

UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NUM LAR RESIDENCIAL PARA PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA E DOENÇA MENTAL

(2010)

Mariana Mota Martins

Psicóloga - Centro de Recuperação Infantil de Ferreira do Zêzere (Portugal)

Sílvia Antunes

Educadora Social - Centro de Recuperação Infantil de Ferreira do Zêzere (Portugal)

Contacto:

marianamot@gmail.com

RESUMO

O Lar Residencial do CRIFZ tem mostrado um decréscimo da satisfação dos utentes, bem como um aumento dos seus comportamentos agressivos. O objectivo principal deste trabalho será a compreensão e a melhoria do clima organizacional desta resposta social. Foram feitas entrevistas individuais a 9 funcionárias e aplicaram-se os seguintes instrumentos: Questionário de Opiniões Laborais (Antunes e Martins, 2007), Escala de Satisfação no Trabalho (Xavier, 2005), Questionário de Clima Organizacional (Luz, 2001). Os resultados mostraram algumas incongruências e, através de duas entrevistas em grupo, concluiu-se que essas incongruências poderão relacionar-se com a fraca motivação para responder aos questionários, o cansaço e o medo das funcionárias serem identificadas. Existem, no entanto, vontades explícitas, como o aumento da formação e de supervisão directa, que devem ser tomadas como possíveis mudanças organizacionais que melhorarão a satisfação e o clima organizacional. Outras estratégias de mudança pertinentes serão o aumento do sentimento de pertença a um grupo e a formulação de um plano de actividades pelos técnicos e funcionárias.

Palavras-chave: Clima organizacional, satisfação laboral, comunicação

INTRODUÇÃO

No CRIFZ (Centro de Recuperação Infantil de Ferreira do Zêzere), mais propriamente na resposta social Lar Residencial, surgiu a necessidade de fazer uma análise pormenorizada do clima organizacional. É uma valência que se distingue das restantes pelo tipo de trabalho, pelo horário de trabalho, sendo este por turnos, e também pelo espaço físico, pois é a única valência fora da sede da instituição. Ao todo, o Lar Residencial tem capacidade para 14 utentes sendo estes, geralmente, adolescentes e adultos com deficiência mental ou psicopatologia grave. Como é um tipo de trabalho que, por ser distanciados dos restantes, tem menos supervisão e é exigido às funcionárias uma maior autonomia, importa saber até que ponto estas características são vistas como favoráveis e geradoras de um bom clima organizacional. Os factores individuais como a idade, os anos de trabalho, ou a formação não foram tomados em consideração para que se pudesse salvaguardar a confidencialidade das funcionárias.

No Lar Residencial, parece existir um maior desajuste de comportamentos dos utentes, quando comparado com o Centro de Actividades Ocupacionais e com a Valência Sócio-Educativa. Os conflitos entre utentes são mais frequentes e os conflitos utentes/funcionárias revelam, por vezes, grande agressividade. Por todas as peculiaridades do trabalho na resposta social Lar Residencial, é importante perceber, até que ponto essas diferenças de trabalho são responsáveis pelos problemas referidos.

O estudo do clima tem como objectivo evidenciar uma realidade, que uma vez operacionalizada e conhecida, permite intervir de um modo mais eficaz sobre o presente e o futuro das organizações (Neves, 2000). Uma forma de melhorar o rendimento, a satisfação e a qualidade do trabalho dentro duma organização consiste no estudo do clima organizacional.

O diagnóstico feito através de uma pesquisa de clima organizacional poderá contribuir para o reforço da implementação de acções de melhoria da resposta social, de diminuição de eventuais conflitos e prevenção de possíveis resistências a mudanças organizacionais. Coda (1997, cit por Luz, 2001) considera que esse diagnóstico incide sobre a situação actual da organização, tendo como base as opiniões dos seus funcionários, visando identificar os problemas e posterior aperfeiçoamento. Assim, numa investigação sobre a cultura organizacional, o objectivo não será transformar a cultura, mas sim consciencializar a organização do peso de certos acontecimentos ou pessoas sobre a sua evolução. A intervenção consiste em acompanhar e facilitar uma mudança viável (Thévenet, 1989).

Para Schein (1992), o clima organizacional é visto como uma manifestação superficial da organização cultural, ou seja, a cultura constituída pelas crenças e tradições dos indivíduos transporta parte desses seus constituintes para um nível mais consciente - clima organizacional -, onde se situam as percepções dos indivíduos acerca das práticas, políticas e procedimentos da

organização. Assim, os valores e as crenças dos membros tornam-se codificados em estruturas organizacionais, sistemas e processos que guiam comportamentos colectivos e que são medidos como percepções de clima organizacional (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts, 2003 cit. por Luz, 2001).

Numa perspectiva organizacional, o clima pode ser visto como um atributo organizacional em vez de individual e enfatizam-se aspectos como a dimensão, estrutura, estilo de liderança e processos de decisão, entre outros. Na perspectiva psicológica, coloca-se a ênfase no indivíduo, quer como processador da informação, quer como origem do clima emergente. James et al. (1978) consideram que o clima é o somatório das percepções individuais acerca das características organizacionais (Neves, 2000).

O clima forma-se em virtude dos indivíduos estarem expostos aos mesmos factores organizacionais, daí resultando, por isso, percepções semelhantes. A dimensão, a estrutura e o estilo de liderança são exemplos de factores que existem, independentemente das percepções dos sujeitos, e explicam mais de 60% da variância das medidas de clima (Prexler, 1977 cit. por Luz, 2001). Portanto, embora os resultados das escalas de clima e satisfação sejam importantes, porque mostram as percepções dos funcionários relativamente ao trabalho, para além disso, existem conhecimentos reais da estrutura e do funcionamento da instituição que, de igual forma, são importantes para a análise do clima organizacional. Portanto, neste estudo, são abordadas em conjunto a perspectiva psicológica e a perspectiva organizacional.

Há autores que consideram que a satisfação e o clima são conceitos sobrepostos (Johannesson, 1973, cit. por Neves 2000), enquanto outros, como LaFollete (1975, cit. por Neves 2000), consideram que os conceitos, embora relacionados, são distintos. Jesuíno, Caetano e Neves (1995, cit. por Neves 2000) consideram que estes são conceitos próximos, embora não haja sobreposição. Então, se o clima organizacional consiste numa percepção descritiva que o indivíduo faz da organização onde trabalha, a satisfação no trabalho é uma percepção dos sentimentos individuais e, como tal, é filtrada pelos sistemas individuais de valores, normas e expectativas, entre outros. Daí que, entre as pessoas de uma organização, possa existir maior concordância nas descrições do clima do que nos sentimentos de satisfação, não havendo necessariamente correlações entre as medidas de clima e satisfação (Neves, 2000).

“A liderança organizacional é uma força influente que ultrapassa as regras e directrizes mecanizadas da organização, permitindo a mudança como reacção às exigências externas” (Katz e Kahn, 1970). Schein (1992, cit. por Thévenet, 1989) considera que os líderes são os únicos verdadeiros criadores de cultura. Na fase de criação de uma organização é o líder que transfere para a empresa as suas formas de pensar e maneiras de reduzir a ansiedade. Na fase de desenvolvimento, a cultura tem um papel mais activo porque fundamenta modos de funcionamento, políticas e decisões. Então, nesta fase, o líder testa em que medida a cultura pode ajudar ou prejudicar a missão da empresa. Portanto, deverá haver, sempre, uma consideração

tanto pelos objectivos do líder como pela força da cultura (Thévenet, 1989; Chambel e Curren, 2000).

A comunicação é um factor não menos importante do que aqueles que já foram referidos e muitos dos problemas individuais e sociais são o resultado de problemas nesta comunicação. Como uma instituição se caracteriza por um estado organizado, importa diminuir a comunicação difusa e aleatória a canais apropriados para a consecução de objectivos organizacionais. Muitas vezes, o desenvolvimento organizacional exige a criação de novos canais de comunicação. As organizações têm os seus próprios sistemas de codificação e estes determinam a quantidade e o tipo de informação que recebem do mundo externo. Uma limitação decorrente disto é que a posição que as pessoas ocupam no espaço organizacional determinará a sua percepção e interpretação da informação que chega. Portanto, a estrutura e funções de um dado subsistema irão reflectir-se no quadro de referência e no modo de pensar dos incumbidos do papel daquele sector do espaço organizacional. As comunicações horizontais são aquelas que, grande parte das vezes, mostram alguns problemas, ou seja, é a comunicação de pessoas no mesmo nível hierárquico. A comunicação entre pares, além de proporcionar coordenação de tarefa, também dá apoio emocional e social ao indivíduo. A comunicação horizontal implica um circuito fechado, pois satisfaz as necessidades das pessoas, ocupantes do mesmo nível hierárquico, em tomar certos conhecimentos, sem precisar levar em consideração outros níveis da organização. Sendo assim, poder-se-á concluir que, quanto maior o conflito nas comunicações verticais, mais necessidade e maior o aumento da comunicação lateral (Katz e Kahn, 1970). McGregor (1960, cit. por Chambel e Curren, 2000) refere as principais práticas que promovem o desenvolvimento dos indivíduos: a descentralização, ou seja, a distribuição do poder de decisão pelos vários níveis hierárquicos dando autonomia a todos; a participação, ou seja, promover a tomada de decisão em grupo, melhorando a sua eficácia pela interacção entre os diferentes elementos do grupo; a avaliação do desempenho, ou seja, o *feedback* sobre a realização do trabalho, permitindo a cada um avaliar a sua contribuição para os objectivos organizacionais e, finalmente, a administração de incentivos intrínsecos, ou seja, a recompensa individual (Chambel e Curren, 2000).

Quando a mensagem está a ser transmitida ao longo da linha hierárquica, há barreiras que poderão impedir a sua adequada interpretação. Alguns autores destacam essencialmente dois tipos de barreiras: as físicas e as de significado ou psicológicas. Nas barreiras físicas incluem a perda de informação ao longo da transmissão e a introdução de informação parasita. Referem, essencialmente, a distância física como a dificuldade prioritária no resultado da interpretação da mensagem pelo receptor. No que diz respeito às barreiras de significado ou psicológicas, estas estão relacionadas com as variáveis intrapessoais do emissor/receptor e com a utilização de códigos partilhados. Por outras palavras, dizem respeito ao grau de congruência da mensagem com os valores e crenças do receptor e com as expectativas do emissor. Estas expectativas são, geralmente, enviesadas pela atribuição de estereótipos ou pela percepção selectiva (Ferreira, 1996).

OBJECTIVOS

O objectivo geral da investigação será a compreensão e a melhoria do clima organizacional da resposta social Lar Residencial. Os objectivos específicos são os seguintes: 1- Esclarecer a percepção que os funcionários têm em relação aos indicadores do clima da resposta social Lar Residencial; 2- Identificar o grau de satisfação dos funcionários no que respeita à comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização; 3 – Contribuir para uma melhoria da satisfação e do rendimento das funcionárias; 4 – Reforçar a necessidade da implementação deste tipo de intervenção nas diferentes respostas sociais do CRIFZ.

METODOLOGIA

Participantes

Participaram no estudo nove funcionárias do Lar Residencial, três das quais são auxiliares de serviços gerais e, as restantes seis, ajudantes de lar. Todas as funcionárias são do sexo feminino e as suas idades estão compreendidas no intervalo dos 23 aos 63 anos.

Instrumentos

Questionário de Opiniões Laborais (Antunes e Martins, 2007)

O Questionário de Opiniões Laborais foi criado, propositadamente, para o presente estudo. Desta forma, as questões foram formuladas tendo em conta as características do trabalho e os possíveis problemas existentes no Lar Residencial. O questionário tem como objectivo a compreensão do clima organizacional e da satisfação laboral das funcionárias, identificando as dificuldades e as necessidades das funcionárias no seu trabalho. O questionário que apela para respostas do tipo qualitativo e abrangendo as seguintes áreas: interesse profissional, necessidades de formação, relacionamento com os utentes e relacionamento entre funcionárias. Ao todo, é composto por 21 questões de escolha múltipla. Não está estudado em termos psicométricos mas, de qualquer forma, é um instrumento que dá importantes informações qualitativas.

Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 1995, in Xavier, 2005)

Esta escala é composta por cinco factores de satisfação, sendo eles: colega de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. Cada um destes factores tem cinco itens e,

portanto, no total a escala tem 25 itens, sendo o resultado total também uma medida informativa. Cada resposta pode assumir um único valor, podendo ir de 1 (discordo totalmente) até ao valor 5 (concordo totalmente) e os valores totais podem variar de 25 a 125, sendo a média 75 valores. Os itens relativos a estes factores têm uma disposição aleatória para que sejam mais difíceis de identificar pelo sujeito. Nos estudos de Siqueira (1995), foram apresentados coeficientes de confiabilidade satisfatórios para todos os factores. Os factores foram dispostos da seguinte maneira: “Satisfação com os Colegas de Trabalho” – itens 1, 6, 14, 17, 24; “Satisfação com o Salário” – itens 5, 8, 12, 15, 21; “Satisfação com a Chefia” – itens 2, 9, 19, 22, 25; “Satisfação com a Natureza do Trabalho” – itens 7, 11, 13, 18, 23; “Satisfação com as Promoções” – itens 3, 4, 10, 16, 20. Deste modo, o factor “satisfação com os colegas de trabalho” mostra um índice de confiabilidade de 0,86, o factor de “satisfação com o salário” é de 0,92, o factor “satisfação com a chefia” é de 0,90, a “natureza do trabalho” tem um índice de confiabilidade de 0,82 e, finalmente, o factor “satisfação com promoções” é de 0,87.

Questionário de Clima Organizacional (Luz, 2001)

Este questionário é composto pelos seguintes factores/indicadores de clima: imagem da empresa, sentido de realização, estilo de chefia, comunicação, desempenho e qualidade, política de recursos humanos e benefícios, ambiente e condições de trabalho, e, finalmente, qualidade de vida e saúde. É um questionário composto por frases afirmativas de fácil compreensão. Cada resposta pode assumir um único valor podendo apresentar o resultado de 1 (discordo totalmente), 2 (discordo em parte), 3 (concordo em parte) ou 4 (concordo totalmente).

O modelo das alternativas de resposta tem uma amplitude de quatro pontos e, por não oferecer uma alternativa de neutralidade, leva o sujeito a definir a sua posição. Ao todo, o questionário tem 42 frases e, no final, dá a possibilidade de, se necessário, referir alguma questão importante relativamente ao clima da organização. O resultado global do questionário mostra um índice de confiabilidade de 95% com margem de erro amostral na ordem de 0,7% (Luz, 2001).

Procedimento

Foram realizadas entrevistas individuais a todas as funcionárias, com o objectivo principal de motivar estas a participar de forma sincera e honesta, aquando do preenchimento dos questionários. Estas entrevistas foram também importantes para perceber o funcionamento dos turnos, a relação entre as funcionárias e a motivação destas perante o seu trabalho. O conteúdo das entrevistas não será analisado neste estudo, mas é importante referir que a maioria das funcionárias mostrou-se interessada e participativa, no momento da entrevista. Seguidamente, foi passado o questionário a todas as funcionárias no mesmo dia (à excepção de uma, que acabou por preencher o questionário na semana seguinte). As dúvidas foram sendo tiradas à medida que foram surgindo e a aplicação do questionário demorou aproximadamente 45 minutos. Os

resultados foram analisados, fez-se um relatório dessa mesma análise e algumas sugestões de mudança organizacional. Finalmente houve a necessidade de devolver e discutir os resultados através de duas reuniões devidamente marcadas com as funcionárias.

HIPÓTESES

As hipóteses específicas deste trabalho foram formuladas através das informações recebidas antes do início do estudo. Ou seja, através de reuniões informais com os técnicos, foi possível formular um conjunto de hipóteses específicas que, provavelmente seriam válidas no contexto do Lar Residencial. Este conjunto de informação foi valioso para a decisão dos instrumentos de medida, bem como para o percurso da investigação. Então as hipóteses são as seguintes:

1. O clima organizacional é percebido, de forma geral, como negativo.
2. A satisfação laboral das funcionárias é, de um modo geral, negativa.
3. As funcionárias revelam um baixo interesse na sua profissão.
4. Em termos de mudanças no acompanhamento por parte dos técnicos, as funcionárias consideram que não deve haver mais visitas por parte dos técnicos.
5. A maioria das funcionárias não revela interesse na formação pós-laboral.
6. Em termos de mudanças desejadas na unidade residencial, as funcionárias querem bónus e prémios pelo bom desempenho.
7. Quanto ao grau de importância dos problemas, as funcionárias consideram que o problema mais importante está na relação entre funcionárias e, em segundo plano, na relação entre funcionárias e utentes.
8. As funcionárias caracterizam o seu turno de forma positiva e satisfatória enquanto, os restantes turnos, em termos gerais, são caracterizados como sendo piores.
9. O tipo de dificuldades de relacionamento mais frequente é a dificuldade em dar ordens.

RESULTADOS

Analisando os resultados do Questionário de Clima Organizacional, verifica-se que houve 35 “não respostas”. Como tal, apenas foi possível apresentar quatro resultados totais, remetendo estes para uma percepção positiva do clima do Lar Residencial. No mesmo sentido, percebe-se que a maioria das respostas dadas são concordantes com as afirmações do questionário (65%), logo, a percepção das funcionárias do clima organizacional é, em geral, positiva.

Sabendo que o intervalo dos valores varia entre 1 e 4, verifica-se que as respostas das funcionárias têm tendência a ser parcialmente concordantes com as afirmações do questionário. Assim, embora seja importante fazer uma análise mais pormenorizada dos factores que mostraram menos concordância e portanto menos satisfação, será de notar que as respostas foram favoráveis o que indica que o clima é satisfatório.

O primeiro factor analisado é a comunicação, sendo este um factor percebido como positivo (51,1% das respostas). As respostas discordantes, e que revelam insatisfação, aparecem numa percentagem de 46,6%. A maioria das pessoas concorda parcialmente com os itens que fazem parte do factor comunicação (33,3% das respostas).

Quanto ao factor “Estilo de chefia”, é possível concluir que a maioria das funcionárias (66,7%) revela uma postura concordante enquanto apenas 33,3% das respostas vão no sentido da discordância/ insatisfação. De notar que 35,6% das respostas revelam uma satisfação total com o estilo de chefia.

A maioria das funcionárias considera que o relacionamento interpessoal é parcialmente satisfatório (41,7%) e 22,2% revelam uma satisfação total com este factor. Apenas 36,1% mostram discordância dessa realidade.

Relativamente ao factor “Desempenho e Qualidade”, a maioria das funcionárias (69,4%) percebe o clima do lar residencial como satisfatório. Mais ainda, importa referir que 47,2% das funcionárias concordam totalmente. Foi principalmente o item 16 do questionário (“Eu procuro sempre realizar as minhas actividades com qualidade”) que contribuiu para esta forte concordância. É interessante constatar que quase todas as funcionárias sentem que fazem as actividades com qualidade.

Relativamente ao factor “Ambiente e condições de trabalho”, é possível concluir que a maioria das funcionárias (71,1%) está satisfeita com o ambiente e com as condições de trabalho. Ou, de forma mais pormenorizada, 40% das respostas remetem para uma satisfação total com o ambiente e as condições de trabalho, e 31,1% das respostas revelam uma satisfação parcial com este factor.

As funcionárias consideram que a imagem da empresa é satisfatória de forma parcial (40%) e 33,3% das funcionárias consideram que a imagem da empresa é totalmente satisfatória.

As funcionárias mostram uma percepção muito positiva e satisfatória relativamente ao factor “Sentido de realização” (64% de respostas concordantes).

Os resultados revelam que 31,1% das pessoas consideram que o Lar Residencial tem uma política muito satisfatória de recursos humanos e benefícios, 28,9% das funcionárias consideram que a política de recursos humanos e benefícios é parcialmente satisfatória, 11,1% das respostas mostram uma discordância parcial relativamente ao mesmo factor e 6,7% mostram uma discordância total.

Por último, o factor “Qualidade de vida e saúde” revela uma concordância parcial bastante acentuada (33,3%), e uma concordância total de 27,8%. Portanto, a maioria das funcionárias sente-se satisfeita relativamente à sua qualidade de vida e saúde.

Seguidamente, serão analisados os resultados da Escala de Satisfação no Trabalho. Infelizmente, como houve sujeitos que não responderam a algumas perguntas da escala, apenas cinco resultados totais e os factores “satisfação com os colegas de trabalho” e “satisfação com o salário”, foram respondidos pelas 9 funcionárias. Então, sabendo que os valores totais podem variar de 25 a 125 (sendo a média 75), notaram-se dois resultados acima da média e 3 abaixo da média, concluindo-se então que 2 pessoas têm um nível de satisfação total positivo, enquanto 3 pessoas, têm um nível de satisfação total negativo (embora dois deles estejam próximos da média).

Analisando o resultado total da Escala de Satisfação no Trabalho através das percentagens de respostas, é possível concluir que a resposta mais frequente foi “não concordo, nem discordo” com 31,63% das respostas. Depois, e não menos importante, é possível concluir que a percentagem de respostas concordantes, que mostram satisfação, é maior (38,2%) do que de respostas discordantes (28%), que revelam insatisfação. Portanto, nota-se que a satisfação, a um nível geral, tem um valor positivo.

Sabendo que os factores podem assumir valores de 1 a 25, e 12,5 é o valor médio (quanto maior a pontuação, maior a satisfação), é possível concluir que o factor que mostra a média mais elevada é o factor “Satisfação com a Chefia” ($M = 18$). Logo, depois, segue-se o factor “Satisfação com a Natureza do Trabalho” ($M = 17,75$). Com uma média de 16,22, apresenta-se o factor “Satisfação com os colegas de trabalho”, e o factor “Satisfação com as promoções”, com o valor de 12,87. Abaixo da média, encontra-se o factor “Satisfação com o salário” ($M = 12$).

Analisando, pormenorizadamente, cada um dos factores da Escala de Satisfação no Trabalho, poder-se-á concluir que o factor “Satisfação com a Chefia” mostra que a maioria das funcionárias está satisfeita com a chefia (48,9%). Apenas 13,4% das respostas revelam insatisfação com a chefia e 33,3% das respostas estão numa posição intermédia. De qualquer forma, é importante referir que este é o factor que tem mais respostas “Concordo totalmente”, o que mostra a grande satisfação com a chefia.

Em relação à “Satisfação com a natureza do trabalho”, 48,8% das respostas mostram concordância e, por conseguinte, satisfação. Apenas 13,3% das respostas revelaram insatisfação mas, o facto de haver 35,6% de respostas “não concordo, nem discordo” mostra que também é difícil pensar sobre este factor, ou simplesmente, as funcionárias não estavam suficientemente motivadas para responder.

No factor “Satisfação com os colegas de trabalho”, existem mais respostas concordantes (48,9%) e, portanto, reveladoras de satisfação, do que discordantes e reveladoras de insatisfação (22,2%).

Por último, o factor “Satisfação com as promoções” que mostra uma insatisfação por parte das funcionárias (31,1%), mas acima de tudo, uma enorme dificuldade em responder às questões que faziam parte deste factor (48,9% de respostas “não concordo, nem discordo”).

Relativamente ao factor “Satisfação com o salário”, é possível concluir que a maioria das funcionárias está insatisfeita com o salário (60%), enquanto apenas 28,9% das respostas consideram o seu salário como satisfatório.

A maioria das funcionárias revela que entrou para o Lar porque surgiu essa oportunidade, não havendo relação com o tipo de trabalho ou o gosto pessoal. No entanto, a maioria (66,7%) considera a sua profissão interessante.

Numa tentativa de compreender a percepção das funcionárias sobre o seu trabalho, foi possível verificar que a maioria das respostas (50,0%) revela que este trabalho provoca cansaço a nível psicológico e 28,6% das inquiridas refere que este trabalho interfere no seu estado emocional, ou seja, sentem que não conseguem desligar-se das situações que ocorreram dentro do seu local e horário de trabalho.

As estratégias referidas para aumentar o interesse da profissão foram, em primeiro lugar, a necessidade de ter mais formação e em segundo lugar um maior acompanhamento por parte dos técnicos. Foi, também, referido um outro aspecto que pode aumentar o interesse nesta profissão, sendo este um aumento das alternativas para ocupação de tempos livres com os utentes.

Relativamente ao acompanhamento feito pelos técnicos, a maioria das funcionárias considera importante ter um horário de atendimento para apoio psicológico, um aumento das visitas dos técnicos e uma maior ajuda por parte dos técnicos para lidar com os utentes a nível comportamental.

Em situações novas ou problemas que surjam, percebe-se que, no geral, as funcionárias resolvem a situação pedindo ajuda à colega do seu turno (42,9% das respostas). Numa percentagem mais baixa, existem também funcionárias que pedem auxílio às colegas dos outros turnos (35,7%) e, finalmente, 21,4% das respostas revelam um pedido de ajuda aos técnicos e coordenadores.

No que concerne à eventualidade de receberem formação pós-laboral, 88,9% das funcionárias mostraram interesse nessa possibilidade. As razões deste interesse prendem-se com a necessidade que as funcionárias sentem em ter mais conhecimento sobre questões práticas (80%), e com a necessidade de aquisição de capacidades de relacionamento (10%). As funcionárias que não estão interessadas referem como causa desse desinteresse, o facto de esta formação ser em horário pós-laboral (10% das respostas). Os temas mais escolhidos para as acções de formação foram os “Problemas de comportamento dos utentes” e “Como lidar com os estados de humor dos utentes” (ambos com 31,8%). Em segundo lugar, com a mesma percentagem de resposta (13,6%), estão os temas “Actividades lúdicas com os utentes” e “Como

lidar/gerir os conflitos entre as funcionárias”. Por último, com 9,1% das respostas, ficou o tema “Formas de educar e formar os utentes”.

Analisando as dificuldades de relacionamento sentidas pelas funcionárias relativamente aos utentes, verifica-se que as maiores dificuldades estão relacionadas com o entretenimento dos utentes (20,7% das dificuldades de relacionamento) e com o sentimento de empatia pelo utente (20,7% das dificuldades de relacionamento), ou seja, as funcionárias têm dificuldade em criar ligações afectivas com os utentes. Conclui-se que nenhuma funcionária se sente rejeitada pelos utentes e também que nenhuma funcionária sente que algum utente evita o relacionamento consigo.

A maioria das funcionárias tem uma percepção positiva do seu turno, caracterizando as pessoas do seu turno como sinceras e directas. Quando as funcionárias são questionadas acerca dos comportamentos que caracterizam os restantes turnos, a percepção mostra-se muito diferente. No geral, as funcionárias consideram que os restantes turnos têm comportamentos que remetem para a intriga e para o egoísmo (ambos com 25%). Consideram também que nos restantes turnos está presente a inveja e a falsidade (ambos com 15%). Portanto, trata-se de uma percepção muito negativa relativamente aos turnos onde as próprias não estão inseridas.

Como principal causa de mau funcionamento entre os turnos, foi referida a diferença de opinião entre as funcionárias (42,9%). Em segundo lugar, aparece a falta de diálogo entre as pessoas de turnos diferentes (28,6%) e, em terceiro lugar, a pouca motivação das funcionárias (21,4%). Como outras causas, foi referida a falta de interacção com os utentes em alguns turnos.

Relativamente aos pontos a melhorar no funcionamento dos turnos, a percentagem de respostas é clara. Nota-se que o ponto principal a melhorar é a comunicação entre os turnos (46,2%). A comunicação entre as funcionárias do mesmo turno e a ajuda que o turno anterior dá ao seguinte foram considerados pontos a melhorar (ambas com 15,4%). Houve, também, 15,4% de respostas indiciando não haver pontos a melhorar nos turnos. Como outros pontos a melhorar, foram referidos o bom senso, por parte das funcionárias, e a colaboração de todas para o mesmo objectivo.

As funcionárias consideram que a sua opinião não é tida em consideração quando dão sugestões sobre actividades que podem ser feitas com os utentes (30%), quando opinam sobre o relacionamento das colegas com os utentes (30%) e quando opinam sobre o trabalho das colegas (10%). Não menos relevante, é o facto de 30% das respostas remeterem para uma satisfação neste nível, ou seja, 30% das funcionárias sentem que a sua opinião é sempre tida em consideração.

Em relação às mudanças desejadas no Lar Residencial, os resultados mostram que as funcionárias desejam mais fins-de-semana livres (40%), sentem necessidade da elaboração de um plano de actividades lúdicas (26,7%), e consideram importante a presença periódica de um técnico (20%).

Para as funcionárias, o problema mais relevante da resposta social Lar Residencial está na relação entre funcionários e utentes (cinco respostas). Com quatro respostas, os problemas de relação entre utentes fica em segundo lugar. Ainda como muito importantes, são de referir os problemas técnicos que foram considerados como muito importantes (três respostas) e algo importantes (três respostas).

Para finalizar a análise dos resultados do Questionário de Opiniões Laborais, resta referir que, quando questionadas sobre os locais onde prefeririam trabalhar dentro da instituição, 30% das respostas mostram que as funcionárias gostariam de permanecer no Lar Residencial. Em igual proporção, houve funcionárias que mostraram interesse em trabalhar na secretaria e na Creche Familiar. Por fim, 10,0% das respostas revelaram interesse nos serviços de motorista.

DISCUSSÃO

Relativamente à hipótese 1, que antecipava o clima organizacional percebido, de uma forma geral, como negativo, os resultados refutam claramente a hipótese. A maioria das respostas, dadas pelas funcionárias, são “concordantes em parte” com as afirmações do questionário, o que indica que o clima organizacional é percebido como satisfatório. Este resultado não é congruente com a informação provinda das entrevistas. Depois da análise dos resultados, foram feitas duas reuniões para discutir as incongruências encontradas e, neste caso, percebemos que o clima organizacional aparece com uma conotação positiva porque se refere às condições da instituição e às relações de trabalho. Daqui se conclui que as funcionárias estão contentes, a um nível geral, com todas as características organizacionais da instituição e o descontentamento prende-se somente com as relações pessoais.

De seguida, será feita uma análise pormenorizada dos factores de clima organizacional. Todos eles são tidos pelas funcionárias como positivos e satisfatórios, mas será importante perceber as diferenças qualitativas entre cada um deles.

O primeiro factor analisado é a “Comunicação”, que se refere aos meios de comunicação existentes dentro da instituição, mostrando uma divergência de opiniões entre as funcionárias. A maioria das funcionárias está satisfeita com os meios de comunicação existentes dentro da instituição, mas a percentagem de funcionárias descontentes também é significativa. Leavitt (1951, cit. por Chambel e Curral, 2000) considera vários tipos de redes e afirma que aquelas que possuem comunicações mais igualitárias e descentralizadas possibilitam uma melhor integração/satisfação grupal. Parece-nos que, no caso do Lar Residencial, existe uma falha ao nível das comunicações igualitárias. As funcionárias, por não trabalharem todas ao mesmo tempo, revelam frequentemente conflitos entre turnos; no Lar Residencial existem poucas comunicações igualitárias, o que dificulta a integração e a satisfação grupal das funcionárias. Além disso, grande parte das vezes, o factor “coesão grupal” relaciona-se de forma positiva com

a produtividade (Katz e Kahn, 1970) e seria importante perceber até que ponto a fraca coesão grupal está a dificultar o atingir dos objectivos organizacionais. Será que no Lar Residencial existe um sentimento de pertença a um grupo? Na nossa opinião esse sentimento é muito vago, pois existe um sentimento de pertença a um determinado turno, mas não um sentimento de pertença ao grupo de funcionárias do Lar. E, por isso, quando questionadas sobre as características do seu turno, as funcionárias consideram, acima de tudo, as características positivas e, quando questionadas sobre as características dos restantes turnos, consideram essencialmente as características negativas. Para fomentar este sentimento de pertença ao grupo de funcionárias do Lar Residencial, era interessante que as funcionárias participassem de forma activa nas mudanças propostas mais à frente, neste estudo. McGregor (1960, cit. Chambel e Curral, 2000) refere como práticas que promovem o desenvolvimento dos indivíduos: a descentralização (distribuição do poder de decisão pelos vários níveis hierárquicos dando autonomia a todos) e a participação (promover a tomada de decisão em grupo, melhorando a sua eficácia pela interacção entre os diferentes elementos do grupo). Parece-nos que seria importante haver mais oportunidades de trabalhar a autonomia existente nos diferentes turnos, ou seja, dar-lhes mais situações de participação activa. Por exemplo, em acções de formação, poderiam ser as funcionárias a pesquisar sobre um tema e a discuti-lo activamente. As funcionárias têm suficiente autonomia para definir quais são as tarefas e as actividades que vão ocorrer no seu turno. Porém, sentem-se “perseguidas” com as opiniões das colegas dos restantes turnos e consideram que vão ser prejudicadas por tentarem inovar. Através do Questionário de Opiniões Laborais, foi possível verificar que algumas funcionárias sentem que a sua opinião não é tida em consideração quando dão sugestões sobre actividades que podem ser feitas com os utentes ou quando opinam sobre o relacionamento das colegas com os utentes. Quer dizer, não conseguem usar a sua autonomia de forma construtiva. A formulação de um plano de actividades (que é a segunda mudança mais desejada) é considerada, por nós, como uma boa oportunidade de trabalhar estes aspectos da autonomia e da participação. Assim sendo, os técnicos não ficarão encarregues de fazer este trabalho, mas sim, as próprias funcionárias terão a oportunidade de elaborar o referido plano de actividades. No passado, tanto os técnicos como as funcionárias fizeram já planos de actividades que não foram postos em prática. No entanto, apesar de esta situação ter ocorrido, achamos que deverá ser elaborado um plano de actividades para a valência de forma a que os utentes, principalmente ao fim-de-semana, tenham a oportunidade de ter tempos lúdicos. Obviamente que poderão recorrer à ajuda dos técnicos mas, desta forma, o resultado final desse plano de actividades será, possivelmente, mais ajustado ao gosto das funcionárias e estas sentir-se-ão mais úteis e participativas nas tomadas de decisão. Não descurando nunca a responsabilidade das funcionárias na criação de tarefas e actividades no seu turno (devendo fazê-lo com o conhecimento dos restantes turnos), acima de tudo as funcionárias têm a obrigação de prestar serviço aos utentes do Lar Residencial, criando um clima satisfatório para estes. Esta é a principal obrigação das funcionárias e cada uma é altamente responsável por isso. Um outro factor que dificulta a comunicação no Lar Residencial é a distância física. Esta é considerada

pelos autores Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (1996, cit. por Neves, 2000) como uma barreira física que se traduz numa perda de informação ao longo do processo de transmissão e facilita a introdução de informação parasita. Parece-nos que esta é uma das barreiras que dificulta a comunicação entre funcionárias e entre funcionárias e técnicos. Os mesmos autores referem ainda a existência das barreiras de significado ou psicológicas que estão relacionadas com as variáveis intrapessoais do emissor/receptor e com a utilização de códigos não partilhados. Estas variáveis não foram tratadas na presente investigação, mas seria interessante, no futuro, considerá-las.

O factor “Estilo de chefia” do Questionário do Clima Organizacional mostrou resultados semelhantes ao factor “Satisfação com a chefia” do Questionário de Satisfação no trabalho. Ambos avaliam a percepção que as funcionárias têm da atitude dos coordenadores e não da direcção. As funcionárias revelam satisfação com a chefia e, no mesmo sentido, consideram o clima organizacional e o estilo de chefia como satisfatório e positivo. As respostas intermédias verificadas no questionário da satisfação poderão estar relacionadas com uma ambivalência perante as figuras de autoridade. Ou seja, por um lado, sentem-se satisfeitas por estarem próximas da chefia e com isso podem aumentar a sua auto-estima e autoconfiança e, por outro lado, existe um medo constante da repreensão e, por isso, é difícil definir o grau de satisfação relativo à chefia. Fiedler (1958, cit. por Katz e Kahn, 1970) considera que um líder socialmente distante é mais efectivo e mais prontamente compreendido do que um líder socialmente próximo. O carisma é um factor facilitador da liderança e, para que este exista, exige-se uma certa distância psicológica entre líder e seguidor. Com essa distanciação, consegue-se uma imagem simplificada e mágica. Parece-nos que as funcionárias estão satisfeitas com a distância percebida entre as mesmas e as coordenadoras e, portanto, é possível haver uma orientação eficaz do trabalho das funcionárias. Mintzberg (1982) considera vários mecanismos de coordenação e, relativamente ao tipo de liderança existente no Lar Residencial, parece que os mecanismos mais usados são o ajustamento mútuo (onde as funcionárias vão aprendendo por imitação e por comunicação informal) e alguma supervisão directa. É interessante relacionar estes resultados com os do Questionário de Opiniões Laborais, onde as funcionárias mostram vontade de ter mais supervisão directa e mais padronização de qualificações. Portanto, o que se conclui é que as funcionárias estão satisfeitas com o estilo de chefia mas, alguns pontos ainda podem ser melhorados (aumento da supervisão directa e começo da padronização de qualificações, implicando o aumento da formação, desejado por 88,9% das funcionárias). Nas reuniões de discussão dos resultados, foi possível concluir que as funcionárias gostariam de uma supervisão mais frequente e mais activa, ou seja, uma supervisão que orientasse o trabalho mas que, simultaneamente, fortalecesse as funcionárias em termos de autoridade. Pareceu-nos que esta sugestão é adequada à situação organizacional, pelo que será considerada como uma sugestão de mudança.

Quanto ao factor “relacionamento interpessoal” do Questionário de Clima Organizacional pode ser analisado simultaneamente com o factor “Satisfação com os colegas de trabalho” da Escala de Satisfação no Trabalho. Ambos revelam uma concordância parcial das funcionárias. Ou seja, a maioria das funcionárias está parcialmente satisfeita com as suas relações no trabalho. No Escala de Satisfação no Trabalho nota-se um grande número de respostas intermédias que poderá estar relacionado com as opiniões diferentes que têm do seu turno e dos restantes. Talvez por isso tenha havido esta ambivalência na resposta. Assim sendo, e comparando estes resultados com os resultados das entrevistas, conclui-se que, quando os itens se referem à capacidade relacional da própria funcionária que preenche, os resultados são positivos. As funcionárias consideram que têm boas capacidades de relação. Os itens que remetem para a capacidade relacional das colegas, quando estão avaliados de uma maneira favorável, indicam que a funcionária considerou a sua colega de turno e não as colegas dos restantes turnos, porque dentro dos turnos verificou-se uma boa relação de trabalho. Seria interessante trabalhar com as funcionárias a capacidade de auto-análise e desenvolvimento pessoal, sendo estas competências facilitadoras do relacionamento interpessoal no trabalho e, depois dessa intervenção, estudar o factor coesão grupal (Katz e Kahn, 1970) que se relaciona de forma positiva com a produtividade, ou seja, o sucesso da organização.

No mesmo sentido, o factor “Desempenho e Qualidade” do Questionário de Clima Organizacional é percebido pela maioria das funcionárias como muito positivo. Foi principalmente o item 16 do questionário (“Eu procuro sempre realizar as minhas actividades com qualidade”) que contribuiu para esta forte concordância. É interessante constatar que, mais uma vez, quase todas as funcionárias sentem que fazem as actividades com qualidade. No Questionário de Opiniões Laborais as funcionárias consideram que o seu trabalho é desgastante em termos psicológicos e há momentos em que as funcionárias provavelmente não se conseguem desligar de problemas exteriores à organização. Portanto, é possível que as actividades nem sempre sejam feitas com qualidade. Parece não haver uma sinceridade e uma honestidade por parte das funcionárias relativamente a esta resposta. Talvez fosse importante trabalhar este medo de falhar por parte das funcionárias, bem como as suas capacidades de introspecção. A introspecção pode ser considerada como um tipo de *feedback* e dá a possibilidade de melhorar comportamentos que, muitas vezes são feitos de forma menos consciente. O pensar sobre o que se fez, dá a possibilidade de melhorar. A capacidade de introspecção poderá ser trabalhada numa acção de formação. Neste caso, será uma sensibilização para alguma situação já existente, tendo como objectivo a resolução de problemas (Thévenet, 1989).

Seria interessante usar o modelo de Homans (1961, cit. por Vala, 1995) que considera que o comportamento interpessoal pode ser analisado em termos dos investimentos dos indivíduos na organização bem como os resultados que obtêm desse investimento. O processo de comparação social é, assim, visto como um meio de avaliar o nível de satisfação na organização. Adams (1965, cit. Vala, 1995) desenvolveu a teoria da equidade através do resultado da comparação

entre os ganhos/investimentos do próprio indivíduo e os ganhos/investimentos do outro (indivíduo ou grupo). Quando este resultado não é equitativo, os indivíduos tendem a sentir descontentamento ou insatisfação, e desejam anular ou reduzir a injustiça percebida (através de um aumento ou diminuição dos seus investimentos). Parece-nos que as funcionárias investem pouco na sua profissão. Nunca houve dinamização entre elas para receberem formação ou para terem outras condições de trabalho. Os dados do Questionário de Opiniões Laborais mostram, claramente, que não existe interesse/motivação em adquirir novas aprendizagens através da Internet ou de recursos bibliográficos. As funcionárias esperam adquirir informação através das colegas ou dos técnicos, portanto trata-se de uma forma dependente e nunca autónoma de procurar ajuda. Assim, como o investimento na profissão é baixo, quando comparado com os ganhos e os resultados que se obtêm desse mesmo investimento, não existe um esforço exagerado nem um trabalho não compensado, logo, as funcionárias mostram-se satisfeitas. Por outras palavras, como a motivação das funcionárias parece ser fraca, os objectivos são baixos ou praticamente inexistentes, logo existe satisfação relativa à situação actual e parece não haver necessidade de mudança.

Relativamente ao factor “Ambiente e Condições de Trabalho” é possível concluir que a maioria das funcionárias (71,1%) está satisfeita com o ambiente e com as condições de trabalho (40% mostram satisfação total). Estes resultados parecem discordantes dos resultados das entrevistas. De facto, as funcionárias referem que a instituição tem boas condições mas referiam nas entrevistas que se sentem inseguras no seu trabalho.

As funcionárias consideram que a imagem da empresa é satisfatória e positiva. Parece-nos que este resultado está de acordo com as restantes informações recebidas. O CRIFZ e o Lar Residencial têm, realmente, uma boa conotação e uma boa imagem. É um trabalho bem remunerado, não cansativo a nível físico e, portanto, parece-nos que é considerado um bom trabalho para pessoas com formação mediana.

As funcionárias mostram uma percepção muito positiva e satisfatória relativamente ao factor “Sentido de realização”, sentindo-se realizadas com o seu trabalho. Daqui é possível fazer várias leituras mas, a que nos parece mais pertinente é a de que estes resultados estão de acordo com o baixo nível de motivação das funcionárias. O facto de se sentirem realizadas não significa que desempenhem bem o seu trabalho; estão satisfeitas com o trabalho, não mostram necessidade de mudança e isso poderá ser revelador de uma baixa motivação. Com todas as dificuldades existentes, é obvio que as funcionárias tendem a exigir mais condições e mais usufrutos do trabalho. Mas não é essa a realidade, as funcionárias sentem-se realizadas e não aspiram a mudanças. Para haver mudança, exige-se invenção e criatividade além do desempenho normal. Ou, por outro lado, a necessidade de mudança pode estar relacionada com a dinâmica interna da organização que exige um ajustamento e uma coordenação continuadas. Finalmente, a última razão da necessidade de mudança tem a ver com a própria natureza dos indivíduos que fazem parte da organização, pois as pessoas não são estáticas em termos do seu conhecimento nem

comportamento e, portanto, também existe mudança a um nível individual (Katz e Kahn, 1970). Obviamente que todas estas razões para a mudança podem existir em qualquer altura. Neste caso preciso, parece-nos que existe bastante resistência à mudança, o que é natural e comum em todas as organizações com uma boa estruturação, mas quando excessivo, pode ser considerado como um factor limitador do desenvolvimento da empresa. Além disso, no Questionário de Opiniões Laborais, as funcionárias revelaram que, caso pudessem escolher um local dentro da instituição para trabalhar apenas 30% das funcionárias mantinham o seu trabalho. Acreditamos que esta é a resposta verdadeira mas, de facto, esta ambivalência de respostas, por parte das funcionárias, foi constante ao longo de toda a investigação. Nas reuniões de discussão de resultados, percebeu-se que, se pudessem mudar para outros trabalhos dentro da instituição, mudariam, pois consideram que teriam mais regalias e mais qualidade de trabalho.

Relativamente ao factor “Política de Recursos Humanos e Benefícios”, a maioria das funcionárias mostra-se satisfeita. Consideramos que este resultado poder-se-á analisar da mesma forma que o factor anterior, pois achamos que os factores que contribuíram para esta resposta são semelhantes aos referidos no factor anterior. As funcionárias mostram-se pouco motivadas para a mudança e, por isso, revelam uma postura concordante.

Por último, o factor “Qualidade de vida e saúde”, que revela uma concordância parcial bastante acentuada (33,3%), e uma concordância total de 27,8% das respostas. Daqui se conclui que a maioria das funcionárias sente-se satisfeita relativamente à sua qualidade de vida e saúde, conseguem arranjar tempo para momentos de lazer e têm hábitos de saúde.

A hipótese 2 considera que a satisfação laboral das funcionárias é, de um modo geral, negativa. A maioria das respostas incidiu na opção central (“não concordo, nem discordo”), portanto, as funcionárias mostram dificuldade em definir-se em termos de satisfação laboral.

Relativamente ao factor “Satisfação com o Salário”, a maioria das funcionárias mostra descontentamento e insatisfação e, neste ponto, há relativamente poucas respostas centrais o que indica que as funcionárias têm uma opinião definida sobre este tema. Obviamente, este é um factor que não depende somente da instituição em causa pois existem tabelas, a nível nacional, que definem a remuneração para este tipo de trabalho. No entanto, existe um descontentamento e importa perceber a sua razão. Será que um aumento do controlo percebido sobre a situação do trabalho (neste caso sobre o salário) poderá remeter para um aumento da satisfação? (Vala, 1995). Ou seja, se o indivíduo sentir que quanto mais trabalha mais ganha, e desta forma, sentir que tem controlo sobre o seu salário, aumentará a sua satisfação com o trabalho e, consequentemente, com o seu salário? Mais ainda, Porter e Lawler (1968, cit. Vala, 1995) com a consideração dos reforços intrínsecos (como o *feedback* proveniente dos pares, dos superiores e da empresa) e dos extrínsecos (como o salário) concluem que quanto mais reforços, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos, maior a satisfação do indivíduo. Portanto, esta insatisfação relativamente ao salário pode estar a contribuir para uma diminuição da satisfação laboral no seu todo.

O modelo de discrepância de Lawler (1981, cit. por Vala, 1995) foi elaborado no sentido de dar uma explicação específica à satisfação do indivíduo pelo salário. O resultado final tem sempre em consideração a percepção do esforço pessoal (capacidade, experiência, treino, desempenho, entre outras), em comparação com o esforço e resultados dos seus pares, assim como com as características do trabalho (tempo, responsabilidade, dificuldade). Então, a satisfação será maior, quanto menor for a diferença entre as expectativas relativas ao trabalho e a percepção do indivíduo relativamente à situação real do mesmo (Vala 1995). Daqui surge outra hipótese: será que as funcionárias têm expectativas muito elevadas relativamente ao trabalho real? Lawler (Araújo, 2003) procurou mostrar que existe uma forte relação entre as expectativas e as recompensas, por outras palavras, o trabalhador traça um quadro daquilo que acha ser ajustado ao seu esforço, capacidades, formação, rendimento, responsabilidade e nível de dificuldade de trabalho. Tendo em conta estes elementos, o indivíduo constrói representações dos seus pares, as quais resultam em expectativas de recompensa. Se a recompensa recebida se aproximar dessa percepção, haverá satisfação; se a expectativa for superior à recompensa, haverá insatisfação. Será que as funcionárias sentem que se esforçam demais quando se comparam com as colegas e com as características do trabalho? Será que sentem que o seu esforço não se justifica? Se é isso, então, através de um esquema que valorizasse o esforço pessoal e a capacidade de inovação, poderia haver uma melhoria da satisfação laboral. Além disso, Herzberg (1966, cit. por Chambel e Curren, 2000)) considera que além das estratégias clássicas de incentivo ao trabalho como o salário, a segurança, a supervisão e as condições físicas, existem factores que contribuem para o enriquecimento do trabalho como o “trabalho interessante”, o trabalho autónomo, a possibilidade de aprendizagem e a realização pessoal. Tendo em conta estes factores, a eficácia atinge valores superiores ao normal. Talvez com estes factores pudéssemos criar um plano de incentivo ao trabalho que não passasse simplesmente pelo aumento do salário. Uma organização deve estimular os seus membros a contribuírem com ideias para a melhoria organizacional e as pessoas que estão próximas dos problemas de operação podem fornecer sugestões informativas, o que não ocorreria aos que estão mais distantes. Para um funcionamento organizacional eficaz, muitos membros precisam, ocasionalmente, de ter boa vontade em fazer mais do que suas prescrições de cargo (Katz e Kahn, 1970). Além disso, o facto de haver pouca motivação para trabalhar pode coexistir com o facto de existir um sentimento de injustiça relativamente à quantidade de trabalho quando comparada com o salário. Nas reuniões de discussão dos resultados, pudemos apurar que, mais uma vez, as funcionárias consideraram que “para melhor, muda-se sempre”. Ou seja, não existe uma insatisfação constante nem um sentimento de injustiça, mas consideram que se tivessem a possibilidade de ganhar mais, ficariam mais satisfeitas.

A maioria das funcionárias está satisfeita com a “Natureza do Trabalho”, mas existem também bastantes respostas centrais o que remete para uma ambivalência de sentimentos ou um medo em mostrar os seus gostos reais. Este resultado está em desacordo com alguns resultados do Questionário de Opiniões Laborais no qual as funcionárias consideram que o seu trabalho é

cansativo a nível psicológico. Este resultado pode dever-se ao cansaço e à fraca motivação, por parte das funcionárias, no momento em que responderam.

Relativamente ao factor “Satisfação com as Promoções”, existe, de uma forma geral, uma resposta central, nem positiva nem negativa, que se justifica pelo facto de neste trabalho não haver promoções de carreira.

Através dos nossos resultados, é possível concluir que, os conceitos clima e satisfação caminham lado a lado, mas não parecem coincidentes. O clima mostra-se mais favorável e mais positivo que a satisfação e este resultado faz sentido, pois a satisfação é uma medida com um carácter mais afectivo, o que desde logo, remete para uma maior variabilidade inter-individual. Portanto, os resultados vão no sentido dos estudos de Jesuíso, Caetano e Neves (1995, cit. por Neves, 2000), onde se mostra que embora os conceitos sejam próximos, não existe sobreposição. Além disso, e já referido anteriormente, o Questionário de Clima Organizacional remete para um nível muito institucional; os factores dependem directamente das características da instituição e estas são tidas pelas funcionárias como positivas. Ou seja, o problema não está nas características da instituição mas sim, na relação entre as funcionárias, e mais especificamente entre turnos. Chamamos, ainda, a atenção para o facto de na escala de satisfação existir a possibilidade de dar respostas neutras/centrais o que, muitas vezes, facilita o preenchimento do questionário, dando a possibilidade ao indivíduo de não se comprometer com a resposta.

A hipótese 3 refere que as funcionárias mostram pouco interesse na sua profissão, e os dados parecem corroborar a hipótese. Percebe-se através do Questionário de Opiniões Laborais que existe uma enumeração de factores externos responsáveis pela entrada das funcionárias no trabalho. Ou seja, a maioria das funcionárias entrou para esta profissão, não pelo tipo de trabalho ou pelo gosto pessoal, mas sim, porque a oportunidade surgiu e pelo facto deste trabalho estar próximo da sua área de residência. Katz e Kahn (1970) consideram que as tarefas mais variadas, complexas e desafiadoras são as que dão mais satisfação aos trabalhadores quando comparadas com as menos especializadas e rotineiras. Será que a profissão é muito rotineira e não é desafiadora nem complexa? No modelo de Hackman e Oldham (1980, cit. por Vala, 1995), as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos são mencionadas como variável intra-individual. Portanto, embora exista a possibilidade de mudar algumas características do trabalho, as necessidades de desenvolvimento das funcionárias, obviamente cruciais para o desempenho, não são possíveis de mudar. Além do mais, consideram maioritariamente, que esta profissão é desgastante em termos psicológicos. Parece-nos que este resultado está directamente relacionado com as baixas necessidades de desenvolvimento e, também com a fraca motivação das funcionárias.

Porter e Lawler (1968, cit. Vala, 1995) sugerem que, quanto maior o *feedback* proveniente dos pares, superiores e da empresa (elogios, avaliação do reconhecimento do valor profissional existente na organização), maior será a motivação dos funcionários. Será que, neste caso, existe uma falha neste feedback? Será proveitoso aumentar essa forma de comunicação para que haja

um aumento na motivação das funcionárias? Parece-nos que é por esta razão que pedem uma supervisão mais activa.

A hipótese 4 refere que, em termos de mudanças no acompanhamento por parte dos técnicos, as funcionárias consideram desejável não haver mais visitas por parte dos técnicos. Esta hipótese foi refutada pelos resultados. A grande parte das funcionárias considera que é importante um aumento da frequência das visitas dos técnicos e, embora esta não seja a opinião da maioria, é um valor significativo e deve ser levado em consideração. Esta necessidade de supervisão foi estudada por Mintzberg (1982) que propôs cinco mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão directa, padronização dos procedimentos, padronização dos resultados e padronização das qualificações. Neste caso, o ajustamento mútuo parece ser o mecanismo de coordenação mais frequente e, parte das funcionárias sentem falta de uma supervisão directa e talvez da padronização dos procedimentos. As comunicações de superior para subordinado são basicamente de cinco tipos sendo eles: instruções de cargo; informação sobre a lógica da tarefa e a sua relação com outras tarefas organizacionais; informação sobre procedimentos e práticas organizacionais; *feedback* sobre o seu desempenho e, finalmente, informação sobre a missão ideológica e objectivos da organização (Katz e Kahn, 1970). Parece-nos que, aumentando este tipo de comunicação, poderá haver um melhor desempenho das funcionárias. Também, por todas estas razões, a supervisão mais activa é considerada por nós, uma das mudanças a ser efectuada.

A possibilidade de existirem microclimas na mesma organização, que podem ser influenciados (pela área funcional a que se está afecto, posição hierárquica que se ocupa, pela natureza do trabalho executado, ou ainda pelo grupo profissional a que se pertence), afigura-se como uma evidência empírica (Neves, 2000). É possível que o clima da valência Lar Residencial funcione como um microclima. Esta é uma valência que está distanciada das restantes em termos físicos, e mesmo em relação ao tipo de trabalho, existem muitas diferenças que devem ser tomadas em consideração. Portanto, é um clima específico e, de modo algum, poderá ser generalizado ao resto da organização. Importa que seja analisado e melhorado, mas nunca generalizado.

Através do Questionário de Opiniões Laborais é possível verificar a necessidade sentida por algumas funcionárias de ter a presença de técnicos e de elaborar planos de actividades lúdicas. Assim, a primeira necessidade prende-se mais sobre a questão do *feedback* sobre o seu desempenho e informação sobre procedimentos e práticas organizacionais e a segunda necessidade referida está mais relacionada com as instruções de cargo (Katz e Kahn, 1970). Ainda neste questionário, as funcionárias consideram relevante a criação de um horário de atendimento para apoio psicológico. Parece-nos que esta sugestão deve ser considerada e por isso, decidimos criar um espaço para sessões de apoio psicológico para as funcionárias que necessitem. Chamamos a atenção para a importância do aumento da comunicação no mesmo

nível hierárquico que, segundo Katz e Kanh (1970), aumenta o apoio emocional e social ao indivíduo.

Relativamente à hipótese 5 que considera que a maioria das funcionárias não revelam interesse na formação pós-laboral, percebe-se que esta hipótese também é refutada. Uma das estratégias mais referidas para aumentar o interesse da profissão são as acções de formação. Além disso, 88,9% das funcionárias mostram interesse em ter formação pós-laboral (80% das funcionárias consideram que querem porque sentem necessidade de adquirir mais conhecimento sobre questões práticas do seu trabalho). Então, conclui-se que as funcionárias revelam necessidades de formação, e isto está também relacionado com as necessidades de desenvolvimento referidas no modelo de Hackman e Oldham (1980, cit. por Vala, 1995). Deste modo, é possível concluir que as necessidades de desenvolvimento são notadas nas funcionárias e, por isso mesmo, uma estratégia que poderá contribuir para um melhor desempenho das funcionárias será a implementação de acções de formação em horário pós-laboral, acabando desta forma por se implementar um mecanismo de coordenação referido por Mintzberg (1982), a padronização de qualificações. Através dos resultados do Questionário de Opiniões Laborais, é possível verificar que os problemas de formação são considerados por todas as funcionárias como problemas algo importantes.

Até agora os dados reflectiam baixas necessidades de desenvolvimento por parte das funcionárias. No entanto, a maioria mostra interesse em ter formação pós-laboral. Achamos que é importante fazer acções de formação e propomos que as funcionárias tenham uma participação activa, podendo dinamizar por si próprias algumas acções de formação.

A hipótese 6 diz que, em termos de mudanças desejadas na unidade residencial, as funcionárias querem bónus e prémios pelo bom desempenho. Esta hipótese, foi, surpreendentemente, refutada pelos resultados, mas nas reuniões de discussão, conclui-se que este resultado foi apenas uma falha de atenção por parte das funcionárias.

A mudança mais desejada por parte das funcionárias foi o aumento dos fins-de-semana livres. Como legalmente não é possível fazer esta alteração, o CRIFZ dá a possibilidade às funcionárias de trocar os turnos como forma de aumentar a satisfação laboral destas. Nas reuniões de discussão, esta proposta foi feita, porém as funcionárias consideram que não é compensador e não chegaram a acordo.

No que respeita à hipótese 7, que analisa o grau de importância dos problemas, as funcionárias consideram que o problema mais importante está na relação entre funcionárias e, em segundo plano, na relação entre funcionárias e utentes. Podemos concluir que a hipótese foi rejeitada pelos resultados, pois, falando dos problemas que foram considerados muito importantes, em primeiro lugar estão os problemas de relação funcionários/utentes e em segundo lugar estão os problemas de relação entre utentes. Estas respostas revelam uma dificuldade por parte das funcionárias em aceitar as dificuldades de relacionamento entre elas. Estes resultados

estão de acordo com os resultados da hipótese 2 relativamente ao factor “Desempenho e Qualidade”. Ou seja, as funcionárias consideram que o seu trabalho é de boa qualidade e, quando se trata de auto-avaliação, o resultado é sempre positivo. Isto demonstra que as funcionárias têm dificuldades em avaliar o seu próprio desempenho, ou seja, mostram dificuldades ao nível da capacidade de introspecção (e isso, embora seja difícil de se alterar, pode ser trabalhado nas acções de formação). Nas reuniões de discussão, as funcionárias tomaram consciência que parte dos problemas tem como base a falha de comunicação entre turnos. Além disso, foi referido que os problemas passados continuam a ter importância e continuam a ser revividos nas relações presentes.

A hipótese 8 considera que as funcionárias caracterizam o seu turno de forma positiva e satisfatória enquanto, os restantes turnos, em termos gerais, são caracterizados como sendo piores. Os resultados corroboram essa afirmação. As comunicações horizontais são aquelas que, grande parte das vezes, mostram alguns problemas, ou seja, é a comunicação de pessoas no mesmo nível hierárquico. A comunicação entre pares, além de proporcionar coordenação de tarefa, também dá apoio emocional e social ao indivíduo. A comunicação horizontal implica um circuito fechado, pois satisfaz as necessidades das pessoas do mesmo nível hierárquico adquirirem certos conhecimentos, sem precisar de levar em consideração outros níveis da organização. Sendo assim, poder-se-á concluir que, quanto maior o conflito nas comunicações verticais, mais necessidade e maior o aumento da comunicação lateral (Katz e Kahn, 1970). Os resultados mostram que a principal causa de mau funcionamento dos turnos é a diferença de opinião entre as funcionárias e, o principal ponto a melhorar no funcionamento dos turnos é a comunicação entre turnos. O que parece haver aqui é uma falha na comunicação horizontal (é possível aumentar alguma comunicação vertical mas, essencialmente, o problema situa-se ao nível da comunicação horizontal) e, também por isso, a maioria das pessoas considera que este trabalho é cansativo a nível psicológico. Ou seja, como não existe companheirismo nem sentimento de pertença ao grupo, as funcionárias não conseguem apoiar-se mutuamente em termos emocionais. Para colmatar esta falha, sugerimos a elaboração de um guia de procedimentos que tenha como objectivo criar uma rotina para os utentes sendo igual em todos os turnos. Pretendemos uniformizar os procedimentos a nível de horários, medicação, primeiros socorros, entre outros. O objectivo máximo desta sugestão é um aumento da estabilidade emocional dos utentes.

A hipótese 9 considera que o tipo de dificuldades de relacionamento mais frequente é a dificuldade em dar ordens. Os dados apontam para a sua refutação. As dificuldades de relacionamento mais frequentes são: sentir empatia pelo utente e realizar actividades lúdicas. Estas dificuldades estão directamente relacionadas com questões motivacionais das funcionárias. Nota-se, porém, uma dificuldade ao nível relacional e afectivo que nos parece fundamental na explicação do clima conflituoso existente no Lar Residencial.

Não se sabe se a percepção do clima resulta mais das diferenças entre os indivíduos, ou das diferenças na situação (Neves, 2000). Uma falha deste estudo prende-se com o facto de não haver uma análise pormenorizada das características individuais das funcionárias. Parece-nos que, estas contribuem fortemente para os resultados aqui exibidos. De qualquer forma, para preservar a confidencialidade das opiniões, não nos foi possível procedermos de outra forma. Portanto, as estratégias aqui referenciadas são, sobretudo, a um nível geral/social, e não tanto a um nível individual. Acreditamos que, fazendo algumas mudanças na estrutura da valência, podemos verificar alterações na percepção e na satisfação das funcionárias. Mostrando que todos juntos, contribuímos para uma organização mais eficaz, esperamos que as atitudes se tornem mais positivas.

Este trabalho tentou pôr em evidência a cultura institucional existente, formalizando os traços dominantes dessa cultura e reduzindo as incoerências entre a cultura e o funcionamento (Thévenet, 1989). A eficácia organizacional pode ser definida como a extensão em que são maximizadas todas as formas de rendimento para a organização (Katz e Kahn, 1970) sendo, essa, sem dúvida, uma das nossas aspirações.

Depois da aplicação das propostas deste estudo, deverá ser feita uma reavaliação da situação.

BIBLIOGRAFIA

Antunes, S., Martins, M. (2007) Questionário de Opiniões Laborais (aguarda publicação).

Araújo, F. L. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian.

Chambel, M. J. & Curren, L. (2000). *Psicossociologia das Organizações*, (3ª ed.). Lisboa: Texto Ed.

Ferreira, M. J. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. Texto Editora.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1970). *Psicologia Social das Organizações*. S. Paulo: Atlas, 1970)

Luz, J. P. (2001). Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Thévenet, M. (1989). *Cultura da empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa: Edição Monitor.

Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L. & Caetano, A. (1995). *Psicologia Social da Organizações*. Lisboa: Celta Editora.

Xavier, V. M. (2005). Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo correlacional. Universidade Federal de Uberlândia. Faculdade de Psicologia.