



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Um estudo numa IPSS

Anabela Gertrudes Vaqueirinho Bilro Casadinho

Orientação: Professor Doutor Luís Melo Campos

Mestrado em Sociologia

Especialização de Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Um estudo numa IPSS

Anabela Gertrudes Vaqueirinho Bilro Casadinho

Orientação: Professor Doutor Luís Melo Campos

Mestrado em Sociologia

Especialização de Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável

Dissertação

Évora, 2014

As relações com o trabalho – um estudo de caso

Resumo

Atualmente, o sucesso das organizações está dependente em grande parte do potencial humano lá existente, ou seja, são esperados resultados mais positivos quando existem ambientes saudáveis de participação, colaboração e cooperação.

Este estudo foi inicialmente pensado para investigar o problema das relações com o trabalho em contexto organizacional. A hipótese considerada, é de existirem diferentes modos de relação com o trabalho e que esta se articula com as pertenças sociais. Desta forma, o objeto de estudo irá incidir fundamentalmente sobre uma problemática muito atual, “*a ausência de cooperação nas organizações*”.

No essencial, o estudo propõe identificar as causas incitadoras da ausência de comportamentos cooperativos na organização. Identificadas e sistematizadas essas causas, procura-se criar uma tipologia de modos de relação com o trabalho, ou seja, identificar o tipo de relações que os atores da organização estabelecem com o trabalho.

Palavras – chave: atitudes, comportamentos, cooperação, conflito, organização, trabalho

The Relationships with work – a case study

Abstract

Currently, the success of organizations depends largely on the human potential there is, more positive results will be expected when there are healthy environments for participation, collaboration and cooperation.

The study was initially thought to investigate the problem of relations with work in the organizational context. The working hypothesis is that there are different ways of relating to the work and that this is linked to the social affiliations. Thus, the object of study will focus primarily on an subject very current, *“the absence of cooperation in organizations.”*

Overall, the study proposes to identify the causes instigators of absence of cooperative behaviors in the organization. After identified and systematized theses causes, the thesis seeks to create a typology of modes of relation to work, identify the type of relationships that actors have with the organization’s work.

Key – words: attitudes, behaviors, cooperation, conflict, organization, work

“As pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. É tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização.

(...) Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional.

Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão.”

(Miguel Fina e Cunha, Arménio Rego, Rita campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso)

Agradecimentos

A todos aqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada, deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Aos meus filhos e marido por toda a disponibilidade, apoio e incentivo que me deram durante todo o percurso.

À minha família e em especial, à irmã mais nova, pelo apoio prestado durante a elaboração deste estudo.

À Marisa, uma pessoa muito especial.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Assunção, sempre disponível para dar conselhos e ajudas permanentes, permitindo que este trabalho percorresse sempre um bom caminho.

À Digníssima Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Novo por ter permitido a realização do estudo.

Às colegas de trabalho que mostraram disponibilidade e interesse em participar no estudo, através dos seus testemunhos.

Ao Professor Doutor Luís Melo Campos por toda a sua disponibilidade, paciência, orientação pedagógica e interesse manifestado em relação a este trabalho.
Um muito obrigado!

INDICE GERAL

Índice de Figuras	1
Índice de Quadros	2
Introdução	4
Objeto de estudo	7
Fundamentação Teórica	10
1. Indivíduo <i>versus</i> organização	10
2. A cooperação	11
3. Cooperação e conflito	17
4. Cooperação e satisfação dos indivíduos no trabalho	20
5. Cooperação e cultura organizacional	22
6. Organizações do Terceiro Setor	24
Metodologia	29
Vamos investigar porquê?	29
Vamos investigar o quê?	30
Vamos investigar como?	35
Análise e discussão de resultados	38
1. Ausência de comportamentos de cooperação associada a situações de conflito	39
1.1 Recursos das colaboradoras	39
1.2 Satisfação perante a ocupação profissional	46
1.3 Realização pessoal e profissional	51
1.4 Motivação para o trabalho	53
1.5 Cultura organizacional	57
2. Visão dos profissionais enquanto atores da organização	64
Modos de relação com o trabalho	70
1. Ausência de comportamentos de cooperação associada a situações de conflito	70

2. Visão dos profissionais enquanto atores da organização, ou seja, a forma como estes profissionais vive e sente o cotidiano organizacional	77
3. As dimensões analíticas	79
4. Uma tipologia de modos de relação com o trabalho	83
Conclusão	91
Referências Bibliográficas	98
Apêndices	103
Apêndice I	104
Apêndice II	106

Índice de Figuras

Figura 1 – Capacidade de cooperação.....	32
Figura 2 – Metáfora do iceberg.....	73
Figura 3 - Situações de conflito e métodos de resolução.....	76

Índice de Quadros

Quadro 1 – Exemplos de situações.....	33
Quadro 2 - Plano amostral.....	34
Quadro 3 – Síntese das categorias e subcategorias.....	38
Quadro 4 – Classes sociais.....	40
Quadro 5 – Classes de origem das entrevistadas.....	41
Quadro 6 – Categorias profissionais das entrevistadas.....	41
Quadro 7 – Mobilidade intergeracional.....	42
Quadro 8 – Satisfação das entrevistadas perante a ocupação profissional...	46
Quadro 9 – Realização pessoal e profissional das entrevistadas.....	51
Quadro 10 – Motivação para o trabalho das entrevistadas.....	54
Quadro 11 - Avaliação da capacidade de cooperação.....	72
Quadro 12 – Sinopse do conceito de modos de relação com o trabalho.....	81
Quadro 13 – Perfil das entrevistadas.....	82
Quadro 14 – Correspondência entre os valores de cada uma das dimensões analíticas e os indicadores relativos a modos de relação com o trabalho (“cooperante – envolvido e “cooperante – forçado”).....	85
Quadro 15 – Perfil das entrevistadas utilizando indicadores relativos aos modos de relação com o trabalho.....	86
Quadro 16 – Correspondência entre os valores das seis dimensões analíticas e a codificação numérica dos indicadores sobre modos de relação com o trabalho.....	87

Quadro 17 – Correspondência entre modos de relação com o trabalho e valores do respetivo índice.....	88
Quadro 18 – Classe de pertença social por modo de relação com o trabalho: perfil global.....	89

Introdução

A palavra "trabalho" provém da palavra latina *Tripalium*, castigo que se dava aos escravos preguiçosos. Durante muitos séculos, a escravidão foi considerada pelas mais diversas civilizações como a forma natural e mais adequada de relação laboral. Posteriormente, a ética protestante vem atribuir uma representação mais positiva ao trabalho, considerando-o não como uma punição mas como uma oferenda a Deus.

A partir de meados do século XIX a servidão foi extinta na maior parte dos países ocidentais, sendo substituída pelo trabalho assalariado, socialmente valorizado.

Contudo, as primeiras preocupações com a dimensão humana nos contextos organizacionais só se vieram a verificar na terceira década do século XX. Dão-se os primeiros passos para a construção de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações entre elas (Sainsaulieu, 1997).

Segundo as palavras de François Vatin (1999), “poder-se-á sempre afirmar que a nossa sociedade ocidental construiu, através do termo trabalho, um conceito e, por conseguinte, uma realidade social da qual não encontramos equivalente em outras sociedades” (p. 16).

Freire (1997) considera que o trabalho pode ser uma atividade deliberadamente concebida pelo homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam simultaneamente utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional.

Parece ser consensual que o fenómeno trabalho ocupa nas sociedades contemporâneas um lugar de destaque. Para além de ser a principal fonte de rendimento para a maioria das pessoas fazerem face às suas necessidades, também para a maioria dos indivíduos o trabalho é, de todas as atividades, a que ocupa a maior parte das suas vidas. O trabalho é considerado um elemento estruturante na constituição psicológica das pessoas e no ciclo das suas atividades diárias (Giddens 2007).

Tendo em conta que o fenómeno trabalho pressupõe uma vasta heterogeneidade empírica, importa então clarificar qual o caminho da presente investigação. Sob uma perspetiva sociológica, este estudo ambiciona analisar o problema das *relações com o trabalho* em contexto organizacional. Mas a que tipo de relações nos referimos? As abordagens poderão ser muito diversificadas, no entanto, o que aqui se perfilha é uma

postura que se situa numa relação das pessoas com o trabalho, assente em atitudes e comportamentos diferenciados de indivíduo para indivíduo em contexto organizacional.

Sendo considerado um fenómeno multidimensional, o trabalho compreende um conjunto alargado de dimensões que se podem, de certa forma, refletir no desempenho profissional dos indivíduos. Trata-se de um questionamento envolto em duas destas dimensões: a *cooperação* e o *conflito*. Desta forma, pretende-se analisar as relações que as pessoas desenvolvem com o trabalho em contexto organizacional, tendo por base estas duas componentes relacionais do trabalho, a *cooperação* e o *conflito*.

Tendo como palco uma organização de cariz social, mais concretamente uma Misericórdia, o interesse pela problemática das relações com o trabalho, decorre da constatação, por parte do investigador, de que os indivíduos com qualificações académicas mais elevadas mostram comportamentos cooperativos distintos daqueles com qualificações inferiores. Os primeiros mostram-se mais motivados e orientados para atingirem os objetivos da organização. Constata-se igualmente que os comportamentos cooperativos são menos evidentes nos setores em que os indivíduos são menos qualificados e escolarizados, desencadeando frequentemente comportamentos conflituosos. São comportamentos que se encontram, em certa medida, ligados à ocupação profissional dos indivíduos.

O estudo perspetiva compreender as diversas formas como as pessoas se relacionam com o trabalho, atendendo à hipótese inicial considerada: a de existirem diferentes modos de relação com o trabalho, e que esta se articula com as pertenças sociais.

O principal objetivo do estudo consiste em compreender de que forma a classe social de origem e de pertença do indivíduo pode influenciar a sua relação com o trabalho.

De forma a ser possível verificar as hipóteses inicialmente propostas no estudo, definiu-se um conjunto de objetivos específicos, nomeadamente:

- Analisar o fenómeno das relações com o trabalho numa vertente objetiva: categoria profissional; habilitações escolares; progressão na carreira; recompensas.
- Analisar o fenómeno das relações com o trabalho numa vertente subjetiva: satisfação perante a ocupação profissional; motivação para o trabalho; realização profissional.

Em síntese, assume-se que as pessoas têm atitudes e comportamentos diferenciados no trabalho. As suas formas de estar, de participar e de viver o trabalho condicionam o desempenho profissional e até o próprio desempenho organizacional. É neste quadro que se procura construir uma tipologia de modos de relação com o trabalho.

A apresentação do estudo encontra-se estruturada em quatro capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma exposição do objeto de estudo, seguida de uma fundamentação teórica que passa pela discussão de teorias pertinentes à problemática da investigação.

No segundo capítulo define-se a metodologia utilizada. Aqui justificam-se todas as opções metodológicas, tendo sempre em conta os objetivos do estudo.

O terceiro capítulo dá lugar à análise empírica, essencialmente descritiva dos testemunhos obtidos através de um inquérito por entrevista junto de vinte profissionais da organização. Esta etapa é fundamental no percurso da investigação, pois visa identificar um conjunto de indicadores com vista à verificação das hipóteses consideradas.

No quarto capítulo, procede-se à verificação da hipótese central do estudo: a relação existente entre os diferentes modos de relação com o trabalho e as pertenças sociais. E também se procede à construção de uma tipologia de modos de relação com o trabalho.

Finalmente, na conclusão apresentar-se-ão os principais resultados alcançados.

Objeto de estudo

O tema central do presente estudo remete para a noção de *modos de relação com o trabalho* em contexto organizacional. E que tipo de relação é essa?

Em termos muito gerais, refere-se a uma relação das pessoas com o trabalho, uma relação pautada por atitudes e comportamentos diferenciados de indivíduo para indivíduo.

O interesse pela problemática das relações com o trabalho decorre da constatação, por parte do investigador, de que os indivíduos com qualificações académicas mais elevadas mostram comportamentos cooperativos mais frequentemente e que os indivíduos com qualificações inferiores não são tão cooperativos. Os primeiros estão mais motivados e orientados para atingirem os objetivos da organização.

O comportamento das pessoas dentro das organizações é muito complexo, isto porque as pessoas são diferentes, têm necessidades e expectativas diferentes originando comportamentos e atitudes que variam de indivíduo para indivíduo. No entanto é absolutamente crucial a cooperação entre todos os atores que constituem a organização, para se atingirem os resultados desejados. Cooperar é interagir, é a procura de objetivos comuns, é a união de todos os contributos individuais. Surge então a questão: ***como trabalhar em equipa cooperando uns com os outros, com pensamentos e ideias diferentes, sem comprometer o resultado final?***

O sucesso das organizações está dependente não só dos comportamentos prescritos, mas também de comportamentos de cooperação de todos os atores envolvidos. Atualmente, é notória a concomitância de duas necessidades fundamentais na gestão da organização: a de estabelecer mecanismos de controlo destinados a assegurar que as pessoas executem os papéis que lhe estão atribuídos *versus* a de estimular e incentivar ações espontâneas e inovadoras que não estejam prescritas nas descrições de funções. Os comportamentos de cooperação são fundamentais para o bom funcionamento da organização, uma vez que o efeito de sinergia produz resultados muito positivos. Ou seja, são esperados resultados mais positivos quando os vários atores e departamentos atuam conjuntamente.

Sendo necessário que todos os atores organizacionais executem as tarefas que lhes estão destinadas, não é menos necessário que “as pessoas desenvolvam atividades espontâneas que não estão (e/ou não podem estar) prescritas/definidas, mas que são essenciais para levar a bom termo as finalidades organizacionais e que são cruciais para o bom funcionamento do grupo e organizações” (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso 2007;304).

Cunha et al (2007) referem dois defensores desta *teoria da cooperação* nas organizações, sendo eles Chester Barnard, o qual alerta para o facto da condição essencial das organizações ser a vontade de cooperar das pessoas que nela trabalham e também Katz afirma que qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil.

Trata-se de um questionamento centrado em duas dimensões sempre presentes no trabalho, por um lado a cooperação, por outro lado, o conflito inerente a essa mesma cooperação (Quivy e Campenhoudt 2008). A análise destas duas dimensões no âmbito do conceito *relações com o trabalho* no seio das organizações remete-nos para as “*formas diferenciadas*” de relação dos indivíduos com o trabalho. A intenção é construir uma tipologia sobre modos de relação com o trabalho, mais especificamente, de modos de relação entre as pessoas e os seus contextos de trabalho.

Para este efeito elaboraram-se as seguintes hipóteses que permitiram orientar o trabalho de pesquisa pretendido:

A primeira hipótese considerada, é de existirem diferentes modos de relação com o trabalho e que esta se articula com as pertenças sociais.

Contudo, delinearam-se mais algumas hipóteses, a saber:

Hipótese 2: a satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente o comportamento cooperativo.

Hipótese 3: o indivíduo mais motivado para o trabalho tem tendência a ser mais cooperativo.

Hipótese 4: a organização não possui uma cultura organizacional impulsionadora de comportamentos cooperativos.

Seguindo a linha de pensamento de Idalberto Chiavenato (1987) a cooperação e o conflito são elementos integrantes da vida de uma organização. Desta forma, tendo em conta que Barnard (1971) considera que as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas, poderemos também refletir sobre: “uma relação social apresenta-se como uma cooperação conflitual entre atores que cooperam numa produção (entendida no seu sentido mais lato, por exemplo, de bens ou serviços, de uma formação geral ou profissional, da organização da vida coletiva...), mas que entram inevitavelmente em conflito devido às suas posições desiguais na cooperação, ou o que equivale ao mesmo, devido à sua influência desigual sobre aquilo que a sua cooperação põe em jogo (a definição

de objetivos ou a retribuição dos desempenhos, por exemplo)” (Quivy e Campenhoudt 2008;117).

Poderemos então assumir, que existem diferentes níveis de cooperação, os quais podem ser responsáveis pelas dificuldades de relacionamento e/ou conflitos existentes no seio da organização.

Para atingir o objetivo central do estudo, torna-se essencial avaliar a capacidade dos atores para cooperar, estabelecendo uma classificação entre fraca e forte capacidade de cooperação. Por outro lado, procura-se também estabelecer uma relação entre os diferentes níveis de cooperação e o conflito que lhe é inerente.

Fundamentação Teórica

1. Indivíduo *versus* organização

As primeiras e incipientes preocupações sobre o indivíduo *versus* organização surgiram nos finais dos anos 30 do século XX, quando emerge nos Estados Unidos da América e mais tarde nos países ocidentais industrializados ocidentais, o *movimento das relações humanas*¹. Este movimento nasceu de uma experiência conduzida por Elton Mayo nas fábricas da Western Electric Company, em Hawthorn (Chicago). Foram identificadas novas variáveis explicativas do comportamento humano em contexto de trabalho (Serrano, 2003). Estas novas variáveis permitiram “a construção teórica de um novo conceito-chave para a análise sociológica: o do *homo socius* – homem social – distinto dos anteriores e já bem conhecidos *homo faber* e *homo economicus*” (Freire, s.d.24, citado por Serrano, 2003).

Elton Mayo foi o primeiro a reconhecer que o desempenho positivo das pessoas em contexto de trabalho estava dependente da satisfação de um conjunto de necessidades dessas mesmas pessoas. De acordo com a perspetiva clássica, alguns comportamentos como a agressividade, a apatia ou a baixa produtividade podiam estar relacionadas com a remuneração, tarefas mal definidas, má-fé ou mesmo razões psicológicas ou políticas (Serrano, 2003). Esta nova perspetiva relaciona estes problemas com “a lógica das ações interindividuais e com motivações coletivas, suscitadas pelas circunstâncias de trabalho” (Sainsaulieu, 1997, citado por Serrano, 2003).

Esta corrente humanista enfatizou os aspetos afetivos e psicológicos das pessoas que poderiam explicar os comportamentos das mesmas dentro das organizações.

“Colocou-se, desta forma, em causa através de uma corrente humanista, dita da escola das relações humanas, que as relações indivíduo-organização não se resumem a relações simples no âmbito das relações físicas e materiais do trabalho, antes porém, o indivíduo não é movido somente pela apetência do ganho, mas também pela sua afetividade, pelas suas necessidades psicológicas e pelo reconhecimento social” (Strati, 2000; Triedberg, 1995, citado por Silva, 2004).

¹ Com a abordagem humanista, a preocupação com a máquina, com o método de trabalho, com a organização formal e com os princípios de administração cede lugar à preocupação com o homem e o seu grupo social, ou seja, os aspetos técnicos e formais cedem lugar aos aspetos sociológicos e psicológicos. Decorrente deste movimento, um novo conjunto de conceitos passa a integrar a linguagem administrativa: motivação, liderança, comunicação, linguagem informal, ou dinâmica de grupo, por oposição a expressões clássicas como autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização ou princípios de organização (Chiavenato, 1983, citado por Serrano, 2003).

O movimento das relações humanas fez-se sentir em todos os países ocidentais através da criação de programas de melhoria de condições de trabalho, de humanização do trabalho, de reestruturação do trabalho sob a forma de enriquecimento e de alargamento das tarefas ou da criação de grupos semiautónomos de produção (Silva, 2004).

Mayo foi o primeiro a analisar a empresa como sistema social, isto é, um sistema de atividades individuais no seio de relações sociais privilegiadas (Bernoux, 2005).

O novo modelo que Elton Mayo nos propõe rompe com as correntes clássicas, as quais, sugeriam que os comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional não constituíam motivos para preocupações e que se fundamentavam nos seguintes pressupostos: em primeiro lugar, o dinheiro constituía o principal fator motivador e incentivo do trabalho e, em segundo lugar, a necessidade de uma supervisão minuciosa e direta do trabalho com o objetivo de assegurar que o mesmo fosse efetivamente realizado com exatidão, em conformidade com o prescrito. Porém, estas teorias não reconheciam o conflito indivíduo *versus* organização, sendo a organização encarada meramente sob o ponto de vista administrativo, numa lógica de “*one best way*”, ou seja, do homem certo para o lugar certo, o que é bom para a organização também é para o trabalhador. Permanecia assim, uma harmonia total dos interesses entre os trabalhadores e a administração das organizações (Friedberg, 1995, citado por Silva, 2005).

2. A cooperação

Como nos diz Sebastião Teixeira (2005), “as organizações são unidades (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de se atingirem objetivos específicos. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças” (p.24).

Nas organizações as pessoas interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objetivos comuns (Teixeira, 2005). No entanto, apesar de existirem fins ou objetivos comuns a todos os atores dentro da organização, também existem os objetivos individuais dentro da mesma organização. Sendo que as pessoas são todas diferentes, também as suas necessidades, perspetivas e expetativas são diferentes, originando comportamentos e atitudes que variam de indivíduo para indivíduo.

De acordo com o senso comum, a cooperação é entendida como uma ação voluntária e consciente, ou seja, o indivíduo entra numa relação de colaboração com outros, com objetivos comuns e aceites por todos. No entanto, existem estudos que indicam que a

cooperação pode ser vista como um fenómeno muito abrangente e complexo. Estes mesmos estudos alertam para o facto de que a cooperação humana tanto pode surgir de forma espontânea, consciente e voluntária do indivíduo que deseja cooperar, como pode surgir através de obrigatoriedade, de coercividade e manipulação.

Chester Barnard² encara a questão da cooperação humana nas organizações através de duas dimensões distintas, designadamente a cooperação formal e cooperação informal.

De acordo com a *teoria da cooperação* de Chester Barnard, os seres humanos não atuam isoladamente, mas por interações com outros seres semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes se envolvem “mutuamente”, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar e vice-versa. A este tipo de interação o autor chama “*relações sociais*”. No entanto, cada indivíduo tem características individuais próprias, nomeadamente:

- a) A sua atividade: que se espelha através do seu comportamento;
- b) Os fatores psicológicos: que significam a combinação, os resultados e os resíduos dos fatos físicos, biológicos e sociais que afetaram o passado do indivíduo e influenciam o seu presente;
- c) A capacidade de determinação e o poder de escolha: responsáveis pelo senso de integridade pessoal de cada um. Este poder de escolha é limitada, e esta limitação é necessária para que ocorra a própria escolha;
- d) Tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos resultantes de escolhas entre as alternativas possíveis.

Contudo, os indivíduos têm limitações pessoais, a saber.

- a) De natureza biológica;
- b) De natureza física;
- c) De natureza psicológica;
- d) De natureza social.

As referidas limitações pessoais impedem que cada indivíduo possa alcançar isoladamente determinados objetivos. Desta forma, surge a necessidade de cooperação entre

² Chester Barnard (1866-1961), americano graduado em Harvard, foi um executivo de empresas que desenvolveu a teoria da cooperação nas organizações, inovadora e diferente de tudo o que havia sido escrito até então. As teses defendidas pela teoria clássica de Taylor e Fayol não explicavam de forma adequada a sua própria experiência profissional. Convivendo com Mayo, Whitehead, Roethlisberger e outros ilustres da Escola das Relações Humanas, verificou que também essa escola não conseguira estruturar uma teoria da administração que pudesse oferecer uma sólida base teórica como guia para o comportamento do executivo (Chiavenato, 1987).

as pessoas para superar as limitações pessoais de cada uma. Além destas limitações pessoais, existem ainda as limitações físicas do ambiente em que cada indivíduo está contextualizado.

Barnard (1971) considera então, que a cooperação entre os indivíduos emerge das necessidades destes de ultrapassarem as limitações que reduzem a ação isolada de cada um .

Ainda de acordo com a teoria, a cooperação não se baseia unicamente nas relações entre os indivíduos, mas está também dependente de outras variáveis, tais como: *a) variáveis relacionadas com o ambiente físico da organização; b) variáveis relacionadas com o ambiente social; c) variáveis relacionadas com os indivíduos; d) variáveis relacionadas com outras variáveis.*

Quanto ao desejo de cooperar, Barnard (1971) vê nele uma despersonalização da ação individual, sem o que não é possível a manutenção da cooperação. Esta disposição para cooperar tem vários níveis de intensidade e é variável no tempo para cada indivíduo, podendo atingir níveis altamente positivos. Todavia, ainda existem aqueles que não têm disposição nem positiva nem negativa para cooperar, são os indiferentes.

Barnard (1971) utiliza a seguinte metáfora: quando duas ou mais pessoas trabalham juntas para deslocar uma pedra, elas estão a unir as suas próprias forças passando a formar uma organização. As organizações são formadas por pessoas para ultrapassarem as suas limitações individuais, ou seja, para se alcançarem objetivos humanos não é só necessário ter capacidade intelectual e de força, mas também possuir a capacidade de trabalhar eficazmente com o outro.

Para Barnard (1971), a organização é um sistema de atividades coordenadas por duas ou mais pessoas e só existe quando as pessoas são capazes de comunicarem entre si (interação), quando as mesmas estão dispostas a contribuir com ação (cooperação) e estão disponíveis para cumprirem um propósito comum (objetivos). A organização é entendida como um sistema cooperativo racional. A racionalidade reside nos fins visados pela cooperação, ou seja, o alcance dos objetivos. O autor enfatiza o papel e a importância dos objetivos predeterminados e específicos a partir dos quais se justifica a cooperação humana característica das organizações formais, constatando no entanto, que neste tipo de organização, a cooperação humana depende de um esforço consciente de coordenação.

O entendimento de Barnard (1971) sobre a cooperação formal diz-nos que contribuir com ação significa, por vezes, sacrificar a própria conduta em benefício de coordenação. Esta disposição para o sacrifício pode variar de indivíduo para indivíduo e até mesmo no

próprio indivíduo, sendo que o sistema total de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço.

De acordo com esta perspectiva, a cooperação é o resultado da decisão de cada indivíduo em função das satisfações e vantagens pessoais. Quando a organização é constituída por poucas pessoas, os objetivos organizacionais podem confundir-se com os objetivos pessoais de cada uma delas. Por exemplo, se um grupo de pessoas resolve formar uma empresa, os objetivos desta são decorrentes dos objetivos pessoais que levaram cada pessoa a colaborar nele. No entanto, se essa empresa crescer, é necessário uma maior divisão do trabalho e um desdobramento de hierarquia, sendo que, os objetivos organizacionais (como p. ex. lucro, produção, redução de custos, gestão de recursos humanos; etc) permanecem comuns aos objetivos pessoais daqueles que criaram a organização e estão no topo da cadeia hierárquica, mas distanciam-se dos objetivos pessoais daqueles que estão nos níveis mais baixos da hierarquia (como p. ex. salários benefícios, regalias pessoais, etc) (Chiavenato, 1987).

A cooperação por parte dos indivíduos que constituem a organização está geralmente dependente de incentivos oferecidos pela organização, os quais se podem refletir no comportamento das pessoas. Estes incentivos podem ser de origem material (salário e benefícios sociais), de oportunidades de crescimento profissional, de consideração, prestígio ou poder pessoal, etc.

Nesta lógica, cada indivíduo necessita de alcançar simultaneamente objetivos organizacionais (para se manter ou crescer na organização) e objetivos pessoais (para obter satisfações). O indivíduo precisa ser eficaz (alcançar objetivos organizacionais) e precisa ser eficiente (alcançar objetivos pessoais) para sobreviver no sistema (Chiavenato, 1987).

Seguindo a análise de Barnard (1971), subsistem nas organizações formais, relações humanas autónomas e independentes do controle e da coordenação instituídos por um núcleo de poder empenhado em atingir metas específicas. O autor designa este fenómeno de “*organização informal*”. Nas palavras do autor: “é verificação da observação comum e da experiência, que pessoas podem, frequentemente, entrar em contacto e agir umas sobre as outras, mesmo quando esses relacionamentos não façam parte de qualquer organização formal, nem que sejam por ela dirigidos. (...) A característica destes contactos ou interações

à que eles ocorrem e continuam ou são repetidos sem nenhum propósito específico consciente de conjunto” (Barnard, 1971;129).

Constata-se que na organização formal de Barnard é inevitável a existência de objetivos predeterminados e específicos responsáveis pela cooperação formal, já na organização informal, o autor explica que a cooperação não é propositadamente instituída e direcionada para atingir objetivos predeterminados e específicos. Não obstante, daqui também podem surgir resultados, “os efeitos diretos e mais gerais da organização informal são costumes, hábitos, foclore, instituições, normas sociais e ideais” (Barnard, 1971; 130). Também na organização informal a cooperação pode ser encontrada numa “necessidade social” de interação presente nos indivíduos, em vez de ser encontrada na existência de uma necessidade externa como nos propõe o modelo da cooperação formal. O autor ainda faz referência à insignificância do papel centralizador e coordenador dentro da organização informal, mas que é fundamental para o funcionamento da cooperação humana dentro da organização formal.

No seu entender, Barnard (1971) reconhece uma outra característica fundamental dos sistemas cooperativos, sejam eles deliberadamente instituídos ou não, referindo-se especificamente à “moral” ou aos “códigos morais”, que traçam a ação dos indivíduos. Assim conceptualiza o conceito de “moral” como “forças pessoais ou propensões, de um carácter geral e estável, em indivíduos que tendem a inibir, controlar ou modificar desejos específicos imediatos inconscientes, impulsos ou interesses, e intensificar os que são compatíveis com tais propensões. Essa tendência para inibir, controlar ou modificar desejos, impulsos e interesses imediatos inconscientes e reforçar os conscientes, é mais uma questão de sentimento, sensibilidade, emoção, compulsão interna, do que uma questão de processos racionais ou deliberação, embora em muitos casos tais tendências sejam sujeitas a racionalização e ocasionalmente a processos lógicos” (Barnard, 1971; 252).

Para Barnard (1971; 253), “(...) todos os homens normais são seres morais”, logo, quando um indivíduo entra num sistema cooperativo específico (formal ou informal), acarreta consigo (até de um modo inconsciente) um conjunto propensões para determinadas ações e um conjunto de restrições para outras. Este agregado de predisposições, têm uma relação com a “moral” interiorizadas pelo indivíduo durante o seu desenvolvimento enquanto ser social.

Sobre a origem da “moral”, o autor explica: “moral provém de forças externas ao indivíduo como pessoa. Alguns elementos da moral são aceites por muitos com sendo

diretamente de origem sobrenatural; alguns deles derivam do ambiente social, incluindo os ambientes gerais, políticos, religiosos e económicos; (...) alguns da prática ou hábitos tecnológicos. Muitas forças morais são inculcadas no indivíduo pela educação e pelo treinamento (...)” (Barnard, 1971; 252).

A análise de Barnard sobre comportamentos cooperativos dentro das organizações sugere-nos que estes são influenciados pela “moral”, não estando dependentes apenas do controle administrativo. No seu entender, a existência de cooperação não depende apenas da vontade da administração executiva, mas depende também da formação social daqueles que compõem as organizações e das suas suscetibilidades identitárias (Barnard, 1971).

Em jeito de comparação, o modelo de cooperação formal de Barnard é considerado como uma ferramenta necessária para atingir objetivos específicos e predeterminados, mas de forma condicionada, ou seja, em função de ganhos extrínsecos à própria atividade cooperativa. O modelo de cooperação informal manifesta-se por ações intrínsecas e por autorregulação, não estando dependente da coordenação administrativa instituída na organização.

Posteriormente, a partir deste debate, será demonstrada a importância da coexistência destas duas formas de cooperação dentro das organizações.

A investigação de Campenhoudt “*A delinquência como processo de adaptação a uma decomposição das relações sociais: orientações sociológicas*” encara a cooperação como uma relação de troca caracterizada por uma certa duração, mas também pela desigualdade entre as partes. Existe uma relação de troca, em que são utilizados os recursos e trunfos que cada um possui e de que os outros precisam para realizarem o seu projeto coletivo ou individual. Como esta troca é durável, é regida por regras formais e informais constrangedoras. No entanto, esta troca permanece desigual, porque os trunfos, recursos e meios de que cada um dispõe são diferentes. Desta forma, dada essa desigualdade, as regras que regulam a troca fazem-se quase sempre com vantagem para quem dispõe dos melhores trunfos e posições. Este desequilíbrio engendra o conflito e torna, assim, conflitual qualquer cooperação (Quivy e Campenhoudt 2008).

De acordo com esta investigação de Campenhoudt, a cooperação só é possível quando os atores dispõem de cinco componentes, nomeadamente:

1. *Os recursos*: correspondem a indicadores como os capitais ou outros meios materiais, as qualificações, os diplomas, as competências ou as capacidades pessoais, o título, a experiência, etc.

2. *A pertinência dos recursos*: os recursos devem ser pertinentes para a outra parte. A natureza da qualificação, o nível de estudos e a experiência adquirida podem ser relevantes.

3. *O reconhecimento do valor de troca*: os recursos devem ser validados ou reconhecidos por um diploma, ou por instâncias oficiais e com prestígio. A segunda e a terceira componente servem de validação da primeira.

4. *A integração nas normas ou o respeito pelas regras do jogo*: os atores devem tentar realizar os objetivos comuns mobilizando os seus recursos, mas respeitando a hierarquia, os princípios, as normas e os costumes.

5. *O grau de implicação, de investimento na ação coletiva*: diz respeito às várias maneiras de respeitar as normas e os valores do sistema com o qual se coopera. Os extremos são, por um lado, a conformidade passiva, por outro, a cooperação zelosa. Enquanto a conformidade passiva se caracteriza pela submissão às regras, normas e costumes sem questionar a sua pertinência, a cooperação zelosa caracteriza-se pelo máximo que o ator dá de si próprio, para cumprimento dos objetivos da ação coletiva. Por vezes, a cooperação máxima pode ser facilitada se os atores partilharem os mesmos valores ou estiverem de acordo com as finalidades do projeto em que cooperam.

3. A Cooperação e o conflito

Um dos maiores desafios das organizações, e que pode significar a sua sobrevivência, refere-se às relações sociais, à vontade de conviver e trabalhar com o outro, apesar das idiossincrasias de cada um. Porém, estas idiossincrasias podem eventualmente ser originadoras de conflito, o qual, constitui uma evidência da vida organizacional.

Alguns autores entendem que a essência do conflito se encontra no desacordo, na contradição ou na incompatibilidade. O conflito poderá estar ligado a situações em que

existam objetivos incompatíveis, ideias incompatíveis, ou até mesmo sentimentos e emoções incompatíveis.

Nas palavras de Chiavenato (1987; 88) o conflito “significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e que colidem. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve ter-se em conta que essas palavras pressupõem a existência ou a eminência dos seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito”.

Chiavenato (1987) refere que o conflito e a cooperação são duas componentes sempre presentes na vida organizacional. Se as fontes de cooperação residem nas semelhanças de interesses entre indivíduos, da mesma forma, as fontes de conflito residem nas divergências de interesses.

A multiplicidade dos conflitos torna-os passíveis de serem categorizados de diferentes formas. Uma das categorizações mais simples, segundo Cunha et al. (2007), está de acordo com o nível em que ocorrem. Contudo, no âmbito da investigação que se pretende realizar, importa apenas referir os seguintes tipos de conflito:

Interpessoais: em que o conflito ocorre ente indivíduos (amigos, colegas de trabalho);

Intragrupais em que o conflito ocorre entre um pequeno grupo (membros de uma equipa possuem interesses divergentes);

Intra-organizacionais em que o conflito abrange a generalidade das partes da organização (conflito generalizado entre chefias e subordinados).

Chiavenato (1987) expõe-nos uma conceção desenvolvida por Chris Argyris, segundo a qual existe um permanente conflito entre o indivíduo e a organização. Esta teoria sustenta que o conflito básico entre o indivíduo e a organização formal é devido a uma incompatibilidade entre a autorrealização de ambos. Para o autor, a estrutura, a liderança diretiva, os regulamentos e controles administrativos existentes nas organizações são inadequados para os indivíduos maduros. No entanto, boa parte das tarefas e situações que os indivíduos enfrentam no seu dia-a-dia nas organizações exige liderança diretiva, regulamento e controles administrativos para que a organização consiga funcionar de acordo com as suas expetativas.

Quivy e Campenhoudt (2008) entendem que o conflito é inerente à cooperação, uma vez que é gerado pela desigualdade entre as partes e instituído pelas regras que organizam a

participação. O conflito pode apresentar-se como um sistema de domínio e de contradomínio sobre o que está em jogo na relação. Existe uma conduta de pressão sobre o outro ator, quaisquer que sejam os meios usados, destinada a modificar uma situação que não se julgue satisfatória. Esta pressão pode ser recorrente e ter momentos muito intensos, mas não pode comprometer o mínimo de participação necessária para o funcionamento da organização em que os atores cooperam. Deixando de existir cooperação, os atores rompem a relação de troca e perdem qualquer possibilidade de retirarem dela qualquer tipo de lucro: salário ou rendimento, satisfações e vantagens diversas. Os autores entendem que a existência de conflitos pressupõe:

1. Capacidade de identificar os atores e o que está em jogo na sua relação social: o indivíduo deve ser capaz de identificar os atores em conflito e o que cada um deles tem em jogo, ou seja, o que uns e outros podem perder ou ganhar em função das regras do jogo da sua cooperação. Os objetos de disputa podem ser económicos (segurança no emprego, rendimentos...), políticos (modificação das próprias regras do jogo...), sociais (o sistema hierárquico, os respetivos estatutos...) ou culturais (as finalidades, as opções ideológicas...).

2. Capacidade de perceber as regras do jogo e de as questionar: o ator deve ter capacidade crítica no que diz respeito às normas, aos costumes e interditos que circunscrevem o que está em jogo e que geram conflitos. Trata-se de identificar o nível de desacordo do ator com as normas e práticas em vigor.

3. Servir-se da sua margem de liberdade: a margem de liberdade é indispensável para o ator poder exprimir o seu desacordo e assumir uma atitude conflitual.

4. Propensão para utilizar os seus trunfos a fim de fazer valer o seu ponto de vista: é necessário que o ator possua trunfos e seja capaz de os utilizar para se fazer ouvir ou levar o outro a negociar.

4. Cooperação e satisfação dos indivíduos no trabalho

Barnard (1971) afirma que a cooperação surge em função da satisfação das necessidades do indivíduo, ou seja, um indivíduo satisfeito no trabalho demonstra comportamentos mais cooperativos dentro da organização.

Nesta hipótese supõe-se que quando as necessidades dos indivíduos não são satisfeitas, podem transformar-se em frustrações, gerando efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores.

A este propósito, evocam-se as teorias das necessidades de Maslow e as teorias das necessidades de Herzberg, numa tentativa de estabelecer conexões entre satisfação e cooperação.

A teoria de Maslow assenta nas seguintes premissas: i) as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento e enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo, é o chamado princípio da dominância; ii) as necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia; iii) as necessidades de qualquer nível da hierarquia surgem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas, é o chamado princípio da emergência (Teixeira, 2005).

Segundo Maslow, a hierarquia das necessidades é representada por uma pirâmide que se divide em cinco níveis, da base para o topo, sugerindo que no primeiro nível: as *necessidades fisiológicas* dizem respeito à alimentação, repouso, abrigo, sexo, etc; no segundo nível estão as *necessidades de segurança* que representam a proteção contra o perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo, etc; no terceiro nível surgem as *necessidades sociais* relacionadas com a afeição, aceitação e aprovação pelos outros, amizade, compreensão e consideração; o quarto nível representa as *necessidades de estima* que têm que ver com a reputação, o reconhecimento, auto-respeito e admiração; finalmente encontramos no topo da hierarquia o quinto nível que se refere às *necessidades de auto-realização*, sendo estas as necessidades humanas mais elevadas, levando cada indivíduo a tentar realizar todo o seu potencial (Teixeira, 2005). Contudo, Maslow ainda procede a uma outra segmentação constituindo dois grupos fundamentais de necessidades, sendo que, as necessidades fisiológicas e de segurança se agrupam nas *necessidades primárias* porque são as primeiras na sua manifestação e no potencial de motivação. Os outros níveis, ou seja, as necessidades sociais, de estima e de auto-realização agrupam-se nas *necessidades*

secundárias, pois surgem como motivadores em segundo lugar, depois de satisfeitas as primárias (Teixeira, 2005).

De acordo com a perspectiva de Maslow, o indivíduo nunca está completamente satisfeito quanto às necessidades de qualquer um dos níveis. Uma determinada necessidade só se destaca como opressora, isto é, com muito poder para influenciar o comportamento, apenas quando as de nível inferior na hierarquia se encontram satisfeitas. Desta forma, os gestores das organizações devem ter em conta o grau de satisfação das necessidades dos seus trabalhadores, caso pretendam motiva-los. Na opinião do autor, a maioria das pessoas presta rigorosa atenção às necessidades sociais e de estima, dado que as necessidades primárias se encontram, em regra, satisfeitas (Teixeira, 2005).

Ainda no domínio das necessidades humanas, Frederick Herzberg fez uma abordagem um pouco diferente da de Maslow, focalizando-se apenas nas motivações relacionadas com o trabalho e com a realização no trabalho. Herzberg (1968) desenvolve a teoria dos dois factores, assente no seguinte aspeto essencial: os factores que levam à satisfação no trabalho são diferentes dos que levam ao descontentamento no trabalho (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). Herzberg identificou então duas classes distintas de factores considerados relevantes para o comportamento das pessoas no trabalho, sendo eles: i) os *factores extrínsecos ou higiénicos* (capazes de produzir descontentamento) que incluem a política e a prática de gestão da empresa, as relações com o superior imediato e/ou subordinados, a remuneração, as relações com os colegas, as condições de trabalho, as competências técnicas do enquadramento, o estatuto na organização e a vida pessoal; ii) os *factores intrínsecos ou motivacionais* (capazes de produzir satisfação) que se referem à realização pessoal, ao reconhecimento, ao conteúdo de trabalho, à responsabilidade e promoção (Sousa et al, 2006).

Nas suas conclusões, Herzberg considera que os factores higiénicos reduzem ou anulam a insatisfação, mas não conduzem à motivação das pessoas, contribuindo apenas para a prevenção de problemas, chamando-lhe por isso higiénicos, ou seja, profiláticos. No que diz respeito aos factores motivacionais, o autor considera que contribuem para elevados níveis de satisfação resultando em motivação das pessoas. De acentuar que os factores higiénicos estão relacionados com o contexto de trabalho, enquanto os factores motivacionais se relacionam com o conteúdo do trabalho. Na perspectiva de Herzberg, a maioria dos gestores enfatizam demasiado os factores higiénicos (que não conduzem à motivação das pessoas), como os salários, o bónus e as condições de trabalho (Teixeira, 2005).

O presente estudo irá pautar-se por estas duas orientações de análise no que diz respeito à dimensão cooperação/satisfação no trabalho.

5. Cooperação e cultura organizacional

As organizações possuem, cada vez mais, uma visão mais abrangente do papel dos trabalhadores, pois estes deixaram de ser vistos como simples recursos com determinadas competências para executar tarefas e para alcançarem apenas os objetivos da organização, passando a ser vistos como pessoas com valores, crenças, atitudes e objetivos próprios.

O conceito de cultura organizacional diz respeito “ao conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento” (Teixeira, 2005;200).

Chiavenato afirma que a “cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimento, práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. A cultura poderá provocar uma enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Através da cultura a sociedade impõe as expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a comportarem-se da maneira socialmente aceitável, aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais” (Chiavenato, 1994, citado por Campello e Oliveira 2004).

A cultura organizacional prevê um conjunto de elementos fundamentais que compõem o ambiente de trabalho, interiorizados por todos os atores, constituindo uma força muito relevante e influenciável no comportamento dos indivíduos. Estes elementos fazem parte de um agregado de normas formais e informais, ou seja, aquelas que não se encontram escritas.

De acordo com Campello e Oliveira (2004), a cultura da organização poderá condicionar as atitudes dos indivíduos dentro das organizações, com base no seguinte:

- a) Normas - entendidas como regras de conduta nas quais os membros da organização se enquadram. As pessoas obedecem às normas sem levar em conta um lado bom ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas adequam-se conscientemente, podem ser, por exemplo: manuais, estatutos, regulamentos, etc. As normas também podem ser implícitas (subentendidas), ou seja, as pessoas conformam-se com regras de conduta de uma forma

inconsciente. Quanto mais conformidade existir entre estes dois tipos de normas, mais eficaz será o desempenho organizacional.

- b) Valores – resultam daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização. Normas e valores interrelacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles. Os valores refletem geralmente a sociedade onde se insere a organização.
- c) Recompensa – Segundo as ciências do comportamento humano, “as pessoas comportam-se de acordo com aquilo que recebem de recompensa.” Sendo assim, é importante no desenvolvimento do trabalho que os gestores identifiquem e laureiem aqueles que demonstrem maior rendimento, servindo de estímulo aos menos dedicados.
- d) Poder – Engloba quatro questões, as quais permitem compreender como a organização funciona sob o ponto de vista do comportamento humano, a saber: quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

Na perspectiva de Cunha et al. (2007), a cultura organizacional perpetua-se e reproduz-se através da socialização, entendida como: “um conjunto de processos formais (sessões de informação, cerimónias de acolhimento) e informais (relato de anedotas e histórias acerca da organização e seus decisores) através dos quais as pessoas aprendem os valores, as normas, e os comportamentos (in)aceitáveis numa dada organização. Embora particularmente evidentes no início da relação entre um indivíduo e uma organização, os processos de socialização são uma constante na vida organizacional. Através deles, os membros organizacionais familiarizam-se com os valores e crenças grupais/organizacionais, os estilos de vida, os modos de resolver conflitos, os modos apropriados de praticar o relacionamento hierárquico, etc “ (p.638).

A cultura de uma organização é interiorizada pelos atores através da experiência, da participação e da interação. O processo de socialização e as pressões para a conformidade vão incentivando os atores a “vestir a camisola” e vão-lhe ensinando as maneiras corretas de agir na organização (Cunha et al, 2007).

Também Cunha et al (2007), se referem às normas como um dos aspetos fundamentais na cultura da organização, na medida em que tendem a ser preservadas através do uso de mecanismos como a socialização e a aplicação de reforços positivos, negativos e eventualmente, de punições. É essencial assegurar a existência de orientações claras e de

modelos comportamentais exemplares, os quais se revelam de importância considerável para a cultura da empresa aos novos elementos.

Na perspetiva destes autores, as normas são: “criações sociais que ajudam os indivíduos a interpretar e a avaliar as atitudes e comportamentos. Elas regulam uma enorme diversidade de comportamentos organizacionais, desde o tipo de contacto interpessoal à indumentária, passando por aspetos mais centrais no trabalho, como a qualidade, o desempenho, a flexibilidade, a inovação, a resolução de conflitos, etc. É importante frisar que as normas não são necessariamente formais, isto é, vertidas em regras formais/oficiais. De qualquer modo, mesmo que não estejam escritas, podem moldar decisivamente o comportamento individual. O facto de serem informais não as torna irreais, nem impede que sejam reguladores muito eficazes de comportamentos não previstos pela lei ou pelos sistemas formais de controlo” (Cunha et al. 2007; 661).

Os mesmos autores ainda realçam a relevância das vantagens da gestão das normas numa organização, no entanto, para que isso seja possível é necessário que essas normas facilitem os objetivos organizacionais. Deste modo, as normas tendem a ser reforçadas se:

- Facilitarem o alcance dos objetivos e a sobrevivência da organização;
- Forem capazes de simplificar ou de tornar previsível o comportamento esperado dos vários indivíduos;
- Possibilitarem a emergência de um padrão de relacionamento interpessoal marcado pela estabilidade e harmonia;
- Contribuírem para a criação/consolidação de uma identidade organizacional (Cunha et al. 2007; 661).

A cultura de uma organização poderá ter um papel fundamental nos comportamentos cooperativos dos indivíduos. Ou seja, a cultura de uma organização poderá permitir que a cooperação e o trabalho em equipa sejam um meio para partilhar *know-how*, experiências e responsabilidades entre os atores, tanto na execução das tarefas quotidianas, como na execução de ações espontâneas e inovadoras que ultrapassem os requisitos de papel ou as descrições de funções.

6. Organizações do Terceiro Setor

Sendo que o objeto empírico deste estudo é uma instituição particular de solidariedade social (IPSS), mais concretamente uma Misericórdia, julga-se ser pertinente situa-la sucintamente no contexto económico e social, o que nos remete para o terceiro

sector em Portugal. Segundo Young (2000), citado por Henrique Joaquim³, o terceiro setor é considerado como um conjunto de associações privadas, que operam no espaço existente entre Estado e mercado, mas relativamente autónomas face a ambos, na medida em que não são definidas nem desenvolvidas a partir de instituições estatais; mesmo que tenham atividades económicas, normalmente fazem-no enquanto consumidoras, mas não estão organizadas segundo uma lógica de maximização de lucro. A função deste setor passa por identificar problemas, interesses e necessidades da sociedade, para que possam ser levados a esferas públicas, para que lhes seja dada a legitimidade necessária e assim se coloque pressão nas instituições estatais para instituírem medidas que permitam encontrar as respetivas soluções.

Este setor tem tido um papel muito importante no que diz respeito à intervenção da sociedade civil nos problemas sociais, principalmente através das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSSs), um vasto universo de organizações onde se encaixam as Misericórdias.

Joaquim (2000) refere que de acordo com a legislação em vigor, as Instituições Particulares de Solidariedade Social são todas as organizações “constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução de problemas habitacionais das populações.” (Art.º 1º Dec.- Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro)

³ Henrique Joaquim é assistente social (licenciado pelo Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa) e Mestre em Serviço Social (universidade Católica Portuguesa). É coordenador adjunto e docente da licenciatura em Serviço Social da FCH- UCP. É também Investigador do Centro de estudos de Serviço Social e Sociologia nas áreas do Terceiro Setor.

Com a criação da primeira Misericórdia em Lisboa, em 1498 por D. Leonor, viúva de D. João II, instalou-se um modelo de intervenção social numa enorme inovação e modernidade, sendo que este modelo intervencionista decorreu numa parceria entre o Estado e a sociedade civil e a esta foi dada a principal responsabilidade.

Este modelo de intervenção social, tem ainda nos dias de hoje uma importância decisiva na sociedade portuguesa, uma vez que esta é caracterizada por um Estado-Providência fraco⁴.

A este propósito Boaventura Sousa Santos refere a relevância da “*Sociedade Providência*”⁵, ou seja, o papel do terceiro sector e principalmente o das Misericórdias em duas dimensões distintas: como instituições produtoras de serviços de cuidados de saúde e de ação social e como empregadoras de pessoal nestes domínios.

Convém desde já clarificar dois conceitos, instituição vs organização, que frequentemente são utilizados como idênticos, mas que realmente não são.

De acordo com Joaquim (2007), associado às ideias, normas, padrões, valores e práticas institucionalizadas enquanto respostas a determinadas solicitações das pessoas ou populações alvo da sociedade, encontramos o nível de operacionalização, ou seja, o nível das organizações, considerado um conjunto articulado de meios para concretização dos objetivos institucionais estabelecidos.

Enquanto as instituições derivam das dinâmicas sociais, as organizações são os instrumentos de concretização das funções institucionais. A constatação de que são dois conceitos intrinsecamente ligados é evidente, ou seja, estamos perante duas instâncias diferentes de uma mesma realidade existindo uma relação de interdependência. Desta forma, uma organização não é apenas um conjunto de meios organizados para alcançar determinados objetivos previamente definidos, mas sim, um conjunto de meios organizados para concretização de valores e princípios que se situam na instância da instituição (Sousa,

⁴ Até 1974, o estado pouco ou nada investiu em termos de despesa social. “É por isso um regime democrático muito recente, onde a cultura de cidadania é muito débil e a consciência de direitos e de deveres, por parte dos cidadãos e das suas instituições, é muito fraca. É no domínio do social um Estado heterogéneo que se apresenta como semi-estado-providência que conta com a sociedade providência para compensar as suas deficiências (Santos, 2001, citado por Joaquim, 2007).

⁵Boaventura Sousa Santos afirma: (...) A sociedade civil portuguesa só é fraca e pouco autónoma se, seguindo o modelo das sociedades centrais, a identificarmos com o espaço da produção ou com o espaço da cidadania. Se, ao contrário, atentarmos no espaço doméstico, verificamos que a sociedade civil portuguesa é muito forte, autónoma e auto-regulada ou em todo o caso é mais forte, autónoma e auto-regulada que as sociedades civis centrais. Aliás é essa autonomia e auto-regulação que torna possível que o espaço doméstico preencha algumas das lacunas da providência estatal e assim se constitua em sociedade providência, como lhe tenho chamado (Santos, 1994, citado por Carmo, 2007).

1995, citado por Joaquim, 2007). É portanto, neste sentido que se irá desenvolver a investigação

Joaquim (2007), destaca o conceito de organização proposto por Mintzberg (1995) que pressupõe a existência de dois requisitos obrigatórios: a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas mesmas tarefas com a finalidade de atingir objetivos definidos. Ainda de acordo com Mintzberg, a organização baseia-se em quatro estruturas distintas, designadamente:

-Estrutura funcional: refere-se à descrição dos papéis que desempenham os diferentes atores. Uma deficiente ou inexistente prescrição de papéis pode ser fonte de conflitos na organização;

-Estrutura formal ou burocrática: diz respeito ao nível de formalização da estrutura funcional da organização, ou seja, a forma como estão ou não definidas e formalizadas as atividades e as relações. Esta formalização está geralmente interligada com a forma de denominação, com o tipo de ligação que os atores têm com a organização e os seus objetivos.

-Estrutura de comunicações: considera a informação um elemento chave na orientação comum dos diversos membros da organização de forma a alcançar um objetivo comum. A informação encontra-se fortemente ligada com a estrutura de autoridade, podendo caracterizar-se como uma comunicação vertical ou horizontal.

-Estrutura de autoridade: dá relevância à forma como é exercida a autoridade numa organização, salientando três tipos de autoridade:

- I. Hierárquica - a comunicação é vertical, no sentido de cima para baixo, sendo as atividades executadas nos níveis inferiores da organização;
- II. Democrática – os objetivos e atividades são decididos em conjunto por todos os membros, onde a autoridade é delegada de baixo para cima;
- III. Escalonada – a estrutura da organização é constituída por grupos diferentes, em que um grupo num nível superior toma as decisões, e outro num nível inferior, executa as decisões tomadas.

Joaquim (2007), também nos dá a conhecer o contributo de Manuel Tornero, o qual define a organização, como sendo “uma entidade social relativamente permanente, caracterizada pelo seu comportamento, pela sua especialização e estrutura, orientado como um todo para alcançar um ou vários objetivos.” Tornero indica quatro componentes essenciais numa organização: a) *a existência de fins ou objetivos comuns*; b) *um conjunto de*

peças e meios; c) um esforço combinado; d) um sistema de relações definido. “ A razão de ser e a existência de uma organização depende estreitamente da presença destes quatro elementos e da sua combinação de forma a mais adequada possível, em relação às condições ambientais externas em que a organização vive e atua.” (Torneró, 1996, citado por Joaquim, 2007).

Torneró enfatiza a necessidade de compreender a relação entre o indivíduo e a organização, isto porque, por um lado, o indivíduo procura sempre o êxito psicológico, sendo que a sua autoestima se confronta muitas vezes com um dilema: satisfazer os seus desejos ou responder às exigências que a organização lhe propõe através da divisão do trabalho, da sua cadeia hierárquica e das suas dependências, fatores que lhe dificultam a sua autoestima e o seu sucesso psicológico, por outro lado, também o conflito, qualquer que ele seja, poderá ter explicações sociológicas, mas revela-se sempre através de indivíduos isolados ou em grupo (Torneró, 1996, citado por Joaquim, 2007).

A problemática que se pretende estudar encontra-se, de certa forma, ligada à questão da relação entre o indivíduo e a organização. Por um lado os fatores mais objetivos como a divisão do trabalho, cadeia hierárquica, recompensas, etc, por outro lado, os fatores mais subjetivos como a autoestima e o sucesso psicológico dos indivíduos, consubstanciam o objeto de estudo.

Metodologia

Vamos investigar porquê?

Uma investigação em ciências sociais poderá ser entendida como uma vontade de satisfazer curiosidade e compreender fenómenos existentes à nossa volta. Na perspetiva de Quivy e Campenhoudt (2008), uma investigação é algo que se procura, é um caminho que se percorre para adquirir mais conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica. Os autores ainda referem que um indivíduo ao terminar uma investigação deverá ser capaz de “compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações” Quivy e Campenhoudt (2008; 19).

Fortin (1999) define a investigação científica como sendo em primeiro lugar um processo, um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação.

Elaborar um trabalho de investigação pressupõe uma rutura com as explicações do senso comum e uma construção do saber teoricamente fundamentada. No entanto, como nos refere Silva (2009), a rutura nunca é completa, nem unitária, cria fronteiras entre prática científica, de um lado, e senso comum, de outro, dividindo também as práticas científicas. Mas será importante sublinhar que sem esta continuada e conflitual separação de territórios não haveria ciência. A rutura consiste em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que apenas nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. Sendo assim, a rutura é o primeiro ato constitutivo do procedimento científico (Quivy e Campenhoudt: 2008; 26).

O tema central desta dissertação diz respeito às relações com o trabalho em contexto organizacional. Importa então referir que o interesse pela problemática é proveniente, em grande parte, da própria experiência profissional do investigador, uma vez que este faz parte da organização que constitui o objeto de estudo. O conhecimento profundo da dinâmica organizacional por parte do investigador poderá constituir uma mais-valia para o alcance dos objetivos do estudo.

Vamos investigar o quê?

O objeto empírico deste estudo é uma organização social, mais concretamente a **Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Novo**.

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Novo, fundada em 1499, é uma Associação Pública de Fiéis, constituída na Ordem Jurídica Canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e praticar Atos de Culto Católico, em harmonia com o seu espírito tradicional informado pelos princípios da Doutrina e Moral Cristãs.

A sua missão consiste na prestação de cuidados e apoios individualizados a pessoas e famílias que, por motivo de doença, idade, deficiência, exclusão ou outro impedimento, não possam assegurar as suas necessidades básicas.

A sua visão consiste em promover respostas sociais de forma sustentada, integrando uma rede de parceiros sociais. Em ser um modelo de referência enquanto instituição, aproximando pessoas através da consolidação de afetos, do desenvolvimento humano e de valorização do indivíduo e da qualidade dos serviços prestados.

A sua política de qualidade consiste na contínua satisfação dos clientes/utentes por meio da melhoria contínua. A focalização no cliente/utente é um dos fundamentos da Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Novo, no respeito dos valores definidos, contribuindo com a sua missão e visão para:

- Promover a qualidade de vida e garantir a segurança dos clientes/utentes;
- Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- Privilegiar a interação com a família e com a comunidade;
- Promover estratégias de reforço de autoestima, de valorização e de autonomia pessoal e social;

A organização é constituída pelas seguintes Respostas Sociais: Estrutura Residencial para Idosos (Lar), Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de dia, Centro de Atividades de Tempos Livres e Centro de Atendimento a Famílias e Comunidade.

O financiamento da organização é composto, essencialmente, por receitas provenientes do Estado, designadamente da Segurança Social, por participações dos utentes, estabelecidas de acordo com as regras definidas pelos serviços da Segurança Social, e eventualmente por apoios de pessoas ou entidades privadas.

O organigrama da organização é vertical, apresentando a Mesa Administrativa como órgão principal. Logo após, surge a Direção Técnica e abaixo desta estão então os coordenadores com as respetivas Respostas Sociais.

A Mesa Administrativa é composta por sete elementos, entre os quais está o Provedor. A formação das pessoas que fazem parte da Mesa Administrativa é muito diversificada, não se encontrando nenhum elemento formado na área social.

A organização confronta-se com uma realidade muito atual, o facto de os clientes serem cada vez mais exigentes com a qualidade dos serviços prestados. Atribui-se um enfoque especial não só à satisfação do cliente, mas também, à melhoria contínua. Nestas circunstâncias, o conceito de qualidade está diretamente ligado às capacidades profissionais dos atores envolvidos nas atividades da organização.

Tendo em conta os contributos sociológicos de movimentos como o das relações humanas, o funcionamento de uma organização não pode ser reduzido, apenas aos regulamentos explícitos que a governam. Existem vários elementos que completam e corrigem este aspeto formal, os quais passam pela análise das motivações, comportamentos e estratégias dos membros dessa mesma organização. Nesta perspetiva, as organizações são unidades sociais complexas, formadas de indivíduos e grupos, cujo interesse raramente coincide, sendo muitas vezes palco de conflitos (Bilhim, 2000).

Sob uma perspetiva sociológica, este trabalho de investigação pretende focalizar a problemática das relações com o trabalho em contexto organizacional, privilegiando duas variáveis subjacentes a essa problemática, nomeadamente a cooperação e o conflito. Procurar compreender de que forma estas duas dimensões interferem no desempenho profissional dos indivíduos em contexto organizacional é fulcral para atingir aquele que é o objetivo central do estudo – compreender de que forma a origem e trajetória social do indivíduo pode influenciar a sua relação com o trabalho.

A relação com o trabalho pode dividir-se em dois planos: o plano da relação objetiva, consubstanciado pelas formas como o trabalhador está vinculado à organização e o plano da relação subjetiva que se refere aos comportamentos e atitudes desses mesmos trabalhadores.

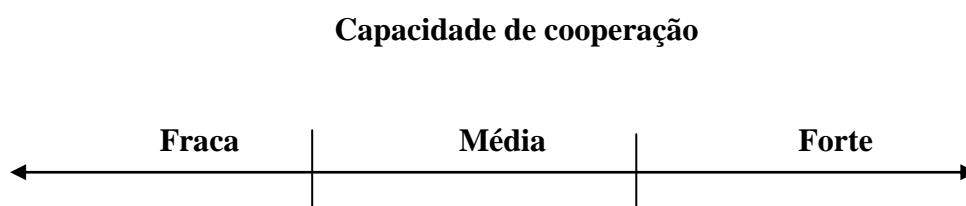
Estabeleceram-se um conjunto de objetivos específicos de forma a ser possível verificar as hipóteses inicialmente propostas no estudo, nomeadamente:

- Analisar o fenómeno das relações com o trabalho numa vertente objetiva: categoria profissional; habilitações escolares; progressão na carreira; recompensas.

- Analisar o fenómeno das relações com o trabalho numa vertente subjetiva: satisfação perante a ocupação profissional; motivação para o trabalho; realização profissional.

Com base neste conjunto de objetivos foi desenvolvido um guião de entrevista com o propósito de se recolher informação pertinente à verificação das hipóteses. O estudo também se propõe avaliar a capacidade de um ator para cooperar, situando essa capacidade num eixo:

Figura 1



Fonte: Quivy e Campenhoudt 2008

Pretende-se, num primeiro momento, identificar os diferentes níveis de cooperação, num segundo momento, estabelecer uma relação entre o nível de cooperação e o conflito e, finalmente num terceiro momento, construir uma tipologia de *modos de relação com o trabalho*

No entanto, como já havia sido referido o objeto delineado emerge da constatação por parte do investigador, de que os indivíduos com qualificações académicas mais elevadas mostram comportamentos cooperativos mais frequentemente e que os indivíduos com qualificações inferiores não são tão cooperativos. Os primeiros estão mais motivados e orientados para atingirem os objetivos da organização. Sendo assim, expõe-se um conjunto de situações relevantes para a construção do objeto de estudo (quadro 1).

Quadro 1 – Exemplos de situações

Ausência de cooperação	Conflito
<ul style="list-style-type: none"> • Os membros de uma equipa contendem acerca do modo apropriado de levar a cabo as tarefas, não se ajudando mutuamente, gerando conflito e mais demora na realização da tarefa; • Interpretações diferentes de ocorrências diárias provocam conflito e distanciamento entre colegas de equipa; • Ausências prolongadas de colegas (ex: estatuto trabalhador estudante) provocam revolta e descontentamento, sendo que as colegas presentes recusam assegurar as tarefas das que estão ausentes; • Vários colegas entram em conflito por um lugar aberto a concurso para uma categoria profissional superior à atual. Como consequência, o colega selecionado não receberá nenhum tipo de apoio por parte dos restantes colegas e estes dificultarão o desempenho do outro nas novas funções. 	<p>Interpessoal e Intragrupal</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Superior e subordinado debatem efusivamente os erros na execução de uma tarefa causando constrangimentos que provocam ausência de vontade de participar com ações espontâneas por parte do subordinado; • Subordinado recusa participar em tarefas que não estão prescritas no seu contrato de trabalho (festividades e comemorações); • Dificuldades na aceitação da polivalência; • Dificuldades na elaboração das escalas de serviço devido a faltas de pessoal geram conflito entre colegas e principalmente entre superior e subordinado. 	<p>Intra-organizacional entre superior e subordinado</p>

No que diz respeito à estratégia de observação, existe a necessidade de selecionar dimensões de análise e escrutínio e construir uma amostra de indivíduos que serão objeto de observação para efeitos de entrevista. Selecionou-se uma amostra não probabilística intencional, que recaiu sobre indivíduos considerados informantes-chave ou estratégicos obedecendo a alguns critérios estabelecidos pelo investigador, pois segundo Burgess (2001), na amostragem intencional os informantes podem ser selecionados para o estudo de acordo com um certo número de critérios estabelecidos pelo investigador. Assim, a amostra é composta por um conjunto de colaboradoras que obedecem aos seguintes critérios propostos pelo investigador:

a) Vínculo efetivo à organização: a antiguidade poderá constituir um fator condicionante dos níveis de cooperação;

b) Qualificações académicas diferenciadas, desde o 1º ciclo do ensino básico (4º ano), até ao ensino superior, passando também pelo RVCC⁶. As qualificações académicas poderão justificar a categoria profissional das colaboradoras, fator muito relevante para determinar a posição social das mesmas.

Quadro 2 - Plano amostral

1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Ensino superior
E3 ⁷ - 4º ano	E4-6º ano	E8-9º ano	E1-12º ano	E5-licenciatura
E10-4º ano	E15-6º ano	E11-8º ano	E2-12º ano	E7-licenciatura
	E17-6º ano	E13-9ºano RVCC	E6-12º ano	E12-licenciatura
		E18-9ºano RVCC	E9-12º ano RVCC	E19-licenciatura
		E20-9ºano RVCC	E14-12º ano	
			E16-10º ano	
Total: 2	Total: 3	Total: 5	Total: 6	Total: 4

⁶ O Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissionais, nas suas vertentes profissional e ou dual tem em vista a **melhoria dos níveis de certificação dos adultos com 18 ou mais anos de idade** que não possuem certificação na sua área profissional, numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida. Sempre que o adulto não possua o correspondente nível de escolaridade, deverá desenvolver um **processo dual** (profissional e escolar). O RVCC é um processo através do qual são **reconhecidas as competências que os adultos adquiriram ao longo da vida, fora dos sistemas formais de educação e formação**, em contextos passíveis de gerar aprendizagens (Instituto do Emprego e Formação Profissional).

⁷ E: Entrevista; **1a 20**: número da entrevista

Vamos investigar como?

Para avançar com um processo de investigação é necessário refletir sobre as várias opções metodológicas disponíveis, para depois se eleger aquela que mais se adequa ao estudo que se pretende realizar.

De acordo com Fortin (1999) o método escolhido terá em conta os fundamentos filosóficos que sustentam o problema e as orientações da investigação, ou seja, os seus objetivos. Ainda mais se explica que a escolha do método a utilizar, quantitativo ou qualitativo, depende da questão de investigação, que a partir da qual surgirá a exploração da experiência humana ou a exploração e a verificação de relações (Fortin, 1999).

Como nos dizem Quivy e Campenhoudt (2008), transformar o que vulgarmente se apresenta apenas como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional não é fácil. Desta forma, o investigador deve obrigar-se a escolher um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, sendo assim, traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida deve ser a primeira etapa a realizar (Quivy e Campenhoudt 2008). Nesta linha de pensamento, definiu-se a seguinte pergunta de partida: ***“Como se desenvolvem as relações com o trabalho?”*** Ou mais precisamente: ***Como se desenvolvem as relações de cooperação / conflito e estatuto laboral em contexto organizacional?***

Para estudar os fenómenos que estão associados à pergunta de partida, há que recorrer às hipóteses inicialmente colocadas pelo investigador. Ou seja, “as hipóteses apresentam-se sob a forma de preposições de resposta às perguntas postas pelo investigador, constituem, de algum modo, respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados e que terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas por ele” (Quivy e Campenhoudt, 2008;111).

Estabelecida a pergunta de partida, iniciou-se o processo de exploração teórica, através de uma análise bibliográfica, tendo sempre em conta a dimensão sociológica do estudo.

Optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa tendo em vista as características e a natureza do objetivo acima enunciado. Seguindo a linha de Fortin (1999), o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa está interessado numa compreensão ampla do fenómeno em estudo. O investigador observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno como tal se apresentam sem os controlar.

Gil (1995) ainda nos diz que as pesquisas descritivas são aquelas que visam as características de um grupo, o nível de atendimento de uma comunidade, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população ou, permitem mesmo descobrir a existência de associação sobre variáveis, possibilitando a obtenção de informações mais completas e mais precisas sobre o fenómeno em estudo.

De salientar que o investigador é o primeiro instrumento para a recolha de dados, uma vez que interatua com o objeto de estudo, ou seja, “ o método de pesquisa de terreno supõe, genericamente, a presença prolongada do investigador nos contextos sociais em estudo e contacto direto com as pessoas e as situações” (Costa, 2009;129). Sendo que o investigador é o principal instrumento de pesquisa, cabe-lhe a ele observar os locais, os objetos e os símbolos, observar as pessoas, as atividades, os comportamentos, as interações verbais, as maneiras de fazer, de estar e de dizer, observar as situações, os ritmos, os acontecimentos. Participar duma maneira ou doutra no quotidiano desses contextos e dessas pessoas (...)” (Costa, 2009; 132).

Por vezes, a observação direta foi apenas visual e auditiva, não envolvendo qualquer interação específica com o observador, outras vezes tratou-se de uma observação participante e continuada, uma vez que, “ o que se pretende é uma recolha intensiva de informação acerca dum vasto leque de práticas e de representações sociais, com o objetivo tanto de as descrever como de alcançar a caracterização local das estruturas e dos processos sociais que organizam e dinamizam esse quadro social” (Costa, 2009; 137).

Também se recorreu ao inquérito por entrevista como instrumento de recolha de informação, sendo importante mencionar que a sua grande vantagem está na sua adaptabilidade. Um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos, coisa que o inquérito nunca poderá fazer (Bell, 2004). Bogdan e Biklen (1994), referem que a entrevista é utilizada para colher dados descritivos na linguagem do próprio investigado, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os participantes interpretam aspetos que os rodeiam.

Em conformidade com os objetivos deste estudo, optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada, permitindo ao entrevistado estruturar o seu discurso, mas sempre com alguma cooperação do investigador.

Para o tratamento da informação obtida através das entrevistas utilizou-se a análise de conteúdo, visto que a sua dimensão descritiva permite apresentar os dados recolhidos nos

discursos e pela sua dimensão interpretativa permite encontrar possíveis explicações para as questões e hipóteses colocadas relativamente o objeto de estudo enunciado (Guerra, 2006; citado por Joaquim, 2008).

Berelson (1952), citado por Vala (2009), entende a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite a descrição, objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

Ao analisar os registos das observações e os discursos produzidos através do inquérito por entrevista, realizados junto de um conjunto de colaboradores da organização representativos dos diversos sectores da mesma, ambiciona-se construir uma tipologia sobre modos de relação com o trabalho, mais especificamente, de modos de relação entre as pessoas e os seus contextos de trabalho.

Análise e discussão de resultados

No presente capítulo procura-se fazer uma primeira análise dos discursos produzidos pelas vinte entrevistas realizadas. Procura-se evidenciar elementos e aspetos que validem ou refutem as hipóteses elaboradas para orientação do estudo. Esta análise também irá ter em conta o objetivo central e os objetivos específicos do mesmo.

De forma a facilitar a apreensão e a explicação dos fenómenos estudados, procedeu-se à construção de uma grelha de análise, a qual permite uma primeira visualização das categorias e subcategorias. Em termos de ilustração de resultados, recorreu-se à transcrição de excertos das entrevistas, ou seja, através das unidades de registo (apêndice 2). Assim, os dados analisados organizam-se e apresentam-se de acordo com o seguinte quadro:

Quadro 3 – Síntese das categorias e subcategorias

Categorias	Subcategorias
Recursos dos trabalhadores	-Origem social -Qualificação académica -Categoria profissional - Vínculo à organização
Satisfação perante a ocupação profissional	-O porquê de trabalhar nesta organização -Relação de troca entre organização e trabalhadores
Realização pessoal e profissional	-Ocupação profissional desejada
Motivação para o trabalho	- Valorização das recompensas
Cultura organizacional	-Integração nas normas, regras e princípios da organização -Implicação e investimento na ação coletiva -Capacidade dos trabalhadores em assumirem atitudes conflituais
Visão dos profissionais enquanto atores da organização	- Avaliações da organização no seu todo pelos trabalhadores -Capacidade dos trabalhadores para fazerem valer as suas opiniões

Este estudo desenvolve-se em torno de dois eixos essenciais, nomeadamente: a ausência de comportamentos de cooperação associada a situações de conflito; e a visão dos profissionais enquanto atores da organização, ou seja, a forma como estes profissionais vivem e sentem o quotidiano organizacional.

1. Ausência de comportamentos de cooperação associada a situações de conflito

Foi determinado um conjunto de categorias para análise deste primeiro eixo, tendo em conta as hipóteses de estudo e os objetivos do mesmo. Seguidamente, irá proceder-se à análise de cada categoria pormenorizadamente.

1.1 Recursos das colaboradoras

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), para existir cooperação, os atores devem dispor de um conjunto de recursos, trunfos ou meios de troca. Para efeitos deste estudo, consideraram-se como recursos principais o nível de qualificação académica, considerado um recurso mais formal, e também a origem social vista como um recurso menos formal, sendo que, por vezes, o facto de se pertencer a uma família mais ou menos prestigiada, poderá ser considerado um recurso ou um trunfo muito pertinente.

Ainda foram considerados como recursos as categorias profissionais e o vínculo profissional à organização das entrevistadas.

a) Qualificações académicas

Quanto às qualificações académicas das entrevistadas, verifica-se alguma heterogeneidade, designadamente:

1º Ciclo (4 anos de escolaridade) - **2 entrevistadas**

2º Ciclo (6 anos de escolaridade) – **3 entrevistadas**

3º Ciclo (entre 7 a 9 anos de escolaridade) - **5 entrevistadas**

Secundário (entre 10 a 12 anos de escolaridade) – **6 entrevistadas**

Ensino superior- **4 entrevistadas**

b) Origem social

Cabral (1998) apresenta um esquema de seis classes (quadro 4), adaptado do esquema de Goldhorpe, em que se deu importância máxima ao princípio básico da constituição dos lugares de classe segundo os dois grandes eixos que opõem, por um lado, os trabalhadores assalariados às ocupações não assalariadas e, por outro lado, a oposição clássica mas fundamental entre trabalhadores manuais e não manuais.

Quadro 4 – Classes Sociais

Classes	Categorias socioprofissionais
I – Burguesia	Grande patronato; gestores de grandes empresas e profissões liberais.
II – Nova burguesia assalariada	Profissões técnico-científicas; quadros de pequenas e médias empresas.
III – Pequena burguesia tradicional	Pequeno patronato do comércio, indústria e agricultura.
IV – Salariado não manual	Empregados dos serviços e comércio; outros assalariados não manuais.
V – Trabalhadores independentes	Trabalhadores manuais por conta própria, máxime camponeses.
VI – Salariado manual	Operariado fabril, dos transportes, construção civil e comunicações; proletariado rural.

Fonte: Cabral, 1998

A profissão dos progenitores foi o elemento chave para determinar a origem social das entrevistadas. Para este efeito, adotou-se o esquema de classes de Cabral, supracitado.

Das vinte entrevistadas, apenas seis são oriundas da classe III, ou seja, da pequena burguesia tradicional. As restantes são vindas da classe VI, do salariado manual. Estamos perante uma maioria pertencente à classe mais subordinada da sociedade portuguesa (quadro 5).

Quadro 5 – Classes de origem das entrevistadas

Classes de origem					
I – Burguesia	II – Nova burguesia assalariada	III – Pequena burguesia tradicional	IV – Salariado não manual	V – Trabalhadores independentes	VI – Salariado manual
		E3; E5; E9; E11; E14; E17;			E1;E2;E4;E6 E7; E8;E10; E12;E13; E15 E16; E18; E19; E20
		Total: 6			Total: 14

c) Categoria profissional

Em conformidade com o quadro apresentado (quadro 6), verifica-se que a variedade de categorias profissionais existentes na organização é significativa.

Quadro 6 – Categorias profissionais das entrevistadas

Categoria profissional	Entrevistadas
Diretora técnica	E5
Socióloga	E12
Enfermeira	E7
Técnica de ATL	E1
Encarregada de setor	E6; E7; E8; E18
Ajudante de lar e centro de dia	E10; E11; E15; E20
Ajudante familiar	E2; E3;
Operadora de lavandaria	E13
Cozinheira	E4; E9
Ajudante de cozinha	E16
Trabalhadora de serviços gerais	E17
Telefonista/rececionista	E19
Dispenseira	E 14

d) Vínculo à organização

No que diz respeito ao vínculo à organização, verificou-se que todas as entrevistadas se encontram efetivas na organização.

Passamos, assim, a dar conta de algumas especificidades interessantes para efeitos deste estudo. No que diz respeito à mobilidade intergeracional, verificamos que existe uma acentuada mobilidade ascendente e uma fraca mobilidade descendente. Esta mobilidade resulta, principalmente, da ocupação profissional das entrevistadas, visto que, “(...) a partir dos anos 60, com a correspondente modernização tecno-profissional, nomeadamente o declínio da população agrícola e o aumento das ocupações terciárias, o que ofereceu às novas gerações oportunidades de mobilidade até então desconhecidas.” (Cabral, 1998: 392).

Segundo os dados apresentados, de acordo com a categoria profissional atual das inquiridas, observa-se uma significativa subida de classe das mesmas, apenas com cinco exceções, como se apresenta de seguida (quadro 7).

Quadro 7 – Mobilidade intergeracional

Entrevistadas	Classe de origem das entrevistadas	Classe atual das entrevistadas	Mobilidade ascendente/descendente
E1	Classe VI	Classe II	+
E2	Classe VI	Classe IV	+
E3	Classe III	Classe IV	-
E4	Classe VI	Classe IV	+
E5	Classe III	Classe II	+
E6	Classe VI	Classe II	+
E7	Classe VI	Classe II	+
E8	Classe VI	Classe II	+
E9	Classe III	Classe IV	-
E10	Classe VI	Classe IV	+
E11	Classe III	Classe IV	-
E12	Classe VI	Classe II	+
E13	Classe VI	Classe IV	+
E14	Classe III	Classe IV	-
E15	Classe VI	Classe IV	+
E16	Classe VI	Classe IV	+
E17	Classe III	Classe IV	-
E18	Classe VI	Classe II	+
E19	Classe VI	Classe IV	+
E20	Classe VI	Classe IV	+

 Mobilidade descendente

Ocupando atualmente um lugar na classe II, nova burguesia assalariada, a **E5** não apresentou uma subida muito expressiva, visto ser oriunda da classe III, pequena burguesia tradicional.

A **E12** representa a subida mais notória, oriunda da classe VI, salariedade manual. Sendo detentora de um capital escolar de nível superior, ocupa atualmente um lugar na classe II. Como nos diz Cabral, (1998; 396) “... a classe II, nova burguesia assalariada, revela-se mais fechada do que a burguesia proprietária e dirigente, já que um terço dos seus membros vem da classe acima (11%) ou é oriundo dela própria (21%), já que o seu principal «capital» continua a ser esse bem escasso entre todos, (...) o capital escolar”.

A detenção de capital escolar de nível superior por parte dos filhos dos ocupantes da classe III, pequena burguesia tradicional, já é um fenómeno recorrente e normal, sendo que estes também são portadores de algum capital económico.

Verificamos que catorze das entrevistadas se encontram posicionadas na classe IV, designada por salariedade não manual. De acordo com o que nos diz Cabral (1998), o salariedade não manual tornou-se o segundo maior lugar de classe na nossa sociedade devido aos efeitos mecânicos da terciarização. Sendo que o estudo se debruça sobre uma organização pertencente ao terceiro setor, facilmente se compreende o grupo alargado referente à classe IV, salariedade não manual. De realçar no entanto, que destas catorze entrevistadas, cinco apresentaram uma mobilidade descendente.

Mas dando continuidade às subidas de classe em relação aos seus progenitores, evidenciam-se alguns casos manifestamente interessantes neste grupo, sendo que a **E7**, acumulando duas categorias profissionais (enfermeira e encarregada de setor) se licenciou apenas aos 50 anos de idade:

(...) só acabei a minha licenciatura em enfermagem aos 50 anos, não é muito normal, mas finalmente consegui fazer aquilo de que eu gosto.

A subida da classe VI, salariedade manual, para a classe II, nova burguesia assalariada, resultou do capital escolar adquirido durante a sua vida profissional, já muito tardiamente.

A **E1** apresenta também uma subida da classe VI, salariedade manual, para a classe II, nova burguesia assalariada, não só devido ao capital escolar adquirido (frequência de ensino superior), mas também à ocupação profissional, técnica de ATL.

Observa-se que a **E19** vinda da classe VI, salariedade manual, adquiriu capital escolar de nível superior, mas não foi esse facto a permitir-lhe a subida para a classe IV, salariedade

não manual, mas sim a sua ocupação profissional atual, telefonista/rececionista. Apesar do nível elevado das suas qualificações académicas, a entrevistada ocupa um cargo que se situa no fundo da cadeia hierárquica da organização.

As encarregadas de setor, **E6**, **E8** e **E18** situam-se na classe II, nova burguesia assalariada, devido às suas categorias profissionais, visto que apenas a **E6** possui capital escolar adquirido de nível secundário. A **E8** possui o nível secundário inacabado e a **E18** recorreu ao RVCC para adquirir capital escolar (9º ano).

Verifica-se que a **E13**, e a **E20** ocupam posições na classe IV, salariedade não manual, oriundas da classe VI, salariedade manual, devido às suas categorias profissionais atuais, operadora de lavandaria e ajudante de lar e centro de dia respetivamente. Só mais tarde, já no percurso das suas vidas profissionais, procuraram adquirir mais capital escolar, recorrendo ao RVCC.

A **E2** e a **E16**, possuem capital escolar adquirido (secundário) e categorias profissionais, ajudante familiar e ajudante de cozinha respetivamente, que lhe permitiram uma subida da classe VI, salariedade manual, para a classe IV, salariedade não manual.

Uma observação importante e curiosa, é o facto de existirem cinco casos de mobilidade descendente. Numa sociedade atual, onde a modernização se conjuga com fatores tão diversos como: inovação tecnológica, novos meios de comunicação e informação, novas formas de aprendizagem ao longo da vida, formas inovadoras de obter conhecimento, etc. será lícito especular sobre estes casos.

A **E3**, filha de exploradores de propriedades (agricultura), oriunda da classe III, pequena burguesia tradicional, não investe no capital escolar, apresentando um nível de escolarização muito baixo (1º ciclo). A sua descida para a classe IV, salariedade não manual, resulta da atual categoria profissional, ajudante familiar. Apesar de constituir uma situação algo constrangedora para a própria, não deixa de ser um fenómeno relativamente comum enquadrado na área geográfica em questão (interior alentejano) e em consonância com a faixa etária da entrevistada.

Um outro caso semelhante é o da **E9**, sendo que a geração anterior pertencia à classe III, pequena burguesia tradicional (comerciantes), e a geração atual ocupa lugar na classe IV, salariedade não manual, derivado à ocupação profissional da entrevistada, cozinheira. Esta só procurou investir na sua qualificação académica já muito tardiamente, recorrendo em primeiro lugar à formação profissional na área da geriatria e da cozinha e mais tarde através do RVCC.

O caso da **E11** é outro exemplo da mesma situação, enquanto os progenitores ocupam posição na classe III, pequena burguesia tradicional, devido à ocupação profissional (negociadores de gado), a descendente apresenta uma descida de classe em relação a eles, por um lado, em resultado da ocupação profissional, ajudante de lar e centro de dia, por outro lado, em resultado da baixa escolarização (3º ciclo incompleto).

A **E14** adquiriu capital escolar de nível secundário, mas a sua categoria profissional, despenseira, permitiu-lhe ocupar uma posição na classe IV, salariado não manual, mais uma vez, uma descida em relação aos pais, os quais, se encontravam posicionados na classe III, pequena burguesia tradicional, (comerciantes).

Como já foi referido, não é invulgar, na área geográfica em questão, os indivíduos não investirem de forma significativa no capital escolar, porém esse fenómeno abrange mais as faixas etárias dos 50 – 60 anos. O que se verifica com a **E17**, constitui um caso mais insólito, visto que a entrevistada pertence a uma faixa etária mais jovem, 39 anos. O seu nível de escolarização muito baixo, 2º ciclo incompleto, e formação profissional na área da geriatria, apenas lhe deram qualificações para obter a categoria profissional de trabalhadora de serviços gerais. Ocupa uma posição na classe IV, salariado não manual, enquanto os progenitores, proprietários rurais, ocupam posição na classe III, pequena burguesia tradicional. Este caso também se evidencia por uma descida muito significativa de detenção de capital económico, dos progenitores para a geração atual.

Observamos que a maioria das entrevistadas apresenta recursos semelhantes, designadamente um baixo nível de qualificação escolar, o que só lhes permite ocupações profissionais pouco qualificadas. Contudo, verificam-se quatro exceções, nomeadamente, três entrevistadas com qualificação superior que ocupam cargos superiores e uma outra exceção, a **E19** com qualificação superior, mas que ocupa o cargo de telefonista/rececionista.

Verifica-se que a classe de origem da maioria das entrevistadas é a classe VI, a classe do salariado manual, principalmente trabalhadores manuais por conta de outrem. Constata-se também que as subidas de classe não foram muito expressivas, uma vez que, a maioria ocupa posição na classe IV e sete casos que ocupam a posição II, nova burguesia assalariada.

1.2 Satisfação perante a ocupação profissional

De acordo com o que Barnard (1971) afirma, a cooperação decorre da satisfação das necessidades do indivíduo, ou seja, um indivíduo satisfeito no trabalho demonstra comportamentos mais cooperativos dentro da organização. Neste sentido, se as necessidades do indivíduo não se encontrarem satisfeitas, não se manifestarão comportamentos cooperativos dentro da organização.

Numa primeira leitura, verifica-se que no universo das vinte entrevistadas, apenas cinco se encontram muito satisfeitas perante a ocupação profissional e sete se encontram satisfeitas. Oito das entrevistadas mostram-se pouco satisfeitas perante a ocupação profissional (quadro 8).

Quadro 8 – Satisfação das entrevistadas perante a ocupação profissional

Satisfação perante a ocupação profissional		
Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito
E1; E5; E7; E10; E12	E6; E9; E11; E13; E16; E18; E20	E2; E3; E4; E8; E14; E15; E17; E19;
Total: 5	Total: 7	Total: 8

a) O porquê de trabalhar nesta organização

Perceber o interesse em trabalhar neste tipo de organização constituiu um dos indicadores pertinentes para analisar a satisfação das entrevistadas perante a sua ocupação profissional.

Será que todas elas procuravam trabalhar numa organização deste tipo? Ou, por outro lado, foram apenas circunstâncias dos seus percursos de vida?

Na realidade, observam-se diversas razões pelas quais as pessoas começaram a trabalhar na organização. As pessoas muito satisfeitas com a ocupação profissional, todas elas procuraram este tipo de trabalho, se não vejamos:

Como eu gosto muito do ensino, estou entusiasmada. Se não trabalhasse aqui, só gostaria de estar numa escola. Mas como não terminei a licenciatura, seria muito difícil. Por isso, só mesmo aqui. **(E1)**

Sempre pensei ir trabalhar para uma instituição de solidariedade social, não propriamente ligada a idosos, pensava mais na área da infância, no entanto adaptei-me e agora até gosto. **(E5)**

Estou muito satisfeita, gosto muito de trabalhar aqui. Sempre trabalhar numa organização social. Nunca me passou pela cabeça ir para outro tipo de empresa. Visto a camisola todos os dias como se costuma dizer. **(E7)**

Estou muito satisfeita. O trabalho é muito melhor que o do campo. **(E10)**

Estou muito satisfeita com aquilo que faço. Porque é aqui que eu consigo desenvolver e pôr em prática aquilo que eu realmente gosto de fazer. **(E12)**

Já as pessoas que se encontram apenas satisfeitas com a sua ocupação profissional, nem todas elas procuraram este tipo de trabalho, como se pode observar, algumas delas simplesmente aproveitaram a oportunidade que surgiu:

Estou satisfeita, gostava de estar um bocadinho melhor, mas olha ao menos tenho trabalho. Trabalho aqui porque foi o que me apareceu na altura. **(E6)**

Estou satisfeita. Trabalho aqui porque não apareceu mais nada, mas sou capaz de me adaptar a outro trabalho fora daqui, basta que eu vá ganhar mais dinheiro. **(E9)**

Estou satisfeita. Como não encontrei mais nada, fiquei aqui, mas agora já gosto de cá estar, habituei-me. **(E13)**

Outras, apesar de não terem procurado este tipo de trabalho, afirmam que gostam de trabalhar neste tipo de organização, até porque já tiveram outras experiências profissionais menos interessantes:

Gosto de cá estar. Gosto mais de trabalhar neste tipo de instituição do que noutra tipo de empresa... **(E11)**

Estou satisfeita. Para trabalhar na área da cozinha tem que ser mesmo neste tipo de instituição... **(E16)**

Adoro trabalhar e preciso de trabalhar. Este tipo de instituição motiva as pessoas. **(E18)**

Existe, no entanto, um predomínio da necessidade de trabalhar e da adaptação à situação profissional atual das entrevistadas. Ou seja, apesar de algumas até se encontrarem satisfeitas pelo facto de terem trabalho, não é de forma alguma, a situação desejada:

Não vejo outra coisa que eu pudesse fazer, não estudei quase nada. **(E3)**

(...) estou satisfeita de ter trabalho, mas se tivesse outro trabalho até gostava mais, mas olha é o que há. (...) se arranjasse outra coisa com outro horário eu gostava muito. **(E4)**

(...) gostava de estar um bocadinho melhor, mas olha ao menos tenho trabalho. Trabalho aqui porque foi o que me apareceu na altura. **(E6)**

Não tive outra escolha e a idade e os estudos não me davam grandes possibilidades de escolha, por isso fui ficando por aqui. Foi o que apareceu. **(E8)**

Estou satisfeita de ter trabalho não com o trabalho que tenho. Olha porque foi o que eu arranjei e preciso de trabalhar para ajudar o meu marido nas despesas porque o salário dele também é muito pouco. **(19)**

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968) verifica-se que nos discursos produzidos pelo grupo das entrevistadas muito satisfeitas e satisfeitas, estão implícitos fatores intrínsecos ou motivacionais, como a realização profissional, relacionados com o conteúdo do trabalho, que produzem satisfação no trabalho.

Já no grupo das entrevistadas pouco satisfeitas, os discursos produzidos pelas entrevistadas apontam para fatores extrínsecos ou higiénicos que causam descontentamento no trabalho. Estes fatores estão acima de tudo relacionados com o contexto do trabalho, tais como as condições de trabalho e a remuneração.

b) Relação de troca entre trabalhadores e a organização

Por vezes, para os objetivos organizacionais serem atingidos de forma positiva, é necessário, não só que as colaboradoras executem os papéis que lhe foram atribuídos, mas também, que desenvolvam ações cooperativas. Isto significa o quê? Por um lado, devido a situações laborais inesperadas e pontuais, as colaboradoras são confrontados com a

necessidade de realizarem tarefas que não estão prescritas nas suas funções. Por outro lado, são também esperadas ações cooperativas e espontâneas por parte dessas mesmas colaboradoras que constituem a organização.

No entanto, estas ações cooperativas estão dependentes, como se irá verificar, do reconhecimento positivo pelo desempenho das colaboradoras por parte da organização. Neste sentido, podemos observar que existem diferentes perceções daquilo que as entrevistadas acham que é o reconhecimento demonstrado pela organização, ou seja, se existe reconhecimento, a forma como lhes é transmitido é muito importante.

Mais uma vez, se notam diferenças entre aquelas colaboradoras mais satisfeitas e menos satisfeitas, as muito satisfeitas sentem o reconhecimento por parte da organização e, por vezes, até mesmo por parte das colegas, estando mais predispostas para cooperarem tanto com as colegas diretas como com a organização:

Sim, sinto que reconhecem o meu esforço. Não me importo. Faço sempre o que me pedem. **(E1)**

Às vezes sinto que realmente existe algum reconhecimento por aquilo que eu faço, tanto por algumas colegas como por superiores (...) sempre fui colaborante com tudo, porque é assim, quando entramos numa instituição de carácter social, todos temos que ter amor à camisola, temos que fazer tudo aquilo que a instituição necessita, porque se assim não for, dificilmente as coisas correm bem. **(E7)**

Penso que ninguém diz mal do meu trabalho. Faço tudo o que for capaz, tudo o que estiver ao meu alcance. (...) eu tenho que lá estar 8 horas, para mim estar no internamento, lavandaria ou cozinha é tudo o mesmo, eu tenho é que trabalhar. **(E10)**

Encontramos nas entrevistadas apenas satisfeitas uma predisposição diferente para a cooperação, apesar de sentirem algum reconhecimento pelo seu desempenho, as suas ações cooperativas desenvolvem-se mais numa vertente de imposição pelos superiores hierárquicos:

Tenho sentido ultimamente mais ajuda e compreensão ao longo dos anos. Neste momento até me sinto capaz de colaborar com muitas coisas... e acho que se eu não colaborar e ajudar vai ser pior para mim. Vou trabalhar para onde me pedirem... neste momento é assim. **(E9)**

Agora sim, sinto que me reconhecem e respeitam, mas foi difícil, tive que conseguir ganhar o meu espaço. Se me mandarem para outro setor, eu vou, não tenho problemas com isso,

embora eu reclame sempre, mas sou obrigada a ir. Mas sou muito sincera, há trabalhos para os quais não me sinto preparada para os fazer com por exemplo tratar dos idosos. **(E16)**

Acho que por ser a mais nova não sinto esse tipo de reconhecimento. Todas acham que fazem tudo melhor do que eu por estarem lá há mais tempo. Depende, há coisas que eu não gosto mesmo de fazer e custa-me muito. Mas se me mandam eu tenho que obedecer, ultimamente, temos ido dar apoio à cozinha e não gosto dessa situação, mas tem que ser. **(E20)**

Já nas entrevistadas pouco satisfeitas perante a ocupação profissional, verifica-se pouca vontade em participar ou colaborar em tarefas e atividades que não constem na prescrição das suas funções. Apesar de sentirem, ocasionalmente, reconhecimento pelo seu trabalho, só isso não lhes serve de incentivo para desenvolverem ações de cooperação, sejam elas espontâneas ou impostas pela organização:

Eu gosto das coisas muito bem feitas e ninguém vê isso...ainda criticam. É conforme, depende muito da maneira como dizem as coisas. Às vezes ajudo, mas outras vezes não, sou sincera...e depois também ajudo mais aqueles que me ajudam a mim. Muitas vezes não tenho vontade nenhuma de ajudar. **(E3)**

(...) mas não vejo nenhum reconhecimento, apesar de às vezes, a pessoa necessitar disso. Antigamente cheguei a ser impulsionadora de certas iniciativas. Hoje já não tanto. Não tenho grande vontade de participar seja no que for. Gosto de fazer as minhas horas e ir para casa descansar. O meu trabalho desgasta-me. **(E8)**

Não sinto reconhecimento nem apoio. (...) estamos a ser escaladas para irmos apoiar a cozinha, mandam-me ir e eu vou. Estou lá é para trabalhar, por isso, não posso recusar. Não posso é dizer que gosto de lá estar, gosto mais de estar com os idosos, mas pronto tem que se fazer, faz-se. **(E17)**

Contudo, como já foi referido, a análise dos discursos produzidos indica-nos um forte predomínio de adaptação à situação profissional atual, ou seja, as colaboradoras encontram-se satisfeitas pelo facto de terem trabalho, mas regista-se pouca satisfação face à sua ocupação profissional atual, as suas necessidades não se encontram totalmente satisfeitas o que se reflete negativamente no comportamento cooperativo dessas mesmas colaboradoras.

Atendendo mais uma vez à teoria dos dois fatores de Herzberg (1968) é notoriamente visível que existem fatores que produzem o descontentamento,

nomeadamente, as relações com as colegas e as políticas de administração da organização. Por outro lado, também se podem apontar fatores como a inexistência de reconhecimento e apoio por parte da organização relativamente às suas colaboradoras, originando insatisfação no trabalho.

1.3 Realização pessoal e profissional

De acordo com o estudo de Maria de Lurdes Rodrigues⁸ a realização profissional poderá estar afetada pela posição de classe e também, pelo facto da atual ocupação profissional das colaboradoras ser o que sempre quis fazer ou o melhor que conseguiu arranjar.

No que diz respeito à realização pessoal, Cabral refere que “Altamente afetada pela condição de classe, em estreita associação com as desigualdades de capitais escolares que lhe está associada na sociedade portuguesa, é a socialização primária relativa à realização pessoal e social, ou seja, os valores e atitudes que os pais transmitem aos filhos nesta dimensão crucial das sociedades modernas” (1988; 404).

No âmbito deste estudo, a realização pessoal e profissional é entendida como uma variável potenciadora, ou não, de comportamentos cooperativos dentro da organização.

Observa-se, uma maioria considerável de entrevistadas que trabalham numa área não correspondente às suas expetativas, gostos e vocações (quadro 9).

Quadro 9 – Realização pessoal e profissional das entrevistadas

Realização pessoal e profissional	
O que sempre quis fazer	O melhor que conseguiu
E1; E5; E7; E10; E12	E2; E3; E4; E6; E8; E9; E11; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20
Total: 5	Total: 15

a) O que sempre quis fazer ou o melhor que conseguiu

Quando questionadas acerca daquilo que procuravam profissionalmente, os discursos da maioria das entrevistadas evidenciam e valorizam de forma insistente o capital escolar como o fator determinante da atual situação profissional de cada uma.

⁸ “Atitudes da população português perante o trabalho”, in Organizações e trabalho, nº 14, pp 33-63

Relativamente às entrevistadas que fazem aquilo que sempre quiseram, verifica-se que com a exceção da **E10**, as restantes são detentoras de instrução superior, ocupando cargos de nível hierárquico superior:

A minha profissão neste momento está relacionada com aquilo que sempre quis fazer, era a vontade de ensinar... como todos os dias dou apoio nas atividades escolares, sinto-me realizada. **(E1)**

Atualmente, identifico-me com esta área e até gostaria de me debruçar sobre uma vertente mais específica deste público, mais concretamente em relação às demências. **(E5)**

Neste momento sim, mas só acabei a minha licenciatura em enfermagem aos 50 anos, não é muito normal, mas finalmente consegui fazer aquilo de que eu gosto. **(E7)**

Apesar de ter a categoria de socióloga, o que eu faço mesmo é a animação, e isso, eu gosto mesmo muito de fazer. Não me consigo imaginar a fazer outra coisa no momento. **(E12)**

Já a **E10**, sendo detentora apenas de instrução do ensino básico (4º ano do 1º ciclo), sente-se confortável com a sua situação atual.

Eu fui trabalhar para o campo muito cedo, nunca pensei em nada. Mas agora gosto muito de trabalhar com os idosos. **E10**

Observa-se no grupo das entrevistadas que declaram que trabalham naquilo que melhor conseguiram arranjar, sentimentos de desânimo e conformismo simultaneamente:

(..) nunca estudei, nunca poderia fazer grande coisa...mas estou contente com aquilo que agora faço. **E3**

Nunca pensei na minha vida ser cozinheira, mas foi isto que eu consegui... então com a minha idade e sem estudos vou fazer o quê? **E4**

Não era isto que eu pensava fazer. Mas a Santa Casa foi o que apareceu e olha...Não me sinto nada realizada neste trabalho. **E14**

Nunca pensei fazer isto, quando era mais nova pensava tirar psicologia, mas começou a idade dos disparates e saí da escola, nunca mais voltei. No entanto, hoje posso dizer que aprendi a gostar daquilo que faço e sinto-me bem. **E16**

(...) pensava ser enfermeira, mas deixei a escola essa hipótese desapareceu. Pronto e agora estou aqui a trabalhar com os idosos, e até gosto, a limpeza nem por isso, mas tem que se fazer. **E17**

Esta profissão não é aquilo que eu desejava fazer, mas foi o que se arranjou e agora tenho que seguir em frente e pronto. **E18**

O caso da **E19** é também considerado uma exceção, visto que neste grupo alargado é a única detentora de instrução de nível superior, desempenhando funções de telefonista / rececionista, situação causadora de desconforto e desânimo, mas ao mesmo tempo de alívio, no sentido de que ter trabalho nos dias de hoje é fundamental para assegurar todas as necessidades do quotidiano:

É claro que eu gostaria de ter um emprego de acordo com a minha área de formação... mas preciso muito de trabalhar. **E19**

Assim, pode concluir-se que apenas cinco das entrevistadas se sentem realizadas e até vocacionadas para as suas ocupações profissionais atuais e as outras quinze demonstram capacidade de adaptação aos cargos ocupados.

Como já foi referido, o grupo correspondente ao que sempre quis fazer, apresenta qualificações académicas superiores, com exceção da **E10**, ao contrário do grupo daquelas que corresponde ao melhor que se conseguiu arranjar, que apresenta qualificações académicas inferiores, com exceção da **E19**. Esta constatação leva-nos de encontro a uma conclusão do estudo da Maria de Lurdes Rodrigues (1995): “os indivíduos que declaram que a sua situação profissional corresponde “àquilo que sempre quiseram fazer” apresentam-se de forma sistemática melhor colocados no conjunto do sistema social e económico e com menor sentimento de privação (p. 41).

1.4 Motivação para o trabalho

Mondy, Sharplin, e Premeaux (1991), definem a motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização. Ainda um outro autor, Steiner (1964) define a motivação como um estado interno que canaliza o comportamento dos indivíduos no sentido de atingirem metas e objetivos.

Sebastião Teixeira (2005), afirma que os comportamentos nas organizações são desenvolvidos, iniciados ou alterados num determinado sentido a partir de estímulos ou incentivos específicos.

Desta forma, podemos evocar a cooperação de acordo com a perspetiva de Barnard, uma vez que a mesma resulta da decisão de cada indivíduo em função das satisfações e vantagens pessoais, ou seja, a cooperação está dependente de incentivos oferecidos pela organização, os quais se podem refletir no comportamento das pessoas.

O sistema de recompensas⁹ pode ser utilizado com o objetivo de aumentar a motivação e a produtividade, uma vez que as pessoas, de uma maneira geral, valorizam as recompensas que estão em consonância com o tipo e o volume de trabalho que desempenham, facto que as pode motivar para o desempenho de novas tarefas e para o cumprimento dos objetivos da empresa (Sousa et al, 2006).

Contudo, a motivação para o trabalho surge correlacionada com as variáveis anteriores, pois “também o reconhecimento, componente fortemente motivadora ao nível individual, e a realização profissional são fatores de motivação importantes, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal” (Sousa et al, 2006: 98).

Este estudo pretende validar a hipótese de que a motivação pode influenciar o comportamento cooperativo das pessoas, ou seja, pessoas mais motivadas são pessoas mais cooperativas.

Numa primeira leitura do quadro 10, verifica-se uma grande maioria de colaboradoras pouco motivadas para o trabalho e um grupo mais restrito de colaboradoras apenas motivadas para o trabalho, só duas colaboradoras se mostram muito motivadas para o trabalho.

Quadro 10 – Motivação para o trabalho das entrevistadas

Motivação para o trabalho		
Muito motivado	Motivado	Pouco motivado
E7; E10	E5; E11; E12; E13; E19	E1; E2; E3; E4; E6; E8; E9; E14; E15; E16; E17; E18; E20
Total: 2	Total: 5	Total: 13

⁹ “Um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado” (Sousa et al, 2006: 90).

a) Valorização das recompensas

Tendo em conta que as recompensas poderão ser materiais ou imateriais procurou-se analisar a variável motivação procurando entender qual a perceção das colaboradoras em relação ao sistema de recompensas que a organização tem para oferecer.

As duas entrevistadas que se mostram muito motivadas para o trabalho, não valorizam de forma muito relevante o tipo de recompensas que a organização tem para oferecer:

Por mim, continuo a dizer, não sinto necessidade de recompensas e o salário é aceitável, para os dias que correm. **(E7)**

Pois se o salário fosse maior, era melhor, mas então não pode ser. **(E10)**

No grupo das entrevistadas que se mostram apenas motivadas para o trabalho, constata-se algum descontentamento em relação ao salário, mas valorizam-se as recompensas imateriais, tais como facilidades dadas às colaboradoras para solucionarem assuntos relacionados com a sua vida pessoal e dias “compensatórios” que a organização oferece às colaboradoras em determinadas datas festivas durante o ano civil:

Gostaria de ganhar mais, isso é um facto, mas acho que não sou mal paga...” “Em termos de recompensas a misericórdia é um bom empregador, as pessoas não têm dificuldades em tirar dias por exemplo para consultas, é-nos dado alguns dias de compensação... **(E5)**

O salário é um pouco baixo. Mas tem outras regalias que são boas como aqueles dias que dão no Natal e na Páscoa. **(E11)**

O salário não é bom... Temos outras regalias que nos fazem esquecer essa parte. **(E13)**

O grupo que apresenta pouca motivação para o trabalho é o mais alargado encarando a remuneração como o fator mais relevante em termos de recompensas, com exceção de dois casos, a **E1** e a **E3** que se sentem confortáveis com o seu salário:

(...) acho que está ajustado às funções que eu desempenho. **(E1)**

(...) o ordenado vai chegando. **(E3)**

A maioria das entrevistadas deste grupo apresenta um descontentamento muito acentuado relativamente à remuneração:

Achas que é muito 580,00€? Fazendo as horas que eu faço e tendo em conta o esforço físico é pouquíssimo. **(E4)**

Somos muito mal pagas para o tipo de trabalho que fazemos... **(E6)**

O salário é muito pouco, pagam mal os feriados, acho que é pouco. As subidas de nível também estão congeladas, sempre era mais um bocadinho. **(E9)**

(...) na cozinha eu sou a que ganho menos, levo para casa 530,00 €, paga-se muito mal. (...) quando estamos a trabalhar aos feriados somos só quatro, trabalhamos ainda mais horas e agora só nos pagam meio-dia, o que quer dizer que estamos praticamente ali a trabalhar de borla. **(E16)**

Quando analisamos fatores motivacionais, procurando relaciona-los com os sistemas de recompensas, devemos atender ao que nos diz Maslow sobre a motivação humana, que refere que as necessidades que são sentidas pelo homem estão na origem da motivação (as razões que levam os indivíduos a agir), (Sousa et al, 2006).

Sousa et al (2006) relacionam a pirâmide de necessidades de Maslow com o sistema de recompensas, e seguindo esta linha de raciocínio no âmbito deste estudo, poderão fazer-se as seguintes associações:

- 1) No primeiro nível, satisfazem-se as necessidades fisiológicas com um sistema de recompensas constituído pelas componentes base do salário. Por exemplo, o salário e o subsídio de alimentação, bem como os restantes subsídios que são devidos ao colaborador (Natal, Férias);
- 2) No segundo nível, satisfazem-se as necessidades de proteção com um sistema de recompensas que inclui, para além das componentes base do salário, outro tipo de recompensas. Por exemplo, seguros;
- 3) No terceiro nível, satisfazem-se as necessidades sociais com um sistema de recompensas que engloba, por exemplo, prémios individuais (não monetários, mas dias de majoração);
- 4) No quarto nível, satisfazem-se as necessidades de autoestima com um sistema de recompensas que engloba o reconhecimento e a distinção das colaboradoras, atribuindo-lhes os níveis que são devidos a cada categoria profissional;
- 5) No quinto nível, satisfazem-se as necessidades de auto realização com um sistema de recompensas que engloba verdadeiras oportunidades de carreira evolução profissional na organização.

Segundo este modelo, a satisfação dos diversos níveis de necessidades é assumida como um processo motivacional, individual e subjetivamente construído. Cada pessoa valoriza mais esta ou aquela forma de colmatar a necessidade a satisfazer (Sousa et al, 2006).

Verifica-se que a maioria das entrevistadas identifica a recompensa material (remuneração) como principal fator motivacional, logo, neste caso as necessidades do primeiro nível não se encontram totalmente satisfeitas, uma vez que a maioria das entrevistadas se lamenta pelo baixo nível remuneratório.

A partir destes resultados e considerando ainda que a motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca, observamos que os comportamentos que prevalecem, são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. Não são muito evidentes comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa, ou seja, a motivação intrínseca (Sousa et al, 2006).

1.5 Cultura organizacional

Na perspetiva de Teixeira (2005), o conceito de cultura organizacional diz respeito “ao conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento”.

Também Chiavenato (1987) afirma que a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimento, práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas, provocando uma enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas.

Seguindo a análise de Barnard, verificamos que subsistem nas organizações formais, relações humanas autónomas e independentes do controlo e da coordenação dos superiores hierárquicos. O autor designa este fenómeno de “*organização informal*”. Nas palavras do autor: “é verificação da observação comum e da experiência, que pessoas podem, frequentemente, entrar em contacto e agir umas sobre as outras, mesmo quando esses relacionamentos não façam parte de qualquer organização formal, nem que sejam por ela dirigidos. (...) A característica destes contactos ou interações é que eles ocorrem e continuam, ou são repetidos sem nenhum propósito específico consciente de conjunto” (Barnard, 1971;129).

Com base nestes pressupostos e no âmbito deste estudo, a cultura organizacional é entendida como um conjunto de elementos fundamentais que compõem o ambiente de trabalho, interiorizados por todos os atores, constituindo uma força muito relevante e influenciável no comportamento e atitudes cooperativas dos indivíduos. Estes elementos fazem parte de um agregado de normas formais, aquelas que estão escritas e instituídas na organização, e de normas informais, ou seja, aquelas que não se encontram escritas.

Importa, portanto, saber qual é a ideia que as entrevistadas têm sobre o que se passa “à sua volta”, isto é, saber se o ambiente que as rodeia, influencia ou não as suas formas de agir em contexto organizacional, tanto ao nível vertical como ao nível horizontal numa perspetiva hierárquica.

a) Integração nas normas, regras e princípios da organização

Tendo em conta os quatro pressupostos sugeridos por Campello e Oliveira (2004), condicionadores das atitudes dos indivíduos dentro das organizações, nomeadamente: normas, valores, recompensa e poder, não se verifica que exista uma familiarização com essas normas, valores e princípios por parte de todas as colaboradoras. Um pequeno grupo de entrevistadas refere-se ao mau funcionamento da organização, considerando aqueles que estão nos cargos superiores responsáveis por tal situação:

“É uma organização muito desorganizada, há muito desinteresse em todas as valências, cada um faz o que quer...” (E1)

“Não é nada agradável e motivador (...) De manhã já sei que a chefe me vai dar a mim e a duas colegas as piores tarefas, fico logo chateada (...) só sabem é dizer mal de tudo e de todos e depois ainda por cima falam mal é nas nossas costas.” (E3)

“Nem sempre, às vezes há coisas que nos desmotivam, como por exemplo, respostas que me dão, o mau funcionamento da organização, parece que aqueles que estão acima de nós não nos ajudam muito.” (E6)

No entanto, a maioria das entrevistadas percebe o ambiente organizacional como “péssimo e horrível”, argumentando principalmente causas emocionais:

“Não é muito bom, tenho dias que não me apetece nada ir trabalhar, há dias em que elas andam todas alteradas e estão sempre a discutir umas com as outras. Que motivação é que isso dá?” (E4)

“O ambiente não é bom e as pessoas não se sentem motivadas todos os dias para ir trabalhar. Em determinados momentos, as pessoas precisam de ajuda, mesmo ajuda psicológica, para as coisas correrem bem.” (E7)

“Às vezes há dias muito maus. O ambiente torna-se muito pesado, todas dizem mal de tudo.” (E13)

“O ambiente é do mais péssimo que pode haver. Ninguém é motivado com um ambiente daqueles.” (E17)

Nos discursos produzidos pelas entrevistadas, não se verificam manifestações de agrado no que diz respeito ao ambiente organizacional, com apenas duas exceções:

“Tem dias...para mim está sempre tudo bem, mas para a maioria das pessoas não.” E10

“Acho que o ambiente não é bom, mas como eu já estive algum tempo no desemprego e detestei estar em casa todos os dias, acabo por me sentir motivada todos os dias para ir trabalhar.” E19

b) Implicação e investimento na ação coletiva

Segundo a perspectiva de Barnard, o investimento que cada colaboradora faz na ação coletiva é entendido, não só como trabalho de equipa mas também, como ações de cooperação espontânea ou informal entre colaboradoras e colaboradoras/organização. É a tal cooperação autónoma e independente do controlo hierarquicamente superior.

No entanto, a realização de certas tarefas que necessitam de coordenação e monitorização estão dependentes de um controlo hierarquicamente superior. Barnard, defende que se trata de uma cooperação artificial, que resulta de ações propositadamente empreendidas de controlo sobre a atividade social de outros, ou seja, o indivíduo coopera de forma condicionada.

Em qualquer uma das hipóteses, existem objetivos específicos predeterminados para serem atingidos. Pretende-se, neste ponto, tentar perceber qual a predisposição das entrevistadas para cooperarem de forma espontânea e qual a sua perceção relativamente a situações que envolvem a cooperação das colaboradoras, mas de uma forma mais “obrigatória”, ou seja, uma imposição por parte da organização.

Destacam-se quatro casos em que as colaboradoras apresentam uma forte predisposição para cooperarem com as colegas e também com os superiores:

Neste momento, no meu setor até andamos todas muito bem e ajudamo-nos todas umas às outras. Com a encarregada do meu setor dou-me muito bem, eu ajudo-a, ela ajuda-me damo-nos bem. Também não tenho nada a dizer da doutora. Com a direção nunca tenho contacto. **(E4)**

(...) a minha equipa até colabora, por vezes, mas num sentido de competitividade, ou seja, ver qual a que colabora mais para ficar mais bem vista. Não se costumam recusar a dar ajuda (...) sempre tenho tido uma relação muito positiva com os superiores. É de total colaboração. **(E7)**

As relações agora até nem estão piores, até nos ajudamos umas às outras (...) depois de ter o meu serviço organizado, não tenho problemas em ajudar algumas colegas. Agora andamos a trabalhar um bocadinho melhor, tanto com a chefe direta como com a doutora. Com os da direção não existe relação. **(E9)**

As relações não são boas, mas eu não sou assim. Ainda hoje quando eu acabei o meu serviço, fui ter com a colega e perguntei-lhe se ela precisava de ajuda, ela disse que sim e eu ajudei (...) Se eles me pedirem ajuda para alguma coisa, eu ajudo, eu estou lá é para isso mesmo.” **(E10)**

Verificamos que a **E1**, **E2** e **E18** demonstram grande capacidade de cooperação e ajuda para com as colegas, mas em relação às chefias diretas demonstram algum descontentamento.

No meu setor costumamos apoiar-nos, não existem muitas situações de conflito.(...) Tenho dias que não me apetece ir trabalhar (...) quando encontramos um chefe que é o oposto (...) que só sabe colocar entraves, não deixando que as coisas devam ser feitas nas devidas condições...” **E1**

Costumo ajudar as minhas colegas sempre que posso, quando termino as minhas tarefas procuro saber se elas necessitam de ajudas (...) também muitas vezes me ajudam. Em relação à direção para mim é como se não existisse. Com a minha chefe direta é que há alguns conflitos, ela distribui mal as tarefas acabando por dividir o grupo, depois há um grupo que trabalha muito e o outro quase não faz nada (...) É uma chefe que nunca está disponível para ajudar as colegas, ela esquece-se que as chefes também estão inseridas no horário, está sempre a inventar coisas par não fazer nada e preocupada com a sua vida particular. **(E2)**

Agora não acho que as coisas estejam muito mal. Os superiores são muito fechados, a doutora não passa pelo serviço e isso é muito mau. **(E18)**

A maioria das entrevistadas não evidencia predisposição para cooperar com colegas e em relação aos superiores hierárquicos também demonstram desagrado ou desvalorizam a situação.

Não há grande ajuda entre as colegas. Apenas três das pessoas do grupo se ajudam, eu sou muito sincera, ajudo aquelas que me ajudam a mim (...) e depois quando temos uma chefe que não ajuda ninguém ainda pior. Acho que não há relação com a diretora. O pior de tudo é com a chefe direta, ela não faz nada, nada...anda por ali...encosta-se, inventa trabalhos para ir à secretaria e pronto, não ajuda nada a equipa (...) hoje ninguém diz nada à gente das festas nem de nada, só dizem tens que fazer e pronto...a doutora não diz nada (...) hoje ninguém quer ir a festas nem a nada. **(E3)**

(...) Há lá muitas pessoas a trabalhar e que cada um tem o seu feitio e então há um grande choque entre os feitios das pessoas (...) as pessoas andam insatisfeitas, o que faz com que todas se afastem umas das outras, e assim não é possível existir colaboração. O descontentamento e a insatisfação das funcionárias é por causa dos superiores, diretora técnica e os da direção (...) os que estão lá em cima não sabem de nada do que se passa e depois também não dão autonomia suficiente à diretora gerir as coisas de outra maneira. **(E8)**

As relações com as colegas não são agradáveis. Um ponto importante é a falta de colaboração umas com as outras (...) existe ali na instituição uma enorme falta de respeito, as pessoas não se conseguem pôr no lugar delas, todas as pessoas têm um chefe e têm que obedecer e ponto final. A minha relação com os chefes é boa, mas vejo que há lá muitas pessoas que não conseguem respeitar os chefes, nunca concordam com o que os chefes dizem e depois não os respeitam. **(E12)**

As relações com as colegas são más. Não há colaboração e até digo mesmo, nós mulheres somos más umas para as outras (...) os feitios são todos diferentes e as pessoas chocam nas suas opiniões. **(E14)**

As relações não são saudáveis, não colaboram umas com as outras, cada uma tem o seu feitio e depois estão sempre a entrar em conflito. Há lá um grupo, as mais velhas, são terríveis, não ajudam ninguém, se não me ajudam a mim, também não as costumo ajudar. **(E17)**

Eu nunca tive chatices com nenhum chefe, mas tenho visto muitas colegas com muitos problemas com chefes, todos os dias isso se vê lá na instituição. (E19)

Há muitas situações de conflito, e depois formam-se pequenos grupos que se criticam uns aos outros (...) só tenho vontade de ajudar aquelas que também me ajudam. Com a chefe direta não tenho tido problemas e com a diretora também não. (E20)

c) Capacidade das colaboradoras em assumirem atitudes conflituais (reação a situações de conflito)

Seguindo a perspectiva de Chiavenato (1987), o conflito e a cooperação são duas componentes sempre presentes na vida organizacional. Se as fontes de cooperação residem nas semelhanças de interesses entre indivíduos, da mesma forma, as fontes de conflito residem nas divergências de interesses.

Também Quivy e Campenhoudt (2008) entendem que o conflito é inerente à cooperação, uma vez que é gerado pela desigualdade entre as partes e instituído pelas regras que organizam a participação.

Considerando que os processos de socialização são uma constante na vida organizacional, há que ter em conta que os membros organizacionais se familiarizam com os valores e crenças grupais/organizacionais, os estilos de vida, os modos de resolver conflitos, os modos apropriados de praticar o relacionamento hierárquico, etc. (Cunha et al, 2007).

As diversas formas de reagir perante situações de conflito, por parte das colaboradoras em contexto organizacional, podem ser consideradas como um forte indicador do ambiente que se vive diariamente dentro da organização.

Tendo em conta a multiplicidade de conflitos que surgem no quotidiano da organização e no âmbito da investigação que se pretende realizar, importa saber qual a perceção das colaboradoras relativamente a situações conflituais, ou seja, aqueles que se verificam com mais incidência, designadamente: os interpessoais; os intragrupais e os intra-organizacionais.

É importante tentar perceber em que nível as situações de conflito ocorrem, e como é que essas situações são encaradas e quiçá solucionadas, até pelos próprios intervenientes no conflito.

Verifica-se que a generalidade das entrevistadas reage ao conflito de forma natural e espontânea com as colegas diretas, numa tentativa de resolução do conflito, mas existe uma

ausência muito significativa de comunicação e diálogo tanto com as chefias mais diretas, como com a direção técnica, senão vejamos:

Com as colegas tento falar e resolver, embora às vezes não diga tudo o que deveria. Com os superiores é mais difícil, fica muito por dizer... (E1)

Geralmente resolvemos as coisas com as colegas. Com a chefe direta é mais difícil, ela é muito complicada, quer fazer valer sempre o seu ponto de vista e não pode ser. (E2)

Depende, com algumas colegas já tenho muitas vezes perdido a paciência, sei que tenho que manter a calma, mas nem sempre é possível (...) Com os superiores mantenho sempre a calma, apesar de muitas vezes não estar de acordo com aquilo que eles dizem, sou obrigada a acatar... (E6)

Não costumo reagir muito bem. Umás coisas tento resolver, mas há outras coisas que não vale a pena, afasto-me às vezes são só mesquinhas... (E12)

Com as colegas a reação, às vezes, não é das melhores posso discutir, mas tento resolver (...) Com a diretora digo as coisas de forma diferente. (E14)

(...) às vezes tenho que dizer logo e resolver na altura, outras vezes fico muito magoada, não digo nada e falo com a doutora para desabafar, com a chefe às vezes tenho dificuldades em falar... (E15)

Destacam-se dois casos de comportamentos não conflituosos procurando focalizarem-se apenas nas suas tarefas:

(...) nunca tive conflitos com ninguém, quando eu vejo as colegas a discutirem costumo dizer logo para elas se acalmarem. (E10)

(...) não digo nada, faço o meu trabalho e pronto. (E11)

No entanto, três das entrevistadas verbalizaram que não tinham dificuldades em tentar resolver situações conflituais com as colegas diretas e também não apresentaram dificuldades na comunicação e diálogo com as chefias:

(...) cá eu o que tenho a dizer, digo logo, não guardo para mim.” “...às vezes sou agressiva naquilo que digo, mas tem que ser na altura, as coisas devem ser ditas na altura própria, mesmo com a chefe... (E16)

Falo com as colegas e tento resolver, e também não tenho problemas em tentar resolver coisas com a doutora. **(E18)**

(...)como eu sou um pouco emotiva, às vezes descontrolo-me um pouco e não consigo resolver as coisas com as colegas, então vou ter com a chefe. **(E20)**

Em suma, depois de analisados os discursos produzidos pelas entrevistadas no que diz respeito à cultura organizacional, observa-se uma maioria descontente e pouco predisposta para cooperar. Existe cooperação sim, mas uma cooperação condicionada pelo controlo hierárquico, referimo-nos à tal cooperação formal instituída pelas normas e regras da organização. Estas normas e regras que compõem o ambiente de trabalho são interiorizadas pelas colaboradoras, mas por vezes de uma forma quase coerciva, influenciando o comportamento cooperativo das mesmas.

Atendendo às situações conflituais existentes na organização tanto a nível horizontal como a nível vertical hierarquicamente, percebe-se facilmente a dificuldade que existe por parte das colaboradoras em mostrarem comportamentos de cooperação. Aquela cooperação espontânea ou informal, independente das normas e regras escritas não se observa com regularidade.

2. Visão dos profissionais enquanto atores da organização

Como nos diz Chiavenato (1987), a organização é um sistema cooperativo racional, ela só pode alcançar os seus objetivos, se as pessoas que a compõem coordenarem os seus esforços de forma a alcançar algo que individualmente seria impossível. A organização é um sistema complexo e humano, onde as diferenças e as idiosincrasias de cada um podem minar todo o sistema.

Desta forma, a pertinência deste último eixo é fundamentada pela necessidade do investigador perceber, se as colaboradoras têm a consciência dos aspetos menos positivos que caracterizam a organização. Para além de terem essa consciência, também o facto de as colaboradoras relatarem esses aspetos, demonstra que as mesmas sentem o quotidiano organizacional de uma forma realista e crítica. Esses aspetos passam necessariamente pelos comportamentos de cooperação.

O segundo eixo deste estudo reporta-se à visão que os profissionais têm enquanto atores da organização, saber quais as suas capacidades de avaliação sobre esses mesmos

fenómenos, e também saber se as colaboradoras possuem capacidades para relatar aspetos negativos e fazerem valer as suas opiniões.

a) Avaliações da organização no seu todo pelos trabalhadores

A forma como são avaliados os fenómenos do quotidiano organizacional poderá ter grande influência nos comportamentos cooperativos das colaboradoras. Isto porque, atendendo à observação do investigador, quando as colaboradoras fazem uma avaliação positiva daquilo que se passa em seu redor, poderão ter tendência em ser mais cooperativas de modo espontâneo e ser mais recetivas ao controlo hierarquicamente superior. Por outro lado, se a avaliação tende a ser negativa, já se verificam comportamentos menos cooperativos, ou quando cooperativos, são de forma condicionada.

Seria moroso demais transpor para esta análise todos os testemunhos das colaboradoras que têm uma visão negativa da organização, pois uma maioria bastante significativa fez uma avaliação holística muito negativa da organização. Porém, há que salientar um ponto muito relevante, que é facto de todas as entrevistadas reconhecerem as más relações existentes na organização, atribuindo como causas principais dessas más relações, o individualismo, então vejamos:

A relação entre os setores é muito má (...) todos os setores querem ser um melhor que o outro... **(E1)**

(...) Cada vez mais os setores têm vindo a degradar a sua relação. Cada um faz o seu trabalho e mais nada, acho que as pessoas são quase todas individualistas. **(E2)**

Pelo facto de existirem setores as pessoas sentem-se logo setorizadas (...) Em ocasiões que seja preciso a participação de vários setores, alguns só participam porque são obrigados, não há uma colaboração espontânea, e refiro-me principalmente a ocasiões festivas. **(E7)**

Existem muitas divergências entre os setores. Os setores não colaboram nada, cada vez mais as colegas se afastam umas das outras, isso nota-se muito nas festas... **(E9)**

Ninguém se entende, não colaboram, dizem mal uns dos outros e quando têm que participar nalguma coisa cada um tem uma ideia diferente. **(E14)**

Simultaneamente, algumas das colaboradoras também reconhecem a necessidade de colaboração para atingir os objetivos organizacionais.

(...) Acho que está tudo muito ligado a um jogo de interesses (...) as pessoas são bairristas para aquilo que lhes dá jeito (...) Não está encaixado na cabeça das pessoas que a instituição é uma só, está dividida por setores, que trabalham autonomamente mas têm relações de interdependência entre si. **(E5)**

(...) há muita falta de colaboração entre setores, até porque a instituição é só uma, se trabalhássemos todos numa equipa só, trabalhávamos todos para o mesmo, mas cada um trabalha para seu lado. **(E6)**

Não são nada boas.(...) As relações entre as funcionárias são terríveis. (...) Não há noção de instituição como um todo. Individualizam o seu posto de trabalho, os seus objetivos, não percebem que trabalham numa instituição e que o objetivo da própria instituição é comum a todas. **(E12)**

Os setores não têm uma boa relação, criticam-se muito uns aos outros e deviam ajudar-se mais. **(E20)**

b) Capacidade dos trabalhadores para fazerem valer as suas opiniões (aspetos a serem melhorados e relatados)

A maioria das entrevistadas exprime as suas preocupações e relata aspetos menos positivos vivenciados dentro da organização. Para além de expressarem as suas preocupações, as colaboradoras também emitem opiniões e sugestões sem constrangimentos, não só com as colegas diretas, como também com superiores hierárquicos, numa tentativa de melhoria e de mudança organizacional, senão vejamos os seguintes casos:

(...) Para a cozinha mais funcionários (...) O relógio de ponto também devia funcionar para realmente verem que é verdade que fazemos muitas horas a mais. Nas reuniões com a doutora digo sempre... **(E9)**

A direção devia passar aos setores todos (...) O relógio de ponto devia começar a funcionar (...) Não tenho dificuldades em apresentar sugestões de melhoramento tanto à diretora como à direção. **(E12)**

(...) a diretora devia ir mais ao serviço, falar connosco sobre o serviço (...) Não tenho problemas em me dirigir à minha chefe ou mesmo à diretora e falar de situações que eu ache que devem ser alteradas. **(E13)**

Gostava que vissem aquela questão das horas feitas a mais. Com a chefe já falei muitas vezes. E com a diretora nas reuniões também já o disse... **(E16)**

No entanto, verifica-se que existe um grupo que não apresenta qualquer tipo de dificuldade em relatar aos superiores hierárquicos os aspetos menos positivos da organização, mas tendo a consciência de que não se irá desenvolver qualquer tipo de melhoria ou mesmo de mudança desejada:

(...) Teria que haver uma chefia superior, uma direção muito consciente do que é a casa, o que a compõe e os funcionários que tem (...) teria que ter as tais chefias intermédias que fossem efetivamente o braço direito da direção técnica (...) devia haver mais proximidade e troca de informação entre a direção e a diretora técnica. (...) já transmiti aos meus superiores que são necessárias estas mudanças, pois não sei se eles têm consciência destas necessidades. **(E5)**

(...) Queria era que a encarregada do Centro de Dia (eu), não estivesse integrada no horário (...) os técnicos deviam ser mais presentes com as funcionárias e com os utentes, se viessem mais ao terreno então estivessem tanto nos gabinetes o funcionamento seria muito melhor. Já falei com duas técnicas que acabaram por concordar comigo, mas depois fica tudo na mesma. **(E6)**

A direção devia ouvir mais as funcionárias para compreenderem o nosso trabalho (...) Já referi descontentamento à diretora, mas não fui compreendida... **(E8)**

Os horários têm que ser revistos (...) Tem que haver rotatividade (...) Já disse à chefe e à doutora e ninguém faz nada. **(E15)**

Verifica-se assim, que as colaboradoras têm uma visão negativa da organização, partilhando com colegas e mesmo superiores hierárquicos, as suas preocupações e opiniões.

A partir destes resultados e tendo em conta as relações que as pessoas desenvolvem com o trabalho em contexto organizacional, visando duas componentes relacionais do trabalho, a cooperação e o conflito, sobressaíram algumas considerações e factos que parecem sustentar a hipótese inicialmente proposta no estudo: a de existirem diferentes modos de relação com o trabalho, e que esta se articula com as pertenças sociais.

Em jeito de síntese, verifica-se que a classe de origem da maioria das entrevistadas é a classe VI, do salariado manual, a classe mais subordinada da sociedade portuguesa segundo Cabral (1999). A classe de pertença social da maioria das entrevistadas é a classe

IV, do salariedade não manual. Esta situação resulta sobretudo das categorias profissionais das entrevistadas, já que a média de detenção de capital escolar é muito baixa. Das vinte entrevistadas, apenas quatro detêm capital escolar de nível superior.

No que diz respeito à satisfação perante a ocupação profissional subsiste um forte domínio de adaptação à situação profissional atual, ou seja, as colaboradoras encontram-se satisfeitas pelo facto de terem trabalho, mas regista-se pouca satisfação face à sua ocupação profissional atual, as suas necessidades não se encontram totalmente satisfeitas o que se reflete negativamente no comportamento cooperativo dessas mesmas colaboradoras. Existem fatores que produzem o descontentamento, nomeadamente, as relações com as colegas e as políticas de administração da organização. Por outro lado, também se podem apontar fatores como a inexistência de reconhecimento e apoio por parte da organização relativamente às suas colaboradoras, originando insatisfação no trabalho.

Julgo ser pacífico o facto de apenas cinco das entrevistadas se sentirem realizadas e até vocacionadas para as suas ocupações profissionais atuais e as outras quinze demonstrarem unicamente capacidade de adaptação aos cargos ocupados.

É certo que a maioria das entrevistadas dá prioridade à motivação económica, e que esta maioria é pertencente à classe IV, do salariedade não manual.

Quando interpeladas acerca das questões relacionadas com a cultura organizacional, o padrão manifestado pelas inquiridas é semelhante. Observa-se uma maioria descontente e pouco predisposta para cooperar. Existe cooperação sim, mas uma cooperação condicionada pelo controlo hierárquico, referimo-nos à tal cooperação formal instituída pelas normas e regras da organização. As normas e regras que compõem o ambiente de trabalho são interiorizadas pelas colaboradoras, mas por vezes de uma forma quase coerciva, ou seja, influenciando o comportamento cooperativo das mesmas. Atendendo às situações conflituais existentes na organização, é perceptível a dificuldade que existe por parte das colaboradoras em mostrarem comportamentos de cooperação. Aquela cooperação espontânea ou informal, independente das normas e regras escritas não se observa com regularidade.

As profissionais fazem uma avaliação holística muito negativa da organização. Contudo, a maioria das entrevistadas reconhece como causa principal dessas más relações, o individualismo. A maioria das entrevistadas exprime as suas preocupações e relata aspetos menos positivos vivenciados dentro da organização. Para além de expressarem as suas preocupações, as colaboradoras também emitem opiniões e sugestões sem

constrangimentos, não só com as colegas diretas, como também com superiores hierárquicos, numa tentativa de melhoria e de mudança organizacional.

Modos de relação com o trabalho

1. Ausência de comportamentos de cooperação associada a situações de conflito

De acordo com o objeto de estudo, procurou-se encontrar razões e motivos que levam as pessoas a desenvolver, ou não, comportamentos de cooperação em contexto organizacional. Estes comportamentos dizem respeito às contribuições dos colaboradores da organização, que se refletem sob a forma de dedicação e empenho profissional, para além daquilo que está prescrito nas suas funções laborais.

Enquanto a organização tem expectativas em relação aos seus colaboradores, no que diz respeito às suas aptidões, competências e potencial de desenvolvimento, os colaboradores têm também as suas expectativas em relação à organização. Desta forma, surge uma interação entre pessoas e organização, a que se dá o nome de “*processo de reciprocidade*”: a organização espera que os seus colaboradores realizem as tarefas as que lhes são destinadas concedendo-lhes incentivos e recompensas, por outro lado, os colaboradores oferecem o seu trabalho, esperando certas satisfações pessoais (Chiavenato 1987).

Contudo, não basta existir um equilíbrio entre estas duas situações, para que subsista o tal “*processo de reciprocidade*”, ou seja, evidenciam-se dentro da organização um conjunto de variantes associadas tanto à organização como às suas colaboradoras, responsáveis por um ambiente de trabalho desagradável, o qual pode pôr em causa todo esse processo.

Para prosseguimento do presente estudo e alcance dos objetivos do mesmo, é pertinente avaliar a capacidade das entrevistadas para cooperar, com base nos discursos produzidos nas entrevistas.

De acordo com o que nos dizem os autores Cunha, Rego e Cunha (2007), nas organizações, as pessoas trabalham de forma coordenada. Contudo, em algumas delas, associada à coordenação, é necessário que exista cooperação. A coordenação pode ser praticada através da hierarquia, não implicando necessariamente um nível elevado de cooperação. Nas organizações onde há estreita cooperação, independentemente, de existir ou não orientações superiores, de modo formal ou informal, com pessoas do mesmo ou de diferentes departamentos, entre pessoas do mesmo ou diferentes níveis hierárquicos, as pessoas cooperam e ajudam-se mutuamente, focalizam-se no que é realmente necessário fazer para que os objetivos das equipas e da organização sejam atingidos.

Considerando a organização como um sistema cooperativo racional, ela só pode alcançar os seus objetivos, se as pessoas que a compõem combinarem os seus esforços para atingirem algo que individualmente jamais conseguiriam (Chiavenato, 1987).

Todavia, é também muito importante ter em conta a perspetiva de Chester Barnard, que encara a questão da cooperação humana nas organizações através de duas dimensões distintas, designadamente a cooperação formal e cooperação informal.

O entendimento de Barnard sobre a cooperação formal diz-nos que contribuir com ação significa, por vezes, sacrificar a própria conduta em benefício de coordenação. Esta disposição para o sacrifício pode variar de indivíduo para indivíduo e até mesmo no próprio indivíduo, sendo que o sistema total de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço (Chiavenato, 1987). Sobre a cooperação informal, o autor refere que as pessoas podem, frequentemente, entrar em contacto e agir umas sobre as outras, mesmo quando esses relacionamentos não façam parte de qualquer organização formal, nem que sejam por ela dirigidos, ou seja, são relações autónomas e independentes de controlo hierárquico.

Com base nestes pressupostos, procedeu-se a uma sistematização de resultados, tendo sempre em conta o objetivo central do estudo, compreender de que forma a classe de origem e de pertença social dos indivíduos pode influenciar a sua relação com o trabalho.

Como já foi referenciado na metodologia (capítulo três), adotou-se um eixo de avaliação da capacidade de cooperar, proposto por (Quivy e Campenhoudt 2008), estabelecendo uma classificação entre forte e fraca capacidade de cooperação.

Para efeitos deste estudo, há que salientar a importância da cooperação formal e da cooperação informal, uma vez que o investigador estabeleceu o seguinte: comportamentos de cooperação condicionados pelo controlo hierárquico ou para obter algo em troca, correspondem a níveis fracos de cooperação; comportamentos de cooperação espontânea e voluntária correspondem a níveis fortes de cooperação.

Quadro 11 – Avaliação da capacidade de cooperação

Qualificações/mobilidade intergeracional	Satisfação perante a ocupação profissional	Realização pessoal e profissional	Motivação para o trabalho	Cultura organizacional	Capacidade de cooperação
E1- 12º ano/ T +	Satisfeita	Sim	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Forte
E2 – 12º ano/T +	Pouco satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E3 – 4º ano/ T -	Pouco satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E4 – 6º ano/ T +	Pouco satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E5 – Licenciatura/ T +	Muito satisfeita	Sim	Motivada	Inibidora cooperação	Forte
E6 – 12º ano/ T +	Satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E7 – Licenciatura/T +	Muito satisfeita	Sim	Muito motivada	Inibidora cooperação	Forte
E8 – 5º ano dos liceus/ T+	Pouco Satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E9 – 12º ano RVCC/ T-	Satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E10 – 4º ano/T +	Muito satisfeita	Sim	Muito motivada	Inibidora cooperação	Forte
E11- 8º ano/T -	Satisfeita	Não	Motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E12 – Licenciatura/ T+	Muito satisfeita	Sim	Motivada	Inibidora cooperação	Forte
E13 – 9º ano RVCC/T +	Satisfeita	Não	Motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E14 -12ºano/ T -	Pouco satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E15 – 6º ano/ T +	Pouco satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E16 – 10º ano/ T +	Satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E17 - 6º ano/ T-	Pouco satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E18 - 9º ano RVCC/ T+	Satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E19 - Licenciatura/ T+	Pouco satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca
E20 - 9º ano RVCC/ T+	Satisfeita	Não	Pouco motivada	Inibidora cooperação	Fraca

T+ : trajetória ascendente

T- : trajetória descendente

Numa primeira observação, constata-se que uma grande maioria das entrevistadas não mostra comportamentos de cooperação dentro da organização. No universo das vinte colaboradoras entrevistadas, apenas cinco mostram níveis fortes de cooperação. Estas cinco colaboradoras mostram comportamentos cooperativos de forma espontânea e voluntária, por isso, são considerados níveis fortes de cooperação, atendendo aos critérios propostos pelo investigador (quadro 11).

Em contrapartida, verificamos que quinze colaboradoras mostram níveis fracos de cooperação, uma vez que esses comportamentos surgem de forma condicionada pelo controlo hierárquico, ou, por vezes, cooperam com colegas apenas para obter algo em troca, como por exemplo, ajuda para com elas próprias.

Dito isto, a realidade existente na organização no que diz respeito à cooperação traduz-se em comportamentos e ações de cooperação formal bem visíveis, já os comportamentos de cooperação informal são quase inexistentes.

Vários estudos sugerem que o esquema da metáfora do iceberg ilustra de forma bem evidente a relação existente dentro das organizações, entre a cooperação formal visível e a cooperação informal, muitas vezes invisível. No caso da organização em estudo, a figura 1 representa essa relação da seguinte forma:

Figura 2 - Metáfora do iceberg

Tipo de cooperação	Características da cooperação	Visibilidade	Metáfora do iceberg
Cooperação formal	Ações condicionadas pelo controlo hierárquico; Ações realizada para obter algo em troca	Elevada	
Cooperação informal	Ações realizadas de forma espontânea, voluntária e consciente	Baixa	

Verificamos então, que os dois tipos de cooperação são coexistentes na organização, embora a cooperação formal seja mais evidente que a cooperação informal.

Barnard (1971) fala-nos da disposição dos indivíduos para cooperar, positiva ou negativamente, como o resultado das satisfações ou insatisfações experimentadas ou antecipadas pelos indivíduos, em comparação com aquelas experimentadas ou antecipadas através de oportunidades alternativas. Dito de outra forma, a disposição para cooperar é um mero efeito, primeiro, dos incentivos para fazer algo, em conjugação com os sacrifícios envolvidos, e depois com as satisfações, mensuráveis, produzidas pelas alternativas.

O que se aferiu na análise da maioria dos discursos produzidos nas entrevistas, foi que os incentivos, recompensas ou até mesmo o simples reconhecimento positivo por parte da organização pelas ações das colaboradoras não são suficientes, para mostrarem a disposição positiva para cooperar de que nos fala Barnard.

A disposição para a cooperação depende, em certa medida, das satisfações que são asseguradas aos contributos individuais, em todo o processo de alcance dos objetivos organizacionais. Se as satisfações não excedem os sacrifícios exigidos, a disposição desaparece e a organização chega a uma condição de ineficiência. Se as satisfações excedem os sacrifícios, a disposição permanece e a organização mantém-se numa situação de eficiência (Barnard, 1971).

Como nos sugere o Barnard (1971) a simples instituição de regras, normas e princípios de conduta social, não é suficiente, por si mesma, para assegurar os esforços cooperativos que sustentam as organizações sociais de trabalho. Isto porque, no que respeita ao objeto de estudo, o desempenho das organizações está dependente não só dos comportamentos prescritos, mas também de comportamentos de cooperação espontânea e voluntária de todos os atores envolvidos. Esses comportamentos de cooperação são fundamentais para o bom funcionamento da organização, uma vez que o efeito de sinergia produz resultados muito positivos. Ou seja, são esperados resultados mais positivos quando os vários atores e departamentos atuam conjuntamente.

Estes comportamentos de cooperação espontânea e voluntária deveriam derivar das interações e relacionamentos que ocorrem dentro da organização formal, mas que dela, não fazem parte. Estamos a falar da organização informal, em que essas interações, relacionamentos e contactos ocorrem repetidamente, mas sem nenhum propósito específico consciente de “grupo”. Estas relações podem ser acidentais ou podem nascer de desejos pessoais, as quais, podem ser amigáveis ou hostis, podendo ser responsáveis pelas atitudes ou comportamentos dos indivíduos (Barnard, 1971).

O que este estudo revela, é a existência desta organização informal dentro da organização formal, responsável pelas atitudes e comportamentos negativos dos indivíduos,

que se refletem na ausência de cooperação. Evidenciam-se interações, relacionamentos e contactos, essencialmente hostis, quer no plano vertical como no plano horizontal da hierarquia.

Atendendo ao que nos diz Chiavenato (1987), o conflito e a cooperação são duas componentes sempre presentes na vida organizacional. Se as fontes de cooperação residem nas semelhanças de interesses entre indivíduos, da mesma forma, as fontes de conflito residem nas divergências de interesses. O autor refere que as fontes do conflito podem ser caracterizadas dentro de um *continuum* que vai desde uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade, desde um extremo, até interesses diferentes, mas não necessariamente incompatíveis, num outro extremo.

Quivy e Campenhoudt (2008) entendem que o conflito se pode apresentar como um sistema de domínio e de contradomínio sobre o que está em jogo na relação. Existe uma conduta de pressão sobre o outro ator, quaisquer que sejam os meios usados, destinada a modificar uma situação que não se julgue satisfatória. Esta pressão pode ser recorrente e ter momentos muito intensos, mas não pode comprometer o mínimo de participação necessária para o funcionamento da organização em que os atores cooperam.

O que se apurou na análise dos discursos produzidos pelo inquérito por entrevista, foi que os conflitos existem na organização e que têm causas tão variadas como: problemas de comunicação, discordâncias sobre a estrutura do trabalho, das políticas e das práticas de administração e divergências pessoais.

No plano interpessoal e intergrupar as situações conflituosas surgem principalmente a partir de dificuldades de semântica e de mal-entendidos. Já no plano intraorganizacional o conflito surge quando as colaboradoras discordam dos objetivos prioritários da organização, das alternativas de decisão de topo e pela distribuição de recursos.

Neste cenário a cooperação entre as pessoas é substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes dentro da mesma.

Atualmente, a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema, “*conflito-cooperação*”, do que, como o fim do conflito. Neste sentido, a organização deveria criar condições ou situações em que o conflito, pudesse ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos (Chiavenato 1987).

Com base em vários estudos, Chiavenato (1987) diz-nos que em situações de conflito as respostas possíveis de um grupo (ou de um indivíduo) podem ser caracterizadas numa

escala geral, variando desde os métodos de supressão total e parcial, até aos métodos de negociação e solução de problemas, dentro de um *continuum* expresso da seguinte forma:

Figura 3 – Situações de conflito e métodos de resolução

Destrutivos		Parcialmente destrutivos		Construtivo
Supressão	Guerra total	Guerra parcial	Negociação	Solução do problema
Métodos antigos		Métodos modernos		Método ainda não atingido

Fonte: H. A. Shepard, 1962

Tendo como suporte esta escala, a forma como as colaboradoras reagem às situações de conflito situa-se ao nível dos métodos modernos, ou seja, são reações imediatas que poderão originar alguma “*discussão*” sobre o assunto. Esta discussão entre colegas poderá, eventualmente, ser transferida para os superiores hierárquicos, na tentativa de ser solucionado. Contudo, a maioria das entrevistadas afirmou que as situações de conflito não são solucionadas, utilizando repetidamente a expressão “(*...*) *fica sempre tudo na mesma (...)*”.

O que se verifica é um conjunto de consequências negativas do conflito, como hostilidade, falta de cooperação, comportamentos retaliatórios e irresponsáveis, redução do empenhamento organizacional e decréscimo dos níveis de satisfação.

Os discursos das entrevistadas apontam para uma necessidade de intervenção por parte das chefias intermédias, no sentido de uma gestão de conflitos eficiente. A maioria tem noção de que os conflitos são naturais e que não podem ser eliminados, mas poderão ser atenuados.

Em suma, as ações e comportamentos de cooperação espontânea e voluntária são quase inexistentes, visto que os objetivos da organização e a satisfação individual se subordinam às lutas entre os opositores. Os comportamentos cooperativos que se verificam derivam da organização formal, impostos pelas necessidades organizacionais.

2. Visão dos profissionais enquanto atores da organização, ou seja, a forma como estes profissionais vive e sente o quotidiano organizacional.

A forma como os profissionais vivem e sentem o quotidiano organizacional torna-se um ponto fundamental deste estudo, uma vez que, reflete todo o ambiente organizacional.

Como nos diz Giddens (2007), as pessoas vão trabalhar todos os dias, não só por ser a sua principal fonte de rendimento para fazerem face às suas necessidades, mas também porque o trabalho é considerado um elemento estruturante na constituição psicológica dos indivíduos. Sendo assim, certamente todas as pessoas preferem um ambiente de trabalho saudável, tranquilo e motivador, já que dedicam ao trabalho grande maioria do seu tempo. A dedicação, o empenho e o profissionalismo das pessoas decorrem, em grande parte, do ambiente organizacional que se vive diariamente.

Quando chegamos ao local de trabalho e encontramos um ambiente hostil, perturbador e desmotivador, não sentimos vontade de lá permanecer, mas antes, terminar o período laboral rapidamente e abandonar o local de trabalho.

Trabalhar numa organização, significa trabalhar para atingir objetivos individuais, mas também para atingir objetivos organizacionais, ou seja, como nos diz Barnard (1971), as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar. No entanto, o comportamento das pessoas dentro das organizações é muito complexo, isto porque as pessoas são todas diferentes, têm necessidades e expectativas diferentes originando comportamentos e atitudes que variam de indivíduo para indivíduo. Novamente se coloca a questão: ***como trabalhar em equipa cooperando uns com os outros, com pensamentos e ideias diferentes, sem comprometer o resultado final?***

Para se atingirem os resultados desejados é necessário cooperar e interagir de forma saudável, é a união de todos os contributos individuais que vai levar ao sucesso da organização.

Tentámos perceber qual é a perceção das colaboradoras em relação a todo o ambiente envolvente da organização. Os testemunhos das inquiridas foram quase unânimes, sendo que demonstram grande capacidade crítica e facilidade de partilha de opiniões e sugestões principalmente com colegas diretas e ocasionalmente com superiores hierárquicos. Revelaram na generalidade uma visão muito negativa da organização, atribuindo grandes responsabilidades às chefias diretas e aos superiores de topo.

A visão muito negativa e generalizada da organização decorre de duas causas principais, identificadas pelas colaboradoras, a primeira diz respeito ao individualismo.

A segunda causa reporta-se ao desinteresse da Direção Técnica e da Mesa Administrativa.

O que se verificou pela análise dos discursos produzidos pelas colaboradoras, foi que para além de atribuírem grande importância aos incentivos materiais como a remuneração, também atribuem grande importância a sentimentos de reconhecimento e gratidão e a uma satisfação pessoal de que se está a fazer parte de algo muito importante, ou seja, que se está servindo uma causa social de grande relevância, pois trata-se de uma Misericórdia, vista como uma instituição de boas práticas sociais. Tanto a Direção Técnica como a Mesa Administrativa não realizam qualquer tipo de ações de reconhecimento ou de apoio para com as colaboradoras.

O ambiente geral que se vive diariamente na organização é em certa medida, responsável pela ausência de comportamentos de cooperação espontânea.

Contudo, alguns testemunhos revelaram que este fenómeno de ausência de comportamentos de cooperação espontânea, tem sido um processo evolutivo, ou seja, algumas das colaboradoras afirmaram que o ambiente se foi desgastando ao longo do tempo, algo que terá que ver com mudanças de Mesas Administrativas e mesmo de colegas.

Esta situação leva-nos até à questão da cultura organizacional. É visível que as colaboradoras têm interiorizado as normas, costumes, hábitos e princípios da organização, mas parece que não existe uma partilha coletiva desse conjunto de pressupostos.

Embora particularmente evidentes no início da relação entre um indivíduo e uma organização, os processos de socialização são uma constante na vida organizacional. Através deles, os membros organizacionais familiarizam-se com os valores e crenças grupais/organizacionais, os estilos de vida, os modos de resolver conflitos, os modos apropriados de praticar o relacionamento hierárquico, etc. (Cunha et al. 2007;638).

Esta familiarização tende a não sobressair nas práticas da organização em causa, ou seja, apesar de a organização tentar construir uma determinada cultura através da sua missão e valores, o modo como essa cultura é passada à prática está dependente das práticas, padrões de interação e jogos dos atores organizacionais (Cunha et al. 2007).

Tendo em conta que a cultura se perpetua e se reproduz através do processo de socialização, os elementos de um grupo tendem a inculcar aos novos membros o mesmo tipo de expectativas e crenças que regulam a vida da organização, não sendo controláveis pelo topo da organização. Esta circunstância pode constituir uma explicação para o facto das pessoas menos bem socializadas na cultura organizacional revelarem menos empenhamento e fraco desempenho (Cunha et al.2007).

3. As dimensões analíticas

A hipótese inicial considerada neste estudo, a de existirem diferentes modos de relação com o trabalho, e que esta se articula com as pertenças sociais, foi o ponto de partida para este trabalho de investigação.

Contudo, tendo em conta que o fenómeno trabalho pressupõe uma vasta heterogeneidade empírica, delimitou-se desde logo, o objeto específico do estudo. Para este efeito, considerámos dois planos substanciais da relação com o trabalho: o plano da relação objetiva, consubstanciado pelas formas como o trabalhador está vinculado à organização e o plano da relação subjetiva que se refere aos comportamentos e atitudes desses mesmos trabalhadores. Desta forma, o estudo centrou-se neste último plano, procurando analisar como se desenvolvem as relações com o trabalho em contexto organizacional, privilegiando duas variáveis subjacentes a essa problemática, nomeadamente a cooperação e o conflito.

Tentar entender como as duas dimensões acima referidas interferem no desempenho profissional dos indivíduos em contexto organizacional contribuiu para atingir o objetivo central do estudo, compreender de que forma a origem e a pertença social do indivíduo pode influenciar a sua relação com o trabalho.

Procurou-se também construir uma tipologia de modos de relação com o trabalho, ou seja, evidenciar diversas maneiras como as pessoas se podem relacionar com o trabalho, no que diz respeito às suas atitudes e comportamentos de cooperação em contexto organizacional.

A tipologia proposta, baseia-se numa aplicação de princípios propostos por Max Weber relativamente à construção e operacionalização de conceitos, a lógica do ideal-tipo¹⁰.

A construção de uma tipologia de modos de relação com o trabalho obrigou a uma objetivação sistemática dos resultados, identificando e formalizando um conjunto de cinco dimensões analíticas, consideradas importantes no escrutínio e avaliação de modos de relação com o trabalho. De salientar que estas dimensões foram selecionadas a partir de um bem mais alargado conjunto de possibilidades, também elas exploradas nos inquéritos por entrevista. As cinco dimensões analíticas retidas organizam-se em dois planos concetuais:

¹⁰ Weber refere-se ao tipo-ideal num texto intitulado: *Objetividade do Conhecimento nas Ciências Sociais*. Obtém-se um tipo-ideal mediante a acentuação unilateral de um ou vários pontos de vista, e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenómenos isoladamente dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo, e que se ordenam segundo os pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se formar um quadro homogêneo de pensamento (COHN, G. (org.) *Max Weber: Sociologia*, São Paulo, Ática, 1982).

- 1) *Relações com o trabalho numa vertente objetiva.* Este primeiro plano concetual compreende duas dimensões analíticas de natureza objetiva, nomeadamente, categoria profissional e sistema de recompensas.

- 2) *Relações com o trabalho numa vertente subjetiva.* O segundo plano concetual compreende três dimensões analíticas de natureza subjetiva, designadamente a satisfação perante a ocupação profissional, motivação para o trabalho e a realização pessoal e profissional.

À medida que cada uma destas cinco dimensões retidas foi sendo apresentada no capítulo anterior, foi possível realizar uma primeira leitura, essencialmente descritiva da realidade empírica em observação.

Todavia, no contexto de uma análise do conceito de modos de relação com o trabalho, importa fazer uma apresentação desse conceito, construindo uma sinopse da sua operacionalização, considerando os seus dois planos concetuais, as suas cinco dimensões e respetivas escalas de medida, como se poderá verificar no quadro 12. Também o exato perfil de cada uma das entrevistadas se pode ver no quadro 13.

Quadro 12 – Sinopse do conceito de modos de relação com o trabalho

Planos conceituais	Dimensões analíticas	Escala de medida		
		Cooperante - envolvido(1)	Média	Cooperante – forçado(1)
Relação com o trabalho numa vertente objetiva	Categoria profissional	Superior	Média	Baixa
	Sistema de recompensas	+/+	+/-	-/-
Relação com o trabalho numa vertente subjetiva	Satisfação perante a ocupação profissional	+/+	+/-	-/-
	Motivação para o trabalho	+/+	+/-	-/-
	Realização pessoal e profissional	+/+		-/-

(1) Cf. Capítulo 4, secção intitulada “Uma tipologia de modos de relação com o trabalho

Quadro 13 – Perfil das entrevistadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Categoria	M	B	B	B	S	M	S	M	B	B	B	S	B	B	B	B	B	B	B	B
Recompensas	+/+	+/-	+/-	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	+/-	+/-	+/+	+/-	+/-	+/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Satisfação	+/+	-/-	-/-	-/-	+/+	+/-	+/+	-/-	+/-	+/+	+/-	+/+	+/-	-/-	-/-	+/-	-/-	+/-	-/-	+/-
Motivação	-/-	-/-	-/-	-/-	+/-	-/-	+/+	-/-	-/-	+/+	+/-	+/-	+/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/-	-/-
Realização	+/+	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-

Categoria: Superior = S; Média = M; Baixa = B

Recompensas: Muito aceitáveis = +/+; Aceitáveis = +/-; Pouco aceitáveis = -/-

Satisfação: Muito satisfeita = +/+; satisfeita = +/-; Pouco satisfeita = -/-

Motivação: Muito motivada = +/+; Motivada = +/-; Pouco motivada = -/-

Realização : Sim = +/+; Não = -/-

4. Uma tipologia de modos de relação com o trabalho

Em concreto, evidenciam-se dois diferentes modos de relação com o trabalho. Procuraram-se denominações tão alusivas quanto possível a cada um desses modos de relação com o trabalho, nomeadamente: *modo cooperante - envolvido* e *modo cooperante – forçado*. Importa, no entanto, caracterizar cada um destes modos de relação do trabalho.

O *modo cooperante – envolvido* caracteriza-se pelo seguinte:

- Desejo e disposição para cooperar;
- Disponibilidade permanente para colaborar e participar nas atividades prescritas e não prescritas nas suas funções;
- Ações voluntárias e espontâneas;
- Espírito de equipa e entre- ajuda;
- Iniciativa;
- Proximidade com os objetivos organizacionais.

O *modo – cooperante forçado* caracteriza-se pelo seguinte:

- Recusa em cooperar;
- Acomodação e conformismo com os costumes e as normas de conduta vigentes na organização;
- Individualismo;
- Indisponibilidade permanente para colaborar e participar em atividades não prescritas nas suas funções;
- Distanciamento dos objetivos organizacionais;
- Propensão para a hostilidade e para a crítica negativa.

Tanto o *modo cooperante – envolvido* como o *modo cooperante - forçado* se caracterizam por princípios que fazem parte do carácter pessoal de cada um, da sua formação moral. Tendo em conta o que nos diz Barnard, os comportamentos cooperativos dentro das organizações, são influenciados pela “moral”, não estando dependentes apenas do controle administrativo. No seu entender, a existência de cooperação não depende apenas da vontade da administração executiva, mas depende também, da formação social daqueles que compõem as organizações e das suas suscetibilidades identitárias (Barnard, 1971).

De salientar que no *modo cooperante – envolvido* existe um envolvimento com a dinâmica da organização, bem visível na participação, colaboração e cooperação espontânea. Por outro lado, no *modo cooperante – forçado*, as pessoas cooperam, mas dependentes da vontade administrativa e executiva e não dependentes da sua própria vontade de cooperar.

Os dois distintos modos de relação com o trabalho que aqui se identificam, são o resultado da análise sistemática dos discursos produzidos pelas entrevistadas e também pela observação dos fenômenos pelo próprio investigador. O conjunto de categorias selecionadas para elaboração do inquérito, procurou identificar indicadores que apontassem para as diversas maneiras como as colaboradoras reagem à dinâmica organizacional. Constatou-se que as suas reações estavam dependentes de fatores tão distintos como sejam os remuneratórios ou os emocionais. Enquanto algumas das inquiridas alegam a baixa remuneração como fator decisivo para desenvolverem ações de cooperação espontânea, outras mencionam o fator “reconhecimento” por parte da organização como um fator condicionante para tais comportamentos.

No sentido de prosseguir o trabalho de análise empírica em função desta configuração tipológica, torna-se necessário traduzir cada um dos valores assumidos por cada por cada uma das seis dimensões retidas em indicadores relativos aos modos de relação com o trabalho (*cooperante – envolvido* e *cooperante forçado*). No quadro 14 pode ver-se essa correspondência e no quadro 15 pode ver-se o perfil de cada uma das entrevistadas já codificadas de acordo com essa correspondência, ou seja, usando indicadores diretamente relativos aos modos de relação com o trabalho.

Quadro 14 – Correspondência entre os valores de cada uma das dimensões analíticas e os indicadores relativos a modos de relação com o trabalho (“cooperante – envolvido e “cooperante – forçado”)

Dimensões	Valores		
	Elevada	Média	Baixa
Categoria Profissional	CE	CE	CF
Sistema de recompensas	+/+	+/-	-/-
	CE	CF	CF
Satisfação perante ocupação profissional	+/+	+/-	-/-
	CE	CF	CF
Motivação para o trabalho	+/+	+/-	-/-
	CE	CF	CF
Realização pessoal e profissional	+/+		-/-
	CE		CF

Cooperante – forçado = CF

Cooperante – envolvido = CE

Quadro 15 – Perfil das entrevistadas utilizando indicadores relativos aos modos de relação com o trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Categoria	CE	CF	CF	CF	CE	CE	CE	CE	CF	CE	CF	CE	CF	CF	CF	CF	CF	CE	CF	CF
Recompensas	CE	CF	CF	CF	CE	CF	CE	CF	CF	CE	CF	CE	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF
Satisfação	CE	CF	CF	CF	CE	CF	CE	CF	CF	CE	CF	CE	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF
Motivação	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CE	CF	CF	CE	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF
Realização	CE	CF	CF	CF	CE	CF	CE	CF	CF	CE	CF	CE	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF	CF

CF = Cooperante - forçado

CE = Cooperante - envolvido

No sentido de apurar o posicionamento das entrevistadas em cada um dos dois grupos de dimensões (e já não apenas em cada uma das dimensões tomadas como independentes), o passo seguinte consistiu em introduzir uma codificação numérica dos indicadores relativos aos modos de relação com o trabalho (cooperante – envolvido = 1; cooperante – forçado = 2) que permitisse construir um índice para cada um dos entrevistados que se pode ver no quadro 16. De referir que esta distinção entre estes dois modos de relação com o trabalho é quase exclusivamente de natureza qualitativa.

Quadro 16 – Correspondência entre os valores das seis dimensões analíticas e a codificação numérica dos indicadores sobre modos de relação com o trabalho

Dimensões	Valores das dimensões e codificação numérica dos indicadores sobre modos de relação com o trabalho		
	Superior	Média	Baixa
Categoria Profissional	1	1	2
Sistema de recompensas	+/+ 1	+/- 2	-/- 2
Satisfação perante ocupação profissional	+/+ 1	+/- 2	-/- 2
Motivação para o trabalho	+/+ 1	+/- 2	-/- 2
Realização pessoal e profissional	+/+ 1		-/- 2

1= Cooperante – envolvido

2 = Cooperante - forçado

De acordo com Campos (2008; p.175) este procedimento, embora recorrente em muitas análises empíricas, contém alguns problemas que importa não omitir. Ou seja, “trata-se de transformar escalas de medida nominal e ordinal em escalas de intervalos. E não é certo que se possam considerar como equidistantes os diferentes valores considerados numa escala de medida nominal, nem mesmo numa escala de medida ordinal. Sabe-se que essas diferenças não são à partida suscetíveis de qualquer medida quantitativa, e, por isso, não são diretamente comparáveis através de escalas numéricas, no entanto, ao operar a referida transferência de escalas com o objetivo de construir um índice, acaba por se pressupor que tais diferenças são equivalentes...Apesar desta

ambiguidade, é certo que se trata de um procedimento bastante útil, não só enquanto objetivação uma visibilidade mais direta sobre a informação empírica, mas também porque permite algumas operações que, não sendo rigorosas, viabilizam uma visão global sobre determinado conjunto de dimensões analíticas”.

Com base numa codificação numérica é possível construir um índice. O valor do índice que se construiu para dar conta dos modos de relação com o trabalho pode oscilar entre o valor mínimo de *um* e o valor máximo de *dois*. De realçar que, apesar de uma partição em apenas dois tipos implicar uma margem demasiado ampla, reflete de forma inequívoca o resultado de uma combinação complexa de múltiplas vertentes. Ou seja, a articulação de um conjunto de dimensões analíticas permitiu-nos gerar várias possibilidades, no entanto, a principal intenção era apreender as suas configurações essenciais e evidenciar os principais tipos de modos relação com o trabalho.

Como se pode ver no quadro 17, a partição do índice fez-se por divisão aritmética simples: valor da amplitude global do intervalo sobre a quantidade de tipos considerados: $1,00 / 2 = 0,5$.

Quadro 17 – Correspondência entre modos de relação com o trabalho e valores do respetivo índice

Valor médio	Modos de relação com o trabalho	Abreviatura
1,0 a 1,5	Cooperante - envolvido	CE
1,5 a 2	Cooperante - forçado	CF

Tendo sempre em conta o objetivo central do estudo, compreender de que forma a classe de origem e de pertença social dos indivíduos pode influenciar a sua relação com o trabalho, o quadro 18 revela a distribuição das entrevistadas, agrupadas pelas classes de pertença social, pelos dois tipos de relação com o trabalho que se autonomizaram em termos globais. O que se observa é que o nível de cooperação dentro da organização é efetivamente afetado pelas origens e trajetórias sociais das suas colaboradoras.

Para efeitos deste estudo deu-se especial atenção à trajetória social das entrevistadas, contudo, a classe de pertença social torna-se uma variável de maior relevância para atingir aquele que é o objetivo central do mesmo.

Quadro 18 – Classe de pertença social por modo de relação com o trabalho: perfil global

Classe de pertença social	Modos de relação com o trabalho		
	Cooperante - envolvido	Cooperante - forçado	Total
II – Nova burguesia assalariada	4	3	7
IV – Salariado não manual	1	12	13
Total	5	15	20

A classe de pertença social da maioria das entrevistadas é a classe IV, do salariado não manual. Esta situação resulta sobretudo das categorias profissionais das entrevistadas, já que a média de detenção de capital escolar é muito baixa. Das vinte entrevistadas, apenas quatro detêm capital escolar de nível superior.

A maioria das entrevistadas não está satisfeita com o sistema de recompensas que a organização tem para oferecer às colaboradoras, esta maioria é pertencente à classe IV, do salariado não manual.

No plano subjetivo e no que concerne à satisfação perante a ocupação profissional subsiste um forte predomínio de adaptação à situação profissional atual, ou seja, as colaboradoras encontram-se satisfeitas pelo facto de terem trabalho, mas registam pouca satisfação face à sua ocupação profissional atual.

É também evidente que a maioria das entrevistadas dá prioridade à motivação económica, e que esta maioria é pertencente à classe IV, do salariado não manual.

Apenas cinco das entrevistadas se sentem realizadas e até vocacionadas para as suas ocupações profissionais atuais e as outras quinze demonstrarem unicamente capacidade de adaptação aos cargos ocupados.

O interesse pela problemática das relações com o trabalho surgiu da constatação, por parte do investigador, de que os indivíduos com qualificações académicas mais elevadas mostram comportamentos cooperativos mais frequentemente e que os indivíduos com qualificações inferiores não são tão cooperativos. Os primeiros estão mais motivados e orientados para atingirem os objetivos da organização.

A análise destas duas dimensões a cooperação e o conflito, no âmbito do conceito *relações com o trabalho* no seio das organizações remete-nos para as “*formas diferenciadas*” de relação dos indivíduos com o trabalho.

Verifica-se assim, pela observação do quadro 18, que no universo das vinte entrevistadas, apenas cinco se situam no modo de relação com o trabalho *cooperante – envolvido*. Estas colaboradoras mostram comportamentos de total cooperação espontânea, apresentam um perfil pessoal e profissional de acordo com os contornos deste modo de relação com o trabalho.

Esta situação sugere-nos que a maioria das inquiridas mostram atitudes e comportamentos de cooperação condicionados, ou seja, esses comportamentos apenas aparecem por imposição de superiores hierárquicos, ou por outro lado, por necessidades laborais imprevistas.

A análise dos discursos produzidos pelos inquiridos apontam para várias maneiras das colaboradoras reagirem ao quotidiano organizacional. Mas, no que diz respeito ao objeto do estudo, às ações de cooperação espontânea e ao conflito que por vezes lhe é inerente, apenas se registam duas reações, aquelas que cooperam espontaneamente e voluntariamente e depois aquelas que cooperam, mas apenas porque são “obrigadas” a isso. Geralmente, é nesta última situação que surge o conflito, tanto no plano horizontal, como no plano vertical hierarquicamente. Por vezes este conflito é exteriorizado, outras vezes é ocultado, provocando um ambiente organizacional desagradável, instável e hostil.

Conclusão

Este estudo resultou do interesse pela problemática das relações com o trabalho, ou seja, as diversas maneiras como as pessoas se relacionam com o trabalho. Contudo, esta problemática reveste-se de uma grande complexidade e mostra-se um fenómeno multidimensional. Perspetivando uma abordagem sociológica, para dar início ao estudo, houve a necessidade, de se delimitar o objeto de estudo, visto ser uma temática muito abrangente (quais as dimensões de interesse e qual o campo empírico a serem estudados).

Ao desenvolver a sua atividade profissional numa organização social, uma Misericórdia, o investigador foi detetando e vivenciando fenómenos organizacionais, que gradualmente têm afetado negativamente o desempenho organizacional.

O investigador identificou duas dimensões subjacentes à problemática das relações com o trabalho, a cooperação e o conflito como as responsáveis pelo mau desempenho organizacional.

O investigador constatou que os indivíduos com qualificações mais elevadas mostram comportamentos mais cooperativos do que aqueles com qualificações inferiores. De certa forma, este fenómeno parece estar relacionado com a ocupação profissional dos indivíduos, sendo desencadeados mais frequentemente nos setores em que os indivíduos são menos qualificados e escolarizados.

O sucesso deste tipo de organizações está dependente não só dos comportamentos prescritos, mas também de comportamentos de cooperação de todos os atores envolvidos. As pessoas para além de executarem os papéis que lhe estão atribuídos, também devem ser estimuladas e incentivadas a desenvolverem ações espontâneas e inovadoras que não estejam prescritas nas descrições de funções. Os comportamentos de cooperação são fundamentais para o bom funcionamento da organização, uma vez que o efeito de sinergia produz resultados muito positivos. Ou seja, são esperados resultados mais positivos quando os vários atores e departamentos atuam conjuntamente.

Assim sendo, o estudo perspetivou compreender as diversas formas como as pessoas se relacionam com o trabalho, atendendo à hipótese inicial considerada: a de existirem diferentes modos de relação com o trabalho, e que esta se articula com as pertenças sociais.

Neste sentido, o estudo focalizou-se na análise de duas dimensões subjacentes ao conceito de modos de relação com o trabalho, por um lado a cooperação, por outro lado, o conflito que lhe é inerente.

Para este efeito, elaboraram-se algumas hipóteses que permitiram orientar o trabalho de pesquisa pretendido, as quais foram confrontadas com dados da observação sendo, neste capítulo conclusivo, validadas ou refutadas.

No que concerne às hipóteses consideradas, concluiu-se o seguinte:

Hipótese 1: existem diferentes modos de relação com o trabalho e estes articulam-se com as pertenças sociais.

Verificámos que a mobilidade ascendente é superior à descendente e apenas cinco casos se encontram nesta última situação, não sendo representativo para o estudo.

De acordo com o esquema de classes sociais de Manuel Villaverde Cabral, das quinze subidas de classe, só um caso ocupa uma posição de topo na classe I, burguesia.

Cinco casos ocupam uma posição quase de topo, a classe II, nova burguesia assalariada. As restantes entrevistadas encontram-se atualmente posicionadas na classe IV, do salariado não manual, uma classe inferior.

Constatámos então que num universo de vinte entrevistadas, quinze mostram níveis fracos de cooperação no trabalho, sendo oriundas na sua maioria, da classe social mais baixa, a classe do salariado manual. Apesar de se ter verificado uma trajetória ascendente, não foi uma subida muito significativa, ocupam posições na classe IV, a classe do salariado não manual, em virtude das suas qualificações académicas e ocupação profissional.

Só se verificaram cinco casos de níveis fortes de cooperação. São casos oriundos da classe social mais baixa, a classe VI do salariado manual, com exceção de um caso, oriundo da classe III, da pequena burguesia.

Quatro casos evoluíram para a classe II, classe da nova burguesia assalariada, em virtude das suas qualificações académicas e ocupações profissionais. O outro caso evoluiu para a classe IV, do salariado manual em virtude da sua ocupação profissional.

Apesar de se ter verificado uma mobilidade ascendente na maioria dos casos, entre a geração atual e a anterior, principalmente, devido a movimentos de ascensão social ocorridos depois das inquiridas terem entrado na vida ativa, esta “subida” de classe em relação aos pais não foi muito significativa. Desta forma, no entender do

investigador, a primeira hipótese encontra-se validada, ou seja, a condição de classe está associada aos diferentes níveis de cooperação.

Hipótese 2: a satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente o comportamento cooperativo.

Se as colaboradoras se sentirem confortáveis com a sua atual ocupação profissional, se sentirem as suas necessidades satisfeitas, serão mais cooperativas.

Considera-se a segunda hipótese validada. Verifica-se que no universo das vinte entrevistadas, apenas cinco se encontram muito satisfeitas perante a ocupação profissional e sete se encontram satisfeitas. Estamos, portanto, perante uma maioria que até se sente satisfeita perante a ocupação profissional. Das cinco colaboradoras que apresentam níveis fortes de cooperação, quatro encontram-se muito satisfeitas perante a ocupação profissional e uma colaboradora encontra-se apenas satisfeita. Desta forma, os restantes casos que apresentam apenas satisfação ou pouca satisfação perante a ocupação profissional mostram níveis baixos de cooperação.

Contudo, como já foi referido, a análise dos discursos produzidos indica-nos um forte predomínio de adaptação à situação profissional atual, ou seja, as colaboradoras encontram-se satisfeitas apenas pelo facto de terem trabalho, mas regista-se pouca satisfação face à sua ocupação profissional atual, as suas necessidades não se encontram totalmente satisfeitas o que se reflete negativamente no comportamento cooperativo dessas mesmas colaboradoras. É este facto relevante que permite ao investigador validar esta hipótese, uma vez que, em termos numéricos existe uma minoria (oito entrevistadas) pouco satisfeita perante a ocupação profissional.

Também é importante referir que as colaboradoras pouco satisfeitas ou apenas satisfeitas com a ocupação profissional, não se sentem realizadas pessoal e profissionalmente.

Hipótese 3: o indivíduo mais motivado para o trabalho tem tendência a ser mais cooperativo.

Considera-se validada a terceira hipótese. Verifica-se uma grande maioria de colaboradoras pouco motivadas para o trabalho e um grupo mais restrito de colaboradoras apenas motivadas para o trabalho, só duas colaboradoras se mostram muito motivadas para o trabalho.

A maioria das entrevistadas identificou a recompensa material (remuneração) como principal fator motivacional. Os testemunhos das colaboradoras mostram que o salário é muito valorizado e condicionador da motivação para trabalhar, uma vez que, de acordo com as suas opiniões se praticam salários muito baixos dentro da organização.

Hipótese 4: a organização possui uma cultura organizacional impulsionadora de comportamentos cooperativos.

Considera-se a quarta hipótese refutada. O que se verificou foi a existência de uma cultura organizacional inibidora de comportamentos cooperativos.

As colaboradoras têm interiorizado as normas, costumes, hábitos e princípios da organização, considerando que os processos de socialização existem, e, são uma constante na vida organizacional, tendo em conta que os membros organizacionais se familiarizam com os valores e crenças grupais/organizacionais, os estilos de vida, os modos de resolver conflitos, os modos apropriados de praticar o relacionamento hierárquico, etc. (Cunha et al, 2007).

Todavia, as colaboradoras mencionam o desinteresse dos superiores pela dinâmica organizacional, pelas normas e até pelos valores que a organização representa. Estes fatores são geradores de uma cultura organizacional inibidora de comportamentos cooperativos.

Em suma, os comportamentos cooperativos dentro da organização estão condicionados pela origem social e pela pertença social atual dos indivíduos. As colaboradoras não sentem satisfação perante a ocupação profissional nem se sentem realizadas pessoal e profissionalmente, fatores que condicionam a cooperação dentro da organização. As colaboradoras não sentem motivação para o trabalho, logo não apresentam comportamentos cooperativos. As colaboradoras identificam uma cultura organizacional responsável pela ausência de comportamentos de cooperação.

Importa referir, que para atingir o objetivo geral se listaram um conjunto de indicadores, que iam de encontro aos objetivos específicos do estudo, assim verificou-se o seguinte:

A pluralidade de categorias profissionais existente dentro da organização é significativa, no entanto, a maioria delas encontra-se posicionada no fundo da cadeia hierárquica. A progressão na carreira, no que diz respeito a movimentos verticais,

assentes num sistema de níveis hierárquicos, é quase inexistente. Verificam-se mais os movimentos horizontais assentes na polivalência e rotação de postos de trabalho. Por vezes, podem existir alterações ao nível do conteúdo e processos de trabalho. As colaboradoras são reclassificadas horizontalmente nos graus correspondentes à categoria profissional.

As qualificações escolares são consideradas muito baixas. Numa amostra de vinte entrevistadas, apenas quatro obtiveram qualificações de nível superior.

A remuneração é encarada como o fator mais relevante em termos de sistema de recompensas pelas colaboradoras. Consideram os salários praticados dentro da organização muito baixos.

A generalidade das colaboradoras não sente satisfação perante a ocupação profissional nem se sentem realizadas pessoal e profissionalmente. A sua satisfação prende-se unicamente ao facto de terem um emprego estável face à conjuntura socioeconómica atual.

A grande maioria das colaboradoras não sente motivação para o trabalho.

Conclui-se que uma maioria representativa da amostra apresenta níveis fracos de cooperação, não esquecendo o conflito que lhe é inerente. Tendo em conta o que nos diz Quivy e Campenhoudt (2008), a cooperação é uma troca que se assinala por um determinado período de tempo, mas também pela desigualdade entre as partes. Ou seja, é uma troca desigual, já que os trunfos, os meios e os recursos são diferentes. Desta forma, a desigualdade dos meios e das posições de cada um, permitem que as regras que regulam a troca se façam sempre com vantagem para aqueles que dispõem dos melhores trunfos. Segundo os autores, este desequilíbrio provoca o conflito, tornando assim conflitual qualquer cooperação. Na generalidade, as colaboradoras sentem-se quase sempre em posições desiguais, *“as outras são sempre as privilegiadas...”*, é afirmação recorrente dentro da organização.

De realçar um ponto muito importante para este estudo, que é o facto da geração atual não ter evoluído significativamente na posição social, em relação à geração anterior. Este facto deve-se principalmente ao baixo nível de escolarização adquirido pelas inquiridas, ou seja, verifica-se que o destino de classe dos indivíduos fica substancialmente traçado desde a sua entrada na vida ativa e que, sobretudo nas classes mais baixas, essa entrada depende, por ordem decrescente, da classe social de origem e do capital escolar adquirido (Cabral, 1998).

Logo, esta situação reflete a problemática identificada pelo investigador, os indivíduos com qualificações académicas mais elevadas mostram comportamentos cooperativos mais frequentemente e os indivíduos com qualificações inferiores não são tão cooperativos. Os primeiros estão mais motivados e orientados para atingirem os objetivos da organização.

Perante esta realidade, valerá a pena ter em conta um conceito desenvolvido por Pierre Bourdieu (1979) o conceito de habitus que representa o sistema de disposições mentais, resultante, não só da incorporação das formas culturais que correspondem a condições e estilos de vida próprios de um determinado lugar, como, também, da perceção dos agentes acerca das distâncias que separam os diferentes lugares da estrutura social.

Bourdieu alega que as classes populares, de todas as mais pressionadas pela necessidade económica, e desprovidas dos meios culturais e políticos que lhes permitiriam alcançar uma posição mais elevada no sistema global das posições, adaptam-se à situação por via do mecanismo psicológico que consiste em negar o que lhes é negado ou, dito de outra maneira, escolhem o necessário. É a pressão da urgência da necessidade e perceção das fraquíssimas probabilidades de sair da situação que estão na base do realismo das classes populares, um dos traços mais característicos deste habitus que o autor designa por “gosto da necessidade e princípio do conformismo”

O estudo mostrou que os casos em que se verificam níveis fracos de cooperação correspondem às classes mais baixas. O princípio do conformismo encontra-se associado aos baixos níveis de cooperação.

Os níveis mais elevados de cooperação são visíveis naqueles que se encontram posicionados nas classes mais altas.

Avançando no conhecimento desta problemática, procurou-se também construir uma tipologia de modos de relação com o trabalho, ou seja, evidenciar diversas maneiras como as pessoas se podem relacionar com o trabalho, no que diz respeito às suas atitudes e comportamentos de cooperação em contexto organizacional.

Ao avaliar-se a capacidade de um ator para cooperar, estabelecendo uma classificação entre forte e fraca capacidade de cooperação, fixou-se também uma correspondência entre capacidade de cooperação e modos de relação com o trabalho.

A construção da presente tipologia constitui essencialmente um instrumento analítico que nos permite descrever determinados aspetos considerados fundamentais naquilo que é o plano das relações que as pessoas estabelecem com o trabalho.

Os dois distintos modos de relação com o trabalho que aqui se identificaram, designadamente, *modo cooperante - envolvido* e *modo cooperante – forçado*, são o resultado da análise sistemática dos discursos produzidos pelas entrevistadas e também pela observação dos fenómenos pelo próprio investigador.

Finalmente, interessa realçar que este estudo teve, acima de tudo um carácter exploratório e descritivo e que, enquanto tal, permitiu revelar aspetos de uma realidade pouco conhecida.

Na modesta opinião do investigador, a organização sobrevive, mas com níveis muito baixos de cooperação, empenho e dedicação. Todos os atores envolvidos na organização, enquanto profissionais e dirigentes, deveriam rever os seus comportamentos e atitudes condicionadoras de um bom desempenho individual, mas que se reflete no desempenho organizacional. Numa vasta teia de valores e princípios, são o individualismo, o conflito, a crítica negativa, o fraco espírito de equipa e a rivalidade que subsistem diariamente na organização.

O estudo ambiciona constituir um contributo para reflexão, com vista a um processo de mudança gradual e positiva da dinâmica da organização.

Referências Bibliográficas

Almeida, Paulo Pereira de (2005), *Serviços e Sociologia do Trabalho*, <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n47/n47a04.pdf>.

Bancaleiro, José (coord.) (2008), *Gestão de Ativos Humanos no Século 21*, Lisboa, Editora RH.

Bardin, Laurence (2004), *Análise de conteúdo*, Lisboa, edições 70.

Barnard, Chester (1971), *As Funções do Executivo*, http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/AS_FUNCOES_DO_EXECUTIVO/publicacao/index.html.

Bell, Judith (2004), *Como realizar um projeto de investigação*, Lisboa, Gradiva publicações.

Bernoux, Philippe (2005), *A sociologia das Organizações*, Porto, Rés Editora.

Bilhim, João (2000), *Ciência da Administração*, Lisboa, Universidade Aberta.

Bilhim, João (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa.

Bourdieu, Pierre (2010), *A Distinção*, Coimbra, Edições 70, Lda.

Burgess, Robert (2001), *A Pesquisa do Terreno: Uma Introdução*, Oeiras, Celta Editora.

Cabral, Manuel Villaverde (1998), “*Mobilidade Social e atitudes de classe em Portugal*”,

<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1221843503D2gWE9ha4Sw90LD3.pdf>.

- Caetano, António e Jorge Vala (2007), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e práticas*, Lisboa: Editora RH.
- Campenhoudt, Luc Van (2003), *Introdução à Análise dos Fenómenos Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Campos, Luís Melo (2008), *Música e Músicos: Modos de Relação*, Lisboa, Celta Editora.
- Carmo, Hermano (2007), *Desenvolvimento Comunitário*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Carmo, Hermano e Manuela Malheiro Ferreira (1998), *Metodologia da Investigação*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Carmo, Renato Miguel (2010), *Desigualdades Sociais 2010, Estudos e Indicadores, Observatório das Desigualdades*, Lisboa, Editora Mundos Sociais.
- Carvalho, José Mexia Crespo de (2003), *Elementos de gestão para o Terceiro Setor*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Chiavenato, Idalberto (1987), *Teoria Geral da Administração 1*, São Paulo, Editora McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1987), *Teoria Geral da Administração 2*, São Paulo, Editora McGraw-Hill.
- Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego e Rita Campos e Cunha (2006), *Organizações Positivas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, Rita Campos Cunha e Carlos Cabral Cardoso (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH.
- Estanqueiro, António (2009), *Saber Lidar Com as Pessoas. Princípios da Comunicação Interpessoal*, Lisboa, Editorial Presença.

Fortin, Marie- Fabienne (1999), *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*, Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Freire, João (1993), *Sociologia do trabalho: Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento.

Freire, João (2009), “Trabalho e Relações Laborais”,(org.), *Atitudes Sociais dos Portugueses*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Freixo, Manuel João Vaz (2010), *Metodologia Científica – Fundamentos Teóricos*, Lisboa: Instituto PIAGET.

Giddens, Anthony (2001), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Gil, A. C. (1989), *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, São Paulo, Editora Atlas.

Gil, António Carlos (1995), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Editora Atlas.

Hunsaker, Phillip L. e Johanna Hunsaker (2009), *Gerir Pessoas*, in *Manuais de Gestão*, Porto, Civilizações Editores.

Joaquim, Henrique (2008), *O Serviço Social nos Centros Sociais e Paroquiais*, Lisboa, Universidade Católica Editora.

Lessard-Hébert, Michelle (1994), *Investigação qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa, Artes Gráficas, Lda

Maciel, Cristiano de Oliveira e Camila Camargo (2011), *Comprometimento, Satisfação, e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento*,
http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1188.pdf.

Mintzberg, Henry (2010), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Alfragide, Publicações D. Quixote.

Moreira, Carlos Diogo (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências e Políticas.

Peretti, Jean-Marie (1997), *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Silabo.

Pinto, José Madureira e Virgílio Lopes Pereira (orgs), (2007), *Pierre Bourdieu. A Teoria da Prática e a Construção da Sociologia em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento.

Procópio, Marco Luís (2007), *A Cooperação Espontânea: Relativizando a Importância da Atividade Formal de Gestão no Funcionamento das Organizações*, <http://www.revistascg.facc.ufrj.br/v2n15.pdf>.

Quivy Raymond e LucVan Campenhoudt (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Rodrigues, Maria de Lurdes (1995), “Atitudes da população portuguesa perante o trabalho”, *Revista Organizações e Trabalho*, 14, Lisboa, APSIOT.

Santos, Boaventura de Sousa (org.) (2005), *Globalização: Fatalidade ou Utopia*, Porto, Edições Afrontamento.

Santos, Leonor (2002), *A investigação e os seus implícitos: contributos para uma discussão* – VI Simpósio de la SEIEM, Departamento de Educação, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/msantos/esp.pdf>.

Seixo, José Manuel (2009), *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos*, Porto, Lidel-Edições Técnicas, Lda.

Serrano, Maria Manuel (2003), “Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para Equacionar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos”, *Economia e Sociologia*, 75, pp. 43-60.

Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (orgs.), (2009), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.

Silva, Carlos Alberto da (2004), *Reencontro Com o Mundo Organizacional: Uma Abordagem Sociológica*, Évora, Universidade de Évora.

Sousa, Maria José, Teresa Duarte, Pedro Sanches e Jorge Gomes (2006), *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*, Lisboa-Porto, Lidel-Edições Técnicas, Lda.

Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, Madrid, Editora McGraw-Hill.

Tourraine, Alain (2005), *Um Novo Paradigma. Para Compreender o Mundo de Hoje*, Lisboa, Instituto Piaget.

Vasconcelos, Isabella Freitas Gouveia e Flávio Vasconcelos (2002), *Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico*, <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a07.pdf>.

Vatin, François (1999), *Epistemologia e Sociologia do Trabalho*, Lisboa, Instituto Piaget.

Apêndices

Apêndice I – Autorização da organização para realização do estudo

Apêndice II – Guião de entrevista

Guião de entrevista

Tema: Como se desenvolvem as relações com o trabalho em contexto organizacional, privilegiando duas dimensões subjacentes a essa problemática, nomeadamente a cooperação e o conflito.

Objetivos: Compreender como as duas dimensões acima referidas interferem no desempenho profissional dos indivíduos em contexto organizacional; compreender de que forma a classe social de origem do indivíduo pode influenciar a sua relação com o trabalho.

Designação dos blocos	Objetivos	Questões
I Identificação dos participantes	Identificar os recursos dos trabalhadores	a) Idade b) Género c) Habilitações escolares d) Profissão dos pais e) Categoria profissional f) Vínculo á organização
II Satisfação perante a ocupação profissional	Perceber se os trabalhadores entendem que existe uma relação de troca entre estes e a organização (troca caracterizada por igualdade ou desigualdade entre as partes).	a) Porque é que (ou como é que) veio para aqui? E está satisfeito? b) Sente algum tipo de reconhecimento pelo seu desempenho? c) Quando lhe é pedido que realize tarefas que não estão prescritas nas suas funções, como costuma reagir? É cooperante? d) Afinal de contas, porque é que trabalha aqui?

III Realização peçoal e profissional	Perceber se existe agrado ou não pela atual profissão	a) A sua ocupação profissional é aquilo que sempre desejou fazer ou “apenas é o melhor que conseguiu”?
IV Motivação para o trabalho	Perceber qual é a percepção das colaboradoras em relação à retribuição, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado.	a) O que pensa do sistema de recompensas que a organização tem para oferecer aos seus colaboradores?
V Cultura organizacional	Perceber se existe integração nas normas ou respeito e aceitação pelas regras, princípios e costumes da organização; perceber qual o grau de implicação e de investimento na ação coletiva; avaliar as capacidades dos trabalhadores em exprimirem e assumirem atitudes conflituais;	a) Todo o ambiente organizacional à sua volta é agradável e motivador? b) As relações com as colegas são saudáveis? Costumam ser cooperantes ou criam-se situações de conflito? c) E com os superiores hierárquicos? d) Como reage a situações de conflito com colegas ou superiores hierárquicos?
VI Visão dos atores enquanto profissionais da organização	Avaliar as capacidades críticas dos trabalhadores (avaliar a organização no seu todo);	a) Na sua opinião, como estão as coisas por aqui? b) Identifique aspetos que gostaria de ver melhorados dentro da organização, os quais pudessem

	<p>Avaliar a capacidade dos trabalhadores para fazerem valer as suas opiniões (aspetos a serem melhorados e relatados)</p>	<p>contribuir de forma positiva para seu próprio desempenho e para o desempenho organizacional.</p> <p>c) Este aspetos que acabou de referir, já alguma vez os mencionou junto de colegas ou superiores hierárquicos, com o objetivo de fazer valer o seu ponto de vista?</p>
--	--	---

