

Um Estudo do Clima Organizacional num Lar Residencial para Pessoas Portadoras de Deficiência e Doença Mental

A Study about Organizational Climate in a Residence for People Suffering on Deficiency and Mental Disease

Mariana Mota Martins¹

Sílvia Antunes²

PSIQUE – ISSN 1647-2284 – Nº 7 - Janeiro-Dezembro 2011 – pp. 47-59

Recebido em 16-7-2010; aceite em 10-10-2010

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 é a compreensão e a melhoria do clima organizacional desta resposta social. Foram feitas entrevistas individuais a 9 colaboradoras 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 colaboradoras 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 colaboradoras.

Palavras-chave: Clima organizacional; Motivação; Mudança organizacional; Satisfação.

Abstract

In the Residential Home CRIFZ has shown a decrease in customer's satisfaction as well as an increase in their aggressive behaviors. The main goal of this investigation is to understand and improve the organizational climate of the institution under study.

¹ Psicóloga, Centro de Recuperação Infantil de Ferreira do Zêzere – Portugal - marianamot@gmail.com.

² Educadora Social, Centro de Recuperação Infantil de Ferreira do Zêzere – Portugal.

Individual interviews were made with 9 employees using the following instruments: Questionário de Opiniões Laborais (Antunes and Martins, 2007), Escala de Satisfação no Trabalho (Xavier, 2005), Questionário de Clima Organizacional (Luz, 2001). Results showed some inconsistencies and were made two group interviews. It was concluded that these inconsistencies may relate to poor motivation, fatigue and fear for being identified. There are, however, explicit wishes, such as increasing training and direct supervision, which should be taken as potential changes that may improve satisfaction and organizational climate in the future. Other relevant strategies for change should be the increase of the group belonging feeling and the elaboration of an activity plan by the coaches and the staff.

Keywords: Organizational climate; Motivation; Organizational change; Satisfaction.

No Centro de Recuperação Infantil de Ferreira do Zêzere (CRIFZ), 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 (por turnos), e também pelo espaço físico, pois é a única valência fora da sede da instituição. 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 distanciado dos restantes, tem menos supervisão e é exigida às colaboradoras 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 colaboradoras.

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/colaboradoras 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.

Uma forma de melhorar o rendimento, a satisfação e a qualidade do trabalho dentro duma organização consiste no estudo do clima organizacional (Neves, 2000). Coda (1997, cit por Luz, 2001) considera que esse diagnóstico incide sobre a situação actual da organização, baseando-se nas opiniões dos colaboradores, 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 (Thévenet, 1989). Para Schein (1992), 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). Os resultados

das escalas de clima e satisfação são importantes, assim como os conhecimentos reais da estrutura e do funcionamento da instituição para análise do clima 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. Jesuino, 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 possa existir maior concordância nas descrições do clima de uma instituição do que nos sentimentos de satisfação, não havendo necessariamente correlações entre as medidas de clima e satisfação (Neves, 2000).

Schein (1992, cit. por Thévenet, 1989) considera os líderes como 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.

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 neste factor. Uma instituição caracteriza-se por um estado organizado e 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. 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). Quando a mensagem está a ser transmitida ao longo da linha hierárquica, há barreiras que poderão impedir a sua adequada interpretação e estas podem ser de dois tipos: as físicas (como por exemplo a distância) e as de significado ou psicológicas (relacionadas com as variáveis intrapessoais do emissor/receptor e com a utilização de códigos partilhados) (Ferreira, 1996).

O objectivo geral da investigação centrou-se na compreensão e a melhoria do clima organizacional da resposta social Lar Residencial. Os objectivos específicos foram os seguintes: 1- Esclarecer a percepção que as colaboradoras têm em relação aos indicadores do clima da resposta social Lar Residencial; 2- Identificar o grau de satisfação das colaboradoras no que respeita à comunicação, estilo de chefia, relaciona-

mento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização; 3 – Contribuir para uma melhoria da satisfação e do rendimento das colaboradoras; 4 – Reforçar a necessidade da implementação deste tipo de intervenção nas diferentes respostas sociais do CRIFZ.

Metodologia

Participantes. Todas as colaboradoras do Lar Residencial aceitaram participar no estudo, sendo no total nove colaboradoras, três das quais auxiliares de serviços gerais e, as restantes seis, ajudantes de lar. Todas as colaboradoras são do sexo feminino e as suas idades estão compreendidas entre os 23 e os 63 anos.

Instrumentos

Questionário de Opiniões Laborais (Antunes e Martins, 2007). Foi criado propositadamente para o presente estudo tendo como objectivo a compreensão do clima organizacional e da satisfação laboral das colaboradoras, identificando as dificuldades e as necessidades das colaboradoras no seu trabalho. O questionário abrange as seguintes áreas: interesse profissional, necessidades de formação, relacionamento com os utentes e relacionamento entre colaboradoras. É composto por 21 questões de escolha múltipla.

Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 1995, *in* Xavier, 2005). Composta por cinco factores de satisfação: colega de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções, 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). Siqueira (1995, *in* Xavier, 2005) mostrou coeficientes de confiabilidade satisfatórios para todos os factores (factor “satisfação com os colegas de trabalho” - índice de confiabilidade de 0,86; o factor “satisfação com o salário” - 0,92; factor “satisfação com a chefia” - 0,90; factor “natureza do trabalho” - 0,82; e factor “satisfação com promoções” - 0,87).

Questionário de Clima Organizacional (Luz, 2001). 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. 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). Ao todo, o questionário possui 42 frases. 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 colaborado-

ras, com o objectivo principal de motivar estas para uma participação sincera e honesta, aquando do preenchimento dos questionários. Estas entrevistas foram também importantes para perceber o funcionamento dos turnos, a relação entre as colaboradoras e a motivação destas face ao trabalho. O conteúdo das entrevistas não foi analisado neste estudo, mas importante referir que a maioria das colaboradoras mostrou-se interessada e participativa, no momento da entrevista. Num segundo momento, foi passado o questionário a todas as colaboradoras. Os resultados foram analisados e houve a necessidade de devolver e discutir os resultados através de duas reuniões devidamente marcadas com as colaboradoras.

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

Resultados e Discussão

Relativamente à hipótese 1, que antecipava o clima organizacional percebido, de uma forma geral, como negativo, os resultados refutaram claramente a hipótese. A maioria das respostas (65%) dadas pelas colaboradoras, foram “concordantes em parte” com as afirmações do questionário, o que indica que o clima organizacional é percebido como satisfatório. Este resultado não foi congruente com a informação provinda das entrevistas. Nas reuniões que se seguiram aos questionários percebemos que o clima organizacional aparece com uma conotação positiva porque se refere às condições da instituição e às relações de trabalho. De onde se conclui que as colaboradoras estão contentes, a um nível geral, com todas as características organizacionais da instituição e o descontentamento prende-se somente com as relações pessoais.

Todos os factores de clima organizacional foram tidos pelas colaboradoras como positivos e satisfatórios. O primeiro factor analisado foi a “Comunicação”, que se refere aos meios de comunicação existentes dentro da instituição, e mostrou uma divergência de opiniões entre as colaboradoras. A maioria das colaboradoras mostrou-se satisfeita com os meios de comunicação existentes dentro da instituição (51,1%),

mas a percentagem de colaboradoras descontentes também foi significativa (46,6%). 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, nesta instituição, existem poucas comunicações igualitárias. As colaboradoras, por não trabalharem todas ao mesmo tempo, revelam frequentemente conflitos entre turnos. Será que no Lar Residencial existe um sentimento de pertença a um grupo? Na nossa opinião existe um sentimento de pertença a um determinado turno, mas não um sentimento de pertença ao grupo de colaboradoras do Lar. E, por isso, quando questionadas sobre as características do seu turno, as colaboradoras consideraram, sobretudo, as características positivas e, quando questionadas sobre as características dos restantes turnos, consideraram essencialmente as características negativas. 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 colaboradoras a pesquisar sobre um tema e a discuti-lo activamente. As colaboradoras 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 receiam ser prejudicadas por tentarem inovar. Através do Questionário de Opiniões Laborais, foi possível verificar que algumas colaboradoras sentem que a sua opinião não é tida em consideração quando dão sugestões sobre actividades que podem ser feitas com os utentes. Assim sendo, 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, fomentando desta forma o sentimento de pertença ao grupo de colaboradoras do Lar, pois o factor coesão grupal (Katz e Kahn, 1970) relaciona-se de forma positiva com a produtividade, ou seja, o sucesso da organização. 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 colaboradoras e entre colaboradoras e técnicos. As variáveis intrapessoais 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 colaboradoras têm da atitude dos coordenadores e não da direcção. As colaboradoras revelaram satisfação com a chefia (48,9%) e, no mesmo sentido, consideraram o estilo de chefia como satisfatório

e positivo (66,7%). As respostas intermédias verificadas no questionário da satisfação poderão estar relacionadas com uma ambivalência perante as figuras de autoridade. 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 colaboradoras vão aprendendo por imitação e por comunicação informal) e alguma supervisão directa. Foi interessante relacionar estes resultados com os do Questionário de Opiniões Laborais, onde as colaboradoras mostraram vontade de ter mais supervisão directa e mais padronização de qualificações. Portanto, o que se conclui é que as colaboradoras 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 colaboradoras). Nas reuniões de discussão dos resultados, as colaboradoras referiram o desejo de uma supervisão mais frequente e activa que orientasse o trabalho e, que lhes desse mais autoridade. Esta sugestão pareceu-nos adequada à situação organizacional, pelo que será considerada como uma sugestão de mudança.

Ambos os factores “Relacionamento interpessoal” do Questionário de Clima Organizacional e “Satisfação com os colegas de trabalho” da Escala de Satisfação no Trabalho, mostraram uma concordância parcial de 41,7% e 28,9 % das colaboradoras, respectivamente. Na Escala de Satisfação no Trabalho notou-se um grande número de respostas intermédias que poderá estar relacionado com as opiniões diferentes que têm do seu turno e dos restantes. Quando os itens eram referentes à capacidade relacional da própria colaboradora que preenche, os resultados mostraram-se positivos. As colaboradoras consideraram que têm boas capacidades de relação. Os itens que remeteram para a capacidade relacional das colegas, quando foram avaliados de uma maneira favorável, indicam que a colaboradora considerou a sua colega de turno e não as colegas dos restantes turnos, porque dentro dos turnos existe uma boa relação de trabalho. Seria interessante trabalhar com as colaboradoras a capacidade de auto-análise e desenvolvimento pessoal, pois estas competências facilitam o relacionamento interpessoal. No mesmo sentido, o factor “Desempenho e Qualidade” do Questionário de Clima Organizacional foi percebido pela maioria das colaboradoras 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. Talvez fosse importante trabalhar as capacidades de introspecção das colaboradoras. 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. A capacidade de introspecção poderá ser trabalhada numa acção de formação. Neste caso, seria uma sensibilização para alguma situação já existente, tendo como objectivo a resolução de algum problema (Thévenet, 1989).

Parece-nos que as colaboradoras 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 colaboradoras 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 colaboradoras mostram-se satisfeitas e não há necessidade de mudança.

As colaboradoras consideraram a imagem da empresa como 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.

As colaboradoras mostraram uma percepção muito positiva e satisfatória relativamente ao factor “Sentido de realização”, sentindo-se realizadas com o seu trabalho. Estes resultados remetem para o baixo nível de motivação das colaboradoras. 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 revelar uma baixa motivação. Para haver mudança, exige-se invenção e criatividade além do desempenho normal. Além disso a necessidade de mudança relaciona-se 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 estas razões para a mudança podem existir em qualquer altura. No presente caso, 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 tornar-se um factor limitador do desenvolvimento da empresa.

A hipótese 2 considerou que a satisfação laboral das colaboradoras era, de um modo geral, negativa. A maioria das respostas incidiu na opção central, portanto, as colaboradoras mostraram dificuldade em definir-se em termos de satisfação laboral.

Relativamente ao factor “Satisfação com o Salário”, a maioria das colaboradoras mostrou descontentamento e insatisfação (60%) e, neste ponto, há relativamente poucas respostas centrais o que indica que as colaboradoras têm uma opinião definida sobre este tema. Obviamente, este é um factor que não depende somente da instituição em causa pois existem tabelas nacionais, 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 neste sentido ganha controlo sobre o seu salário, aumentará a sua satisfação com o trabalho e, conseqüentemente, 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. 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. Será que as colaboradoras 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 valorize o esforço pessoal e a capacidade de inovação, poderá haver uma melhoria da satisfação laboral. Além disso, Herzberg (1966, cit. por Chambel e Curral, 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 poderá atingir valores superiores ao normal. Propomos a criação de um plano de incentivo ao trabalho que não passe simplesmente pelo aumento do salário. Uma organização deve estimular os seus membros a contribuírem com ideias para a melhoria organizacional e ocasionalmente, deve existir boa vontade por parte das colaboradoras em fazer mais do que suas prescrições de cargo (Katz e Kanh, 1970). Nas reuniões de discussão dos resultados, pudemos apurar que não existe uma insatisfação constante nem um sentimento de injustiça, mas consideram que se tivessem a possibilidade de ganhar mais, ficariam mais satisfeitas.

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 positivo que a satisfação pelo facto desta última ser 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, o Questionário de Clima Organizacional remete para um nível muito institucional; os factores dependem directamente das características da instituição e estas são tidas pelas colaboradoras como positivas. Ou seja, o problema não está nas características da instituição mas sim, na relação entre as colaboradoras, e mais especificamente entre turnos. Chamamos 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 que considerava as colaboradoras como pouco interessadas na profissão, foi corroborada pelos resultados. Percebeu-se, através do Questionário de Opiniões Laborais, que existe uma enumeração de factores externos, não relacionados com o gosto pela profissão, responsáveis pela entrada das colaboradoras no trabalho. 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? Parece-nos que este resultado relaciona-se com as baixas necessidades de desenvolvimento e, consequentemente com a fraca motivação das colaboradoras.

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 colaboradores. Será que, neste caso, existe uma falha no *feedback*? Será proveitoso aumentar essa forma de comunicação para que haja um aumento na motivação das colaboradoras? Talvez por esta razão exista o desejo duma supervisão mais activa.

A hipótese 4 considerava que, em termos de mudanças no acompanhamento por parte dos técnicos, as colaboradoras consideravam desejável não haver mais visitas por parte destes. Esta hipótese foi refutada pelos resultados. Parte das colaboradoras (36,4%) considerou como importante um aumento da frequência das visitas dos técnicos. Esta necessidade de supervisão foi estudada por Mintzberg (1982) que propôs cinco mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão directa, padronização dos procedimentos, dos resultados e das qualificações. Neste caso, o ajustamento mútuo parece ser o mecanismo de coordenação mais frequente e, parte das colaboradoras 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, haverá um melhor desempenho das colaboradoras. Por 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 foi possível verificar a necessidade sentida por algumas colaboradoras 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). As colaboradoras consideraram relevante a criação de um horário de atendimento para apoio psicológico (45,5%) e por isso, decidimos criar um espaço para sessões de apoio psicológico para as colaboradoras que necessitem não descurando a importância do aumento da comunicação no mesmo nível hierárquico que, segundo Katz e Kahn (1970), aumenta o apoio emocional e social ao indivíduo.

Relativamente à hipótese 5, que considerava a maioria das colaboradoras como não revelando interesse na formação pós-laboral, foi refutada. Uma das estratégias mais referidas para aumentar o interesse da profissão foi a criação de acções de formação. Além disso, 88,9% das colaboradoras mostraram interesse em ter formação pós-laboral. Então, conclui-se que as colaboradoras revelam necessidades de formação e como tal uma estratégia que poderá contribuir para um melhor desempenho das colaboradoras será a implementação de acções de formação em horário pós-laboral, implementando-se, desta forma, um mecanismo de coordenação referido por Mintzberg (1982), a padronização de qualificações. Até agora os dados reflectiam baixas necessidades de desenvolvimento por parte das colaboradoras. No entanto, a maioria mostra interesse em ter formação pós-laboral. Achamos que é importante fazer acções de formação e propomos que as colaboradoras tenham uma participação activa, podendo dinamizar por si próprias algumas acções de formação.

No que respeita à hipótese 6, que analisava o grau de importância dos problemas, as colaboradoras consideraram que o problema mais importante está na relação entre colaboradoras e, em segundo plano, na relação entre colaboradoras e utentes. A hipótese foi rejeitada pelos resultados, pois, os problemas que foram considerados muito importantes foram: em primeiro lugar, os problemas de relação colaboradoras/ utentes e, em segundo lugar, os problemas de relação entre utentes. Estas respostas revelaram uma dificuldade por parte das colaboradoras em aceitar as dificuldades de relacionamento entre elas e vão ao encontro dos resultados analisados na hipótese 2, relativamente ao factor “Desempenho e Qualidade”. Ou seja, as colaboradoras consideraram que o seu trabalho é de boa qualidade e, quando se trata de auto-avaliação, o resultado foi sempre positivo. Nas reuniões de discussão, as colaboradoras tomaram consciência que parte dos problemas tem como base a falha de comunicação entre turnos. Além disso, foi referido que os problemas passados continuavam a ter importância e continuavam a ser revividos nas relações presentes.

A hipótese 7 considerava que as colaboradoras caracterizavam o seu turno de forma positiva e satisfatória enquanto, os restantes turnos, em termos gerais, seriam caracterizados como sendo piores. Os resultados corroboraram essa afirmação e mostraram que a principal causa de mau funcionamento dos turnos foi a diferença de opinião entre as colaboradoras e, o principal ponto a melhorar no funcionamento dos turnos será a comunicação entre turnos. Parece existir uma falha na comunicação horizontal e como não existe companheirismo nem sentimento de pertença ao grupo, as colaboradoras não conseguem apoiar-se mutuamente. 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 8 considerava que o tipo de dificuldades de relacionamento mais frequente seria a dificuldade em dar ordens. Os dados refutaram a hipótese. As dificuldades de relacionamento mais referidas foram a capacidade de sentir empatia pelo utente e realizar actividades lúdicas. Notou-se uma dificuldade ao nível relacional/

afectivo que parece fundamental na explicação do clima conflituoso existente no Lar Residencial.

Acreditamos que, fazendo algumas mudanças na estrutura da valência, podemos verificar alterações na percepção e na satisfação das colaboradoras. 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.

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 colaboradoras 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 colaboradoras com vista à uniformização de procedimentos que, como já foi referido, têm como principal objectivo a promoção da estabilidade comportamental/emocional dos utentes.

Este estudo alargou a nossa compreensão do funcionamento do Lar Residencial, e trouxe estratégias de intervenção interessantes e inovadoras que poderão ser introduzidas no processo de gestão da qualidade, bem como novos parâmetros de avaliação do desempenho dos colaboradores, promovendo desta forma a melhoria dos serviços desta resposta social.

Referências

- 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. & Curral, 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.