta abordagem uma vez que é a utilizada nesta dissertação, por entendermos que, na generalidade, é a que melhor se adequa à problemática das relações TDT/trabalho, possibilitando o diagnóstico de situações e, especificamente porque:

- (1) Assume que os problemas provenientes das relações pessoas/trabalho podem ser resolvidas pela reestruturação dos lugares que desempenham, intervindo, em especial, nos atributos do trabalho que criam condições para uma forte motivação, considerando que esta pode ser melhorada aumentando os níveis de responsabilidade, significado do trabalho e o *feedback* do próprio trabalho.
- (2) Trata separadamente a estrutura do trabalho individual e a estrutura do trabalho em grupo. A escolha destas opções é uma das mais importantes na reestruturação do sistema de trabalho, uma vez que as condições requeridas para a optimização da sua eficácia são diferentes nestas duas situações.
- (3) Lida com as diferenças individuais de cada pessoa, na forma como reagem ao seu trabalho e aos aspectos do contexto sistémico, aspectos igualmente importantes e potenciadores de reestruturação do trabalho.
- (4) Enfatiza a importância de recolher dados de diagnóstico da situação antes de mudar o sistema de trabalho.
- (5) Salienta as teorias sobre o comportamento das organizações e as tecnologias mais práticas da estruturação e reestruturação do trabalho.

Hackman e Oldham (1980) baseados na teoria de Herzberg e nas investigações de Turner e Lawrence, desenvolveram em meados dos anos setenta, o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, o qual procura explicar como a interação entre um conjunto de características da tarefa e as diferenças individuais influenciam a motivação, satisfação, produtividade e a tendência ao absentismo e ao *turnover*. A sua abordagem para a estruturação e reestruturação do trabalho é uma forma híbrida das teorias comportamentais e sistémicas.

Hackman e Oldham (1980) estudaram a importância dos recursos humanos como um dos factores mais importantes para a produtividade organizacional. Os autores referem que se houver um bom ajustamento entre as pessoas e o seu trabalho (para que um trabalho produtivo seja, em si próprio, uma experiência compensatória) pouca necessidade haverá para fomentar a gestão da motivação e da satisfação, restando apoiar a saudável relação

pessoa/trabalho já existente. Quer isto dizer que, quando as pessoas estão bem no seu trabalho, raramente se torna necessário forçá-las a trabalhar com empenho, exigindo-lhes bons resultados, pelo contrário, elas tentam fazer melhor, porque desse modo obtêm recompensa pessoal e satisfação pelo trabalho desenvolvido. O termo usado para descrever esse estado é a “motivação interna” e reflecte como os sentimentos de felicidade são directamente proporcionais à realização das tarefas que sejam bem realizadas. Desempenhar bem um trabalho é proporcionar auto recompensa que serve como uma espécie de incentivo para continuar a produzir, enquanto o contrário, proporciona sentimentos de infelicidade. O resultado é a auto-perpetuação do ciclo positivo de motivação para o trabalho, alimentado pela auto-geração de recompensa pelo bom trabalho desenvolvido (é preferível a auto geração de recompensa do que a geração externa de recompensa).

Hackman e Oldham (1975), propõem estratégias de mudança na própria estrutura do trabalho que as pessoas realizam, considerando que não existe apenas uma forma de o fazer e agruparam as diferentes formas de o reestruturar: (1) a abordagem tradicional que deriva das teorias clássicas das organizações e da engenharia industrial, em que se assume que as pessoas podem trabalhar de forma produtiva e eficiente se o seu trabalho for rotineiro e estandardizado; (2) as abordagens comportamentais, com ênfase no impacto do trabalho nas pessoas que o realizam e que sugerem que a sua eficácia será enfatizada se este não for exclusivamente repetitivo mas se, pelo contrário, for complexo, compreensivo e desafiador; (3) as abordagens sistémicas com enfoque no trabalho em rede, existente nas grandes organizações que aceitam as premissas dos anteriores mas acrescentam a importância das relações de grupo, das transacções organização/ambiente e do estabelecimento de sistemas efectivos de trabalho.

Tal como já foi referido anteriormente, o modelo estabelece, de forma genérica, que quando um colaborador encontra no seu posto de trabalho as cinco dimensões básicas da tarefa ideais, experimenta estados psicológicos que lhe facilitam resultados de elevada satisfação e motivação interna, baixa rotatividade e absentismo (Figura 3).

Deste modo, uma análise das condições básicas da tarefa pode promover alto potencial motivador e elevada satisfação no ambiente de trabalho e determina como essas condições podem ser criadas.

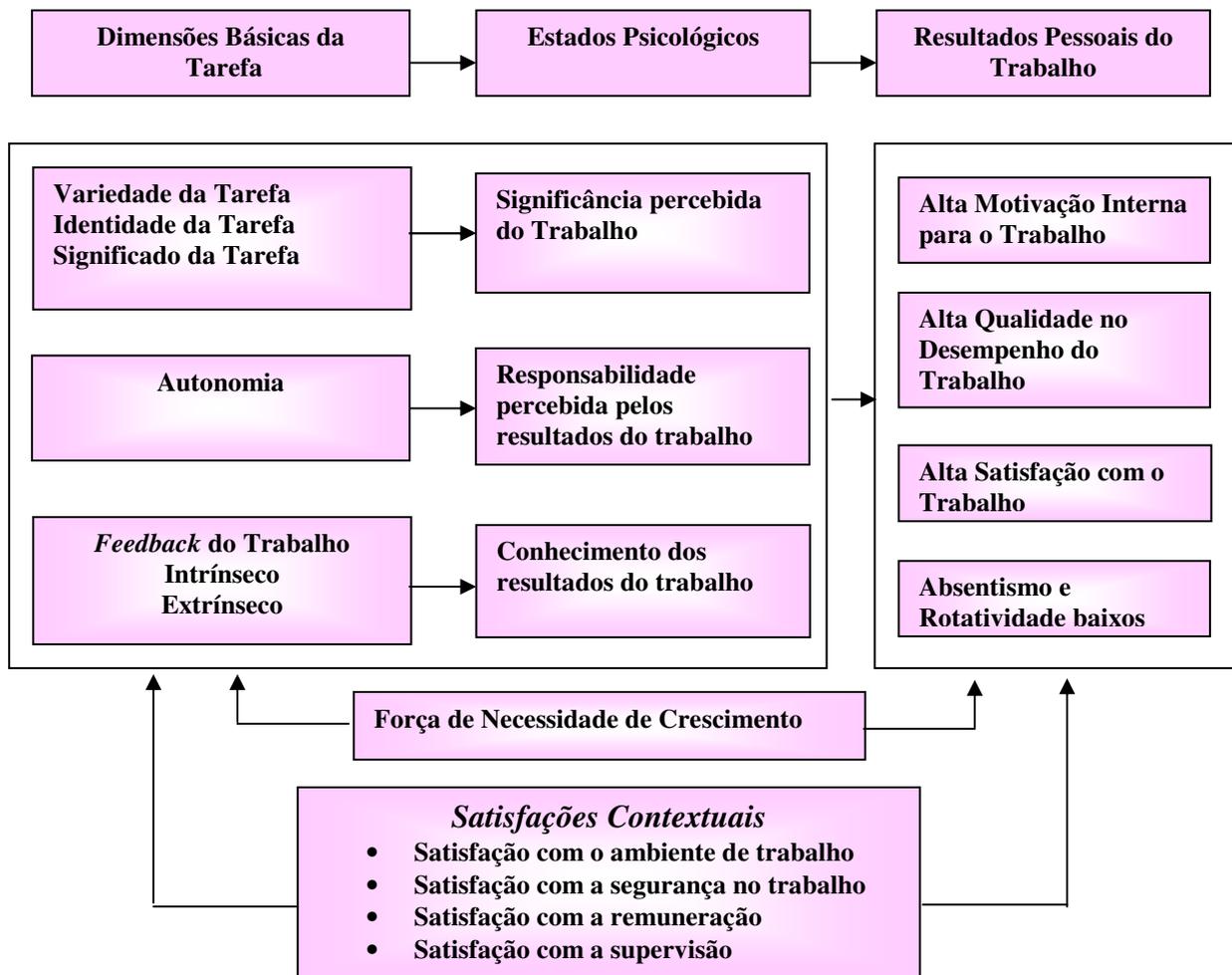


Figura 3: Modelo de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975) sugerem que existem três condições necessárias para que a motivação interna possa ocorrer:

- (1) Os trabalhadores devem ter conhecimento dos resultados do seu trabalho (se as pessoas não souberem se estão ou não a desenvolver bem a tarefa, então, não têm base para se sentirem bem ou mal relativamente aos seus desempenhos, uma vez que os desconhecem).
- (2) As pessoas precisam ter responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho, acreditando que é pessoalmente responsável pelo resultado do processo do qual faz parte. Se alguém entender que a qualidade do trabalho realizado depende mais de factores externos (como manuais de procedimentos, chefes, pessoas de outros sectores, etc.) do que da sua iniciativa e do próprio esforço, então não há razão para se sentir bem ou mal quando o resultado da tarefa realizada for bom ou mau.
- (3) Os indivíduos precisam ter significância percebida do seu trabalho, como algo que conta para o seu próprio sistema de valores. Se o trabalho a ser desenvolvido é tido como trivial, então é difícil obter-se motivação interna, mesmo que a pessoa tenha responsabilidade pelo trabalho e receba todas as informações sobre o seu desempenho.

Estas condições são chamadas Estados Psicológicos Críticos e podem ser definidos como processos que ocorrem no interior das pessoas, não podendo ser manipulados durante a gestão do trabalho. Neste caso, faz sentido, definir-se propriedades objectivas do trabalho que podem ser avaliadas, tanto mensuradas como modificadas e, que, fomentem mudanças nos três estados psicológicos aumentando em decorrência da motivação interna para trabalho.

As pesquisas dos autores indicaram como principais, as seguintes cinco características do trabalho:

- (1) Variedade de Tarefa: é o grau com que o trabalho exige uma variedade de diferentes actividades para desenvolvê-lo, envolvendo o uso de diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador. Quando uma tarefa exige que o trabalhador desenvolva actividades que desafiem os seus conhecimentos e competências, ele percebe-a como significativa (quanto mais conhecimentos a tarefa envolver mais significativa ela parecerá). Vários são os investigadores têm mostrado que as pessoas, ao longo da sua vida, procuram ocasiões para explorar e manipular os seus ambientes e ganhar eficácia através do teste e do uso desses mesmos conhecimentos (Kagan, 1972; White, 1959, citados por Hackman e Oldham, 1980).
- (2) Identidade da Tarefa - é o grau com que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo algo percebido. Habitualmente, as pessoas preocupam-se mais com os seus trabalhos quando desenvolvem uma tarefa completa do que quando a desempenham parcelarmente, mesmo quando o nível de conhecimento exigido para ambos seja exactamente o mesmo.
- (3) Significado da Tarefa - pretende analisar o grau com que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas de outras pessoas, estando as mesmas dentro ou fora da organização. O significado percebido do trabalho aumenta quando os trabalhadores entendem que o trabalho desenvolvido tem um impacto substancial no bem-estar físico e psicológico de outras pessoas.
- (4) Autonomia - analisa o modo como o trabalho proporciona liberdade substancial, independência e discrição na elaboração dos esquemas pessoais de acção, bem como na determinação de procedimentos usados na sua condução. Quando um trabalho propicia autonomia substancial para que as pessoas o possam desenvolver, os resultados serão vistos pelos trabalhadores como dependentes exclusivamente dos seus esforços, iniciativas e decisões, ao invés da adequação de instruções fornecidas pela chefia ou pelos manuais

de procedimentos do trabalho. Quanto mais aumentar a autonomia mais os trabalhadores se irão sentir responsáveis pelos sucessos ou insucessos que ocorrem nos seus trabalhos, ficando mais disponíveis para aceitar a responsabilidade pessoal dos seus resultados.

(5) *Feedback* do Trabalho - representa um conjunto de informações directas e claras que são passadas a um trabalhador, quando este desenvolve determinadas actividades no seu trabalho, sobre o quão eficaz é a sua performance. Convém realçar que o *feedback* definido é obtido directamente do trabalho, sendo o seu mecanismo planeado no próprio trabalho. O conhecimento dos resultados que advém directamente da própria actividade profissional é preferível àquele que ocorre por intermédio de outras pessoas (de um colega de trabalho ou de um supervisor) que colectam informações e podem, a qualquer momento, fazer um julgamento sobre o trabalho foi desenvolvido.

Existem outras variáveis que moderam as correlações positivas entre as variáveis do núcleo de trabalho e os resultados pessoais (motivação interna do trabalho, e satisfação geral com o trabalho, desempenho e absentismo/*turnover*) e que representam o bem-estar do indivíduo em relação à remuneração, ao ambiente de trabalho, à segurança no trabalho e à supervisão.

Com base neste modelo entende-se a QVT como resultante directa da combinação das dimensões básicas da tarefa capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus e que estas podem desencadear diferentes tipos de atitudes e comportamentos nos indivíduos de determinada organização, tais como o absentismo e a rotatividade ou, contrariamente, alta qualidade no desempenho do seu trabalho.

De acordo com Hackman e Oldham (1975), as cinco características do trabalho, acima descritas, podem ser avaliadas e analisadas isoladamente, contudo, também se pode considerar a combinação das cinco características num simples indicador que reflecta o potencial geral que um trabalho possui, de forma a fomentar a motivação interna relativamente ao mesmo. Os três primeiros factores determinados por Hackman e Oldham contribuem para a valorização do trabalho; a autonomia, enfatizada como quarto factor, desenvolve no colaborador a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa; o quinto e último factor, *feedback*, permite que o colaborador receba informação sobre os resultados atingidos com o seu trabalho. Segundo os autores, os cinco factores básicos estarão presentes apenas quando existir significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. Na realidade, seriam os estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionar alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absentismo.

Tomando como base o modelo acima esquematizado, um trabalho com alto potencial motivador tem que ser altamente avaliado, em pelo menos uma das três características do trabalho que incita a significância percebida do mesmo e, também, altamente avaliado tanto na autonomia quanto no *feedback* do trabalho, gerando, desse modo, condições que fomentarão os três estados psicológicos críticos.

2.1.4 DETERMINANTES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Pelo referido anteriormente, percebemos que a QVT trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, principalmente quando mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. É um tema facilmente percebido nos estudos enquadrados no trinómio indivíduo/trabalho/organização sendo-lhe, desde há várias décadas, reconhecida elevada importância, daí a existência de múltiplas abordagens sobre temática.

Neste contexto Neves (2002) reforça a ideia de que para se ter uma ampla compreensão dos processos motivacionais há que ter em atenção as três principais variáveis que constituem uma situação de trabalho: o indivíduo, as suas funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho, não esquecendo nunca a interacção entre eles. Por outras palavras, aspectos relacionados com as características individuais, familiares e sociais dos indivíduos, com o seu trabalho na organização e com aspectos como o modelo estrutural da organização, o estilo de gestão, a cultura e clima organizacional, são alguns dos factores que devem ser considerados, à luz das teorias e da sua adaptação, quando da análise desta problemática.

O objecto do seu estudo centra-se no bem-estar do colaborador aliado à melhoria do desempenho organizacional, pelo que se reúnem num mesmo campo de pesquisa, aspectos anteriormente estudados pelas teorias da motivação e da satisfação no trabalho, factores ambientais e ergonómicos e características pessoais, permitindo o aprofundamento teórico destes temas e o seu interrelacionamento. Analisa os efeitos destas realidades no indivíduo, dando especial relevância às consequências do trabalho sobre a pessoa e aos seus efeitos nos resultados da organização.

A satisfação no trabalho e a motivação são, ainda hoje, dois conceitos que continuam a ser confundidos tanto no âmbito organizacional como na sociedade em geral, levando a confusões teóricas e organizacionais por surgirem muitas vezes correlacionados.

Enquanto a motivação, de um modo geral, está relacionada com forças internas, ou seja, com factores de ordem cognitiva que incitam os indivíduos a agir de determinada forma ou originando um determinado comportamento específico, a satisfação no trabalho pode ser

definida como um estado emocional positivo resultante da apreciação das experiências que as pessoas fazem do seu trabalho, isto é, das respostas emocionais e afectivas que resultam de uma situação de trabalho (Locke, 1984).

Neste sentido, o termo satisfação é entendido como um contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito, envolvendo resultados já atingidos e, contrariamente, a motivação está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta.

De acordo com Stamps (1997) o conceito de motivação foi incorporado às bases teóricas da satisfação profissional e diversos modelos conceptuais desenvolveram-se focando as suas inter-relações. Alguns desses modelos hipotetizam que a motivação leva à satisfação mas, autores como Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2003), referem que estes dois conceitos podem, inclusivamente, andar em sentidos opostos. Um indivíduo pode estar satisfeito com o seu trabalho e não se encontrar motivado para o mesmo, o que significa que ele avalia de forma positiva a sua situação profissional mas o seu nível de esforço não equivale a níveis de desempenho elevados. Este raciocínio permite-nos admitir que a produtividade é outro aspecto que distingue estes dois conceitos, considerando a relação motivação/produtividade mais evidente do que a relação satisfação/produtividade.

Qualquer que seja a teoria ou o conceito adoptado para conceptualizar a motivação e/ou a satisfação não podemos esquecer que estes são dois factores centrais da acção do gestor de recursos humanos, razão pela qual Marques (1996, citado por Cunha, 2002), refere que gerir recursos humanos corresponde, em grande medida, à gestão da motivação. Uma força de trabalho motivada reúne, à partida, condições para atingir níveis de desempenho e de satisfação mais elevados do que uma força de trabalho pouco motivada e insuficientemente empenhada. No caso dos serviços a satisfação assume-se como um factor ainda de maior importância visto que a insatisfação dos membros da organização tende a ser facilmente percebida pelos clientes e, mesmo que indirectamente, a influenciar o seu próprio grau de satisfação.

O interesse pelo tema aumentou e os estudos sofisticaram-se explorando e sugerindo atributos dos colaboradores e características do trabalho que levam a níveis mais elevados de satisfação. Contudo, mantém-se pertinente uma pergunta aparentemente óbvia e, igualmente, das mais complexas de responder quando se estuda a relação ser humano/trabalho: que motivos levam as pessoas a trabalhar e o que é que lhes transmite sentimentos de bem-estar?

2.1.4.1. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Nenhuma organização pode ter sucesso sem o comprometimento e o esforço dos seus colaboradores. Neste sentido é imperioso que se compreenda a sua motivação e os factores que a provocam, canalizam e sustentam os comportamentos.

A motivação é um conceito psicológico relacionado com a força e a direcção do comportamento. Os indivíduos são motivados pelos sentimentos de actualização do seu potencial e contínuo auto-desenvolvimento. São dimensões e factores como o conteúdo do trabalho, o reconhecimento e a responsabilidade pelo trabalho executado e a autonomia que verdadeiramente motivam os colaboradores.

Tal como refere Neves (2002), a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano, não surpreendendo que tenham surgido uma multiplicidade de teorias para a conceptualizar, procurando a razão ou razões que estão por detrás das acções individuais. De uma forma global, todas elas reconhecem que a motivação implica um processo dinâmico de alocação de recursos. Todavia, as várias teorias enfatizam diversos e diferentes aspectos de um *puzzle* de constructos que sobre elas se vão erguendo.

Alguns trabalhos sobre as teorias da motivação assumem certos procedimentos organizacionais, nomeadamente ao nível do desenho organizacional e das características do posto de trabalho, exercem uma influência directa sobre a motivação para o trabalho, promovendo um envolvimento intrínseco que determina a motivação e possíveis respostas afectivas relacionadas com a satisfação e o desempenho (Hackman e Oldham, 1976).

O conceito de satisfação no trabalho não é de fácil definição devido à diversidade de perspectivas existentes e por se tratar de um estado subjectivo (podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo com a mesma pessoa) sujeito a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (Fraser, 1983) que podem afectar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e/ou social (Locke, 1984).

No presente estudo, tomou-se por referência o conceito de Hackman e Oldham (1976) e de Locke (1984) que determina que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados com o próprio trabalho e o seu conteúdo (possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gestão de políticas e competências da organização) e também com aspectos associados a factores psicossociais no trabalho (interacção entre e no meio

ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais e necessidades, capacidades e competências dos colaboradores, cultura organizacional, estilo de liderança e causas extra-laborais (factores pessoais) que podem, por meio de percepções e experiências, influenciar a satisfação e a saúde do colaborador e, obviamente, o seu desempenho.

Certos de como é difícil, senão impossível, apresentar uma definição universalmente aceite de satisfação profissional, mencionamos a de Graça (1999b) que a caracteriza como uma atitude, uma emoção ou sentimento positivo face à situação profissional. Esta atitude emerge como resultado das avaliações relativas ao trabalho ou factores relacionados com o mesmo e constitui uma experiência subjectiva, ou seja, diferentes indivíduos perante uma mesma situação profissional podem apresentar diferentes níveis de satisfação (Alcobia, 2001).

Por ser uma atitude, a satisfação profissional comporta três componentes: (1) afectiva, que está na base da orientação de agrado ou desagradado do indivíduo face à sua situação profissional; (2) cognitiva, constituída pelas crenças, percepções e respectivas avaliações, relativamente ao seu papel na organização e à realidade da sua organização comparativamente com outras; (3) comportamental, traduzida em acções ou intenções decorrentes das avaliações realizadas e da orientação assumida. Estas três componentes do conceito de satisfação permitem à gestão compreender as reacções dos colaboradores quanto ao trabalho que executam prevendo os efeitos, dessas mesmas reacções, sobre um comportamento futuro (Hackman e Oldham, 1976).

Para Lima, Vala e Monteiro (1994) a satisfação no trabalho é abordada segundo perspectivas diferentes que se agrupam em três níveis distintos: situacional, individual e interacção social. O primeiro centra a explicação da satisfação profissional nas características da situação do trabalho; o segundo considera para a compreensão da variável as características individuais dos trabalhadores situando-se, deste modo, no âmbito dos aspectos motivacionais ou relativos aos valores dos indivíduos; o terceiro focaliza a sua atenção no processo de comparação social.

Spector (1997) refere que a satisfação profissional deve ser considerada tendo em conta um sentimento global sobre a profissão ou um conjunto de atitudes relacionadas com várias facetas ou dimensões da mesma. A perspectiva global é usada quando o interesse recai sobre a atitude geral ou de base, isto é, se se pretende determinar os efeitos decorrentes dos sujeitos gostarem ou não da profissão, enquanto a perspectiva das facetas é usada quando se deseja encontrar as dimensões ou facetas da profissão que produzem satisfação ou insatisfação.

De acordo com Graça (1999a) podemos referir, em termos muito simples, que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que cada um de nós faz, instantânea e empiricamente, do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais. Ou seja, quando uma pessoa percebe ou sente que aquilo que recebe (dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, bem-estar, amizade dos colegas, apreço dos utentes, autonomia no trabalho, oportunidades de formação contínua, desenvolvimento e reconhecimento de um projecto profissional) é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter, os seus níveis de satisfação encontram-se mais elevados.

Autores como Lima *et al* (1994) e Alcobia (2001) conceptualizam a satisfação profissional de duas formas distintas: unidimensional e multidimensional. Na primeira a satisfação centra-se, normalmente, em determinado objecto e origina avaliações e reacções específicas, enquanto na segunda, a satisfação emerge como uma atitude generalizada em relação ao trabalho, evidenciando um carácter mais duradouro (associa-se, então, a primeira a estados emocionais ou afectivos em relação ao trabalho e a segunda a uma atitude global).

As teorias de satisfação profissional podem reunir-se em dois grandes grupos: as de conteúdo e as de processo. As teorias de conteúdo assumem que o preenchimento de necessidades e o alcance de valores podem conduzir à satisfação profissional. Procuram encontrar regularidades no funcionamento do ser humano, relativas aos motivos e necessidades que desencadeiam o comportamento e que as organizações podem levar em linha de conta na definição de suas políticas de gestão, no sentido de conseguirem a satisfação de seus trabalhadores.

A relativa simplicidade das teorias de conteúdo é atraente contudo, elas foram criticadas por não reconhecerem que as necessidades variam de acordo com os indivíduos e como tempo, assim como o comportamento resultante dessas necessidades (Stoner e Freeman, 1985).

A teoria mais frequentemente citada, pertencente a este grupo, é a dos dois factores de Herzberg. Para o autor não existe um contínuo entre satisfação e insatisfação mas, sim, dois contínuos independentes, um entre satisfação e sentimento neutro e o outro entre este último e insatisfação. A primeira dimensão depende, segundo o autor, de factores intrínsecos ao trabalho (realização, reconhecimento, trabalho em si mesmo, responsabilidade e oportunidade de progressão na carreira), que designaram como "motivadores". A segunda dimensão depende de factores extrínsecos ao trabalho (políticas da organização, supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho), que designados por higiénicos. Deste modo, os factores motivadores geram satisfação quando estão presentes mas a sua ausência não gera

insatisfação, já os factores higiénicos desencadeiam insatisfação quando estão ausentes mas a sua presença não conduz à satisfação dos colaboradores (Herzberg, 1974). Segundo esta teoria as organizações, para proporcionar satisfação aos seus colaboradores, devem dar relevo ao enriquecimento do trabalho.

As teorias de processo assumem que a satisfação profissional pode ser explicada investigando a interacção de variáveis como as expectativas, valores e necessidades. Neste quadro teórico apresentamos a teoria de Vroom (1964), que defende que a motivação do indivíduo depende de três componentes: da expectativa de que o seu esforço resultará num bom desempenho; da expectativa de que este se traduzirá numa recompensa e da orientação afectiva (valência) que o indivíduo manifesta relativamente a essa recompensa. Se as recompensas forem atractivas para o sujeito, em termos da concretização dos seus objectivos, resultará satisfação, e acredita-se ser-se capaz de atingir um desempenho ao qual está associado a recompensa. No caso da sua orientação para a recompensa ser negativa e/ou o indivíduo não acreditar que pode atingir determinado desempenho e/ou se esse desempenho não está associado a recompensa, ele não sentirá motivação para trabalhar na medida em que não espera atingir a satisfação dos seus valores e necessidades. A teoria das expectativas considera que o comportamento é orientado por objectivos determinados pelo sujeito, o comportamento escolhido e o esforço para os alcançar são função do valor que os resultados representam e da expectativa de os atingir. Uma das limitações da teoria das expectativas relaciona-se com o facto da sua validade predictiva estar dependente da existência de ligação claramente percebida entre esforço/desempenho e desempenho/recompensa, o que nem sempre acontece. Em nosso entender, as relações anteriormente referidas não existem nos sistemas de recompensa da generalidade do funcionalismo público, pelo que é de admitir a baixa predictibilidade desta teoria no contexto em que se insere as profissões em estudo.

Encontramos na literatura várias formas de perspectivar a teoria da discrepância. Locke (1969, citado por Lawler, 1994) afirma que a satisfação é determinada em função da relação percebida entre o que o sujeito quer obter da profissão e o que lhe é oferecido pela mesma (dinheiro, condições de trabalho, segurança no emprego, autonomia no trabalho, prestígio, etc.), enquanto Porter (1961, citado Lawler, 1994) questiona as pessoas sobre a discrepância ao nível das recompensas entre o que recebe e o que pensa que deveria receber. Esta perspectiva da discrepância tem sido, segundo Lawler (1994), a mais utilizada para o estudo da satisfação. A satisfação da pessoa com a justiça do que recebe da sua profissão parece ser mais influenciada pelo que sente que deveria receber do que por aquilo aspira receber. De

acordo com esta teoria da discrepância, a satisfação do sujeito é tanto maior quanto menor é a diferença entre o que sente que deveria receber e o que efectivamente recebe da profissão.

A teoria da equidade contribuiu também para explicar o fenómeno da satisfação. A percepção da equidade do indivíduo é determinada pela razão entre aquilo que investe e o que recebe da profissão. Se o sujeito percepção a existência de equidade sentir-se-á satisfeito, caso contrário experimenta insatisfação. Esta teoria considera também a comparação social como um ponto muito importante, na medida em que o sujeito compara a razão das suas recompensas face ao seu investimento na profissão com a razão que percebe que os colegas, ou outros profissionais, com posições similares nas organizações recebem. O sujeito avalia através destas comparações a justiça da razão entre as suas recompensas e o seu investimento na profissão. Se o trabalhador percepção iniquidade nas suas comparações sentir-se-á desmotivado, podendo diminuir o seu investimento ou fazer ajustamentos cognitivos.

O quadro 5 resume as teorias de Satisfação Profissional.

Quadro 5: Síntese das Teorias de Satisfação Profissional

| Teorias | Autores | Aspectos Relevantes |
|----------------------|---------------------|---|
| Dois Factores | Herzberg | Factores de conteúdo (relacionados com a satisfação) Factores de contexto (relacionados com insatisfação) Enriquecimento do conteúdo da tarefa conduz à satisfação |
| Expectativas | Vroom | Expectativa que o bom desempenho produza recompensa (instrumentalidade) Valência, grau de atracção que a recompensa representa para o trabalhador Força, quantidade de esforço ou tensão existente no trabalhador capaz de o impelir a realizar a tarefa e que é o produto das variáveis anteriores |
| Discrepância | Locke Porter | Atribuição de um valor a cada dimensão do trabalho Sentimento do que se deveria receber como recompensa Percepção do que efectivamente recebe como recompensa Satisfação como função da congruência entre o que sente que deveria receber e o que efectivamente recebe |
| Equidade | Adams | Equidade em função da razão entre recompensa e investimento Processo de comparação (entre as razões <i>outcomes-inputs</i>) intra e inter-individual Percepção de equidade determina satisfação e de iniquidade a insatisfação |

2. 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional foi privilegiada nesta pesquisa com base no entendimento da sua importância para a QVT dos TDT.

No séc. XIX a substituição da força animal e humana por máquinas foi chamada a 1ª Revolução Industrial. A 2ª Revolução Industrial aconteceu em 1954 quando Norbert Wiener desenvolveu a informação tecnológica e os computadores (e outros equipamentos) substituíram os processos mentais humanos. O movimento da humanização do trabalho começou nos anos 60 do século passado e é identificado como a 3ª Revolução Industrial que levou à era pós industrial.

Hofstede (1994) considera que na base destas mudanças se encontra essencialmente uma questão de valores que determinam mudanças culturais, alteram as relações entre as pessoas e o trabalho, afectam o sistema económico e a estrutura da sociedade como um todo.

A cultura consiste no modo real de ser e de fazer da organização, isto é, na sua personalidade colectiva, que é constituída, dentre outros aspectos, a partir do modo como as pessoas em conjunto, pensam e agem, considerando a organização como um todo, assim como o trabalho nela realizado, o seu papel, o seu negócio, os processos de comunicação e relacionamento interpessoal. Deste modo, a cultura organizacional não é mais do que um sistema de significados partilhados, um conjunto de características chave que uma organização valoriza (Robbins, 1999).

Numa análise antropológica, tal como refere Neves (2000), o termo “cultura” começou por ser definido como um componente do sistema social, o qual se manifesta pelo modo de vida e pelos artefactos, onde se incluem o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, hábitos, assumidos pelo homem como membro da sociedade.

Esta concepção de cultura pluralista e sócio-cultural que permaneceu de 1900 a 1950 subdividiu-se em duas correntes. A primeira, mais simples, refere-se a um conjunto de padrões culturais criado pelos indivíduos que interagem (realçada pelas estruturas padronizadas da cultura) e traduzida nos artefactos e comportamentos. A segunda, mais complexa, encontra-se associada às formas de organização económica, política e social, sistemas de religião, tipo de linguagem, filosofias, direito, ciência e arte. Esta considera a cultura como um conjunto de estruturas sociais, integrada numa rede ou sistema de relações sociais, sendo cada sistema estrutural, uma unidade funcional que contribui de modo harmonioso para a sua existência e continuidade.

O conceito e desenvolvimento do termo cultura organizacional fica marcado com Pettigrew na década de 70, passando a ter grande desenvolvimento a partir da década de 80, atendendo à grande turbulência a que as organizações Americanas estavam sujeitas e à sua incapacidade para competir com organizações de outros países, nomeadamente Japonesas, ao fracasso dos modelos racionalistas da gestão das organizações, assentes em estudos e métodos quantitativos, limitadores da introdução de mudanças nas organizações, ao nível do seu comportamento social e psicológico (Neves, 2001; Gomes, 2000; António, 1991; Jesuíno, 1986).

O sentido de que a cultura das organizações é fundamental para o seu sucesso e que essas mesmas organizações são muito mais do que simples recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos, normas e procedimentos, é reforçado por muitos autores. As organizações são igualmente compostas por estruturas humanas e sociais, com vida própria, que crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências da envolvente em que se inserem, interna e externa, mediata em termos de perspectiva económica, tecnológica, cultural, política e demográfica, e imediata nas áreas de análise do cliente, mercado, concorrentes ou sectores de actividade (António, 2003).

Torna-se evidente a importância do ambiente em que se insere a organização, na complexidade das suas pressuposições, crenças, comportamentos, histórias e mitos, os quais representam o modo particular do funcionamento e desenvolvimento das tarefas da organização.

Entende-se assim que a cultura organizacional seja um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, que irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante. Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, assumindo um forte compromisso com os mesmos, a cultura dessa organização será forte, pressupondo uma unidade de propósito que leva à coesão e lealdade com a organização, evitando-se a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura. Neste sentido, a cultura organizacional não procura traduzir o grau de satisfação dos seus membros num processo de avaliação, mas sim a percepção que eles têm das suas características, isto é, se os seus membros a vêem como potenciadora de crescimento ou se pelo contrário a inibe, se promove a inovação ou se a restringe, sendo assim na sua perspectiva, meramente descritiva.

Para Schein (1999), a cultura organizacional tem subjacentes três níveis:

- Os artefactos, a que corresponde tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias;
- Os valores compartilhados a que correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzem as pessoas na realização das suas tarefas, servindo como que a justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;
- Os pressupostos básicos, associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que acções a tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa, que identificam a identidade da organização.

Do processo de adaptação dos indivíduos à cultura da organização, relativamente aos seus usos, costumes e procedimentos, resulta a melhor ou pior socialização. O momento da integração dos indivíduos é crucial, levando a dois possíveis resultados, após um período de integração mais ou menos alargado, formal ou informal, individual ou colectivo, fixo ou variável, seriado ou aleatório, de envolvimento ou despojamento. O primeiro, atendendo às características da própria socialização, leva à adaptação do colaborador à cultura da organização e o segundo, por motivos opostos, leva à rotulagem de “inadaptado” ou “rebelde” na organização, passando a ser discriminado no seio da cultura vigente da organização. Schein (1990) considera que a cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados suficientemente válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Neste contexto, Martin (1992) sistematiza a literatura sobre a cultura organizacional, em três categorias – integradora, diferenciadora e fragmentada. A perspectiva integradora faz da homogeneidade e harmonia os seus princípios base face aos benefícios que a sua concretização propiciam aos indivíduos e às organizações. A cultura é vista como um “*cimento social*” que une todas as pessoas da organização, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais por todos partilhado. Na perspectiva diferenciadora, a cultura organizacional considera a divergência como a sua essência, pondo em causa a

homogeneidade e o consenso da perspectiva integradora. Segundo a autora anteriormente citada, a divergência de opinião, promotora de conflitos de interesses, tanto conduz ao consenso como à completa exclusão, sendo por tal motivo propiciadoras e condutoras para a harmonia da organização. A existência de conflitos de interesse e de diferentes visões entre as pessoas, não são, por si só, causadores de não harmonia nas organizações uma vez que é fundamental a partilha de opiniões das sub culturas, caracterizadoras dessa mesma cultura. Na perspectiva fragmentada, o indivíduo é o principal foco de análise. Assim, a cultura organizacional é vista como uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas activos a cada momento. A cultura organizacional é vista de acordo com o momento e indivíduos que a integram. Sendo o indivíduo a principal unidade de referência, as suas posições são mutantes, em função dos problemas que se lhe deparam, face às constantes contradições entre situações e pelo facto das organizações serem constituídas por uma diversidade de sistemas sociais e organizacionais, como tal, ambígua e sujeita a mudanças.

2.2.1 ABORDAGENS CONCEPTUAIS AO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Gradualmente as abordagens sociológicas relativas às organizações superaram as insuficiências dos paradigmas teóricos do início do século, baseados em pressupostos de pura racionalidade e numa visão mecanicista do papel dos indivíduos naquelas estruturas. A crescente preocupação com o ser humano em situação laboral surge assim como perfeitamente lógica, integrada em modelos de investigação e análise demonstrativos da existência de factores não económicos que motivam e mobilizam os trabalhadores (Pettigrew, 1979).

As abordagens clássicas simplificam abusivamente a ciência da organização, isolando do seu contexto os elementos que não sabem tratar, como por exemplo, os factores humanos, psicológicos, afectivos e a incerteza do futuro. As experiências da gestão pela cultura² têm levado nos últimos anos à excelência de organizações, reconhecidas como sistemas sociais vivos e complexos, dotados de linguagem e identidade próprias em oposição à tradicional e redutora função das organizações como sistemas produtivos mecanicistas, tendo esta

² Lopes e Reto (1990): Em paralelo com a noção de gestão pela cultura, de origem americana, que reside na comparação da estrutura e do funcionamento da empresa com os esquemas culturais das sociedades, surge em França outra perspectiva que se centra na noção de identidade, associando a ideia de empresa com a da estrutura e do funcionamento psicológico do indivíduo.

representação conduzido "...a uma ideia essencialmente negativa do mundo empresarial, de ordem, método, disciplina, esforço, desprazer..." (Lopes e Reto, 1990: 20).

De acordo com Infestas (1991) a cultura organizacional permite relacionar e aplicar variadas noções que até há bem pouco tempo eram consideradas factores passivos: os valores, a identidade e a qualidade de vida no local de trabalho.

Gomes (2000) reforça a ideia de que na génese da contínua preocupação com a temática da cultura organizacional se encontra a ineficácia demonstrada pelos tradicionais modelos de gestão. Considerando que as organizações são sistemas abertos, ou seja, em constante interação e sob influência das turbulências do ambiente externo, necessitam de se adaptar a essas mudanças, sob pena de perderem viabilidade. Logo, o facto de ocorrerem transformações profundas nos planos tecnológico ou económico (como as que se verificaram com a mundialização da economia, o poderio no mercado dos novos países industrializados ou a crescente competitividade internacional), obriga à reorganização da gestão do trabalho nas sociedades contemporâneas.

Também num plano social a evolução dos modos de vida, a alteração das mentalidades que advêm de mais elevados níveis de escolarização e de conhecimentos, traduzem inevitavelmente novas expectativas face ao trabalho. Vivendo em melhores condições económicas e sociais, os indivíduos exigem, paralelamente, maior qualidade de vida no interior das organizações. Assistindo-se assim, na década de 70, a uma progressiva tendência para a integração social e polivalência, possibilitando simultaneamente aos colaboradores formação adicional e maiores responsabilidades. Surgem propostas de gestão com vista à humanização do trabalho ou ao aumento da qualidade de vida em situações laborais, em contraponto ao "taylorismo", o que vem aumentar os intervalos de liberdade e possibilitar uma participação mais crítica por parte de todos os envolvidos.

O interesse pela cultura interna traduz novas atitudes face ao fenómeno organizacional, podendo considerar-se a cultura como um constructo de raiz antropológica que explica os comportamentos em sociedade e que tem vindo a ser questionada e analisada como conceito chave a nível da eficácia organizacional (Gomes, 2000).

Assiste-se então, à "tomada de consciência, por parte de teóricos e práticos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas, sendo a "boa cultura" de organização (no sentido de adequada) um factor explicativo do sucesso económico" (Ferreira, Neves e Caetano, 2001:315).

A cultura de uma organização compõe-se de elementos a partir dos quais é definida e reúne um conjunto de características que a individualiza e torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças poder, recompensas, comunicação formal e informal comuns aos membros da instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos (Bilhim, 2005; Gomes, 2000; Neves, 2000; Cameron e Quinn, 1999; Câmara, Guerra, e Rodrigues, 1998; Hofstede, 1991; Lopes e Reto, 1990, Schein, 1990, 1999):

- Normas – conjunto das regras (tácitas ou explícitas) que indicam as atitudes e os modos esperados de proceder no âmbito organizacional. Às normas explícitas as pessoas adequam-se conscientemente (manuais, estatutos, regulamentos). Às normas tácitas as pessoas vão-se conformando;
- Valores – constituem-se nos pressupostos básicos que formam o núcleo da cultura organizacional. Normas e valores interrelacionam-se e são interdependentes: os valores podem estar reflectidos nas normas mas pressupõem avaliação;
- Recompensa – as pessoas comportam-se em função da recompensa ou reforço que recebem;
- Crenças – ao serem adoptadas como verdadeiras, são assimiladas pelos indivíduos, influenciando o seu comportamento;
- Ritos – actividades através das quais a cultura é expressa, tornando-a perceptível e tangível;
- Comunicação Formal – a interacção social sistemática e redigida por regras, entre a organização e o ambiente externo e interno
- Comunicação Informal – a interacção social e espontânea que escapa ao controlo e às normas, entre os membros da organização
- Poder – quem é que detém o poder? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem decide as recompensas?

De acordo com Robbins (1999), neste sistema de significados partilhados e de características chave valorizadas pela organização incluem-se sete características básicas que reflectem a sua essência. Nesse conjunto devemos salientar a “inovação e tomada de riscos” a que todos os seus membros se deverão comprometer ou empenhar, face ao estímulo que lhes é solicitado; a “atenção a detalhes” dispensada e demonstrada na análise do seu desempenho e na precisão

com que é executado; a “orientação para os resultados”, ou seja, o grau com que as administrações se empenham nos resultados ou produção, mais do que nas técnicas e processos usados para a sua obtenção; a “orientação para as pessoas”, ou seja em que medida as acções e decisões das administrações têm em consideração o seu efeito sobre as pessoas da organização, em termos de resultados esperados; a “orientação para as equipas”, mais do que para as pessoas em termos individuais; a “agressividade” não em termos de sociabilidade mas de competitividade e, por último, a “estabilidade” ou grau de ênfase dado à manutenção do status quo em comparação com o crescimento. É com base nestas características que, segundo o autor, as organizações definem a sua cultura, podendo cada uma das características variar numa escala, de acordo com a percepção, sentimentos ou entendimentos partilhados, do modo como os serviços ou produtos são efectuados e os comportamentos assumidos pelos seus membros.

2.2.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Destaca-se a existência de numerosas e diferentes definições de cultura no contexto organizacional, contudo, podemos afirmar que os peritos incluem no seu conceito tanto aspectos comportamentais como cognitivos e emocionais (Neves, 2001).

O autor refere a análise de Trice e Beyer (1993) que distingue na cultura organizacional dois aspectos distintos: (1) a essência, conjunto de valores, crenças e normas (componente *soft*), (2) as manifestações observáveis, conjunto dos símbolos, linguagens, narrativas e práticas (componente *hard*). Assim, numa organização, a cultura pode ser entendida como um complexo holístico, que inclui uma forma característica e tradicional de trabalhar (carácter histórico), pensar e reagir (carácter simbólico), que é mais ou menos compartilhada pelos seus membros e transmitida aos recém admitidos, podendo ser identificada pela resistência às mudanças, em virtude da carga afectiva dos valores que estão enraizados nas organizações.

Perspectiva semelhante encontra-se em Weick (1993), quando afirma que as atitudes do capital humano são o eixo estruturante da transformação de um sistema, mais do que os desenhos ou organigramas formais, porque aquilo que as pessoas acreditam que a organização é, reflecte-se no que elas fazem, e o que as pessoas fazem na organização, torna-se de facto no *design* organizacional real.

Schein (1990,1999) concebe a cultura organizacional em três níveis de análise (Figura 6):

- (1) Artefactos - que corresponde a tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias;
- (2) Valores compartilhados - que correspondem aos valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas (servindo para justificação do seu desempenho), são normalmente criados pelos fundadores das organizações e validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;
- (3) Pressupostos básicos - associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos (os quais definem o significado das coisas, o foco da atenção, que acções se devem tomar em diferentes situações, bem como a reacção emocionalmente ao que se passa) que definem a identidade da organização.

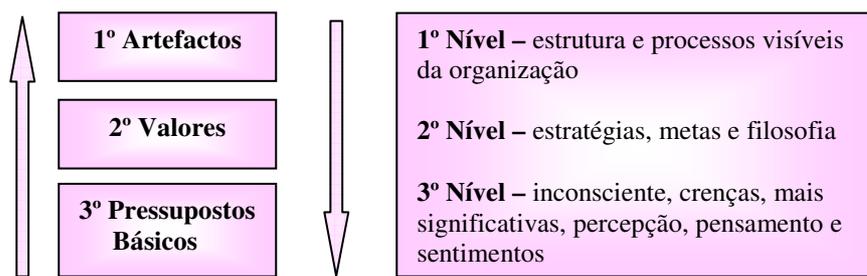


Figura 4: Níveis de Análise da Cultura (Schein, 1999:16)

O autor refere que nunca se deve confundir cultura com as suas manifestações, ou seja, no seu entender, análises limitadas aos níveis 1 e 2 são incompletas originando conclusões erradas mencionando ainda que a importância da cultura reside em níveis mais profundos (inconsciente) e que são estes que devem ser geridos. A operacionalização do conceito integra duas dimensões a ter em conta no diagnóstico da cultura organizacional: a descritiva (modelos de conduta, linguagem, ritos) e a avaliativa (normas, valores, mitos).

Este conceito de cultura organizacional, de acordo com Hatch (1993, citado por Neves, 2001), foi considerado como estático por não integrar uma característica essencial à cultura, a sua dinâmica, tal como não faz a interligação entre os seus níveis. Por tal motivo, dotou-o com um quarto nível designado por símbolos, diferenciando-o dos artefactos pelo significado que pode assumir, ou seja, a forma como o significado é produzido e utilizado pelas pessoas da organização.

O contributo de Schein, na perspectiva de Sackman (s/d, citado por Neves, 2001), inclui-se no grupo simbólico-cognitivo, na sua forma menos abstracta e mais operacional, pois encara a cultura como uma partilha de valores, normas, expectativas, crenças e pressupostos básicos pelos elementos de um grupo. Já na perspectiva fragmentada, sistematizada por Martin (1992), a realidade de uma organização é a ambiguidade, o paradoxo e a tensão entre opostos, a cultura não implica necessariamente uniformidade de valores, podendo estes ser conflitantes mas existirem no mesmo espaço cultural.

A tipologia de cultura organizacional de De Witte e De Cock (1986), com origem em duas dimensões unipolares (controle e dinamismo) que variam de muito a pouco e que se encontram relacionadas entre si, parte destas duas dimensões organizacionais para se estruturar em quatro quadrantes, constituindo as culturas de regras, apoio, inovação e de objectivos. A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controle, a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controle, a cultura de inovação por muito dinamismo e pouco controle e por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controle.

Dentro das tipologias de dimensões bipolares, referimos ainda a de Denison (1990), com duas dimensões bipolares e relacionadas entre si, sendo uma orientada na relação que as organizações têm com o seu exterior (orientação externa), versus a sua própria dinâmica interna (orientação interna). A segunda, também bipolar, refere-se ao dilema relacionado com a abertura à flexibilidade versus o controle pela estabilidade. As duas dimensões acabam por dar origem a diferentes terminologias de cultura organizacional nos quatro quadrantes. A cultura de consistência, de envolvimento, de adaptabilidade e de missão. As duas primeiras mais viradas para a dinâmica interna e as duas últimas para a dinâmica externa. De igual modo e numa segunda perspectiva, a cultura de envolvimento e adaptabilidade enfatizam a capacidade da organização para a mudança e flexibilidade, enquanto a cultura de consistência e de missão se orientam para a segurança e estabilidade.

O modelo dos valores contrastantes (*Competing Value Model*) de Cameron e Quinn (1999) teoriza que os problemas organizacionais assumem frequentemente a forma de paradoxos ou dilemas inerentes ao próprio sistema institucional e que os valores competem entre si. Uma dimensão assenta no critério eficiência que valoriza a flexibilidade, o discernimento e o dinamismo que contrasta com a valorização da estabilidade, ordem e controlo. Outra dimensão contrasta entre a eficiência assente numa orientação interna, integração e unidade, e a eficiência baseada numa orientação externa, diferenciação e rivalidade.

O referido modelo analisa as tensões existentes num ambiente organizacional, contrapondo “flexibilidade versus controlo” e “ambiente interno versus ambiente externo”, conseguindo interpretar uma grande variedade de fenómenos organizacionais para além de integrar as dimensões da cultura organizacional, propostas por muitos autores, como por exemplo a classificação descritiva do conteúdo de uma cultura organizacional, a identificação de dimensões cuja similaridade e diferenças culturais podem ser avaliadas e, permite igualmente, sugestões técnicas e ferramentas para análise organizacional que possibilita a medição e representação da cultura.

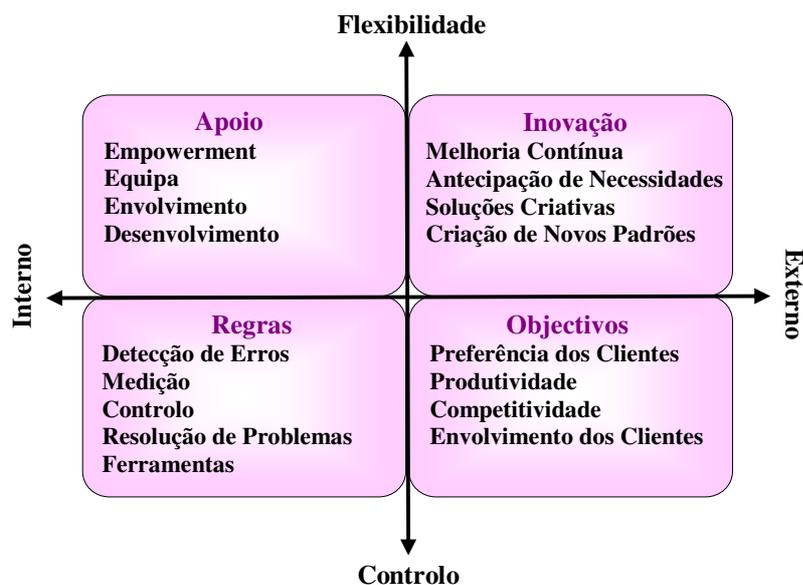


Figura 5: Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron e Quinn, 1999: 45)

O seu esquema tipológico (Figura 7) representa-se por dois eixos: horizontal (orientação interna - ênfase nos recursos humanos; orientação externa - crescer e adquirir recursos); e vertical (flexibilidade - importância da iniciativa individual, rapidez, adaptabilidade; controlo - necessidade de hierarquia e controlo entre funções) que se distribuem em três dimensões: (1) a dimensão contrastante flexibilidade/controlo, para o caso da estrutura organizativa assente no controlo, valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal.

Caso a estrutura organizativa assente na flexibilidade, valoriza-se a inovação e a adaptação, assumindo-se uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança; (2) a dimensão contrastante orientação interna/orientação externa, valoriza na primeira o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do

trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade; (3) a dimensão contrastante meios/fins, traduz o crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados. Representa os modelos teóricos implícitos a cada quadrante.

Segundo os autores, os quatro quadrantes que emergem do modelo abrangem a maior parte das formas organizacionais desenvolvidas pelas ciências administrativas: cultura de apoio (Clã), cultura de inovação (Adhocracia), cultura de regras (Hierárquica) e cultura de objectivos (Mercado).

Esta classificação também está de acordo com as teorias de gestão sobre o sucesso organizacional, qualidade e liderança. Na cultura de apoio, é partilhada a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo e do bem-estar das pessoas (modelo das relações humanas que enfatiza a motivação das pessoas e a descentralização de decisões). Na cultura de inovação reforça-se a crença na importância e valor da criatividade, inovação, flexibilidade, receptividade à mudança (modelo dos sistemas abertos que tem como principal função a adaptação). Na cultura de objectivos são os valores da produtividade, da eficiência, da maximização de resultados, que constituem a base dominante (modelo dos objectivos racionais que se centraliza na obtenção dos objectivos definidos), por último, na cultura de regras em que a base das crenças assenta nos valores da ordem, da hierarquia e dos sistemas de informação e do controle (modelo dos processos internos cuja principal finalidade é a integração e o controlo).

Numa cultura de regras, Hierárquica, os critérios de eficácia tendem a confundir-se com os critérios de liderança, baseando-se em eficiência, na estabilidade e segurança bem como no sentido de oportunidade. A teoria dominante que conduz a organização é a adopção de controlo de eficiência com eliminação de perdas e redundâncias, e portanto da eficácia. Há uma rejeição absoluta à flexibilidade, valorizando assim a formalização, a uniformidade e a centralização em nome de uma estabilidade intensa e de uma eficiência onde os erros não têm lugar. Já o critério de eficácia, no modelo dos objectivos racionais, cultura de Mercado, assenta na produtividade conseguida com base no planeamento e na experiência de funcionamento. Elevados níveis de produtividade conduzem a elevados níveis de eficácia. Numa cultura de apoio, de Clã, o critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e o desenvolvimento das pessoas. Baseia-se nas relações humanas, enfatiza a

flexibilidade e o lado interno da organização, tendo como principal objectivo a criação e a manutenção da coesão e empenho das pessoas. A participação, a confiança, o sentimento de pertença são valores nucleares na motivação dos seus trabalhadores que apresentam um elevado nível de satisfação. Trabalhadores participativos e com elevado nível de satisfação, produzem eficácia. Na cultura de inovação, Adhocracia, a eficácia mede-se pela quota de mercado e pela criação de novas oportunidades, bem como pelo crescimento em volume de negócios.

Da pesquisa teórica efectuada sobre esta temática, retivemos a ideia de que toda a investigação e produção teórica sobre cultura organizacional assentam invariavelmente em duas perspectivas: uma integradora, que propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura de forma coesa e outra diferenciadora, que enfatiza a heterogeneidade existente no seio de qualquer instituição, propondo a existência de um conjunto de sub culturas que se entrecruzam no quotidiano organizacional.

Segundo Gomes (2000), no primeiro caso, estamos perante uma perspectiva que entende a cultura como um elemento aglutinador das diferentes partes constitutivas de uma organização, de tal forma que esta surge como um pólo unitário e homogéneo, no qual, todos pensam da mesma forma, lidam com os mesmos problemas e adoptam soluções idênticas; por outro lado, e contrariamente, poder-se-á argumentar que a estrutura é plural, integra grupos diferenciados, sendo portanto natural a existência de conflitualidade entre os distintos grupos sócio-profissionais, originadora de diferentes interesses e formas de interpretação e reacção às situações. O autor entende, desta forma, que as posições antagónicas sobre o fenómeno traduzem duas possibilidades: a remissão para o estudo da cultura das organizações, ou por outro lado para o estudo da cultura nas organizações. Tal significa que, no primeiro caso, se estuda a instituição no seu todo, no contexto das suas relações como o meio envolvente. Falamos de cultura organizacional no singular, situando a organização no seu relacionamento com o meio exterior. No segundo caso, a unidade de análise são os grupos que compõem cada instituição; os planos são aqui grupais ou individuais (departamentos, equipas, categorias profissionais, ou mesmo cada indivíduo isoladamente).

Na realidade, estas perspectivas claramente distintas alicerçam-se em diferentes realidades visíveis nas estruturas institucionais, o que torna pertinente a questão de se saber até que ponto é desejável a existência nas organizações de uma cultura forte, única, integradora e homogeneizadora, ou, inversamente, uma cultura mais difusa, plural e heterogénea.

Sobre esta temática Câmara *et al.*, (1998) são de opinião que a existência de uma cultura forte e exclusivista em todos os sectores da organização poderá revelar-se contraproducente, visto tender a centrar a instituição no seu interior, sustentando uma visão rígida e inflexível relativamente ao meio envolvente. Naturalmente, a exigência de resolução de conflitos, e de gestão quotidiana, implicam a existência de uma cultura forte, mas não eliminatória de estratégias particulares dos diversos grupos internos, que se apoiam, isso sim, na cultura geral da organização, naquilo que é a essência da sua identidade.

Não será então correcto, segundo os autores, fazer-se a apologia de uma cultura única no seio de uma organização, mas sim de "um mosaico cultural", particularidades que têm a sua origem em objectivos específicos de cada sector, grupos profissionais ou distintos tipos de relação com o trabalho. Defendem os autores que estas distinções culturais, ao invés de desintegrarem ou fragmentarem a instituição, poderão actuar em seu favor; organizações que adoptam uma perspectiva pluralista de cultura agem em conformidade com os anseios e expectativas do indivíduo moderno, e com o papel social cada vez mais relevante que as instituições desempenham nas sociedades contemporâneas.

A perspectiva de Ferreira *et al.*, (2001: 318) relativamente a este aspecto apresenta-se distinta. Entendem os autores que, "mais importante que o problema da homogeneidade cultural *versus* heterogeneidade, é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos." Querem com isto significar que, na sua opinião, o sucesso das instituições não se relaciona directamente com a prevalência de culturas singulares ou diferenciadoras, mas sim com a capacidade de resposta rápida e adequada às exigências constantes do meio envolvente.

No fundo a cultura organizacional traduz, tal como refere Robbins (1999), o sentido e o controle que guia as atitudes e comportamentos dos colaboradores. É hoje reconhecido que a satisfação profissional é um importante indicador do clima organizacional e, mais do que isso, um elemento determinante da avaliação da qualidade das empresas e demais organizações, a par da satisfação dos clientes. Em todo o caso, a relação entre a satisfação e os resultados do desempenho individual e organizacional não é linear, embora muitos estudos apontem para uma associação ou correlação entre a satisfação, certas variáveis sociodemográficas (por ex., profissão, antiguidade, cargo ou função) e certos comportamentos ou intenções comportamentais (por ex., desempenho, rotação ou *turnover* do pessoal, absentismo e *burnout*).

2.3. ESTILO DE LIDERANÇA

Ao procurarmos clarificar o conceito de gestão e a função do gestor, deparámo-nos com uma sobreposição corrente entre eles. Cameron e Whetten (1988: 14) referem que, enquanto “tradicionalmente a liderança é utilizada para descrever o que os indivíduos fazem sob condições de mudança, isto é, quando as organizações são dinâmicas e sofrem transformações, as pessoas no topo é suposto exibirem liderança... gestão, é o termo tradicionalmente usado para descrever o que fazem os executivos sob condições de estabilidade”.

Em muitas abordagens existe a perspectiva de que a gestão envolve actividades como planear, organizar, dirigir e controlar sendo a função de liderança reservada apenas aos aspectos mais directamente relacionados com as pessoas, ou seja, à direcção, ao controlo e carisma. Contudo, conforme referem os autores anteriormente citados, os gestores não serão bem sucedidos se não forem bons líderes nem os líderes podem ter sucesso sem serem bons gestores. Uma gestão eficaz pressupõe uma liderança eficaz, pelo que os conceitos andam inseparáveis. É a liderança que permite levar a organização a aceitar a mudança e a ambiguidade, criando projectos visionários e coerentes, potenciando a que a organizações se tornem aprendentes. Esta noção de líder da mudança organizacional implica uma gestão das pessoas que terá de compatibilizar as práticas táticas com as estratégicas (Bennis, 1989).

O entendimento da liderança varia consoante as correntes e os seus modelos teóricos. Deste modo, pareceu-nos interessante, mais do que rever todas as tentativas da sua conceptualização, referir aquelas que são mais consensuais entre os vários autores.

Autores como Richards e Greenlaw (1966), Stodgill (1974) e Hollander (1985) afirmam que o conceito deve ser encarado como um processo cuja dinâmica depende das características de quem chefia, dos colaboradores e da natureza específica da situação; referem que só podemos falar de liderança se forem satisfeitas três condições distintas: (1) presença de um grupo de duas ou mais pessoas; (2) uma tarefa comum a realizar e (3) diferenciação de responsabilidades, privilegiando a influência exercida pelo líder tendo em vista o alcance de determinados objectivos grupais ou sociais.

Schein (1990) reforça a importância da existência de um “contrato psicológico” que se fundamenta nas contrapartidas que os membros do grupo esperam obter ao seguirem as ideias de alguém que se assume com responsabilidades de decisão.

2.3.1 ABORDAGENS CONCEPTUAIS AO ESTUDO DA LIDERANÇA

A liderança é um tema clássico nos estudos organizacionais e de gestão. Não parece possível, aliás, falar de gestão e de organização sem aludir à liderança. Contudo, muitas têm sido as definições do conceito, sem que para tal se tivesse obtido consenso. De acordo com Cunha e Rego (2005) a definição sugerida pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) é particularmente interessante, referindo a liderança como “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House *et al.* 1999 : 184, citados por Cunha e Rego, 2005).

Barrow (1977) entende a liderança de uma forma extremamente consensual. Refere-a como um processo comportamental que pretende influenciar indivíduos ou grupos, no sentido de se alcançar os objectivos definidos. O carácter geral desta acepção torna-se útil, pois permite incluir um conjunto de dimensões que caracterizam o tema, como sejam, os processos de tomada de decisão, as técnicas e estratégias motivacionais, o tipo e a frequência de comportamentos de *feedback*, o relacionamento interpessoal, as políticas e estratégias de planeamento e orientação do grupo para atingir o rendimento desejado e, por fim, as regras e as normas que estabelecem o funcionamento e o relacionamento dentro da equipa.

Uma análise mais global destes aspectos implícitos na actividade de liderar implica a definição de quatro factores que podem explicar a eficácia obtida pelos coordenadores dos TDT: (1) as qualidades pessoais (ex: inteligência, assertividade, empatia, motivação intrínseca, flexibilidade, ambição, auto-confiança e optimismo); (2) o estilo de liderança utilizado, que deve variar em função das exigências colocadas ao exercício das funções; (3) o contexto e local de trabalho (ex: a tradição dos serviços e profissões) e (4) as características dos indivíduos (ex: género, nível de competência, idade, nacionalidade, etc.). Destas diferentes áreas resultam várias combinações de explicações sobre o facto de, por exemplo, um determinado coordenador ter imenso sucesso com uma equipa e outro seu colega, com uma metodologia científica semelhante, poder fracassar completamente.

Analisando um pouco mais detalhadamente estas dimensões, Fiedler (1993), refere que relativamente ao nível das características pessoais dos coordenadores, as percepções de auto-eficácia podem condicionar a forma como estes são aceites pelos colaboradores e, indirectamente, a sua satisfação e os resultados finais obtidos. Assim, é defendido que a utilização eficiente das competências técnicas, do *feedback*, da capacidade de motivação dos profissionais e da apresentação de um maior comprometimento para com a actividade

profissionais têm como efeitos a promoção de níveis de satisfação mais elevados com a liderança fornecida e, evidentemente, níveis de desempenho superiores.

De igual modo, se o que é privilegiado se refere ao desenvolvimento pessoal e ao bem-estar dos colaboradores então, a tendência será para observar, para além de atitudes mais positivas destes face ao trabalho, comportamentos de amizade e *fair-play* entre profissionais.

Quanto à liderança assumida, tem sido um dado consensual a necessidade de adaptação do estilo de comunicação e do exercício do poder em função dos colaboradores e das funções por eles desempenhadas (Drouillard e Kleiner, 1996).

Em termos das exigências externas, existe um consenso acerca do exercício da liderança ser encarado em função do contexto social de referência. Tal como referem os autores anteriormente citados, a influência do líder deve comungar de um sentido moral, de valores e ético entre todos e, num âmbito mais global, deve ser considerada como “aceitável e justa” pela sociedade. Dito por outras palavras, este processo envolve acções de persuasão (que não devem ser confundidas com estratégias de imposição) no sentido do grupo procurar obter uma determinada “missão”, assumindo-se a existência de um acordo prévio sobre a importância e interesse desse desígnio, tanto no seio do grupo como no meio envolvente. Podemos assim afirmar que a liderança, para além de poder envolver uma forte ligação psicológica e emocional entre o líder e os membros do grupo, deve também possuir princípios éticos e morais socialmente admissíveis, expressos tanto pela cultura organizacional de funcionamento como pelos valores e ideais defendidos.

Para além destes factores promotores da eficácia existem, pelo lado inverso, aspectos negativos que condicionam o exercício da liderança. A este nível, tem sido fundamentalmente referida pela literatura as características pessoais dos líderes como podendo contribuir para um mau funcionamento dos grupos de trabalho. Num último domínio, Kets de Vries e Miller (1997) propuseram o conceito de “liderança patológica” para denominar um conjunto de problemas de personalidade de quem exerce funções de poder. Desde logo, a forte necessidade para procederem de acordo com aquilo que é socialmente desejado pelos outros pode acabar por tornar mais importante tomar as “decisões esperadas” do que as “decisões correctas”. Por outro lado, uma visão distorcida do *self*, com um elevado traço de narcisismo implica, por vezes, uma grande necessidade de poder e prestígio, a que se associa uma tendência para a manipulação e o engano nas relações interpessoais. Em termos emocionais, também podemos assistir a uma incapacidade em diferenciar ou verbalizar qualquer emoção, manifestada através da falta de empatia face aos outros bem como da ineficácia em gerir

eficazmente os conflitos. Um último aspecto, segundo os autores, prende-se com a dificuldade em perceber o momento em que se deve abandonar a profissão, mesmo quando o responsável reconhece que as suas características já deixaram de preencher as exigências colocadas pela função exercida. Este conjunto de problemas pode ser exacerbado quando os líderes se confrontam com alguns “riscos” habituais do exercício de lugares de chefia, de que são exemplo, a “solidão do comando”, que é caracterizada por uma certa tendência para perder o contacto com a realidade e com os problemas dos outros e o “medo do sucesso” que resulta da forte exposição social inerente às funções que desempenham.

Em síntese, este lado negativo também deve merecer a mesma atenção por parte dos investigadores que se têm preocupado em estabelecer os efeitos potencialmente positivos da liderança pois devido ao poder de um “mau” líder podem estar subjacentes vários efeitos indesejáveis, tais como o desencadear de emoções negativas e frustrações, má tomada de decisões, perda de recursos e aumento de custos, declínio económico e falência nas organizações (Washbush e Clements, 1999).

Decorrente da forma como é exercido o poder surge uma outra questão, bastante abordada pelos autores e que se relaciona com a necessidade de não se confundir o estatuto de líder com outros papéis sociais ou profissionais, vulgarmente designados por “gestor”, “director” ou “*manager*”. Nestes últimos casos, os profissionais podem exercer um conjunto de funções próprias dos líderes (ex: planificação e organização das tarefas, definição e estabelecimento de horários, selecção e agrupamento dos membros em determinadas tarefas, etc.), mas a diferença reside no facto do líder realizar todas estas tarefas em paralelo com a responsabilidade de promover e implementar uma determinada “filosofia” no grupo que o distingue de todos os outros. Quer isto dizer que cabe a este último definir, juntamente com a equipa, os objectivos e as metas a atingir (a razão da sua existência) e depois assegurar os meios necessários para transformar uma determinada ideologia em produtos e resultados concretos (Drouillard e Kleiner, 1996). Assim, para se adquirir este estatuto não basta ter uma determinada ideia ou meta a atingir, sendo também necessário saber transformar essa “visão” em aspectos concretos, suficientemente desafiantes, que possam assegurar o empenho e a motivação dos outros. Desta forma, o papel de liderar exige o desenvolvimento de competências psicológicas, principalmente, as que dizem respeito ao relacionamento interpessoal, pois é na interacção com os outros que se consegue uma maior motivação para a acção, colocando-se a ênfase na mudança organizacional. Também os líderes devem procurar a excelência, adaptando comportamentos e preparando-se bem para desempenhar o seu papel, preocupar-se com a melhoria contínua, de modo a tentar fazer parte de uma elite de

profissionais que atinge as metas que a maioria não consegue. É neste sentido que os autores afirmam a existência de três tipos de pessoas: os poucos que conseguem com que as coisas se façam, um número razoável que assiste às coisas acontecerem e a esmagadora maioria que não tem a mínima ideia do que é que se passou.

2.3.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Embora reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana, a liderança não obteve muita atenção dos primeiros estudiosos da administração. Inicialmente voltada para a tarefa, como referido nos trabalhos de Taylor e, posteriormente para a estrutura organizacional, com Fayol. Foi somente por volta de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e os seus relacionamentos sociais, em detrimento dos aspectos técnicos e formais das organizações.

Na Teoria Clássica, a liderança era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e das suas relações com os subordinados. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais dentro dos grupos de trabalhadores, actuando paralelamente ao poder formal. A liderança torna-se, paulatinamente, um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados pelos académicos. Desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e os colaboradores.

As investigações e os modelos explicativos da liderança permitem-nos verificar diferentes orientações e influências considerando-se, hoje em dia, a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. Neste sentido, são habitualmente aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança: um centrado no estudo dos traços de personalidade, outro interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Vecchio, 1995). No primeiro caso, a preocupação é tentar identificar e caracterizar os atributos pessoais dos que exercem posições de chefia, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos que não o são. No segundo movimento, o foco de interesse centra-se na análise daquilo que os responsáveis fazem no normal desenrolar das suas funções, procurando-se determinar os comportamentos que mais se correlacionam com a eficácia obtida. Na última perspectiva, segue-se uma lógica mais contingencial, privilegiando-se a observação dos factores do ambiente que podem condicionar decisivamente a liderança.

Convém, no entanto, esclarecer que alguns dos modelos resultantes deste último movimento também são apelidados de “interaccionistas”, pois apesar de enfatizarem a necessidade dos líderes se adaptarem às exigências contextuais acabaram por incluir aspectos relacionados com as características de personalidade e os comportamentos considerados mais eficazes. É neste sentido que Yukl (1998) afirma que esta proposta pode ser entendida de duas formas distintas, privilegiando, por um lado, a compreensão dos factores e exigências externas que influenciam a liderança e, por outro, identificando os aspectos situacionais que moderam a relação entre os traços de personalidade e os comportamentos associados à eficácia atingida no trabalho.

Nas últimas duas décadas, um novo movimento tem sido bastante divulgado, centrando-se sobre o carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interacções que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998).

Estas possibilidades de estudo da liderança acabam por evidenciar as dificuldades dos investigadores em definirem uma tipologia que situe as propostas teóricas formuladas até à actualidade.

Quadro 6: Tipologia das Concepções de Liderança (Cunha e Rego, 2005: 23)

| | I. Universal | II. Contingencial | III. Valores |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---|
| Personalidade | 1. "O grande homem" (carismático) | 3. Especialista situacional | 5. Líder íntegro (ou nível 5) |
| Comportamento | 2. Líder janusiano | 4. Camaleão | 6. <i>Coach</i> (desenvolvimentista e transformacional) |

A tipologia adoptada no Quadro 6 retoma e actualiza a adaptada por Jesuíno (2005) e procura avançar uma possibilidade de enquadramento das várias abordagens.

Aos quatro primeiros tipos considerados por este autor, são acrescentados dois novos, decorrentes do recente interesse pelo tema da liderança baseada nos valores (e.g., confiança, coragem, integridade, respeito pelas pessoas, empenhamento, espírito de serviço). Este interesse advém, segundo Cunha e Rego (2005), fundamentalmente da combinação de dois factores: se por um lado são cada vez mais as organizações de conhecimento intensivo em que os cognitários predominam, por outro, são notórios os efeitos nefastos do modo de controlo

puramente mecanicista/burocrático, havendo uma ênfase crescente na necessidade dos líderes desenvolverem novas formas de gestão.

Os seis tipos de liderança contemplados no Quadro 6 resultam do modo como se cruzam duas vertentes. A primeira, refere-se à abordagem centrada essencialmente na personalidade e, a segunda, nos comportamentos. A diferença essencial entre ambas reside no facto de a personalidade ser estável e difícil de mudar enquanto que, os comportamentos podem aprender-se ou modificar-se. A segunda, um pouco mais complexa, pode ser explicada da seguinte forma:

As primeiras abordagens de liderança procuram identificar os traços dos “grandes homens”, as características dos indivíduos que “nascem” dotados para liderar. Presumia-se a existência de traços universais e o líder que fosse deles dotado seria eficaz em qualquer situação.

- Posteriormente surgiram outras abordagens igualmente universais mas focalizadas em comportamentos que procuravam responder a perguntas do tipo: “como se comportam os líderes eficazes?”. A resposta começou pela afirmação de dois tipos de comportamentos (orientação para as tarefas e orientação para as pessoas), daí derivar o termo “janusiano”, inspirada nas duas faces do deus romano Janus (Cunha e Rego, 2005). Argumentava-se que, se estes dois comportamentos fossem praticados em elevado grau, haveria eficácia qualquer que fosse a situação.
- A lógica universal viria, todavia, a provocar concepções contingenciais. A tese de que havia traços associados à eficácia qualquer que fosse a situação foi substituída pelo pensamento da necessidade de especialistas situacionais: cada situação requer diferentes traços de personalidade, pelo que um perfil eficaz numa dada situação poderá não sê-lo noutras situações, mesmo que análogas. Esta lógica viria igualmente a ser tida em conta em estudos sobre comportamentos, originando uma lógica camaleónica: cada situação requer diferentes comportamentos de liderança.
- A dicotomia universalidade-contigência veio a ser desafiada pela lógica da liderança baseada em valores. Dela resulta duas grandes abordagens, consoante o foco incida sobre a personalidade (líder íntegro ou de nível 5) ou sobre os comportamentos (*Coach*).

Quinn e Rohrbaugh (1983) através da divulgação da noção de organização como sistema em contradição propõem uma visão integradora dos quatro modelos de valores de eficácia organizacional (Modelo dos Objectivos Racionais de Taylor, Modelo dos Processos Internos de Max Weber e Fayol, Modelo das Relações Humanas de Mayo e o modelo dos Sistemas

Abertos de Katz e Kahn, Lawrence e Lorsch, Mintzberg), através do Modelo dos Valores Contrastantes (já referido anteriormente).

Este foi assim denominado por inicialmente aparentar transmitir uma mensagem conflitual, contrastante e mutuamente exclusiva, que assume mentalmente que estes não se podem adoptar em simultâneo por se tratarem de quatro perspectivas diferentes que reflectem os valores ocultos e a complexidade, na base dos quais, as pessoas, programas e organizações vivem e morrem (Quinn, Faerman, Thompson e Mcgrarth, 1990). De acordo com os autores estes encontram-se relacionados entre si, completando-se de forma simples, lógica e dinâmica. Ao reuniu-los numa leitura global, o modelo único congrega os critérios de eficácia cujo contributo advém de cada modelo.

Tal como se pode observar na Figura 8, cada modelo é, através da representação espacial de dois eixos (vertical e horizontal), delimitado por um dos quatro quadrantes da estrutura que reflectem valores ou orientações gerais no perímetro da sua representação espacial.

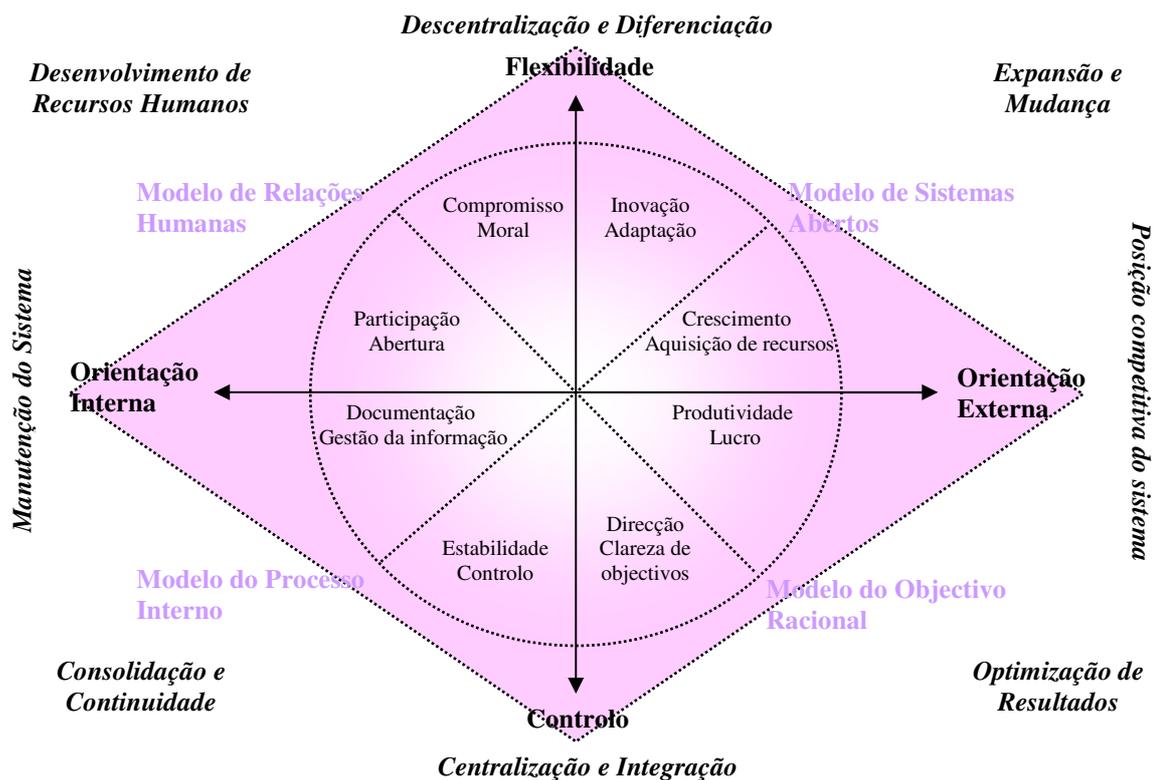


Figura 6: Representação do Modelo dos Valores Contrastantes (Adaptado de Quinn *et al*, 1990)

Cada modelo tem um oposto perceptual. Por exemplo e a título meramente ilustrativo, o modelo das relações humanas (flexibilidade e orientação interna) está em completa oposição com o modelo dos objectivos racionais (controlo e orientação externa), pelo que, no primeiro o valor das pessoas encontra-se inerente, enquanto no segundo as pessoas somente têm valor

quando contribuem substancialmente para melhoria dos objectivos. Os paralelismos entre os modelos também são importantes, assim, podemos verificar que os modelos sistemas abertos e objectivos racionais têm a sua ênfase na orientação externa enquanto que os modelos processos internos e objectivos racionais põem o seu enfoque na orientação interna.

Os modelos de gestão, enquanto grelhas isoladas de leitura e intervenção na realidade organizacional, encerram um conjunto de papéis a desempenhar pelos líderes remetendo-os para um conjunto de competências (Quadro 7).

Quadro 7: Síntese das principais características dos Modelos de Gestão (Adaptado de Quinn *et al*, 1990)

| | Objectivo Racional | Processo Interno | Relações Humanas | Sistemas Abertos |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Crítérios de Eficácia | Produtividade, benefícios | Estabilidade, continuidade | Compromisso, união, moral | Capacidade de união, apoio externo |
| Ênfase | Clarificação de metas, análise racional e acção | Definição das responsabilidades, medidas, documentação | Participação, resolução de conflitos e criação de consenso | Adaptação política, resolução criativa de problemas, gestão da mudança e inovação |
| Clima | Economia racional (resultados) | Hierárquico | Orientado para a equipa | Inovador flexível |
| Papel do Gestor | <p>Director:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomada de iniciativas • Fixação de metas • Delegação eficaz <p>Produtor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade e motivação pessoal • Motivar as pessoas • Gestão do tempo e do stress | <p>Monitor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a sobrecarga de informação • Analisar a informação de forma crítica • Apresentar a informação (redigir com eficácia) <p>Coordenador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificação • Organização e desenho • Controlo | <p>Mentor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto-compreensão e compreensão dos outros • Comunicação interpessoal • Desenvolvimento dos subordinados <p>Facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de equipas • Tomada de decisões participativas • Gestão do conflito | <p>Inovador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conviver com a mudança • Pensamento criativo • A gestão da mudança <p>Broker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar e manter uma base de poder • Negociar acordos e compromissos • Apresentar as ideias (apresentações verbais eficazes) |

Desta visão de conjunto emerge uma série de papéis decorrentes dos critérios de eficácia associados a cada modelo em cada quadrante. Assim, cada quadrante, assume dois papéis cujas características estão associadas ao modelo teórico de performance organizacional e de gestão em questão, reflectindo um conjunto nuclear de competências de gestão.

Dos quatro modelos emergem oito papéis de gestão que são requeridos pelos líderes no desempenho da sua actividade nas organizações e que resumidamente podemos identificar da seguinte forma:

- Director - Tem um papel fundamental na planificação e fixação de objectivos, define os problemas, selecciona as alternativas, estabelece quais os papéis e respectivas tarefas, gere as normas e políticas e orienta dando instruções. Desta forma é claro o papel do líder, é aquela pessoa que manda e age com decisão.
- Produtor - Este líder encontra-se centrado no trabalho e na tarefa, tem elevados níveis de motivação, energia e interesse. Após terminar uma tarefa mantém altos níveis de produtividade pessoal, poderá ser considerado como alguém entusiasta para atingir determinado objectivo. Tem capacidade para motivar os seus colaboradores a aumentar a produção e, conseqüentemente, a melhor alcançar os objectivos definidos.
- Monitor - Este tipo de líder tem um papel orientado para o detalhe, o controlo e a análise, encontrando formas de quantificar qualquer tipo de actividade. Encontra-se actualizado sobre tudo o que acontece na sua unidade de trabalho e supervisiona o cumprimento das normas por parte dos seus colaboradores.
- Coordenador – É aquele líder que se caracteriza por ser um elemento facilitador do trabalho, por promover a organização e a coordenação dos seus colaboradores, resolvendo as situações de crise com que se depara e programando o trabalho e as funções. É responsável por áreas ligadas à tecnologia, à logística e à manutenção. Promove a mudança, envolvendo os elementos da sua equipa na implementação de novas formas de comunicação e coordenação de esforços.
- Facilitador – Caracteriza-se essencialmente por promover o trabalho em equipa, a união e o esforço colectivo. Sendo gestor dos conflitos interpessoais existentes nos colaboradores e apaziguador perante as diferenças, aplica técnicas de redução e resolução de conflitos. Desenvolve a participação e a abertura, criando um ambiente positivo e criativo.
- Mentor - Este líder é considerado sensível, aberto, equitativo e colaborador. Considera os seus colaboradores como os seus mais importantes recursos, dando-lhes o devido valor, reconhecendo os seus méritos e fornecendo reforços positivos. Fomenta o desenvolvimento de capacidades, consagra oportunidades de formação, aceita e apoia opiniões e sugestões.
- Inovador – É um líder que se distingue pelas suas capacidades de facilitador em relação à adaptação e à mudança. É criativo, sonhador, inteligente, visiona a inovação e apresenta-a

de forma a convencer os outros da sua necessidade e conveniência. Concentra a sua atenção ao meio em permanente mudança e projecta as mudanças necessárias.

- *Broker* - Este líder pode ser descrito por ser astuto, persuasivo, influente e poderoso. A imagem, a aparência e a reputação são importantes. Interessa-se pela manutenção da legitimidade externa e pela obtenção dos recursos externos. Tem uma compreensão astuta da dinâmica do poder.

Este conjunto de papéis remete-nos para um leque de competências que lhes estão associadas. Tal como podemos observar no Quadro 8, os resultados de vários estudos referidos por Quinn *et al* (1990) vieram identificar, associadas a cada papel, três competências de gestão específicas.

Quadro 8: Papéis do líder e as competências de gestão a eles associadas (Adaptado de Quinn *et al*, 1990)

| | | | |
|--------------------|---|--------------------|---|
| Director | Tomada de iniciativa Fixação de metas Delegação eficaz | Mentor | Compreensão (consigo e com os outros) Comunicação interpessoal Desenvolvimento dos colaboradores |
| Produtor | Produtividade e motivação pessoal Motivar os outros Gestão do tempo e do <i>stress</i> | Facilitador | Criação de equipas Tomada de decisão participativa Gestão do conflito |
| Coordenador | Planificação Organização e Desenho Controlo | Inovador | Conviver com a mudança Pensamento criativo Gestão da mudança |
| Monitor | Reduzir a sobrecarga de informação Analisar a informação criticamente Apresentar a informação | Broker | Criar e manter uma base de poder Negociar acordos e compromissos Apresentar eficazmente as ideias |

Quinn (1996) menciona igualmente a importância dos papéis transaccionais e transformacionais, transpondo estes paradigmas da mudança organizacional para a liderança. Atribui ao líder transaccional uma visão da organização como uma coligação de interesses políticos. Agindo em conformidade, este, envolve-se num conjunto de transacções que, a serem eficazes, crescem o seu poder. Já o líder transformacional vê a organização não como um sistema técnico ou político mas como um sistema moral. Desenvolve um plano de acção com vista para a realização de uma visão, transmitindo poder pela explicitação dos valores do sistema. O autor identifica o papel transaccional com os quadrantes inferiores do modelo de competências de gestão e o papel transformacional com os quadrantes superiores.

2.4. SÍNTESE DA ABORDAGEM TEÓRICA

Da revisão bibliográfica feita anteriormente podemos entender a QVT como um “programa” que visa facilitar e satisfazer as necessidades dos indivíduos quando executam a sua actividade profissional na organização, tendo como pressuposto básico que as pessoas produzirão melhores resultados no trabalho se estiverem mais satisfeitas e envolvidas nesse mesmo trabalho. Configura-se, então, uma relação positiva entre estes dois factores, entendendo-se que a QVT também se firma no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os colaboradores se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam directamente a sua actividade.

A QVT pode assim ser conceptualizada como a gestão dinâmica (as organizações e as pessoas mudam constantemente) e contingencial (depende da realidade de cada empresa e do contexto em que está inserida) de factores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo-se no bem-estar do colaborador e na produtividade das empresas.

Hackman e Oldham (1975) elaboraram uma nova estratégia para o enriquecimento do trabalho que deu origem ao Job Diagnostic Survey, instrumento que procura determinar a QVT a partir de cinco factores que expressem a opinião do colaborador (Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Nível de Autonomia e *Feedback*). Para os autores, estes cinco factores básicos estão presentes quando existe o que eles denominaram por Significância Percebida do Trabalho, Responsabilidade Percebida dos Resultados do Trabalho e Conhecimento dos Resultados do Trabalho, estados psicológicos que devem ser satisfeitos pelo trabalho e que proporcionarão, em consequência, alta motivação interna, elevada satisfação, alta qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absentismo. Os três primeiros factores - Variedade de Tarefa, Identidade de Tarefa e Significado da Tarefa - de acordo com Hackman e Oldham (1975), contribuem para dar maior importância ao trabalho; a Autonomia desperta no indivíduo o crescimento de sua responsabilidade pelo trabalho, enquanto o Feedback proporciona-lhe o conhecimento dos resultados de seu trabalho.

Para elevar o nível dos factores identificados, Hackman e Oldham (1975) propõe cinco formas de actuação, que denominaram como conceitos implementadores do enriquecimento de cargos, a saber: (1) tarefas Combinadas; (2) formação de unidades naturais de trabalho; (3)

estabelecimento de relações directas com o cliente; (4) carga vertical; (5) abertura de canais de retroacção (*feedback*).

O que mais desejamos na vida é felicidade, demanda antiga do homem. Porém, para se ser feliz, é necessário ter saúde, satisfação consigo próprio e com seu trabalho e, tudo isso, compreende qualidade de vida. Neste contexto é interessante avaliarmos o conceito de organizações autenticizóticas (organizações de confiança e vitais para os colaboradores) sugerido por Kets de Vries (2001), cujos valores são muito próximos aos indicadores de QVT, identificando-as com aquelas que oferecem as condições motivacionais à plenitude da realização humana, ou seja, uma cultura que estimule a participação e a criatividade, canais abertos de comunicação e expressão, exercício regular da delegação de autoridade e do trabalho em equipa, incentivos ao desenvolvimento da capacidade de liderança, reconhecimento ao esforço empreendedor e à obtenção de resultados.

A QVT pode actualmente entender-se como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a participação dos colaboradores nas decisões e problemas do trabalho e a preocupação com o seu bem-estar e com a eficácia organizacional.

A melhoria da qualidade assenta na premissa de que somente se melhora o que se pode medir. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação e a motivação dos profissionais numa organização, tendo em conta que, nesse processo de autoconhecimento, inquéritos de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos indivíduos quer sobre os factores intervenientes na QVT quer na organização do trabalho. Questões como o posicionamento dos colaboradores face ao seu posto de trabalho, às formas de organização do mesmo, às características das tarefas, ao ambiente e à relação chefia/colaborador são itens que não podem deixar de ser avaliados (Rodrigues, 1994).

É neste contexto que enumeramos as nossas hipóteses de pesquisa:

H₁: Existe uma relação positiva entre todas as dimensões do Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa (Dimensões da Tarefa, os Estados psicológicos e os Resultados Pessoais do Trabalho)

H₂: Existe uma relação positiva entre o Modelo de Cultura Organizacional percebido e as Dimensões da Tarefa, os Estados psicológicos e os Resultados Pessoais do Trabalho

H₃: Existe uma relação positiva entre o Modelo de Liderança percebido e as Dimensões da Tarefa, os Estados psicológicos e os Resultados Pessoais do Trabalho

III – METODOLOGIA CIENTÍFICA

3.1 DESIGN DO ESTUDO

O design do estudo refere-se à sua estrutura geral ou plano da investigação.

De acordo com Almeida e Pinto (2001: 57) “...a teoria é o ponto de partida insubstituível e o elemento que comanda os seus momentos e opções fundamentais...” Procurou-se que nesta dissertação a teoria constituísse o factor determinante para a selecção das acções operacionais da actual pesquisa que assentaram no diagnóstico e interpretação da QVT (satisfação e motivação) dos TDT, baseados no estilo de gestão e nos aspectos culturais da organização em análise, suportando assim o objecto de estudo e a sua problemática.

Grawitz (1993, citada por Carmo e Ferreira, 1998) define métodos como um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objectivos. Um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar as técnicas. As técnicas são procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis e susceptíveis de serem replicadas em condições idênticas. A sua escolha deve ser adaptada ao problema e aos fenómenos em causa dependendo dos objectivos que se querem atingir.

Na Figura 9 podemos observar o esquema do nosso plano de investigação, bem como a relação existente entre as diferentes variáveis em estudo.

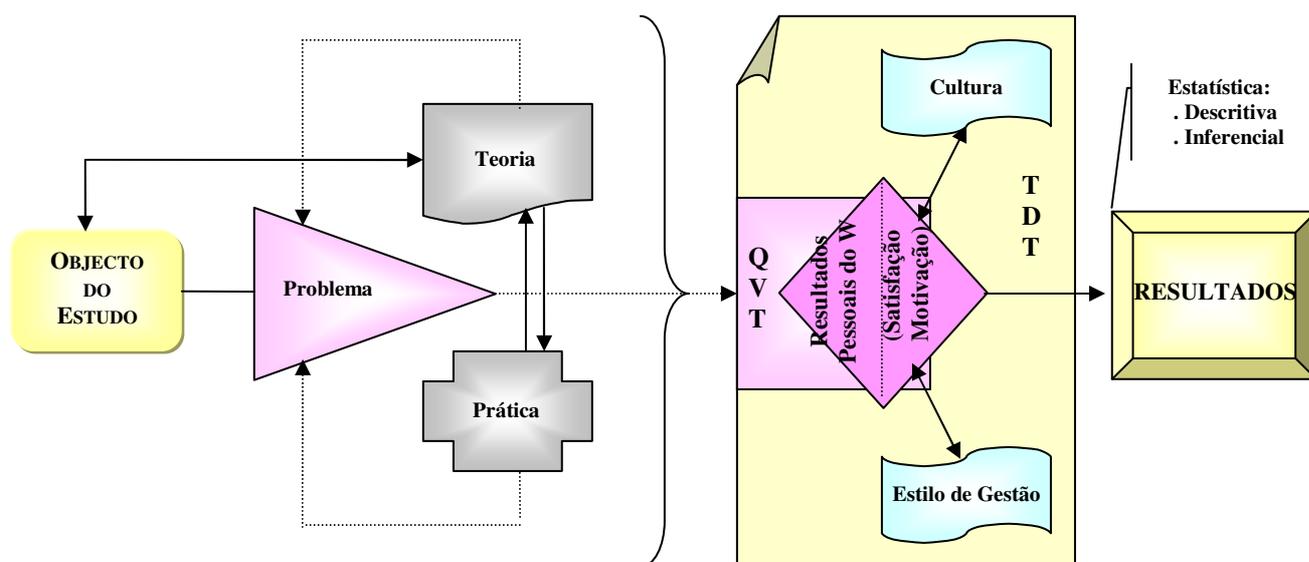


Figura 7: Plano de Investigação

Tendo em conta as fontes de evidência pesquisadas para este estudo, a sua problemática e a definição dos objectivos apoiaram-se num modelo de análise de técnicas de pesquisa quantitativas. Tratou-se de estudo exploratório transversal, recorrendo-se a metodologias de investigação descritivas e inferenciais, nomeadamente comparativas e correlacionais, de forma a poder obter-se respostas quer para a questão que o norteou quer para esclarecer e enriquecer a interpretação dos dados obtidos. No primeiro caso pretendeu-se verificar se os níveis de QVT (motivação e de satisfação) dos TDT diferiam significativamente consoante a sua área profissional e se o mesmo acontecia para a cultura organizacional para o e estilo de gestão, por eles percebidos. No segundo caso pretendeu-se verificar que tipo de relação existia entre a QVT (motivação e de satisfação) dos TDT e a cultura organizacional e o estilo de liderança.

3.2. POPULAÇÃO/AMOSTRA

A população alvo do nosso estudo é constituída por todos os TDT que desempenham as suas funções numa organização de saúde da zona de Lisboa. Foi escolhido este Hospital por critérios de conveniência e interesse do estudo, tendo sido a distribuição e recolha dos questionários efectuada por mão própria, após autorização prévia do Conselho de Administração (Anexo 1) e consentimento verbal dos Directores de Serviço e dos Coordenadores das diversas áreas profissionais.

De acordo com Reis e Moreira (1993), tendo em conta que muitas vezes não é operacional inquirir uma amostra retirada da população alvo há a necessidade de se definir qual a população a inquirir. Caso não coincida com a anterior, será a partir desta que se retirará a amostra para o estudo. Para a nossa investigação considerámos pertinente excluir do processo de análise todos os indivíduos que, de acordo com o Dec-Lei³ vigente que regulamenta a carreira dos TDT, não tivessem Técnico Coordenador. Neste sentido foram excluídos do estudo os TDT das áreas de Ortótica (n = 2), Neurofisiologia (n = 2), Medicina Nuclear (n = 4) e Audiologia (n = 2), perfazendo um total de 10 indivíduos. Devemos ainda referir que os Técnicos de Radiologia se encontram divididos em dois grupos de trabalho: grupo A: não urgência (n = 27) e grupo B: urgência (n = 21), cada um deles com autonomia e com Coordenadores próprios. Na nossa investigação excluímos os Técnicos de Radiologia do grupo A pelo facto do Técnico Coordenador não ter colaborado no estudo.

³ Dec-Lei n°564/99

Como a população a inquirir representa um todo heterogéneo (*mix* profissional), considerámos pertinente dividi-la em 9 estratos ou grupos profissionais (Farmácia, Anatomia Patológica, Análises Clínicas, Radiologia, Dietética, Fisioterapia, Terapia Ocupacional e Terapia da Fala), de forma a identificar conjuntos de colaboradores com as mesmas características, podendo melhor retratá-la e, conseqüentemente, analisar eventuais problemas levantados em acções mais localizadas. Assim, cada grupo, relativamente ao critério de estratificação, apresenta-se mais homogéneo do que a população.

Pelo referido anteriormente optámos por uma amostragem estratificada garantindo que todos os grupos de interesse fossem incluídos, recorrendo posteriormente a um método probabilístico (aleatório simples - lotaria) para seleccionar os elementos de cada estrato, garantindo tanto a representatividade da população no processo da sua constituição como a possível generalização dos resultados (Reis e Moreira, 1993).

Relativamente à dimensão da amostra não é fácil definir quantos indivíduos ela deve possuir para que seja adequada. É claro que, para diversos autores (Reis e Moreira, 1993; Carmo e Ferreira, 1998), este número deve ser compatível com a representação da população, ou seja, deve assentar em quatro factores: tipo de informação desejada, fiabilidade e precisão dos resultados encontrados, variabilidade da população alvo e os custos totais envolvidos no processo.

Na presente investigação tivemos em consideração, para dimensionarmos a nossa amostra, os critérios referidos por Carmo e Ferreira (1998) e Reis, Melo, Andrade e Calapez (2001) que defendem que para um estudo descritivo, uma amostra que integre 10% do total da população é julgada como a dimensão mínima a obter, contudo, caso a população seja pequena, poderá ser necessário uma amostra de 20%. Esta foi dimensionada de acordo com a proporção que cada grupo profissional tem na população. Tendo em conta que a nossa população a inquirir tem uma dimensão muito reduzida ($n = 141$), considerámos que seria pertinente seleccionar para os estratos com menor dimensão (Terapia Ocupacional, Terapia da Fala e Dietética) todos os elementos, enquanto para os restantes seria razoável inquirirmos 75% da população (Quadro 9).

Quadro 9: Dimensão da Amostra para a Totalidade da Amostra e por Grupo Profissional

| Área Profissional | População Alvo | População Inquirir | Dimensão da Amostra | Distribuição % |
|---------------------|----------------|--------------------|---------------------|----------------|
| Ortótica | 2 | 0 | | |
| Medicina Nuclear | 4 | 0 | | |
| Neurofisiologia | 2 | 0 | | |
| Audiologia | 2 | 0 | | |
| Farmácia | 10 | 10 | 8 | 7.41 % |
| Anatomia Patológica | 9 | 9 | 7 | 6.48 % |
| Análises Clínicas | 42 | 42 | 32 | 29.63 % |
| Cardiopneumologia | 16 | 16 | 12 | 11.11 % |
| Radiologia | 48 | 21 | 16 | 14.81 % |
| Dietética | 5 | 5 | 5 | 4.63 % |
| Fisioterapia | 23 | 23 | 17 | 15,74 % |
| Terapia Ocupacional | 6 | 6 | 6 | 5.56 % |
| Terapia da Fala | 5 | 5 | 5 | 4.63 % |
| Total | 176 | 141 | 108 | 100 % |

O Quadro 9 permite-nos referir que a amostra recolhida, num total de 108 indivíduos, é composta por nove grupos independentes de indivíduos cujo relacionamento entre si reside no facto de todos pertencerem à carreira de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica e desempenharem as suas funções no mesmo hospital, embora em serviços diferentes.

A análise dos dados permite-nos verificar que a profissão Análises Clínicas é aquela que possui maior número de profissionais (n = 32-29,63%), seguida da Fisioterapia (n = 17-15,74%), da Radiologia e da Cardiopneumologia (respectivamente com n = 16-14,81% e n = 12-11,11%). Os grupos profissionais com menos indivíduos são, por ordem decrescente, a Farmácia (n = 8-7,41%), a Anatomia Patológica (n = 7-6,48%), a Terapia Ocupacional (n = 6-5,56%), a Terapia da Fala e a Dietética com igual número de indivíduos (n = 5-4,63%).

3.2.1 Caracterização da Amostra

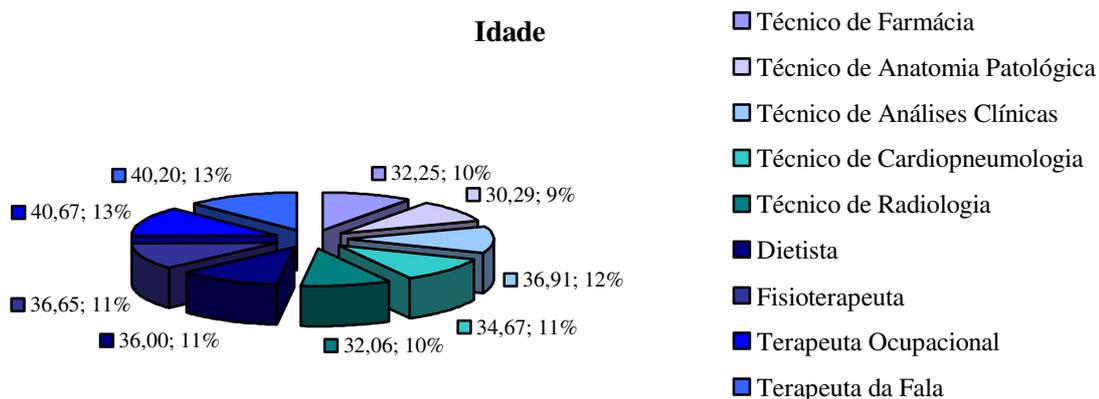


Figura 8: Caracterização da Amostra, por a Área Profissional, relativamente à Idade

De acordo com os resultados, a análise da Figura 10 permite-nos verificar que, na maioria das profissões, as médias da idade dos TDT se situa entre os 30 anos (Técnico de Anatomia Patológica) e os 41 anos (Terapeutas Ocupacionais). Para a totalidade da amostra o valor médio das idades é de 35,4 anos (s.d.=7,4). O técnico mais novo tem 21 anos e o mais velho 55 anos (Anexo 2).

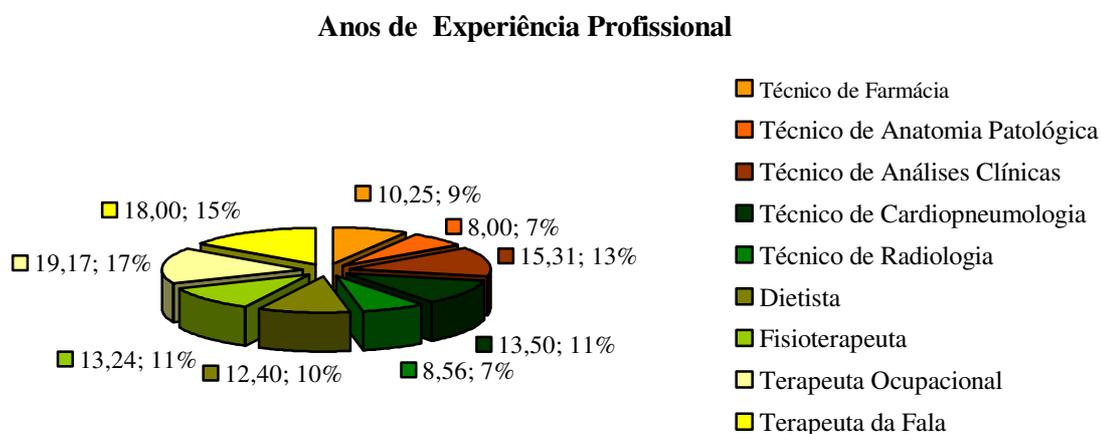


Figura 9: Caracterização da Amostra, por a Área Profissional, relativamente aos Anos de Experiência Profissional

A totalidade da nossa amostra tem um valor médio de 13,1 (s.d.=7,9) anos de experiência profissional. É o técnico mais novo que desempenha as suas funções apenas há 1 ano enquanto o mais velho desempenha à mais de 35 anos (Anexo 2). A leitura da Figura 11 indica-nos que são os Técnicos de Anatomia Patológica que menos anos de experiência profissional têm (média=8 anos) enquanto os Terapeutas Ocupacionais são os que trabalham há mais tempo (média=19 anos).

Quadro 10: Distribuição da Amostra, consoante o sexo, relativamente às Habilitações Literárias e Trabalho por Turnos

| | | Diagnóstico | | | | Terapêutica | | | | | Total |
|---|---|---------------------|-------------------|--------------------|------------|-------------|-----------|---------------|---------------------|-----------------|------------|
| | | Anatomia Patológica | Análises Clínicas | Cardio pneumologia | Radiologia | Farmácia | Dietética | Fisio terapia | Terapia Ocupacional | Terapia da Fala | |
| Habilitações Literárias | | | | | | | | | | | |
| Sexo | | | | | | | | | | | |
| 12º Ano de Escolaridade | | | | | | | | | | | |
| | Bacharelato | | | | 9 | 2 | | 2 | | | 13 |
| ♂ | Licenciatura Lic + Pós-graduação | 2 | 6 | 6 | 1 | 1 | | 3 | | | 19 |
| | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| | Mestrado | | | | | | | | | | |
| Doutora/ 12º Ano de Escolaridade | | | | | | | | | | | |
| | Bacharelato | | 2 | | | | | 1 | | | 3 |
| | Bacharelato | | 3 | | 2 | | | 5 | 1 | 2 | 13 |
| ♀ | Licenciatura Lic + Pós-graduação | 5 | 19 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 55 |
| | | | 2 | | | | | | 1 | | 3 |
| | Mestrado | | | | | | | 1 | | | 1 |
| | Doutora/ | | | | | | | | | | |
| | Total | 7 | 32 | 12 | 16 | 8 | 5 | 17 | 6 | 5 | 108 |
| Trabalha por Turnos | | | | | | | | | | | |
| ♂ | Sim | | 4 | | 9 | 2 | | | | | 15 |
| | Não | 2 | 2 | 7 | 1 | 1 | | 5 | | | 18 |
| ♀ | Sim | | 8 | | 6 | 5 | | | | | 19 |
| | Não | 5 | 18 | 5 | | | 5 | 12 | 6 | 5 | 56 |
| | Total | 7 | 32 | 12 | 16 | 8 | 5 | 17 | 6 | 5 | 108 |

Para a totalidade da amostra, o Quadro 10 permite-nos verificar que dos 108 indivíduos 69,44% são do sexo feminino (n = 75) e 30,56% são do sexo masculino (n = 33). Se analisarmos a variável sexo de acordo com o grupo profissional verificamos que apenas na Radiologia e na Cardiopneumologia o número de indivíduos do sexo masculino supera os do sexo feminino, respectivamente com n = 10 (62,5%) e n = 7 (58,33%). Para os restantes grupos revertem-se consideravelmente as percentagens, havendo, inclusivamente, grupos sem indivíduos do sexo masculino, como é o caso da Dietética, da Terapia Ocupacional e da Terapia da Fala (Anexo 2).

No que concerne às Habilitações Literárias a análise da Quadro 10 indica-nos ainda que a esmagadora maioria dos TDT (n = 105), tem o curso superior. O grupo dos licenciados (licenciatura e licenciatura com pós-graduação) é o mais representativo (respectivamente com

n = 74 e n = 2) e os menos representativos são os indivíduos com o Mestrado e o 12º ano da escolaridade, respectivamente com n = 1 e n = 3.

Podemos verificar também que a maioria dos TDT não trabalha por turnos (n = 74-68%) e, que, dos 34 que fazem turnos (32%) a maioria (n = 27) são da área de Diagnóstico, nomeadamente Análises Clínicas (n = 14-13%) e Radiologia (n = 13-12%). Da área de Terapêutica apenas os Técnicos de Farmácia fazem turnos, estando a totalidade dos indivíduos escalados para o efeito (n = 8-7%). A distribuição dos indivíduos que fazem turnos, relativamente ao sexo, não é muito diferente entre si, sendo que 19 são indivíduos do sexo feminino e 15 do sexo masculino (Anexo 2).

3.3. INSTRUMENTOS

A pesquisa quantitativa pressupõe que a realidade é objectiva e mensurável e procura entendê-la testando constructos a partir do uso de medições numéricas.

A técnica de recolha de dados adoptada nesta pesquisa foi o questionário. Pretendeu-se desta forma que o processo de selecção da informação fosse uniformizado e sistematizado, submetendo todos os sujeitos às mesmas questões, enunciadas sob a mesma ordem e com as mesmas directrizes, obedecendo a critérios de rigor, adequação ao real e consistência interna, de modo a assegurar a fidelidade dos resultados.

3.3.1. JDS – “JOB DIAGNOSTIC SURVEY”

Para avaliar a QVT bem como as variáveis satisfação e motivação intrínseca a ela associada, utilizou-se o Job Diagnostic Survey (Questionário de Diagnóstico de Trabalho – JSD) de Hackman e Oldham (1980) que se encontra validado para a realidade portuguesa (Anexo 3).

De acordo com o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), já referido anteriormente, este instrumento mede os elementos chave das características do trabalho (Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia e *Feedback* do Trabalho) quer isoladamente quer combinando as cinco características num simples indicador que reflecte o potencial geral que um trabalho possui, de forma a fomentar a motivação interna relativamente ao mesmo. Os três primeiros factores determinados contribuem para a valorização do trabalho. A autonomia desenvolve no colaborador a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. O *feedback* permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho. A presença destes cinco factores básicos determina,

então, a Significância Percebida, a Responsabilidade Percebida e o Conhecimento dos Resultados do Trabalho (Quadro 11).

Quadro 11: Job Diagnostic Survey: Identificação e cálculo

| VARIÁVEIS | QUESTÕES CORRESPONDENTES | CÁLCULO | OBSERVAÇÕES |
|---|--------------------------|--|-------------|
| Características Dominantes | | | |
| Variedade da Tarefa | VT | Média (sec1: 4; sec2: 1, <u>5</u>) | * |
| Identidade da Tarefa | IT | Média (sec1: 3; sec2: 11, <u>3</u>) | * |
| Significado da Tarefa | ST | Média (sec1: 5; sec2: 8, <u>14</u>) | * |
| Autonomia | AT | Média (sec1: 2; sec2: 13, <u>9</u>) | * |
| Feedback intrínseco | FI | Média (sec1: 7; sec2: 4, <u>12</u>) | * |
| Feedback extrínseco | FE | Média (sec1: 6; sec2: 10, <u>7</u>) | * |
| Feedback do Trabalho | FB | Média (sec1: 6, 7; sec2: 4, <u>7</u> , 10, <u>12</u>) | * |
| Contacto com os outros | CT | Média (sec1: 1; sec2: 2, <u>6</u>) | * |
| Estados Psicológicos Críticos | | | |
| Significância Percebida do Trabalho | SP | Média (sec3: <u>4</u> , 7; sec5: <u>3</u> , 6) | * |
| Responsabilidade Percebida do Trabalho | RP | Média (sec3: <u>1</u> , 2, 8, 15; sec5: 4, 7) | * |
| Conhecimento dos Resultados | CR | Média (sec3: 5, <u>11</u> ; sec5: 5, <u>10</u>) | * |
| Resultados Pessoais do Trabalho | | | |
| Satisfação Geral | SG | Média (sec3: 3, <u>9</u> , 13; sec5: 2, <u>8</u>) | * |
| Satisfação com o Crescimento Pessoal | SCP | Média (sec4: 3, 6, 10, 13) | * |
| Motivação Interna | MIT | Média (sec3: 2, 6, 10, <u>14</u> ; sec5: 1, 9) | * |
| Satisfação com o Ambiente Trabalho | | | |
| Satisfação com Segurança no Trabalho | SST | Média (sec4: 1, 11) | |
| Satisfação com a Remuneração | SR | Média (sec4: 2, 9) | |
| Satisfação com o Ambiente Social | SA | Média (sec4: 4, 7, 12) | |
| Satisfação com a Supervisão | SS | Média (sec4: 5, 8, 14) | |
| Força Necessidade Crescimento | NCP | Média (sec6: 2, 3, 6, 10, 11; sec7: 1, <u>2</u> , <u>3</u> , <u>4</u> , 5, <u>6</u> , 7, <u>8</u> , <u>9</u> , 10, 11, 12) | ** */*** |
| Índice Potencial Motivador | IPM | $(VH + IT + ST) / 3 \times AT \times FB$ | |

* Inverter a pontuação a todas as questões sublinhadas subtraindo o valor atribuído pelos respondentes ao valor 8

** Antes de se fazerem as médias deve-se subtrair 3 pontos ao *score* de cada item, o que vai resultar numa escala de 1 a 7 valores

*** Para se calcular a Força da Necessidade de Crescimento, baseada nas secções 6 e 7, dever-se-á, primeiramente, transformar a escala da secção 7 numa escala intervalar de 1 a 7 valores. Para tal deve-se aplicar a seguinte fórmula: $y = 1,5x - 0,5$

O questionário contém sete secções: a secção 1 tem sete questões que pretendem descrever o trabalho de uma forma objectiva; a 2 relaciona-se com o significado atribuído ao trabalho e é composta por 14 questões; a secção 3 engloba 15 questões a partir das quais se descreve o sentimento pessoal do respondente em relação ao seu trabalho; a 4 tem 14 questões que avaliam o grau de satisfação do colaborador com alguns aspectos do trabalho; a 5, com 10 questões, apura os sentimentos dos outros que desempenham um trabalho igual ao seu. As secções 6 e 7 (respectivamente com 5 e 12 questões) avaliam a Força de Necessidade de Crescimento.

Hackman e Oldham (1975) consideram que um trabalho com alto potencial motivador tem que ser altamente avaliado pelo colaborador, em pelo menos uma das três características do trabalho que incita a significância percebida do mesmo e, também, altamente avaliado tanto na autonomia quanto no *feedback* do trabalho, criando, desse modo, condições que fomentarão os três estados psicológicos críticos. Assim, apurados os resultados destas variáveis, eles devem ser combinados de forma a identificar-se o Índice Potencial Motivador, calculado com a seguinte equação: $IPM = [(Variedade da Tarefa + Identidade da Tarefa + Significado da Tarefa) / 3] \times Autonomia \times Feedback \text{ do Trabalho}$.

Este instrumento de diagnóstico produz indicadores para cada característica do núcleo do trabalho que variam do nível mais baixo (1), aspectos de extrema insatisfação ou discordância total, até o nível mais alto (7), de extrema satisfação ou concordância total.

Baseado na fórmula do IPM, podemos dizer que o seu valor mais baixo possível é de um, e o mais alto é de 343 (73). Na prática, o valor mais baixo de IPM já encontrado pelos autores foi de sete, e o mais elevado foi acima de 300. A média deste valor para os trabalhos aferidos pelos autores, em organizações americanas, é acerca de 128. O processamento do cálculo do JSD encontra-se descrito no Quadro 11.

Deve ser ainda enfatizado que o potencial motivador objectivo de um trabalho não causa por si só nos colaboradores, motivação interna, bom desenvolvimento das suas funções ou satisfação experimentada pelo trabalho. Um trabalho que está com o IPM alto somente criará condições para que o colaborador, ao desempenhar bem a sua função, experimente um estado de reforço dessa situação. As características do trabalho, então, servem somente para estabelecer o cenário para fomentar a motivação interna. O comportamento do colaborador que trabalha num certo processo determina as acções que se desdobram nesse cenário. Algumas pessoas tiram melhor proveito das oportunidades oferecidas através do “enriquecimento do tarefa”, do que outras.

3.3.2. “COMPETING VALUES FRAMEWORK”

O modelo apresentado na realização desta pesquisa foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh (1981) para explicar as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional. O Modelo dos Valores Contrastantes teve a sua origem da análise estatística efectuada pelos referidos autores a uma série de trinta e nove indicadores de eficácia organizacional, propostos anteriormente por Campbell no ano de 1969 (Cameron e Quinn, 1996). À medida que foi sendo testado, a sua aplicação acabou por se estender a vários estudos como um método, inclusive para analisar a cultura organizacional e estilo de gestão. (Quinn e Kimberly, 1984, Cameron e Quinn, 1996).

Com o intuito de explicar as diferenças de valores que norteiam os vários modelos de eficácia organizacional, Quinn e Rohrbaugh (1981) esclarecem que o Modelo dos Valores Contrastantes trabalha com quatro grupos de valores organizacionais que representam suposições básicas ipsativas ou que competem entre si continuamente. Como produto final, o conjunto de critérios de eficácia são distribuídos, ou organizados, num espaço multidimensional, convergente com o modelo já apresentado anteriormente.

Para operacionalizar este modelo foi desenvolvido um sistema de instrumentos que foram testados academicamente, tanto em investigações teóricas como aplicadas (nomeadamente o Organizational Culture Assessment Instrument).

3.3.3. “Organizational Culture Assessment Instrument”

Para identificar e caracterizar a cultura organizacional, utilizou-se o questionário de diagnóstico de cultura organizacional “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI), (Anexo 4), baseado no Modelo dos Valores Contrastantes desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), que questiona seis aspectos da cultura: Características dominantes, Liderança organizacional, Integração organizacional, Clima organizacional, Critérios de sucesso e Estilo de gestão.

É um questionário que requer resposta individual aos aspectos já mencionados, sendo constituído por dois instrumentos. Um que apela ao diagnóstico da cultura organizacional vigente na organização (avaliação da cultura actual) e outro, exactamente com as mesmas questões, mas que devem ser respondidas de forma identificar a cultura organizacional que deveria existir, tendo em conta o sucesso organizacional (classificando-a como uma cultura ideal). Demora cerca de 10 minutos a ser respondido.

Para cada um dos aspectos da cultura organizacional mencionados anteriormente, o OCAI, apresenta quatro hipóteses de descrição de organizações (A, B, C, D). É pedido aos respondentes que distribuam 100 pontos pelas quatro descrições (para cada um dos instrumentos), tendo em conta a semelhança da descrição apresentada com a da sua própria organização e que dêem maior pontuação à hipótese que seja mais similar, repartindo os restantes pontos pelas três questões que restam, de acordo com o grau de importância que lhe desejam atribuir. O total tem sempre de perfazer 100 pontos por questão.

Para identificar o perfil da cultura organizacional deve-se considerar a pontuação de cada dimensão cultural, atribuída através da média de cada uma das quatro descrições de organizações (A, B, C, D), tanto para a avaliação actual como para a ideal.

3.3.4. “Competing Values Leadership Instrument”

Para a avaliação da percepção do estilo de liderança, perspectiva actual e ideal, aplicou-se o questionário “Competing Values Leadership Instrument” (CVLI) de Quinn (1988), (Anexo 5).

O CVLI é um instrumento de medida composto por 32 itens, mensurado por uma escala de tipo Likert de sete pontos, sendo que o valor do um representa quase nunca e o sete quase sempre. O instrumento contém quatro itens para cada um dos papéis de liderança propostos por Quinn.

Os valores representados pelos quatro modelos do “*Competing Values Framework*” são usados neste instrumento para descrever os diferentes papéis de liderança presente nas organizações e os respectivos valores dos líderes.

Uma versão do instrumento pede aos líderes para indicarem a frequência com que exibem “aquele tipo de comportamento” (now) e outra versão pergunta-lhes com que frequência o deveriam exibir (should). Aplicando as duas versões do instrumento os líderes podem criar estratégias para implementar a mudança. Quinn (1988) argumenta que todos os papéis de liderança são importantes numa organização eficiente e que estes devem ser equilibrados.

3.4. PROCEDIMENTOS

A administração efectiva dos questionários foi precedida de um pedido de autorização dirigido ao Presidente do Conselho de Administração da organização onde foram recolhidos os dados, tendo este, após tomar conhecimento dos objectivos do estudo, disponibilizado de imediato toda a colaboração para a elaboração do mesmo. Foi igualmente solicitada verbalmente, após explicação prévia, autorização aos Directores de Serviço e aos Técnicos Coordenadores para a elaboração do estudo nos seus serviços.

Ao Serviço de Pessoal foi solicitada uma listagem de todos os TDT, por área profissional, no sentido de se proceder à selecção aleatória da amostra (pelos números mecanográficos), conforme procedimento já referido anteriormente.

Após auscultação dos potenciais respondentes ao questionário, foi verbalmente assumido por estes, de forma unânime, que os devolveriam no máximo em duas semanas. Foi-lhes garantido o anonimato dos dados, reforçando que as respostas seriam absolutamente confidenciais, significando com isto que só o responsável pelo estudo teria acesso às mesmas.

A distribuição dos inquéritos foi feita pessoalmente, durante o mês de Maio de 2005, com esclarecimento para o seu preenchimento. Mais uma vez foi reforçada a importância do estudo em questão, salientando que uma pesquisa sobre a sua QVT e os factores organizacionais (Cultura Organizacional e Estilo de Gestão) que a podem influenciar, pode ser um forte instrumento de mudança organizacional, no sentido dar voz aos TDT, até agora esquecidos nas organizações de saúde.

Foram deixadas caixas seladas nos gabinetes dos coordenadores para a devolução dos questionários preenchidos. A recolha da totalidade dos questionários ficou concluída no final da segunda semana de Junho de 2005.

IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4. TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

O tratamento estatístico a que os dados foram sujeitos teve por objectivo perceber como é que a nossa amostra percepcionava a sua QVT e como esta se relacionava com as Características Básicas da Tarefa, com os Estados Psicológicos, com a Cultura Organizacional e com o Estilo de Liderança.

Neste sentido, para o tratamento estatístico das questões em investigação, recorremos ao programa *SPSS*[™], versão 13.0 para o *WINDOWS XP*[™].

Por ser o instrumento base deste estudo, fizemos a Análise do Instrumento *Job Diagnostic Survey* (Estudo de Fidelidade, Análise Factorial e Correlação Interna) de modo a podermos testar a consistência interna do mesmo.

As variáveis em estudo (QVT, Cultura Organizacional e Estilo de Liderança) foram analisadas com base na Estatística Descritiva (medidas de tendência central – média e desvio padrão).

No sentido de testarmos as hipóteses, tendo como objectivo a concretização do estudo correlacional e comparativo a que nos propusemos, recorremos respectivamente ao Coeficiente de Correlação de R de Pearson (para verificar a associação entre as variáveis em estudo – Modelo de Hackman e Oldham, Cultura Organizacional e Estilo de Liderança) e ao Teste T para amostras emparelhadas (para fazer a análise do ajustamento entre a Cultura Organizacional percepcionada e a idealizada e o Estilo de Liderança percepcionado e o idealizado).

Na literatura sobre satisfação profissional é usual dividirem-se as variáveis susceptíveis de influenciar a satisfação profissional em dois grandes grupos: características pessoais e características relacionadas com o trabalho. No primeiro grupo incluem-se a idade, o género, o nível de educação formal e a experiência profissional. No segundo grupo incluem-se o trabalho desafiante, pagamento e outras recompensas, supervisão, suporte social e condições ambientais.

Tendo em conta que no nosso estudo pretendemos apenas estudar a características relacionadas com o trabalho, pretendemos, numa primeira análise, verificar se as características pessoais da nossa amostra poderiam condicionar os nossos resultados. Assim

aplicámos os testes Independent Samples Test e Correlações de Pearson respectivamente para verificar se os resultados pessoais (satisfação e a motivação) dependiam do género de trabalhar por turnos e se eram influenciados pela idade, anos de experiência profissional e habilitações literárias. Por último o teste Oneway Anova permitiu-nos verificar se existiam diferenças significativas entre as variáveis em estudo (satisfação e motivação) e a profissão.

A análise dos resultados (Anexo 6) permite-nos referir o seguinte:

- Os resultados pessoais não dependem do género dos indivíduos inquiridos (sig = 0.05). Quando analisadas separadamente, a satisfação e a motivação, podemos observar que a primeira é independente do género (sig = 0.16) e a segunda não (sig = 0.20).
- A idade dos respondentes, anos de experiência profissional e as suas habilitações literárias não influenciam significativamente os resultados pessoais quer na globalidade que parcelarmente (satisfação e motivação). Nomeadamente, para a idade com sig = 0.17 (satisfação com sig = 0.16 e motivação com sig = 0.33), para os anos de experiência profissional com sig = 0.34 (satisfação com sig = 0.27 e motivação com sig = 0.51) e para as habilitações literárias sig = 0.18 (satisfação com sig = 0.21 e motivação com sig = 0.78).
- Os resultados pessoais são independentes da profissão dos nossos inquiridos (sig = 0.21). O mesmo se passa analisando separadamente a satisfação (sig = 0.14) e a motivação (sig = 0.50).

Comparando estes resultados com os dos estudos apresentados por Spector (1997), entre outros autores, que consideram haver uma relação entre as características pessoais e a satisfação dos indivíduos (com excepção da educação e da experiência que profissional onde a revisão bibliográfica nos revela ausência de consistência), verifica-se que os resultados não são convergentes. Este facto permite-nos reforçar a importância dos resultados encontrados para a orientação desta tese, no sentido das características do trabalho e das características organizacionais.

Considerando que não foram encontradas diferenças significativas para as variáveis em estudo consoante a profissão, iremos desenvolver a nossa análise tendo em conta a totalidade da amostra, fazendo, sempre que pertinente, considerações individuais por profissão.

4.1. ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS DOS INSTRUMENTOS

4.1.1. JOB DIAGNOSTIC SURVEY

O questionário de diagnóstico do trabalho – Job Diagnostic Survey (JDS) – é um instrumento de medida especialmente utilizado para avaliar as características do trabalho em sistemas profissionais (Hackman e Oldham, 1975) bem como a motivação e o nível de satisfação dos profissionais com o seu trabalho (Sein e Bostrom, 1999).

De acordo com Pestana e Gageiro (2000), o Alpha Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam a mesma característica. Varia entre 0 e 1, considerando-se como indicador de boa consistência interna ser superior a 0.8. O valor obtido pelo Alpha Cronbach's é um limite inferior da consistência interna.

Hackman e Oldham (1980), passaram este questionário a 658 trabalhadores de 7 organizações e encontraram uma consistência interna elevada para a totalidade da escala (Alpha Cronbach's = 0.56 a 0.88) contudo, as correlações inter escalas foram baixas, apontando para valores que variaram entre 0.12 e 0.28.

Quadro 12: Alpha Cronbach's do JSD

| Alpha Cronbach's | Alpha Cronbach's baseado nos itens standardizados | Número de itens |
|------------------|---|-----------------|
| 0,782 | 0,787 | Global=18 |
| 0,461 | 0,441 | 7 |
| 0,590 | 0,600 | 3 |
| 0,592 | 0,535 | 3 |
| 0,558 | 0,552 | 4 |

Podemos verificar no Quadro 12 que, no nosso estudo, após pesquisa efectuada às características psicométricas do instrumento para os 108 casos (Anexo 7, obtivemos um valor global de Alpha Cronbach's = 0.78, com valores por domínios compreendidos entre 0,44 e 0,60. Embora o valor global obtido seja idêntico ao apresentado pelos autores, quando se consideram os domínios, os valores encontrados são inferiores. Ainda que tendo em consideração este facto e baseando a nossa decisão essencialmente no valor global,

considerou-se aceitável a utilização deste instrumento no presente estudo. Quando se pesquisaram as correlações inter escalas para as variáveis Dimensões da Tarefa, Estados Psicológicos, Resultados do Trabalho e Satisfação com o Ambiente de Trabalho, verificámos que os valores de Alpha, embora baixos, são mais elevados do que os apresentados por Hackman e Oldham (1980), variando entre $\alpha = 0.441$ para as Dimensões da Tarefa e $\alpha = 0.600$ para os Estados Psicológicos.

Foi feita uma análise factorial (Anexo 7) ao instrumento JSD, pretendia-se verificar se na presente aplicação se confirmava a estrutura factorial apresentada pelos autores, assegurando-se desta forma a coerência dos resultados deste estudo com a teoria subjacente. Por não se verificar convergência entre a estrutura factorial apresentada pelos autores e os resultados obtidos, optou-se por trabalhar com base nas dimensões do JSD original

4.1.2. ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT

Ainda que de forma muito sucinta analisámos a consistência interna (para a totalidade dos itens) do instrumento aplicado para apurar a cultura organizacional percebida pela nossa amostra (Anexo 7)

Quadro 13: Alpha Cronbach's do OCAI

| Alpha Cronbach's | Alpha Cronbach's baseado nos itens standardizados | Número de itens |
|------------------|---|-----------------|
| 0.885 | 0.889 | Global=20 |

A análise do Quadro 13 permite-nos apurar que um Alpha de Cronbach's de 0.889 indica o instrumento tem uma boa consistência interna.

4.1.3. COMPETING VALUES LEADERSHIP INSTRUMENT

Procedemos de forma idêntica para o instrumento Competing Values Leadership Instrument

Quadro 14: Alpha Cronbach's do CVLI

| Alpha Cronbach's | Alpha Cronbach's baseado nos itens standardizados | Número de itens |
|------------------|---|-----------------|
| 0,960 | 0,960 | Global=32 |

Os resultados do Quadro 14 apresentam igualmente valores elevados para a totalidade dos itens, sendo o Alpha de Cronbach's de 0.960.

4.2. ANÁLISE DO MODELO HACKMAN E OLDHAM

4.2.1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES/ITENS DO MODELO

Apresentamos seguidamente a descrição e análise, ainda que sucintas, da QVT dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (Anexo 8), através da estatística descritiva (Mínimo. Máximo, Média e Desvio Padrão).

Quadro 15: Caracterização dos itens do Job Diagnostic Survey para a Totalidade Amostra

| | N | Mínimo | Máxima | Média | s.d |
|---|-----|--------|--------|-------|------|
| Dimensões da Tarefa | | | | | |
| Variedade da Tarefa | 108 | 2,7 | 7,0 | 5,3 | 0,8 |
| Identidade da Tarefa | 108 | 3,0 | 7,0 | 5,1 | 1,0 |
| Significado da Tarefa | 108 | 5,0 | 7,0 | 6,2 | 0,6 |
| Autonomia | 108 | 2,0 | 6,3 | 4,7 | 1,0 |
| Feedback intrínseco | 108 | 3,7 | 7,0 | 5,2 | 0,7 |
| Feedback extrínseco | 108 | 1,7 | 7,0 | 4,2 | 1,0 |
| Feedback do Trabalho | 108 | 2,7 | 6,2 | 4,7 | 0,7 |
| Contacto com os outros | 108 | 3,0 | 7,0 | 5,9 | 0,8 |
| Estados Psicológicos | | | | | |
| Significância Percebida Trabalho | 108 | 4,3 | 7,0 | 5,7 | 0,7 |
| Responsabilidade Percebida Trabalho | 108 | 3,8 | 6,8 | 5,7 | 0,6 |
| Conhecimento Resultados do Trabalho | 108 | 3,5 | 6,8 | 5,3 | 0,6 |
| Resultados Pessoais do Trabalho | | | | | |
| Satisfação Geral | 108 | 3,4 | 6,6 | 5,0 | 0,8 |
| Motivação Interna | 108 | 4,5 | 7,0 | 5,9 | 0,6 |
| Satisfação com o Crescimento Pessoal | 108 | 2,8 | 6,5 | 4,8 | 1,0 |
| Satisfação com Ambiente Trabalho | | | | | |
| Satisfação com a Segurança no Trabalho | 108 | 1,0 | 7,0 | 4,5 | 1,2 |
| Satisfação com a Remuneração | 108 | 1,0 | 6,0 | 2,6 | 1,3 |
| Satisfação com Ambiente Social | 108 | 3,7 | 7,0 | 5,4 | 0,8 |
| Satisfação com Supervisão | 108 | 1,3 | 6,3 | 4,2 | 1,2 |
| Índice Potencial Motivador | 108 | 40,9 | 219,3 | 123,3 | 39,0 |
| Força Necessidade Crescimento | | | | | |
| Ncpa | 108 | 1,8 | 7,0 | 6,1 | 0,8 |
| Ncpb | 108 | 2,0 | 4,3 | 3,0 | 0,4 |

A análise do Quadro 15 permite-nos verificar que dezassete dos dezoito itens agrupados do questionário apresentam valores médios elevados e apenas um (Satisfação com a Remuneração) apresenta um valor abaixo da média (média = 2.6). Os valores mais elevados estão relacionados com as Dimensões da Tarefa, sendo o Significado da Tarefa aquele que apresenta valores mais próximos da pontuação máxima (média = 6.2). Os valores mais baixos

dizem respeito à Satisfação com o Ambiente de Trabalho. Para além do valor referido anteriormente para a Satisfação com a Remuneração, também a Satisfação com a Supervisão e a Satisfação com a Segurança no Trabalho apresentam valores próximos da média, respectivamente com valores de 4.2 e 4.5. O valor mais elevado refere-se à Satisfação com o Ambiente Social, com uma média de 5.4.

A análise da tabela possibilita-nos ainda referir que as Dimensões da Tarefa sintetizadas através do Potencial Motivador apresentam um valor global muito baixo. Dos 343 pontos possíveis, numa escala exponencial, o Potencial Motivador médio dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica foi de apenas 123.3. Este baixo nível foi causado principalmente pelas variáveis Autonomia e Feedback visto serem dois factores directos para o cálculo deste valor.

Consideramos o baixo nível de Autonomia e Feedback apresentados (média = 4.7), ainda que acima dos níveis médios, um aspecto a ter em conta na nossa análise visto que autores como Cassel (1974) e Peters e Waterman (1983) citam estudos que relacionam baixos níveis de *feedback* com elevados níveis de stress, referindo que o *feedback*, quando dado de forma positiva ou incentivadora, tem influência decisiva no comportamento e satisfação do indivíduo. No que concerne à Autonomia, de acordo com Bilhim (2005), os profissionais esperam controlar o seu próprio trabalho e actuar de forma independente em relação aos seus colegas, estando próximo dos clientes do serviço e conseguindo que a coordenação das actividades se apoie na “standardização das qualificações e no parâmetro de concepção que lhe corresponde, a formação e a socialização” (p.167). Se a atenção dos líderes estiver excessivamente voltada para os comportamentos, pela inspecção da adesão à padronização, as pessoas poderão sentir-se controladas e desmoralizadas da pior forma, com sentimentos de perda do controlo do seu próprio trabalho, traduzindo-se, neste aspecto, numa das principais causas de principal desmotivação dos colaboradores. Tese idêntica é defendida por Hackman e Wageman (1995), que na sequência dos resultados de estudos sobre o impacto dos programas de qualidade, realizados em numerosas organizações, concluem que este tipo de prática da Gestão da Qualidade pode ser um retorno aos tempos de Taylor ao excluir o enriquecimento das tarefas e a autonomia dos métodos de trabalho. De acordo com os autores “o exagero da especificação dos procedimentos é tão grande, que lembra a era industrial na época da administração científica, quando eram os engenheiros que identificavam a maneira correcta de desempenhar as tarefas e os trabalhadores tinham que fazer o trabalho precisamente dessa maneira. Os custos da desmotivação consequente desta abordagem estão bem documentados” (p.326-327).

4.2.2. CONFIRMAÇÃO DO MODELO

Baseado no modelo teórico proposto por Hackman & Oldham (1980), propusemo-nos fazer o estudo das relações entre as variáveis do modelo, no sentido de:

1. Verificar as características da relação existente entre as variáveis Dimensões da Tarefa e Estados Psicológicos
2. Verificar as características da relação existente entre as variáveis Estados Psicológicos e Resultados Pessoais do Trabalho
3. Verificar as características da relação entre as variáveis Dimensões da Tarefa e Resultados Pessoais do Trabalho

Para tal, procedemos à análise sumária das correlações de Pearson, entre itens e para a totalidade dos itens, no sentido de averiguarmos a relação entre as variáveis Dimensões da Tarefa e Estados Psicológicos, Estados Psicológicos e Resultados Pessoais do Trabalho e Dimensões da Tarefa e Resultados Pessoais do Trabalho (Anexo 9).

Quadro 16: Correlações de Pearson: Estudo da correlação entre os itens das variáveis Dimensões da Tarefa e Estados Psicológicos

| | Média | s.d | Significância Percebida do Trabalho | Responsabilidade Percebida do Trabalho | Conhecimento dos Resultados do Trabalho |
|------------------------------|-------|-------|-------------------------------------|--|---|
| Variedade da Tarefa | 5,290 | 0,830 | 0.329** | 0.079 | -0.086 |
| Identidade da Tarefa | 5,105 | 1,032 | 0.298** | 0.311** | 0.152 |
| Significado da Tarefa | 6,238 | 0,589 | 0.158 | 0.308** | 0.042 |
| Autonomia | 4,654 | 0,951 | 0.339** | 0.176 | -0.007 |
| Feedback | 4,7 | 0,7 | 0.119 | 0.062 | 0.186 |

Nota: n=108; *Correlação significativa para sig ≤ 0.05 ; **Correlação altamente significativa para sig ≤ 0.01

A análise do Quadro 16 permite-nos referir que existem correlações positivas e altamente significativas entre os itens Variedade da Habilidade e a Satisfação Percebida do Trabalho (R= 0.329 com sig = 0.001); já a Identidade da Tarefa correlaciona-se muito fortemente com a Sgnificância Percebida do Trabalho e com a Responsabilidade Percebida do Trabalho (respectivamente com R= 0.298 com sig = 0.002 e R = 0.311 com sig = 0.001); o Significado da Tarefa correlaciona-se fortemente com a Responsabilidade Percebida do Trabalho (R= 0.308 com sig = 0.001) e a Autonomia com a Satisfação Percebida do Trabalho (R= 0.339 com sig = 0.000). A correlação entre o Feedback, a Significância e a Responsabilidade

Percebida o Trabalho é positiva ainda que não significativa. Considerando a variável Conhecimento dos Resultados há a destacar a reduzida significância de todas as relações e a expressão negativa da relação com a Variedade da Habilidade e a Autonomia.

Desta forma confirma-se a hipótese H1a [*H1a: Existe uma relação positiva entre as dimensões da tarefa e os estados psicológicos*] para todas as dimensões de análise com exceção da Variedade da Habilidade e da Autonomia versus Conhecimento dos Resultados.

Quadro 17: Correlações de Pearson: Estudo da correlação entre os itens das variáveis Estados Psicológicos e Resultados Pessoais do Trabalho

| | Média | s.d. | Satisfação Geral | Motivação Interna do Trabalho |
|--|-------|-------|------------------|-------------------------------|
| Significância Percebida do Trabalho | 5,650 | 0,659 | 0.371** | 0.323** |
| Responsabilidade Percebida do Trabalho | 5,701 | 0,575 | 0.275** | 0.507** |
| Conhecimento dos Resultados do Trabalho | 5,255 | 0,648 | 0.259** | 0.251** |

Nota: n=108; *Correlação significativa para sig ≤ 0.05 ; **Correlação altamente significativa para sig ≤ 0.01

No que diz respeito às variáveis Estados Psicológicos e Resultados Pessoais do Trabalho, a análise do Quadro 17 permite-nos verificar a existência de correlações altamente significativas entre todas as variáveis, confirma-se desta forma a hipótese H1b [*H1b: Existe uma relação positiva entre os estados psicológicos e os resultados pessoais*] para todas as dimensões de análise consideradas.

Quadro 18: Correlações de Pearson: Estudo da correlação entre os itens das variáveis Dimensões da Tarefa e Resultados Pessoais do Trabalho

| | Média | s.d. | Satisfação Geral | Motivação Interna do Trabalho |
|--------------------------------|-------|-------|------------------|-------------------------------|
| Variedade da Habilidade | 5,290 | 0,830 | 0,181 | 0,140 |
| Identidade da Tarefa | 5,105 | 1,032 | 0.460** | 0,183 |
| Significado da Tarefa | 6,238 | 0,589 | 0,055 | 0.413** |
| Autonomia | 4,654 | 0,951 | 0.266** | -0,059 |
| Feedback | 4,718 | 0,688 | 0.484** | 0,012 |

Nota: n=108; *Correlação significativa para sig ≤ 0.05 ; **Correlação altamente significativa para sig ≤ 0.01

Relativamente às variáveis Dimensões da Tarefa e Resultados Pessoais do Trabalho podemos verificar através do Quadro 18 que os itens Variedade e Significado da Tarefa não se correlacionam significativamente com a Satisfação Geral. Contrariamente, no que refere à Motivação Interna só o Significado da Tarefa evidencia valores de correlação significativos

(R=0.413 com sig =0.000). Confirma-se, desta forma a hipótese H1c [*H1c: Existe uma relação positiva entre as dimensões da Tarefa e os resultados pessoais*] de forma mais acentuada para a variável Satisfação.

Quadro19: Correlações de Pearson: Estudo da correlação entre os itens agrupados das variáveis Dimensões da Tarefa, Estados Psicológicos e Resultados Pessoais do Trabalho

| | Média | s.d. | Dimensão da Tarefa | Estados Psicológicos | Resultados pessoais do Trabalho |
|--|-------|-------|--------------------|----------------------|---------------------------------|
| Dimensão da Tarefa | 5,236 | 0,418 | 1,000 | 0,372** | 0,464** |
| Estados Psicológicos | 5,535 | 0,466 | | 1,000 | 0,302** |
| Resultados Pessoais do Trabalho | 4,626 | 0,603 | | | 1,000 |

Nota: n=108; *Correlação significativa para sig ≤ 0.05 ; **Correlação altamente significativa para sig ≤ 0.01

Em termos de síntese procedemos ainda à análise das correlações das dimensões agrupadas do modelo em estudo – Dimensões da Tarefa, Estados Psicológicos e Resultados Pessoais do Trabalho.

A análise da Quadro 19 confirma a estrutura correlacional do modelo base neste estudo, afirmando-se a sua aplicabilidade para a amostra em estudo.

Na continuidade da presente investigação, tendo em conta as hipóteses em estudo, impõe-se, para além da análise do modelo, estudar as relações das dimensões deste com o modelo de cultura organizacional e o estilo de liderança, para a amostra em causa.

É o que faremos nas páginas seguintes. Começámos por traçar o perfil cultural da organização (percepcionado e idealizado) e verificar se existe convergência entre eles. Posteriormente relacionámos os tipos de cultura com as Dimensões da Tarefa, os Estados Psicológicos e os Resultados Pessoais (Satisfação e Motivação). Tomámos o mesmo procedimento para os papéis de liderança.

4.3. O MODELO DE HACKMAN & OLDHAM E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta fase da pesquisa, questionámos os TDT, segundo o Modelo dos Valores Contrastante de Cameron e Quinn, de forma a avaliar quais os quadrantes do modelo que exercem maior tensão sobre estes profissionais permitindo a avaliação cultural da organização (Anexo 10). O instrumento utilizado, OCAI, permite desenhar uma matriz que salienta os atributos culturais 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.

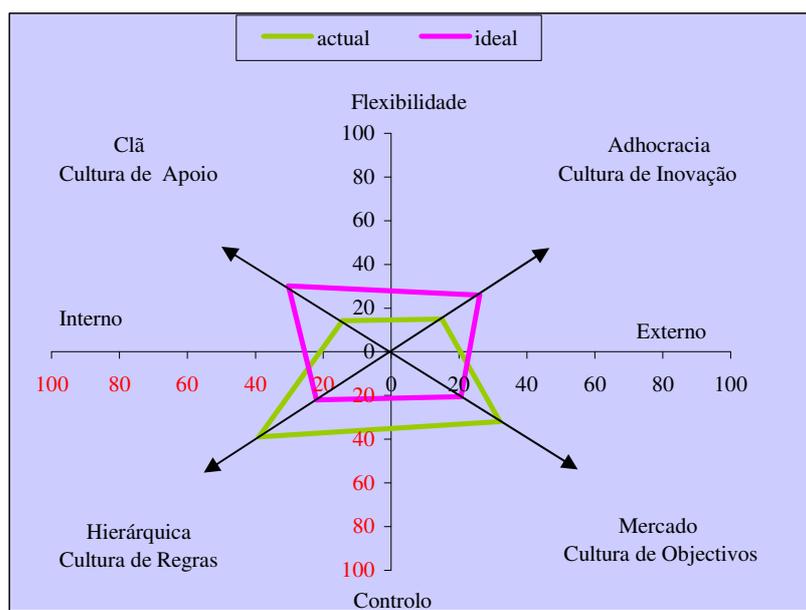


Figura 10: Cultura Organizacional dos TDT

Relativamente à cultura, a Figura12 permite-nos observar que a organização revela no factor Regras a tensão mais elevada (39), seguida do factor Objectivos (32), verificando-se menores níveis de tensão para os factores Inovação (15) e Apoio (14). Estes resultados levam-nos a dizer que os Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica percebem uma imagem cultural da organização voltada para a vertente interna e para o controlo quando na realidade idealizavam uma cultura voltada para os quadrantes superiores do gráfico, isto é, voltada para a flexibilidade, nomeadamente para uma cultura de Apoio (30) e de Inovação (26). Este é um resultado próprio de uma organização de saúde configurada pelo modelo burocrático típico da Administração Pública portuguesa, com características de uma burocracia profissional, na medida em que os procedimentos, apesar de exigirem uma formação elevada, são passíveis de padronização, ocorrendo situações complexas quando os profissionais são colocados sob a direcção de chefias apertadas ou autocráticas, contrariando a autonomia que os saberes e as competências lhes conferem (Mintzberg, 2004).

A cultura de Regras identificada pelos respondentes, é caracterizada por Cameron e Quinn (1999) como burocrática e apoiada no controlo, onde o respeito pelas regras, a ordem, a hierarquia, a ênfase nas chefias e coordenadores e a segurança e estabilidade, são valores que a racionalidade dos procedimentos (como a unidade e cadeia de comando, a divisão do trabalho e a formalização) procuram servir. Outros autores como Deal e Kennedy, referidos por Neves (2000), afirmam que neste tipo de cultura, a lentidão do *feedback* conduz as pessoas a focalizarem o modo de fazer em detrimento do que fazer, a valorizar o poder de posição como base da autoridade e a ênfase no título profissional. As piores desvantagens consistem na morosidade da reacção às exigências do meio e no escasso estímulo à criatividade e inovação. O afastamento da abertura à crítica, ao risco, à inovação e dos valores fundamentais de uma cultura de apoio, tal como verifica na organização em estudo, revela compatibilidade com o domínio de uma cultura de regras.

A cultura idealizada, sem descurar a componente Regras e Objectivos, privilegia mais a inovação valorizando a flexibilidade e a mudança centrando a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Na base da motivação estão o desafio e a iniciativa individual, a possibilidade de inovar, a variedade de tarefas e o crescimento em termos do ser. Como valores dominantes estarão o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica.

Segundo Cameron e Quinn (1999), algumas correntes afirmam que a eficácia de uma organização está intimamente ligada à força da sua cultura e que, quanto maior for o ajustamento entre actual e ideal mais elevado é o seu desempenho. Mas os mesmos autores afirmam que não existe a cultura ideal e que certas organizações podem revelar-se mais eficientes com uma cultura balanceada, ou seja com ênfases semelhantes nos quatro tipos de cultura do modelo dos valores contrastantes, como é o caso da cultura idealizada pelos indivíduos da nossa amostra.

Quadro 20 Teste t para amostras emparelhadas: comparação médias para os 4 factores da Cultura

| | Média | s.d. | Teste T | p. |
|------------------------------|--------------|-------------|----------------|-----------|
| Cultura de Apoio | -15,94 | 14,68 | -11,29 | .000 |
| Cultura de Inovação | -11,28 | 12,15 | -9,65 | .000 |
| Cultura de Regras | 17,41 | 21,04 | 8,60 | .000 |
| Cultura de Objectivos | 11,34 | 14,97 | 7,87 | .000 |

Nota: n=108; * significativa para sig ≤ 0.05 ; ** altamente significativa para sig ≤ 0.01

Após caracterizarmos o tipo de cultura organizacional percebida e idealizada pelos inquiridos, verificámos se existiam diferenças significativas entre estas (Anexo 11). A aplicação do Teste de t para amostras emparelhadas (Quadro 20) possibilita-nos confirmar que existem diferenças altamente significativas em todas as dimensões, indiciando-nos o fraco ajustamento entre os dois níveis de análise (actual e idealizado).

Esta divergência de polarização, em termos de tensão, entre a cultura actual e a idealizada, significa falta de ajustamento entre os valores de referência e entre os comportamentos e as práticas organizativas percebidas. Estes cenários podem ser sintoma de necessidade de mudança ou até mesmo fornecer o estímulo para que ela aconteça, porque apresentam ambientes de desconforto entre os membros da organização que se queixam frequentemente de ambiguidade, de falta de integração ou mesmo de hipocrisia das práticas de gestão (Cameron e Quinn 1999).

Quadro 21: Correlação de Pearson: Relação entre o Modelo de Cultura Organizacional actual e as Dimensões do Modelo Hackman e Oldham

| | Média | s.d. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------|--------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------|
| 1.C. Apoio | -15,94 | 14,68 | 1.00 | | | | | | |
| 2.C. Inovação | -11,28 | 12,15 | .435** | 1.00 | | | | | |
| 3.C. de Regras | 17,41 | 21,04 | -.503** | -.686** | 1.00 | | | | |
| 4.C. de Objectivos | 11,34 | 14,97 | -.408** | -.086 | -.474** | 1.00 | | | |
| 5. Dim. Tarefa | 5,24 | 0,42 | .079 | .114 | .056** | -.210** | 1.00 | | |
| 6. E. Psicológicos | 5,54 | 0,47 | .115 | -.039 | -.038 | -.015 | .372** | 1.00 | |
| 7. R. Pessoais | 4,63 | 0,60 | .148 | .255** | -.138 | -.100 | .464** | .302** | 1.00 |

Nota: n=108; *Correlação significativa para sig ≤ 0.05 ; **Correlação altamente significativa para sig ≤ 0.01

Da análise do Quadro 21 emerge a correlação positiva entre as culturas do quadrante superior (apoio e inovação) porém, a análise cruzada evidencia, como seria de esperar, relações negativas respectivamente entre cultura apoio vs cultura objectivos e cultura inovação vs cultura regras (Anexo 12).

Deslocando a análise para as Dimensões da Tarefa verifica-se uma forte correlação positiva com a cultura de regras e negativa com cultura de objectivos (0,056 e -0,210). Confirma-se a hipótese H2a [*H2a: Existe uma relação positiva ente o Modelo de cultura organizacional percebido e as dimensões da tarefa*] relativamente à tendência para todas as dimensões do modelo de cultura com excepção da cultura de objectivos.

Replicando a análise para os estados psicológicos, verifica-se que a relação com as dimensões do modelo de cultura organizacional não é significativa e que, com excepção da cultura de apoio, todas as restantes apresentam uma relação negativa. Os dados verificados não permitem concluir pela validação da hipótese H2b [*H2b: Existe uma relação positiva ente o Modelo de Cultura Organizacional percebido e os Estados Psicológicos*].

Por último, analisando a relação entre as dimensões de cultura organizacional e os Resultados Pessoais do Trabalho, verifica-se que esta é positiva com a cultura de apoio e de inovação (respectivamente com 0.148 e 0.255) sendo de tendência contrária os resultados referentes à cultura de regras e de objectivos. Estes resultados permitem validar a hipótese H2c [*H2c: Existe uma relação positiva ente o Modelo de cultura organizacional percebido e os resultados pessoais do trabalho*] para as dimensões apoio e inovação mas não confirmar para as dimensões regras e objectivos.

4.4. O MODELO DE HACKMAN & OLDFHAM E O ESTILO DE LIDERANÇA

A avaliação estilo de liderança foi analisada na perspectiva dos colaboradores relativamente ao seu coordenador, percepção actual e ideal. Apresentamos a sua análise para a totalidade da amostra mesmo estando conscientes que estamos a analisar uma amostra heterogénea, com os participantes a avaliarem coordenadores diferentes consoante a sua área profissional, motivo pelo qual, o estilo de liderança actual percebido difere significativamente consoante a profissão dos TDT, com excepção do papel de Coordenador (sig=0.114). Já na percepção idealizada, tal como era esperado, os valores invertem-se e apenas existem diferenças significativas para o papel de facilitador (sig=0.024), encontrando-se os papéis de Inovador e *Broker* (sig= 0.049) no limiar da significância (Anexo 13).

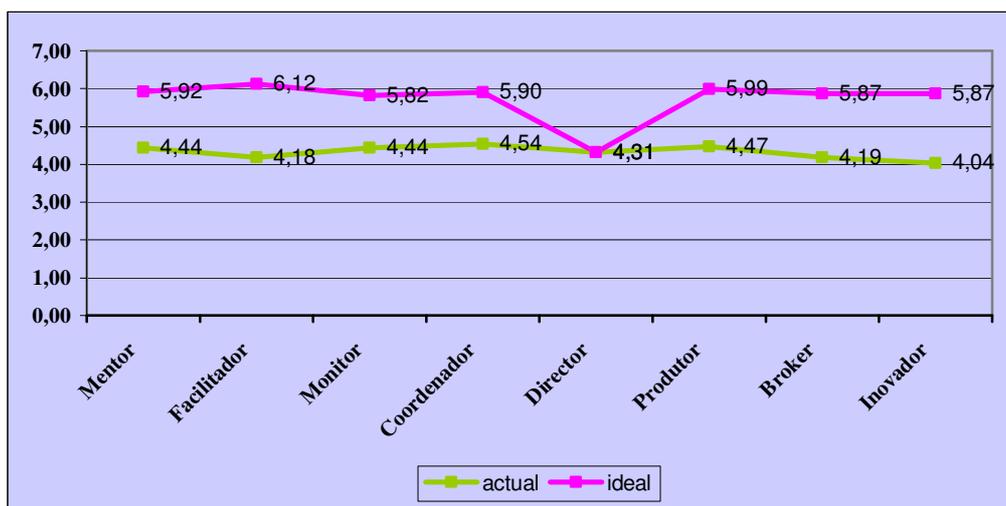


Figura 11: Competências de Gestão percebidas pelos TDT

A Figura 13 apresenta os resultados dos papéis de gestão, percepção actual e idealizada, para a totalidade dos TDT. A análise da referida figura permite-nos evidenciar a existência de uma avaliação relativamente coincidente sobre os papéis de liderança actual e o idealizado muito embora sejam todos enfatizados para a percepção idealizada, com excepção do papel de Director.

A análise integrada dos perfis de percepção actual e ideal dos TDT permite-nos ainda referir que a avaliação feita aos seus líderes se posicionam acima do ponto médio da escala (3.50) - efeito de enaltecimento. O papel por eles percebido como mais forte é o de Coordenador (média de 4.54) logo seguido dos de Monitor e Mentor (média de 4.44). O papel percebido como mais fraco é o de Inovador (valor médio = 4.04), sendo os papéis de Facilitador e Inovador aqueles que apresentam um menor ajustamento entre a percepção actual e a idealizada (com diferenciais de -1.94 e -1.83, respectivamente). Estes resultados vêm corroborar estudos feitos a outros profissionais de saúde, nomeadamente fisioterapeutas e enfermeiros (Souza-Guerra, 2005, Dias e Bispo, 2006 e Nunes, 2006), cujos papéis de liderança são igualmente evidenciados, sublinhando-se uma maior ênfase na vertente assente no controle, cujas premissas valorizam a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal.

O facto de todos os papéis de líder se encontrarem enaltecidos poderia levar-nos a pensar que estamos em presença de uma liderança forte, contudo, tendo em conta que os colaboradores ainda enaltecem mais estes papéis, quando da percepção idealizada, a análise deste cenário possibilita-nos ponderar precisamente o oposto, isto é, que estamos perante um quadro cujos intervenientes desejam ver reforçado o papel do líder. Estes resultados não são

surpreendentes, muito pelo contrário, uma vez que a política actual de saúde centraliza todas as decisões no director clínico e nos órgãos administrativos, encontrando-se as outras chefias a desempenhar, grande parte das vezes, papéis meramente decorativos ou dependentes da vontade de colaboração das chefias máximas de cada serviço. A elação que retiramos é a de que a ausência de lideranças reais ao nível dos serviços onde se prestam cuidados saúde têm impedido os TDT de tomarem o lugar a que têm direito (tal como está regulamentado na sua carreira) enquanto profissionais indispensáveis no contexto dos cuidados de saúde.

Quadro 22: Teste t para amostras emparelhadas: comparação médias para os 8 papéis de gestão

| | Média | s.d. | Teste T | p |
|--------------------|--------------|-------------|----------------|----------|
| Mentor | -1,48 | 0,11 | -13,99 | .000 |
| Facilitador | -1,94 | 0,12 | -15,84 | .000 |
| Monitor | -1,39 | 0,09 | -15,56 | .000 |
| Coordenador | -1,34 | 0,10 | -13,45 | .000 |
| Director | -1,83 | 0,11 | -16,52 | .000 |
| Produtor | -1,52 | 0,10 | -14,73 | .000 |
| Broker | -1,69 | 0,11 | -15,96 | .000 |
| Inovador | -1,83 | 0,11 | -17,42 | .000 |

Nota: n=108; * significativa para sig ≤ 0.05 ; ** altamente significativa para sig ≤ 0.01

Tal como foi feito para a cultura organizacional, procurámos investigar se existiam diferenças significativas entre os papéis de gestão actualmente percebidos pelos TDT e os idealizados (Anexo 14). A aplicação do Teste de t para amostras emparelhadas (Quadro 21) possibilita-nos confirmar que existem diferenças altamente significativas para todos os papéis de gestão, indiciando-nos o fraco ajustamento entre os dois níveis de análise (actual e idealizado), já referenciado anteriormente.

Os TDT estão a passar neste momento por um período de grandes mudanças estratégicas, pelo que são necessários, mais do que chefias acomodadas, verdadeiros líderes de mudança que promovam o desenvolvimento dos seus colaboradores e os motivem. Não nos parece haver uma única solução mas, pela nossa experiência, partilhamos da opinião de que para o reconhecimento dos seus pares, a competência profissional é fundamental, contudo, não menos importante é o reconhecimento de alguns problemas comuns como por exemplo, a incapacidade de lidar com a natureza dos seus papéis como gestores; a necessidade de tomar decisões e assumi-las; a tendência para dar ênfase ao desempenho, mais do que à supervisão; a incapacidade de delegar e, um aspecto não menos importante; a tendência para evitar conflitos em vez de os resolver. Parece provado que os grandes líderes têm capacidade de

criar altas expectativas de *performance* nos seus colaboradores mas, para que tal aconteça, também eles devem confiar nas suas capacidades e nas suas possibilidades de sucesso.

Quadro 23: Correlação de Pearson: Relação entre os 8 Papeis do Líder e o Modelo Hackman e Oldham

| | Média | s.d. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-------------------------|-------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------|
| 1.Mentor | 4,44 | 1,07 | 1.00 | | | | | | | | | | |
| 2.Facilitador | 4,18 | 1,13 | .686** | 1.00 | | | | | | | | | |
| 3.Monitor | 4,44 | 0,93 | .572** | .719** | 1.00 | | | | | | | | |
| 4.Coordenador | 4,56 | 0,96 | .497** | .589** | .595** | 1.00 | | | | | | | |
| 5. Director | 4,31 | 1,09 | .681** | .808** | .702** | .702** | 1.00 | | | | | | |
| 6. Produtor | 4,47 | 1,12 | .438** | .673** | .737** | .747** | .793** | 1.00 | | | | | |
| 7. Broker | 4,19 | 1,09 | .517** | .617** | .537** | .587** | .630** | .643** | 1.00 | | | | |
| 8. Inovador | 4,04 | 1,00 | .520** | .709** | .658** | .615** | .768** | .761** | .670** | 1.00 | | | |
| 9. Dim. Tarefa | 5,24 | 0,42 | .155 | .247* | .268** | .119 | .213* | .316** | .218* | .231* | 1.00 | | |
| 10. E. Psicológ. | 5,54 | 0,47 | .034 | .192* | .263** | .034 | .178 | .282** | .142 | .146 | .372** | 1.00 | |
| 11. R. Pessoais | 4,63 | 0,60 | .144 | .240* | .393** | .143 | .326** | .301** | .297** | .283** | .464** | .303** | 1.00 |

Nota: n=108; *Correlação significativa para sig ≤ 0.05 ; **Correlação altamente significativa para sig ≤ 0.01

A análise de associação entre os oito papéis do líder (Anexo 15) evidenciam uma correlação positiva e altamente significativa, conforme se ilustra na Quadro 22. Quando considerada a correlação entre os papéis de líder e as dimensões do modelo de Hackman persiste a tendência, embora com expressão diferente. Com exceção do papel de Mentor e Coordenador todos os restantes evidenciam uma forte associação positiva com as dimensões da tarefa, o mesmo se passando com os resultados pessoais. Já relativamente aos estados psicológicos esta relação só é expressiva relativamente aos papéis de facilitador, monitor e produtor. Os resultados apresentados permitem confirmar as hipóteses H3a, b e c [*H3: Existe uma relação positiva entre o Modelo de Liderança percebido com as dimensões da tarefa, os estados psicológicos e os resultados*].

Desta forma confirmam-se as relações enunciadas pelos autores do Modelo Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975) e releva-se a relação entre a cultura organizacional e os estilos de liderança e a QVT.

CONCLUSÕES

Como objectivo geral desta dissertação pretendeu-se verificar a relação existente entre as Características de Trabalho, a Cultura Organizacional, o Estilo de Liderança e a QVT dos TDT. Como se evidenciou nas sucessivas sínteses parcelares apresentadas, os resultados encontrados confirmaram as hipóteses subjacentes ao estudo.

Entende-se agora reafirmar, em jeito de conclusão, alguns dos aspectos considerados essenciais para uma reflexão estratégica e o indicar de pistas para uma harmonização da perspectiva gestionária da mudança, como estímulo para fazer mais e melhor.

As páginas antecedentes pretenderam contextualizar teoricamente a problemática deste estudo e responder ao seu objectivo principal (verificar a relação existente entre as Características de Trabalho, a Cultura Organizacional, o Estilo de Liderança e a QVT dos TDT) numa situação de contexto real. Partindo do pressuposto da teoria organizacional, segundo o qual as pessoas constituem o seu mais importante recurso admite-se que, conhecendo as suas atitudes, crenças e opiniões ou seja a cultura organizacional, se criam as condições para entender qual o estilo de liderança mais adequado, considerando-se que a articulação entre ambas, tal como com as características do trabalho, são responsáveis por uma boa QVT dos colaboradores.

Relativamente à aplicabilidade do modelo, corroboramos a revisão teórica sobre esta temática. Tal como seria de esperar, as relações propostas pelos autores são confirmadas na generalidade, afirmando-se, deste modo, a consistência do modelo adoptado e a sua eficiente aplicabilidade para a amostra estudada.

Considerando os elementos analíticos da relação entre as dimensões do modelo e a sua expressão em termos de QVT, a cultura organizacional e o estilo de liderança, verificamos que todos os elementos convergem no reconhecimento da relação que a percepção da cultura organizacional e do estilo de liderança têm, quer ao nível dos estados psicológicos quer ao nível da satisfação e da motivação.

Da análise desenvolvida destaca-se a diferença significativa entre a percepção e a idealização quer da cultura quer dos estilos de liderança garantindo desta forma o valor discriminante dos instrumentos adoptados. Os TDT percebem uma imagem cultural desta organização voltada para a vertente interna e para o controlo quando na realidade idealizavam uma cultura voltada para os quadrantes superiores do gráfico, isto é, voltada para a flexibilidade. Estes resultados, próprios de uma organização de saúde, configurada com características de uma burocracia profissional, cujos procedimentos exigem uma formação elevada, são passíveis de

ocorrência de situações complexas de conflito, ou insatisfação, quando os profissionais são colocados sob a direcção de coordenações demasiadamente controladoras, contrariando a autonomia que os saberes e as competências lhes conferem.

Sobre este assunto, torna-se importante referir que as organizações de saúde, no contexto nacional, por razões de liderança da cultura, apresentam uma natural relutância em acompanhar as transformações havidas em todos os países desenvolvidos nos domínios da flexibilidade organizacional. É inevitável que os líderes aprendam a tirar partido dos pontos fortes da cultura, uma vez que esta é uma das chaves para a mudança na gestão das organizações. Mergulhados na mesma realidade cultural dos restantes actores organizacionais, os líderes portugueses permanecem numa quimera de procura da mudança dos parâmetros da cultura nacional em lugar de assumirem a mudança a partir deles próprios, como é defendido por Quinn, 1996.

A literatura refere que o perfil do gestor eficaz é difícil de definir. Neste sentido a liderança ideal tenderá a ser aquela que consegue promover uma tensão criativa e dinâmica entre forças contraditórias e que consegue abranger os oito papéis definidos, sem que isso signifique o abandono do seu estilo individual, procurando, contudo, não desequilibrar uns papéis mais do que outros.

No que concerne ao estilo de liderança, os resultados do nosso estudo, confirmam a realidade da prática profissional, isto é, a existência de lideranças reais pouco afirmativas por parte dos coordenadores dos serviços, em todas as profissões dos TDT. Se por um lado se verifica um equilíbrio entre todos os papéis por outro não se observa um estilo próprio. Apesar de se observar coerência na orientação do estilo de liderança (entre actual e idealizado), para todos os papéis de gestão, não se advoga uma orientação ideal para os quadrantes subjacentes às culturas idealizadas. Os TDT consideram o seu coordenador mais como um dos seus pares que como um líder e desejam ver as suas competências reforçadas no sentido da clarificação do papel. Importa igualmente referir se a análise relativa ao estilo de liderança veio confirmar a sua directa ligação à dimensão individual do avaliado já no que remete para a cultura, esta assume expressão marcada na dimensão grupal.

No termo desta dissertação pensa-se ser importante assinalar a limitação da amostra estudada. Ao optar-se por centrar o estudo nos TDT, obteve-se necessariamente uma visão determinada pelas características deste grupo. Seria pertinente em estudos futuros a replicação da metodologia desenhada alargando o âmbito amostral, no sentido de confirmar se os resultados obtidos com os TDT convergem com restantes grupos que compõem a organização hospitalar.

Apesar da limitação apontada, acredita-se que as conclusões enunciadas são esclarecedoras e consistentes com os pressupostos teóricos, sendo de acrescentar ainda duas considerações:

- Contrariamente a outros estudos realizados no contexto da saúde, não se identificou uma construção diferenciada da cultura organizacional pelos oito grupos distintos dos profissionais consultados (tanto a actual como a idealizada); supondo-se que a avaliação deste momento da vida organizacional tenha retratado um quadro mental de consenso, por ser de igual forma marcante para todos, a pressão da mudança que actualmente se vive na organização.
- Foi sentida, em cada passo da análise dos resultados, a importância de como o conhecimento da realidade permitido pelas entrevistas, poderia, caso tivesse sido feita, contribuir para a descodificação de especificidades disfuncionais, decorrentes da cultura organizacional diagnosticada pelo Modelo dos Valores Contrastantes, crendo-se assim que, tal como sugere Shein (1999) e muitos outros autores, cada organização tem um perfil cultural único que um questionário padronizado e geral não pode revelar totalmente, sendo esta realidade também verdadeira para o estilo de liderança.

Não foi em momento algum intenção desta pesquisa encontrar um *best way* de intervenção no sistema organizacional. O seu propósito foi determinado pela necessidade e interesse em contribuir, no domínio da QVT, para uma reflexão sobre dinâmicas viáveis nas organizações de saúde que, em termos operacionais, contribuam para uma melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e que, de igual forma, reforcem a importância da avaliação da satisfação e da motivação profissional, tal como a dos seus determinantes organizacionais (cultura e estilo de liderança), ainda tão pouco frequente nas nossas organizações de saúde.

Por último, retomando a tese da implicação mútua entre a QVT, a cultura organizacional e o estilo de liderança, problemática subjacente a esta dissertação, crê-se que seria de grande utilidade desenvolver e validar um instrumento de avaliação, baseado na criação de uma estrutura multi-dimensional que complemente o modelo base deste estudo no que refere à identificação, avaliação e desenvolvimento de iniciativas optimizadoras da gestão das pessoas com vista à maximização da sua QVT.

Emerge desta forma a importância da estruturação de instrumentos que permitam confrontar o seu relacionamento, configurando um modelo de investigação pragmático, com objectivos de natureza interventiva, capaz de mostrar o futuro e redireccionar a actuação dos responsáveis na evolução permanente das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, E., F.Bournois, J.Duval-Hamel, J. Rojot, S. Rousillon e Sainsaulieu (2004), *Trabalhar Para Quê?*, Lisboa: Bertrand Editora.
- Alcobia, P. (2001), Atitudes e Satisfação no Trabalho em J. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (281-306), Lisboa: MacGraw-Hill.
- Almeida, J.F., e J.M. Pinto (2001), Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais, em A.S Silva e J.M. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (55-78), Porto: Edições Afrontamento.
- António, N.S. (1991), *Qualidade: teoria e prática*, Lisboa: Edições Sílabo.
- António, N.S. (2003), *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Barrow, J.C. (1977), The variables of leadership: A review and conceptual framework, *Academic Management Review*, 2, 231-51.
- Bilhim, J.A.F. (2005). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bom Sucesso, E.P. (1998), *Trabalho e Qualidade de Vida*, Rio de Janeiro: Qualitymark e Dunya Editoras.
- Bennis, W. (1989), *Why leaders can't lead*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Câmara, P.B., Guerra, P.B. e J.V. Rodrigues (1998), *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.
- Cameron, K.S. e D. Whetten (1988), Models of organizational life cycle: applications to higher education. em K.S. Cameron, R.I. Sutton e D.A. Whetten (Eds), *Readings in organizational decline. Same works, Research and Prescriptions*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- Cameron, K.S. e R. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture-based on the competing values framework*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Carmo, H, e M. Ferreira (1998), *Metodologia de Investigação: Guia de Auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Cassel, J. (1974), Psycossocial Process and stress: Teorical Formulations, *International Journal of Health Services*, 4(3), 471-482.
- Cooke, R.A. (1989), *Organizational Culture Inventory, leader's guie*, Plymouth: Human Synergistics.
- Cunha, M.P. (2002), *Introdução à Qualidade de Serviço: A perspectiva da gestão de recursos humanos*, Lisboa: ISPA.

Cunha, M.P., A. Rego, R.C. Cunha e C. Cabral-Cardoso (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.

Cunha, M.P. e A. Rego (2005), *Liderar*, Lisboa: Dom Quixote.

Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.

De Witte, K. e De Cock, G. (1986), Organizational Climate: Its Relationship with Managerial Activities and Communication Structures em G. Debus e H.W. Schroiff (Eds.), *The Psychology of Work Organization*: Elsevier.

Dias, A. e J. Bispo (2006), Incidentes em Organizações de Saúde: o papel da gestão. *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 0, 14-21.

Drouillard, S.E. e B.H. Kleiner (1996), Good leadership, *Management Development Review*, 5, 30-33.

Fernandes, E. (1996), *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar*, Bahia: Casa da Qualidade.

Ferreira, J., J. Neves e A. Caetano (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora: MacGraw-Hill.

Fiedler, F.E. (1993), The leadership situation and the black box in contingency theories, em M. Chemers e R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, New York: Academic Press, Inc.

França, A.C.L. (1997), Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, vol. 1 (2), 79-83.

Fraser, T.M. (1983), *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*, Germany: International Labour Office.

Gomes, D. (2000), *Cultura Organizacional - Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Graça, L. (1999a), Satisfação Profissional: O Melhor do SNS Somos Nós [Human Capital and Job Satisfaction in the Portuguese National Health Service], *Mundo Médico* (18-19), 16º Encontro Nacional de Clínica Geral: Vilamoura

Graça, L. (1999b), A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde em *Instrumentos para a Melhoria Contínua da Qualidade*, Lisboa: Direcção de Saúde, Sub-Direcção para a Qualidade, 1-19.

Hackman, J.R., G. Oldham (1975), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60 (2), 159-70.

Hackman, J.R. e G. Oldham (1976), Motivation through the design work: Test of a theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-79.

- Hackman, J.R. e G. Oldham (1980), *Work Redesign*, New York: Addison-Wesley, Reading Mass.
- Hackman, J.R. e R. Wageman (1995), Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues, *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-42.
- Harman, W. e J. Hormann. (1990), *O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*, São Paulo: Cultrix.
- Herzberg, F. (1974), Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization, *Organizational Dynamics*, 3:2, 18-29.
- Herzberg, F. (2003), One More Time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 81:1, 87-96.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations : Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Glasgow: Omnia Books Lda.
- Hofstede, G. (1994), *Uncommon Sense About Organizations, cases, studies and field observations*, California : Sage Publications, Inc.
- Hollander, E.P.G. (1985), Leadership and Power em Lindzey e Aronson (Eds), *Handbook of social psychology*, New York: Random Hous.
- Huse, E. e Th.G. Cummings (1985), *Organization development and change*, St. Paul: Ed. Minn.
- Infestas, G.A. (1991), *Sociologia de la Empresa*, Salamanca: Amarú Ediciones.
- Jesuíno, J.C. (1986), Factores culturais e estilos de gestão, *Revista de Gestão*, Lisboa: CEG/ISCTE, 1, 57-60.
- Jesuíno, J.C. (2005), *Processos de Liderança* (4^a ed.), Lisboa: Livros Horizonte.
- Kets de Vries, M.F.R. (2001), Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies, *Human Relations*, 54: 1, 101-111
- Kets de Vries, M.F.R. e D. Miller (1997), Narcissism and leadership: An object relations perspective em R.P. Vecchio (Eds), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Lawler, E. (1994), *Moyivation in Work Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Lima, M., J. Vala e M. Monteiro (1988), Os determinantes da Satisfação Organizacional - Confronto de Modelos, *Análise Psicológica*, VI, 441-57.
- Lima, M., J. Vala e M. Monteiro (1994), A Satisfação Organizacional - Confronto de Modelos em J. Vala, M. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Eds), *Psicologia Social das Organizações - Estudos em Empresas Portuguesas* (101-122), Oeiras: Celta Editora.
- Locke, E. A. (1984), Job satisfaction em M. Gruneberg e T. Wall (Eds.), *Social psychology and organizational behaviour* (pp. 93-117), New York: John Wiley and Sons.

- Lopes, A. e L. Reto (1990). *Identidade da Empresa e gestão pela Cultura*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, J. P. (1992), *Cultures in organizations*, New York: Oxford University.
- Mintzberg, H. (2004), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Dom Quixote.
- Nadler, D.A. e E. Lawler (1983), Quality of Work Life: Perspectives and directions. *Organization Dynamics*, 11, 20-30.
- Neves, A.L. (2002), *Motivação para o Trabalho: dos conceitos às aplicações*, Lisboa: Editora RH.
- Neves, J.C. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.
- Neves, J.C. (2001), Aptidões individuais e teorias motivacionais em J. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora: MacGraw-Hill.
- Nunes, J.L. (2006), Cuidados continuados no centro de saúde: um desafio para o futuro, *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 0, 22-29.
- Pestana, M.H e J.N. Gageiro (2000), *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T. e R. Waterman (1983), *Le Prix de l'Excellence*, Inter Éditions (Versão americana, Harper and Row, 1982).
- Pettigrew, A.M. (1979), On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-81.
- Quinn, R. (1988), *Beyond Rational Management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. (1996), *Deep change: discovering the leader within*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. e J.R. Kimberly (1984), The management of transitions em J.R. Kimberly e R. Quinn (Eds.), *New futures: the challenge of transition management*, New York: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. e J. Rohrbaugh (1981), A competing value approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. e J. Rohrbaugh (1983), A spacial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizatinal analysis, *Management Science*, 29(3), 363-77.
- Quinn R., R. Faerman, M. Thompson e M. MacGath (1990), *Mestria en la gestion de organizaciones: un modelo operativo de competencias*, Madrid: Editores Diaz de Santos.
- Rego, A. (1998), *Liderança nas organizações: Teoria e prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro.

Rego, A. e M.P. Cunha (2005), *Authentizotic Organizing and Employee Happiness: an empirical study*, Universidade de Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Reis, E. e R. Moreira (1993), *Pesquisa de Mercados*, Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, E., P. Melo, R. Andrade e T. Calapez (2001), *Estatística Aplicada* (Vol.1, 2), Lisboa: Edições Sílabo.

Richards, M.D. e P.S. Greenlaw (1966), *Management decision making*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin.

Robbins, S.P. (1999), *Comportamento Organizacional*, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Rodrigues, M.V.C. (1994), *Qualidade de Vida no Trabalho - Evolução e Análise no Nível Gerencial*, Rio de Janeiro: Vozes.

Schein, E.H. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45 (2), 109-119.

Schein, E.H. (1999), *The Corporate Culture*, San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

Sein, M.K. e R.P. Bostrom (1991), A Psychometric Study of the Job Characteristics Scale of the Job Diagnostic Survey in an MIS Setting, *Proceedings of the 1991 ACM SIGCPR Conference*, New York: ACM Press, 96-110

Simoens, S., A. Scott, B. Sibbald, Ch. Bojke e H. Gravelle (2002), Job satisfaction, intentions to quit, and the retention of GPs in England and Scotland, *HERU Discussion Paper*, Health Economics Research Unit University of Aberdeen, Vol. 01/02, University of Aberdeen.

Souza-Guerra (2005), *Avaliação da Qualidade de Serviço*. Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, ISCTE: Lisboa.

Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*: Sage Publications.

Stamps, P.L. (1997), *Nurses and Work Satisfaction: an index for measurement*, Chicago: Health Administration Press.

Stodgill, R.M. (1974), *Handbook of leadership*, New York: Free Press.

Stoner, J.A.F. e Freeman (1985), *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Vecchio, R. (1995), *Organizational Behavior*, Fort Worth: The Dryden Press.

Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.

Walton, R. (1973), Quality of working life: what is it?, *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Washbush, J.B. e C. Clements (1999), The two faces of leadership, *Career Development International*, 4/3, 146-48.

Werther, W. e K. Davis (1983), *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*, São Paulo: McGrawHill.

Westley, W.A. (1979), Problems and Solutions in quality of Working Life, *Human Relations*, 32 (2), 11-123.

Weiss, D. (1993), *La fonction ressources humaines*, Rouen: Les Editions d'Organisation.

Weiss, H.M. e S. Adler (1984), Personality and organizational behavior em B.M. Staw e L.L. Cummings (Eds). *Research in organizational behaviour* (6, pp 1-50), Greenwich, CT: JAI Press

Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations* (4^a ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.