



## **Dissertação de Mestrado**

**AS RELAÇÕES BI-UNÍVOCAS  
ENTRE A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL  
NUM SERVIÇO DE IMAGIOLOGIA**

Maria Luísa Santos de Mendonça e Matos Tomé Nº 3901

Orientadora: Professora Doutora Fátima Jorge

2009

IV CURSO DE MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL EM SAÚDE  
POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE  
2006 / 2008

**AS RELAÇÕES BI-UNÍVOCAS  
ENTRE A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL  
NUM SERVIÇO DE IMAGIOLOGIA**

Maria Luísa Santos de Mendonça e Matos Tomé nº 3901

Orientadora: Professora Doutora Fátima Jorge



2009

## **AGRADECIMENTOS**

Porque “o tempo para aprender é agora a vida inteira”, senti necessidade de saber mais.

Assim, aceitei o desafio... Cheguei à meta por mim proposta... sempre acompanhada de pessoas que mostraram ser possível não olhar à idade nem ao afastamento de longos anos da vida académica.

Acreditaram, tal como eu, que o saber abre as janelas da mente, revitalizando-a, e faz-nos perspectivar um futuro bem mais completo, pois sendo exercitada e adulada, mostra-nos que ainda existe e que a capacidade de a cultivar nunca desapareceu... esteve adormecida....

À Professora Doutora Fátima Jorge, pela forma pronta e gentil com que acolheu a minha ideia e nela participou, orientando esta tese.

Aos meus Pais que me apoiaram incondicionalmente, porque nunca deixaram de acreditar.

Ao meu Marido, que soube sabiamente silenciar a solidão a que foi votado, nestes longos dois anos.

Às minhas Filhas, por serem quem são.

Um muito especial ramo de flores para a minha filha Xana que me aconselhou, dedicou todos os seus momentos de lazer, moveu o mundo para nada me faltasse, enfim uma verdadeira Mãe.

Aos meus Netos, a quem dei menos do muito a que estão habituados.

A Todos os que me incentivaram e colaboraram permitindo a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo assenta nas relações entre liderança e cultura organizacional num serviço de Imagiologia, entendendo-se, assim, que o papel do líder é fundamental para a orientação e o desenvolvimento do trabalho, através de condutas e estratégias que se adaptem às diversas situações.

Deste modo, achou-se pertinente perceber o conceito de liderança, as suas abordagens teóricas e o modo como este conceito poderá ser posto em prática ao nível das instituições, contribuindo para fortalecer a comunicação e a cultura organizacional.

No que respeita à cultura organizacional, esta resume-se a um conjunto de normas e comportamentos, os quais são utilizados pelas pessoas de forma a interagirem numa organização.

Outra questão fundamental passa pela comunicação no seio da cultura organizacional, sendo um factor de extrema relevância, no que respeita à estrutura na sociedade e no funcionamento das organizações. Distinguem-se dois tipos de comunicação: a formal, uma comunicação sistemática; e a informal, uma comunicação assistemática.

Em resumo, conclui-se que a liderança, movida pela comunicação, se trata de um processo em que as atitudes e os comportamentos dos líderes, bem como dos seus seguidores, incidem sobre a sua eficácia, a qual está, igualmente, dependente do contexto da cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança; Comunicação; Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

This study builds on the relationship between leadership and organizational culture in a department of imaging, it being understood that, the role of leader is crucial to the direction and development of work, through pipelines and strategies that adapt to different situations.

Thus, it is thought appropriate understand the concept of leadership, their theoretical approaches and how this concept could be implemented within the institutions, helping to strengthen communication and organizational culture.

Regarding the organizational culture, this boils down to a number of norms and behaviours, which are used by people in order to interact in an organization. It is assumed as a system of values, expressed through rituals, myths, beliefs and habits common to members of a particular institution, which produces widely accepted norms of behaviour by the group.

Another key issue is through communication within the organizational culture, being a factor of extreme importance, with regard to the structure in society and the functioning of organizations. There are two types of communication: the formal, a systematic communication, and informally, a communications patchy. It is through communication that are solved most problems, and is used to exploit many opportunities, managing organizational balanced life.

In summary, it appears that leadership, driven by communication, this is a process in which the attitudes and behaviours of leaders and their followers, focusing on its effectiveness, which is also dependent on context the organizational culture.

**Key words:** Leadership, Communication; Organizational Culture.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
CAPÍTULO I – INTODUÇÃO	9
1.1 A importância da liderança	9
1.2 – Temática e interesse da investigação	11
1.3 – Questão de Investigação e objectivos	11
1.4 – Interesse da investigação e do tema	13
1.5 – Organização do trabalho	15
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 – A liderança nas organizações	16
2.1.1. – O conceito de liderança	16
2.1.2. – As abordagens teóricas sobre a liderança	19
2.2. – A cultura organizacional	24
2.2.1. – O conceito de cultura organizacional	24
2.2.2. – As dimensões da cultura organizacional	27
2.2.3 – A importância da comunicação no fortalecimento da cultura organizacional	35
2.3 – A relação entre liderança e cultura organizacional	38
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	42
3.1 – A metodologia do estudo	42
3.2 – Características da pesquisa qualitativa	43
3.3 – Caracterização da organização	44
3.4. – Caracterização dos entrevistados	45
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1. – Experiência profissional	47
4.2. – Caracterização da organização	50
4.3. – Modelo de liderança	50
4.4. – Cultura organizacional	53
4.5. – Relação entre liderança e cultura	57
4.6. – Pessoal Auxiliar	58
4.7. - Sugestões	59
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	63
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES	66
6.1. – Conclusões do estudo	66
6.2. – Plano de intervenção	71
6.3. – Limitações do estudo realizado	75
6.4. – Investigação futura	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS INTERNET	80
ANEXOS	81

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Uma visão do desenvolvimento do pensamento sobre a liderança	17
Figura 2 – Modelo conceptual de comunicação	37
Figura 3 – Modelo de formulação da cultura organizacional da instituição	72

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Importância dada pela organização aos valores organizacionais, segundo os auxiliares	57
--	----

*“O papel dos líderes é criar o ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. (...) construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objectivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.”*

J. Harris

## CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

### 1.1. A importância da liderança

A liderança tem sido uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte da comunidade científica no campo das Ciências Sociais. São múltiplos os trabalhos realizados que diferem consoante as perspectivas, os enfoques e os níveis de análise abordados, bem como as linhas de orientação teórica e metodológica adoptadas. Apesar de estudado ao longo de décadas, revela-se, ainda, um domínio que necessita de mais discussão, uma vez que se apresenta como uma área onde é sempre possível encontrar novos enfoques.

Os investigadores Pfeffer (1977), Stogdill (1974), Jesuíno (1987), entre outros, consideram que a ambiguidade do próprio conceito e a ausência de uma clara distinção com conceitos afins tem contribuído, em grande parte, para tal realidade. (Rego e Cunha, 2004)

Os primeiros trabalhos sobre esta temática teorizaram sobre o indivíduo com características, aptidões e valores inatos, próprios de líder. Havia, pois, que enumerar todas essas características e procurar os indivíduos que as possuíam. A *Teoria dos Traços* define liderança como algo intrinsecamente individual, constituída a partir de um conjunto de elementos em potencial ou já definidos. Contudo, com o aparecimento de diversos trabalhos de investigação, considerou-se que os valores, as ideias e as características de um líder podem ser aprendidos através da experiência e do relacionamento com o meio ambiente (Jesuíno, 2005), o que torna elementar o estudo desta temática, tendo em consideração o contexto e a situação onde ocorre o processo de liderança.

Embora não exista unanimidade quanto à definição de liderança nas organizações, ou quanto ao papel de líder, parece razoável admitir que a existência do líder implica que haja uma interacção entre duas ou mais pessoas de um grupo e, no que diz respeito ao papel do líder, torna-se necessário assumir riscos, fomentar uma cultura própria de organização e definir estratégias adequadas à concretização de objectivos, face às oportunidades e ameaças do meio em mudança, cujo contexto se caracteriza pela incerteza. Neste sentido, lidar com a mudança é a base da liderança, enquanto algo que requer motivação

e inspiração, de modo a conduzir os indivíduos de acordo com a estratégia da organização (Kotter, 2000). Liderar inclui delimitar uma visão de futuro que assinala a linha de orientação da organização, o que impõe ao líder competências que o caracterizam como modelos de referência com o poder de influenciar, com a capacidade de comunicar, orientar, de tomar decisões perante situações de conflito e crise (Hooper e Potter, 2007).

A importância de uma liderança correcta pode ser determinada pela forma como o grupo funciona e, neste sentido, é importante que este crie uma dinâmica própria e que o seu valor seja maior que a soma das suas partes. A abordagem desta temática implica, portanto, uma imersão nos conceitos de cultura, conflito, poder, motivação, entre outros, na medida em que as estratégias que fomentam o desenvolvimento de líderes e a fortificação das suas habilidades que, como já vimos, incluem factores de motivação, poder, gestão de conflitos, façam também parte da edificação da cultura organizacional (*idem, ibidem*).

A emergência do debate, em torno dos aspectos que fazem parte da temática da cultura organizacional, prendeu a atenção de estudiosos oriundos de vários campos de saber, nomeadamente da teoria das organizações, da antropologia, sociologia, psicologia. Da antropologia surgiu a concepção da organização enquanto comunidade que apresenta uma cultura própria (Canavarro, 2005), que influencia a forma como reage aos estímulos do meio envolvente. A década de 80 foi marcada pelo intenso debate que girou não só em torno das metodologias de abordagem, como também sobre as formas de operacionalização do conceito, o que deu origem a um vasto conjunto de definições (Bilhim, 2006).

A cultura é “imaterial”, intrínseca ao meio ambiente operacional e, neste sentido, cada organização define normas e valores que guiam o comportamento quotidiano no local de trabalho e o funcionamento da própria estrutura organizacional. Deste modo, uma análise da cultura permite conhecer de forma mais aprofundada a organização, enquanto processo de adaptação ao meio envolvente e enquanto factor de integração no ambiente interno (*idem, ibidem*).

A partir deste quadro, poder-se-á inferir que a cultura organizacional é construída e interpretada pelos grupos que compõem a organização e expressa-se através de crenças, valores, normas, entre outros, constituindo uma estrutura

comum de referência. Tal conceito abarca aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos, o que confirma a sua extensa complexidade, no que diz respeito ao seu conteúdo, finalidade e forma de abordagem (Ferreira et al, 2001).

Como última nota introdutória, é de salientar que a cultura desempenha um papel fundamental na coesão da estrutura orgânica e na gestão do meio organizacional. Aqui, a liderança assume um papel estratégico, na medida em que uma das suas principais funções é a de orientar, de modo a assegurar soluções para os problemas que decorrem do trabalho, bem como transmitir segurança ao grupo. Ainda, na obra de Bilhim (2006) está implícita a ideia de que se deve falar em diversas culturas organizacionais, com líderes formais e informais que constituem um organismo de acção em concreto, com conflitos de interesse e jogos de poder.

## **1.2. Temática e interesse da investigação**

A presente dissertação aborda o tema das relações entre a liderança e a cultura organizacional num Serviço de Imagiologia.

Julga-se ser interessante a forma como a liderança é exercida e o impacto que o comportamento dos profissionais tem na cultura organizacional, enquanto factor que influencia todo o processo de (re) construção dessa mesma cultura inerente à organização. Portanto, na medida em que os objectivos individuais devem convergir com os objectivos organizacionais, o papel do líder é destacado e considera-se que este, enquanto elemento fundamental para a orientação e desenvolvimento do trabalho, necessita munir-se de estratégias e condutas que se adaptem às múltiplas situações emergentes.

## **1.3. Questão de investigação e objectivos**

Quando se pretende levar a cabo um trabalho de investigação, é necessário começar por explicitar o tema que se pretende abordar, pelo que, tal

deve ser feito da forma mais clara possível, de modo a que o investigador possa desenvolver todo o processo metodológico de uma forma coerente.

Depreende-se que a primeira etapa para a realização de um trabalho científico consiste em encontrar um fio condutor que oriente todo o processo de investigação. É nesta lógica que os autores Quivy & Campenhoudt (2003) defendem que “*o investigador deve obrigar-se a escolher ‘rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível’*” e só assim é que poderá desenvolver o seu trabalho com rigor e com uma única direcção.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2003), a questão de investigação “(...) *constitui normalmente um primeiro meio para pôr em prática uma das dimensões essenciais do processo científico: a ruptura com os preconceitos e as noções prévias.*” O passo mais importante a dar numa investigação passa, pois, pela definição da questão de pesquisa (Yin, 1989).

A questão de investigação surge, também, como o meio mais eficaz de o investigador romper com preconceitos e noções prévias, os quais se constituem em dimensões essenciais no processo científico. Para a sua elaboração, importa ter em conta as características que devem estar na sua base. Segundo Fortin (2003), a questão de investigação é um enunciado interrogativo, claro e inequívoco, no qual aparecem explícitos os conceitos-chave, a população alvo e a enunciação de uma investigação empírica.

Segundo Brink e Wood (1994), a questão de investigação deve ser constituída por duas componentes:

- Domínio – que reporta para o aspecto geral do problema que se quer estudar;
- Questão *pivot* – interrogação que precede o domínio no enunciado da questão e precisa a direcção que será dada à investigação. Situa o problema no contexto dos conhecimentos actuais.

Convém ainda mencionar que Quivy & Campenhoudt (2003) referem que entre as qualidades de uma questão devem constar a clareza, exequibilidade e a pertinência.

Na construção da questão de investigação teve-se em atenção todas estas características, uma vez que a mesma só se revela pertinente se for formulada de

forma correcta e de modo a permitir meios de recolha e de tratamento dos dados que irão fornecer a resposta.

Como resultado de diversas reflexões, considerou-se pertinente avançar com a seguinte pergunta de partida:

“Como é que o estilo de liderança e a cultura organizacional influenciam a eficácia de um Serviço de Imagiologia?”

Esta questão de investigação reporta para o seguinte objectivo geral:

- Perceber qual a relação do estilo de liderança e da cultura organizacional com o nível de eficácia alcançado no Serviço de Imagiologia.

No sentido de tornar este objectivo operacional, considera-se pertinente formular os seguintes objectivos específicos:

- Determinar o estilo ou estilos de liderança que estão presentes nesse serviço;
- Perceber quais as características da cultura organizacional que são mais marcantes;
- Compreender quais as relações que se estabelecem entre liderança e cultura organizacional;
- Aferir quais as implicações no nível de eficácia do Serviço de Imagiologia.

#### **1.4. Interesse da investigação e do tema**

São trinta anos de trabalho, presenciar e sentir várias formas de gerir a mudança, diferentes formas de liderar, dificuldades inúmeras para atingir os objectivos das diferentes organizações onde prestei serviço.

Senti pois que devia abordar este tema, por curiosidade e para tentar constatar se a percepção que tenho da liderança e da cultura organizacional

implementada na Instituição é idêntica à sentida pelos outros funcionários independentemente das diferentes categorias profissionais e, por conseguinte, das diferentes tarefas que desempenham e das diferentes sub culturas a que pertencem.

A questão abordada pela investigação, bem como as conclusões que da realização do estudo empírico resultarem, poderão apresentar relevância em três dimensões: pessoal, académica e prática.

Em **termos pessoais**, é um tema que tem suscitado curiosidade e uma consequente necessidade de estudo, pois, ao longo do percurso de vida, foi possível perceber diferentes formas de exercício de liderança, algumas bem sucedidas, por oposição a outras que se revelaram aquém do pretendido. A experiência e observação pessoais levam a crer que não é o cargo e o estatuto que fazem o líder, mas sim a conduta que, determinados indivíduos, detentores de posições de chefia ou não, voluntária ou involuntariamente se revelam tão assertivas, que conseguem operar a mudança, colocar a legião no seu encaixe e, inclusive, proporcionar bem-estar no serviço, facilitando o desempenho das funções dos profissionais e, por conseguinte, favorecendo a organização.

Em **termos académicos**, considera-se que poderá apresentar-se como um pequeno contributo para o desenvolvimento do conhecimento no campo das ciências sociais, permitindo a análise destes conceitos em conexão com dados empíricos de um contexto específico, como é o de um Serviço de Imagiologia. Assim como fornecerá a possibilidade de abrir caminho para a realização de trabalhos futuros.

Em **termos práticos**, o interesse justifica-se pelo facto de se verificar uma crescente relevância no que diz respeito à organização do trabalho e à definição de estratégias que orientam o funcionamento e a gestão dos serviços. A sua pertinência passa, ainda, pela necessidade de lidar com as mudanças que se operam frequentemente no quotidiano do trabalho e que exigem cada vez mais indivíduos com capacidade para dar respostas de forma eficiente e eficaz. Associada a estas ideias, poder-se-á vislumbrar, também, a necessidade de definição de instrumentos que visem a supressão de lacunas detectadas ao nível da capacidade empreendedora dos profissionais, contribuindo assim para o aumento do sucesso relativo ao funcionamento do serviço.

Este trabalho pode conduzir a um aperfeiçoamento de competências, a uma comunicação e entendimento mútuo mais profundo entre as diferentes classes de trabalhadores e assim, em unísono, elevarem o nível de intra-empendedorismo de tal forma que seja sentida na liderança essa força, caminhando todos no sentido da realização dos objectivos da organização.

## **1.5. Organização do Trabalho**

Esta dissertação encontrar-se-á estruturada da seguinte forma:

Após a parte introdutória, proceder-se-á ao enquadramento teórico do tema, à exposição do objecto de investigação, começando por uma abordagem do conceito de liderança e cultura organizacional: definição, teorias e importância. Concluída a abordagem teórica, seguir-se-á um ponto que procura estabelecer a ligação entre liderança e cultura organizacional.

A análise efectuada nesta parte do trabalho irá assumir características não prospectivas, reflectindo a opinião do autor, com base quer nos dados recolhidos para a elaboração da dissertação, quer nos conhecimentos que resultam da sua própria prática profissional.

Apresentar-se-á a metodologia utilizada na investigação que, à partida, irá caracterizar-se por uma abordagem qualitativa, enquanto método que permite uma análise aprofundada da realidade, colocando a realização de entrevistas semi-estruturadas como o principal instrumento de recolha de dados. A sua aplicação destina-se à população alvo, previamente definida para este projecto de investigação: técnicos de radiologia, médicos radiologistas e auxiliares de acção médica, os quais recebem a designação de “profissionais que exercem funções num serviço de imagiologia”.

No capítulo seguinte, será apresentada a estratégia para a recolha de dados e a discussão dos resultados obtidos e, por fim, serão redigidas as conclusões que resultam de todo o processo de investigação realizado, apontando para possíveis caminhos de investigação futura. O documento terminará com a enunciação de referências bibliográficas que resultam de um minucioso levantamento de dados teóricos.

## CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica reveste-se de uma grande importância num trabalho científico. Segundo Fortin (2003), a literatura serve para documentar a fonte das nossas ideias e para enriquecer a justificação que sustenta a questão de investigação. Redigir uma revisão de literatura passa por fazer uma selecção criteriosa de fontes pertinentes, ter em conta a sua organização e a análise dos trabalhos relatados.

### 2.1 A liderança nas organizações

#### 2.1.1. O conceito de liderança

Abordar o tema da liderança não se revela uma tarefa fácil, pois trata-se de um fenómeno de enorme complexidade. O seu estudo tem constituído uma preocupação constante quase desde os primórdios da civilização moderna (Bass, 1990), e, ainda hoje, desperta paixões e debates inflamados. A obra de Sun Tzu, *A Arte da Guerra*, escrita há mais de 2.500 anos e Maquiavel são dos autores mais conhecidos e lidos sobre o assunto.

Na literatura, abundam uma grande quantidade de artigos científicos e trabalhos com maior grau de complexidade sobre este tema. Deste modo, não é de estranhar que não exista, entre os especialistas nesta matéria, um consenso alargado acerca da delimitação do campo de análise, da influência dos líderes até mesmo quanto às definições.

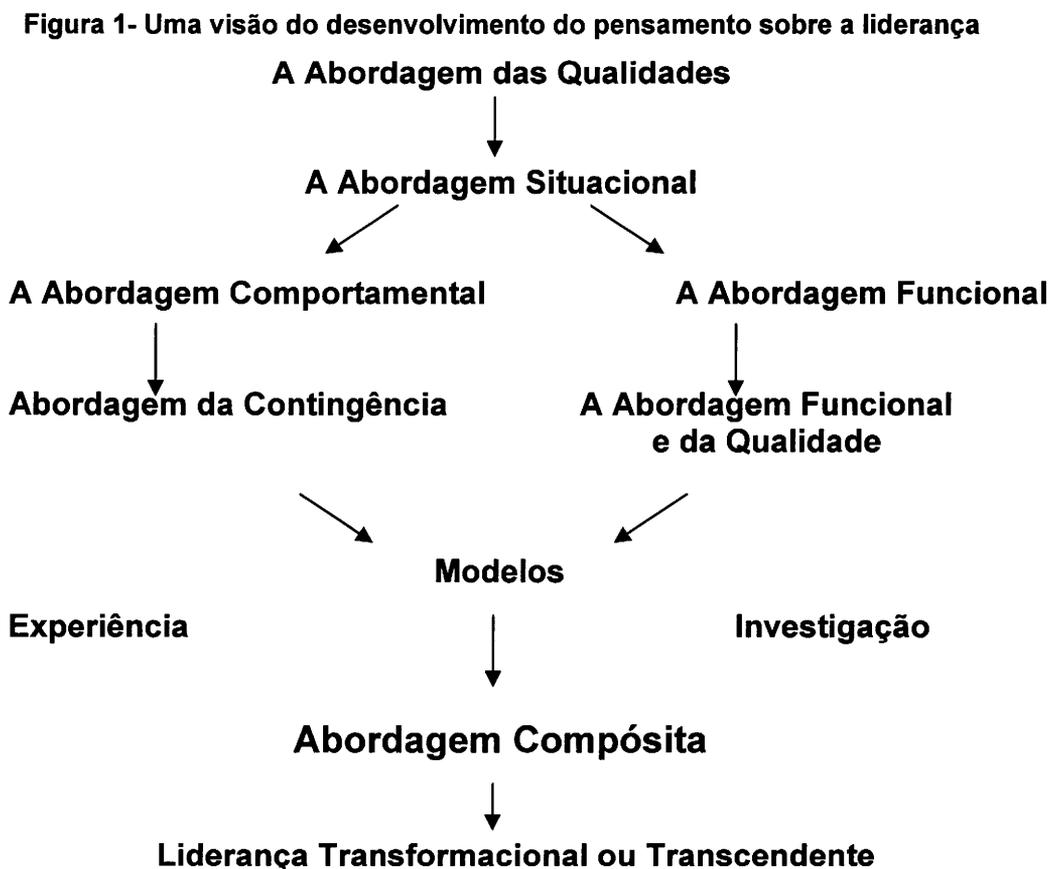
Esta também depende do próprio propósito, que preside à tentativa da definição e que apresenta um vasto conjunto de possibilidades, porque pode ser vista como: um processo de grupo; um atributo de personalidade; a arte de induzir a complacência; um exercício de influência; um tipo de acto ou comportamento particular; uma forte persuasão; uma relação de poder; um instrumento para alcançar os objectivos; o resultado de uma interacção; um papel diferenciado; ou a unificação de uma estrutura (Bass, 1990).

De acordo com Ferreira, *et al* (2001), “a liderança tem sido entendida como características de personalidade, como forma de induzir obediência, como comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos, ou como uma combinação de diversificados elementos.”

Uma tentativa de definição de liderança mais abrangente englobará vários destes pontos, enquanto que uma definição restrita tenderá a considerar um número reduzido destes aspectos. Todavia, parece que neste conceito são associados vários dos aspectos referenciados, quer seja de um forma explícita ou implícita.

Segundo os autores Hersey e Blanchard (1986), a liderança pode ser considerada como um fenómeno que acontece quando um indivíduo procura influenciar o comportamento de um outro ou de um determinado grupo, qualquer que seja a finalidade.

Hooper e Potter (2007), sugerem uma abordagem compósita da liderança, como se pode verificar na figura 1, na qual constam as diferentes abordagens e onde se inclui a acima referida.



Afirmam que “a chave para a Abordagem Compósita é o reconhecimento de que a liderança eficaz não se aprende num livro, ou por se estudar e optar por um determinado modelo de liderança” Hooper e Potter (2007).

Para Winston e Patterson (2005), um líder é aquele que tem a capacidade de persuadir pessoas a fazer parte integrante de uma equipa liderada por si e focalizá-las para o cumprimento de objectivos específicos<sup>1</sup>.

Numa adaptação linear ao contexto organizacional, pode considerar-se que a liderança se trata de um processo onde se procura influenciar os outros no sentido de alcançar os objectivos a que a organização se propõe.

No contexto das organizações, Bass (1990) considera que:

*“Liderança é uma interacção entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de situações e percepções e expectativas de membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujos actos afectam outras pessoas, mais que actos de outras pessoas os afectam a eles próprios.”*

(Bass, 1990)

Daqui, subentende-se que não existe um processo de liderança se não existirem seguidores, indivíduos que reconheçam noutro a capacidade de, numa dada situação, os influenciarem.

De acordo com Fiedler (1967, cit. por Ferreira *et al.*, 2001), existem cinco aspectos de relevância para que a liderança seja eficaz:

- A relação líder-liderados (traduz o grau de confiança e respeito que os liderados possuem em relação ao líder);
- O grau de estruturação da tarefa (a medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho);
- A quantidade de poder (a capacidade de influenciar decorrente do próprio posicionamento na estrutura hierárquica da organização, que inclui o poder de admitir, de despedir, de administrar a disciplina, de promover, de aumentar o salário, etc.);

- O clima de grupo, o qual pode variar de bom a mau:
- O LPC (*least preferred coworker*), o qual pode variar entre baixo e elevado.

Outra abordagem relativa à definição de liderança passa pelo que nos diz Sergiovanni (2004), ao falar-nos de *seguidismo*. O autor não o considera como algo negativo, visto que “*não pode haver liderança se não houver nada importante a seguir*” e, quando “*se relaciona com ideias, são necessárias qualidades intelectuais e espirituais*”. De acordo com este ponto de vista, a liderança, assente em ideias, desencadeia uma maior motivação nas pessoas, ao contrário da liderança interpessoal, que se baseia “*na personalidade e nas competências interpessoais*.”

No seguimento das definições apresentadas identificam-se três aspectos importantes: a liderança é entendida como um processo e não como traços de personalidade; é um processo de influência com ênfase nas relações humanas; supõe uma colaboração entre líder e seguidores que se desenvolve de forma voluntária.

Importa registar que, nas últimas décadas, os trabalhos produzidos neste campo desviaram o foco das características genéricas e comportamentos individuais, para uma perspectiva que acentua o reconhecimento da importância da capacidade de resposta a diferentes situações e contextos, bem como ao papel que o líder assume em relação aos seus seguidores.

### 2.1.2. As abordagens teóricas sobre a liderança

A literatura disponível sobre liderança tende a considerar três prismas de abordagem: o que enfatiza as características e comportamentos do líder; o que situa a liderança num fenómeno contingente e situacional e as teorias transformacionais que destacam o relacionamento entre líderes e seguidores (Hooper e Potter, 2007).

No primeiro tipo de abordagem, o líder surge como o elemento central e o objecto de estudo dos traços universais de personalidade que dotam um

indivíduo com as características ideais para o exercício da liderança. Estes traços têm uma maior incidência nos indivíduos líderes do que no resto da população. Também a teoria comportamental tem uma abordagem muito semelhante, pois centra a sua atenção nos comportamentos pessoais, que podem estar associados a uma liderança eficaz. Estudos realizados apontam para a evidência de que líderes com comportamentos orientados para o colaborador conseguem obter um nível maior de produtividade e de eficácia no trabalho que os restantes tipos de comportamento (Bass, 1990).

Nestas duas abordagens, a própria metodologia de estudo deste conceito reporta para a possibilidade de se poderem descobrir potenciais líderes. Para tal, apenas é necessário encontrar os indivíduos que possuam os traços de personalidade ou os comportamentos adequados. Os mais recentes anos caracterizaram-se pelo aparecimento de desenvolvimentos teóricos que associam a inteligência emocional ao exercício da liderança, e que consideram o facto de um indivíduo com elevada maturidade emocional pode ser um líder eficaz. Goleman (2003) caracteriza este tipo de inteligência como a capacidade que a pessoa tem de reconhecer os seus próprios sentimentos e desejos, de se motivar e de manejar as emoções não só em si como nas suas relações.

As abordagens contingencial e situacional consideram que a eficácia do líder resulta de variáveis situacionais e de contexto, caracterizando a liderança como “(...) *uma transacção contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social*” (Fiedler, cit. por Cunha *et al.*, 2006). Este tipo de abordagem entra em choque com a teoria dos traços como se depreende da afirmação de Bass (1990), quando afirma que “(...) *a evidência sugere que a liderança é uma relação entre pessoas numa situação social e a pessoa que é líder numa situação pode não ser necessariamente líder noutra situação*”. A lógica subjacente pressupõe que o estilo de liderança deve englobar três factores: as características do líder, seguidores e o contexto em que o processo decorre.

As abordagens transformacionais são as mais integradoras, pois englobam as chamadas novas teorias de liderança, onde se podem enquadrar as que dizem respeito à liderança transformacional e à carismática, em que o objecto de estudo é o processo de liderança (Estevinha e Menoría, 2007.).

A liderança transformacional está mais vocacionada para períodos de fundação e de mudanças na organização e é definida em termos dos efeitos sobre o grupo de trabalho. Os indivíduos nutrem sentimentos de lealdade e de respeito pelos seus líderes e estes conseguem obter resultados através de um processo de consciencialização da importância dos objectivos a alcançar, levando os seus subordinados a colocar os interesses da organização à frente dos seus próprios (Rego, 1997).

A liderança transformacional contém, em si, uma componente de carisma, que se manifesta através do fortalecimento e activação de emoções fortes nos seus seguidores, induzindo-os à sua identificação com o líder. A liderança carismática implica uma série de atributos que passam pela auto-confiança, eloquência, energia, determinação e o gosto pela mudança e para assumir riscos. Embora exista a ideia de que o carisma é uma componente essencial da liderança transformacional, ela tem sido contrariada por diversas pesquisas (Cunha *et al.*, 2006), a propósito de descobrir se o carisma pode ser considerado como um atributo do líder, se resulta de factores relacionais ou contextuais que, por sua vez, suscitam repercussões entre pares e subordinados (Ferreira *et al.*, 2001).

Segundo Cunha *et al.* (2006), a teoria de Klein e House (1995) explicita que:

*“(...) o carisma resulta da conjugação de três elementos: (a) uma faísca (o líder com os seus atributos e comportamentos carismáticos); (b) o material inflamável (os seguidores que estão abertos e susceptíveis ao carisma); (c) o oxigénio (o ambiente carismático caracterizado pela percepção de crise e pelo desencadeamento com a situação vigente). A combustão ocorre apenas na presença dos três elementos.”*

(Klein e House, 1995, cit. por Cunha *et al.*, 2006:365)

No que concerne à liderança transaccional, considera-se que o processo ocorre por meio de transacções mutuamente gratificantes entre líderes e os seus seguidores, no seio de um determinado contexto, o que pressupõe que o líder recompense os seguidores em troca da sua obediência. Nesta perspectiva, os colaboradores são informados de como satisfazer as suas necessidades e

desejos, em troca da execução de tarefas e de um desempenho eficaz (Wagner e Hollenbeck, 1999, cit. por Pinto, 2005).

Bass (1985), cit. por Cunha *et al* (2006), considera que este tipo de liderança e o anterior são distintos, apesar de se complementarem. Afirma que o líder poderá recorrer aos dois processos, simultaneamente ou como complemento, em situações distintas:

- O transformacional, em fases de estabelecimento organizacional e de mudança;
- O transaccional, em fases de desenvolvimento lento e em ambientes estáveis.

Em comparação com o modelo transaccional, o modelo transformacional relaciona-se de forma mais positiva com o desempenho individual e com a eficácia no seio da organização, embora se possa falar dos efeitos positivos que a componente transaccional carrega consigo, nomeadamente a recompensa contingente. Pelo que existe alguma concordância em relação à ideia de que os líderes eficazes são simultaneamente transformacionais e transaccionais. Note-se que a liderança transformacional desenvolve a eficácia da transaccional, apesar de não a substituir. Em contrapartida, existem estudos que referem que os traços dos líderes transformacionais se distinguem dos líderes transaccionais (Cunha *et al.*, 2006).

Na análise comportamental do indivíduo, que assume uma posição de liderança, é fundamental reflectir sobre os tipos de líderes e os estilos de liderança, independentemente das suas características pessoais. Posto isto, é pertinente referir os três tipos de líderes que se encontram intimamente relacionados com as características pessoais e os traços da personalidade de cada indivíduo (Jesuíno, 2005):

(1) O líder autocrático é aquele que toma a decisão sozinho, sem facultar liberdade ao grupo para intervir. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho, desde a distribuição de tarefas até aos resultados. Este tipo de líder assume um carácter dominante e é ele que pune e/ou elogia os elementos do seu grupo. De um modo geral, não

considera os seus subordinados como pessoas, mas como unidades de trabalho.

(2) O líder democrático permite que o grupo participe no processo de análise e de decisão. Consulta o grupo, o que proporciona a colaboração de toda a equipa na decisão final. O grupo tem o poder de decidir de forma autónoma sobre os procedimentos e as tarefas a realizar, bem como, a sua forma de organização de modo a que os objectivos sejam alcançados.

(3) O líder liberal, igualmente conhecido por *laisser-faire*, é aquele que permite total liberdade nas decisões individuais e grupais. A participação do líder é reduzida e revela-se, sobretudo, de modo sugestivo, fornecendo liberdade absoluta ao grupo para controlar as tarefas e a participação dos seus membros. No entanto, este tipo de líder poderá, por vezes, não ser o mais vantajoso quando existem objectivos rígidos a atingir.

Goleman (2004) enfatiza que a liderança está intimamente ligada às competências que se encontram na base da inteligência emocional e à sua relação causal entre o clima de trabalho e o desempenho, o que permite categorizá-la em seis estilos de liderança (Cunha *et al.*, 2006; Rego e Cunha, 2004). Na análise de cada um deles é possível vislumbrar a ressonância e o efeito sobre o clima de trabalho e as situações em que cada estilo é apropriado.

Os seis estilos de liderança emocional são:

a) **Coercivo** - exige obediência imediata, exercendo um efeito negativo sobre o clima de trabalho, no entanto revela-se apropriado a uma situação de crise ou a uma necessidade de reestruturação urgente;

b) **Autoritário** - mobiliza os indivíduos através de uma visão, produzindo um efeito positivo e direccionado para uma situação em que a organização necessita que seja traçada uma nova linha de orientação;

c) **Afiliativo ou Paternalista** - gera harmonia e constrói laços emocionais, exercendo um efeito positivo e direccionado para a melhoria de comunicação, confiança e harmonia no seio da organização;

d) **Democrático** - fomenta o consenso através de um processo participativo e exerce um efeito positivo no desempenho organizacional. O líder demonstra insegurança no que diz respeito às estratégias adequadas para a organização e coloca-se a necessidade de se criar soluções criativas;

c) **Cabeça de pelotão** - enfatiza elevados níveis de desempenho, apresenta um efeito modesto e torna-se necessário obter resultados imediatos por parte de indivíduos com elevados níveis de motivação e competência;

e) **Tutorial** - auxilia no desenvolvimento dos indivíduos em termos de futuro, o que exerce um efeito positivo sobre o clima de trabalho. Os funcionários assumem as suas fraquezas e esforçam-se pela melhoria do seu desempenho e sucesso profissionais.

Um líder pode dominar um ou mais estilos de liderança em dada altura e, noutra aplicar outros, sempre que considere necessário. O segredo consiste em reforçar as competências da inteligência emocional que estão subjacentes aos estilos de liderança.

Como nota final, considera-se pertinente avançar que: *“(...) a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas – um potencial que emerge através da experiência e da capacidade para aprender e beneficiar com a experiência”* (Cunha et al., 2006:346).

## 2.2. A cultura organizacional

### 2.2.1. O conceito de cultura organizacional

O conceito de cultura encontra-se cimentado no desenvolvimento da disciplina de Antropologia, pelo que a sua análise e compreensão se estendeu progressivamente às mais diversas áreas científicas, como é o exemplo da temática abordada.

As organizações são as unidades sociais que dominam nas sociedades complexas. Como refere Bilhim (2006), *“Hoje, nascemos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, departamentos públicos, instituições sem fins lucrativos e, quando morremos, recorreremos à igreja*

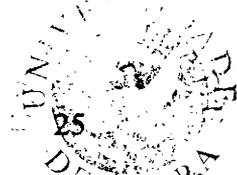
*e à empresa funerária: tudo organizações, que penetram em todos os aspectos da vida contemporânea.*” Importa, pois, conhecer os mecanismos que estão por detrás do funcionamento destas, quais os factores que originam que, perante uma determinada situação, uma dada organização responda em detrimento de outras.

Schein (1986, cit. por Bilhim, 2006), define a organização como: “*a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade*”.

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas, permitindo relacionar e aplicar as diferentes noções como: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho e a identidade. Deste modo, Schein (1990, cit. por Jorge, 2002), refere que a cultura organizacional pode ser definida como: “*(...) um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização*”. Isto é, a cultura de uma organização caracteriza-se por um sistema de significados, valores e características, partilhados e perpetuados pelos seus membros, e que define e distingue a organização das restantes (Robbins, 1999, cit. por Pinto, 2005).

A investigação em torno deste tema encontra-se dividida entre os investigadores que procuram um «património comum», a existência de normas e valores partilhados pelos colaboradores da organização e os que consideram pertinente analisar as diferenças do poder formal, de grupos profissionais. Este segundo grupo coloca ênfase no conflito, na oposição de interesses e na divergência quanto às normas, valores e crenças (Bilhim, 2006).

A cultura de uma organização consiste num conjunto de características que a individualiza e que a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de determinada instituição, que produz normas de comportamento amplamente aceites pelo grupo. Entende-se, assim, a cultura organizacional como um sistema cujo significado deve ser partilhado por todos os



seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante (Pinto, 2005). Sempre que esses valores sejam partilhados de forma intensa por todos os seus membros e assumam um forte compromisso com os mesmos, mais forte será a cultura dessa organização. Tal permite a coesão e a lealdade com a organização e evita-se, assim, a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura (Ferreira, *et al*, 2001).

A cultura organizacional encontra-se em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações do meio ambiente e aos distintos problemas internos. Contudo, os elementos chave estáveis na vida do grupo, que se encontram na sua totalidade assimilados, não sofrem alterações. Devido a esta constante mutação e ao facto de ser um conceito com uma grande abrangência, Ferreira *et al.* (2001) referem que existe alguma discordância entre os teóricos sobre as componentes subjacentes a este conceito.

No entanto, os autores supracitados referem que existe um conjunto de ideias que surgem, com alguma normalidade, associadas à noção de cultura organizacional. Segundo os autores, estas são as seguintes:

- *“Uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas;*
- *socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais;*
- *composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis;*
- *em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros chamam também valores;*
- *que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa;*
- *que contribui para a definição de identidade organizacional;*
- *alterável, embora não de um modo fácil;*
- *produto da história da organização;*

- *avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;*
- *com influência directa e indirecta no desempenho organizacional;*
- *uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade”.*

(Ferreira *et al.*, 2001)

Cada um destes pontos constitui as ideias mais comuns entre os diversos investigadores, cujo objectivo passa pela clarificação do conceito de cultura organizacional.

Muito embora, a cultura organizacional poderá constituir um obstáculo à mudança, à diversidade e à interacção entre diferentes culturas organizacionais. Tal poderá verificar-se a partir da possibilidade de resistência à mudança, através da criação de entraves para a admissão de novos colegas de trabalho, bem como para a fusão e aquisição entre organizações com diferenças culturais (Pinto, 2005).

### 2.2.2. As dimensões da cultura organizacional

A dimensão é um aspecto inerente à cultura, que permite ser confrontada e medida com outras culturas. Neste sentido, a cultura organizacional pode ser decomposta em outras unidades, todavia, para definir as dimensões da cultura, existe alguma subjectividade que deriva de duas questões problemáticas. Estas, segundo Ferreira *et al* (2001), concretizam-se da seguinte forma: a primeira problemática baseia-se no facto de as dimensões se fundamentarem em princípios anteriores à experiência, e só fazem sentido quando enquadradas no modelo formulado pelo investigador, assim, há uma falta de fundamentação empírica; a segunda problemática baseia-se no facto de o número e natureza das dimensões ser em função das diferentes finalidades da cultura organizacional.

Investigadores como Hofstede (1991), Schein (1985), Quinn *et al.*, (1981; 1983; 1985), cit. por Ferreira *et al* (2001), referem, em comum, a componente da dimensão comportamental da organização, ou seja, a manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes, que se revelaram úteis no passado e que

- *avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;*
- *com influência directa e indirecta no desempenho organizacional;*
- *uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade”.*

(Ferreira *et al.*, 2001)

Cada um destes pontos constitui as ideias mais comuns entre os diversos investigadores, cujo objectivo passa pela clarificação do conceito de cultura organizacional.

Muito embora, a cultura organizacional poderá constituir um obstáculo à mudança, à diversidade e à interacção entre diferentes culturas organizacionais. Tal poderá verificar-se a partir da possibilidade de resistência à mudança, através da criação de entraves para a admissão de novos colegas de trabalho, bem como para a fusão e aquisição entre organizações com diferenças culturais (Pinto, 2005).

### 2.2.2. As dimensões da cultura organizacional

A dimensão é um aspecto inerente à cultura, que permite ser confrontada e medida com outras culturas. Neste sentido, a cultura organizacional pode ser decomposta em outras unidades, todavia, para definir as dimensões da cultura, existe alguma subjectividade que deriva de duas questões problemáticas. Estas, segundo Ferreira *et al* (2001), concretizam-se da seguinte forma: a primeira problemática baseia-se no facto de as dimensões se fundamentarem em princípios anteriores à experiência, e só fazem sentido quando enquadradas no modelo formulado pelo investigador, assim, há uma falta de fundamentação empírica; a segunda problemática baseia-se no facto de o número e natureza das dimensões ser em função das diferentes finalidades da cultura organizacional.

Investigadores como Hofstede (1991), Schein (1985), Quinn *et al.*, (1981; 1983; 1985), cit. por Ferreira *et al* (2001), referem, em comum, a componente da dimensão comportamental da organização, ou seja, a manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes, que se revelaram úteis no passado e que

- *avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;*
- *com influência directa e indirecta no desempenho organizacional;*
- *uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade”.*

(Ferreira *et al.*, 2001)

Cada um destes pontos constitui as ideias mais comuns entre os diversos investigadores, cujo objectivo passa pela clarificação do conceito de cultura organizacional.

Muito embora, a cultura organizacional poderá constituir um obstáculo à mudança, à diversidade e à interacção entre diferentes culturas organizacionais. Tal poderá verificar-se a partir da possibilidade de resistência à mudança, através da criação de entraves para a admissão de novos colegas de trabalho, bem como para a fusão e aquisição entre organizações com diferenças culturais (Pinto, 2005).

### 2.2.2. As dimensões da cultura organizacional

A dimensão é um aspecto inerente à cultura, que permite ser confrontada e medida com outras culturas. Neste sentido, a cultura organizacional pode ser decomposta em outras unidades, todavia, para definir as dimensões da cultura, existe alguma subjectividade que deriva de duas questões problemáticas. Estas, segundo Ferreira *et al* (2001), concretizam-se da seguinte forma: a primeira problemática baseia-se no facto de as dimensões se fundamentarem em princípios anteriores à experiência, e só fazem sentido quando enquadradas no modelo formulado pelo investigador, assim, há uma falta de fundamentação empírica; a segunda problemática baseia-se no facto de o número e natureza das dimensões ser em função das diferentes finalidades da cultura organizacional.

Investigadores como Hofstede (1991), Schein (1985), Quinn *et al.*, (1981; 1983; 1985), cit. por Ferreira *et al* (2001), referem, em comum, a componente da dimensão comportamental da organização, ou seja, a manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes, que se revelaram úteis no passado e que

perduram em virtude da utilidade presente e futura, não só na vertente financeira, mas também associada à componente da Gestão de Recursos Humanos.

Segundo Ferreira *et al*, (2001),

*“A perspectiva construtivista da cultura entendida como o resultado de uma construção social da realidade, afigura-se interessante pelo que significa em matéria de explicação da origem e evolução da cultura organizacional, (...). O processo de atribuir significado ou de dar sentido a um evento organizacional é um fenómeno colectivo, que se fundamenta na construção social da realidade, em que as percepções, o conhecimento prévio e os juízos sobre os eventos interagem para conferir significado às manifestações da cultura.”*

(Ferreira *et al*, 2001:457).

Neste sentido, surgem os mapas cognitivos que se traduzem em estruturas cognitivas, que através da sua função descritiva num determinado contexto, ajudam as pessoas a entender o significado e os procedimentos inerentes a cada termo.

Segundo Jorge (2002), todas as teorias que focam a cultura organizacional tendem em procurar mecanismos integradores que racionalizem e tornem previsíveis os comportamentos organizacionais, isto porque o conceito de cultura abrange mais do que as normas ou os valores do grupo. Esta traduz-se numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas.

Na perspectiva de Schein (1985), a cultura numa organização consiste num conjunto de suposições, princípios básicos, formas de estar, pensar, sentir e perceber a realidade que os indivíduos assumem, na sua tentativa de comunicar e de se adaptar ao meio. Este autor chama a atenção para a necessidade de se fazer uma intervenção na cultura de uma organização, com vista a abranger todas as componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até ao processo de tomada de decisões. A organização deverá ter em atenção aquilo a que se chama "sintomas culturais", tais como:

- O perfil dos dirigentes (valores pessoais, carreira, carisma);
- O perfil dos colaboradores (meio sociocultural, profissional, pedagógico);
- Os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores, local dos postos de trabalho);
- A comunicação (interna, externa, formal, informal, descendente / ascendente);
- As estratégias (forma, conteúdo, eficácia);
- A filosofia global de gestão.

É importante compreender que muitas culturas facilitam a comunicação, a partilha de experiências e de informação. Não existe uma cultura única, mas diversas sub-culturas que vão surgindo através da aprendizagem e adaptação de valores e normas próprias de cada sector, no desenrolar da actividade de cada um na organização. No entanto, o facto de existirem várias sub-culturas não invalida a existência de uma cultura dominante da organização. Existirá um tronco comum (a cultura da organização), do qual partem ramificações diversas (cultura específica de cada sector), que são alimentadas pelo seu tronco comum e no qual se apoiam. Para gerir uma organização como um todo, deverão ser tidas em conta as características particulares das suas partes (Ferreira *et al*, 2001).

A importância dos modelos de identidades culturais é realçado também por Sainsaulieu (1977, cit. por Camara *et al.*, 2003), que procurou explorar os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais. Os modelos de relações adquiridas nas situações de trabalho conduzem ao aparecimento de culturas de conflito, de negociação, entre outras. Em situações de mudança tecnológica e organizacional, é necessário que as relações entre as diversas categorias sócio-profissionais se regularizem (Bilhim, 2006).

Em situações em que a mudança não é possível, o autor fala em «colisão inconsciente» entre os trabalhadores, colisão essa, em que os factores explicativos se encontravam na cultura organizacional. Este tipo de cultura pressupõe duas condições: a existência de um processo de socialização, que

permite a sua interiorização por parte dos membros da empresa, e a explicitação dos valores, das práticas e das normas entre estes.

Todos estes trabalhos demonstram que a cultura é parte integrante dos processos de regulação social, estando também presentes de uma forma autónoma no funcionamento das organizações.

De acordo com Chiavenato (2000), cit. por Ribeiro (s.d.),

*“A cultura organizacional engloba aspectos formais, facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, directrizes, procedimentos, objectivos, estruturas e tecnologias existentes, e aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interacções informais e normas grupais, caracterizados por um “iceberg”, aos quais estão associados à parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, enquanto os segundos, invisíveis ou ocultos, relacionados com as questões afectivas, emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar.”*

Revela-se, assim, de extrema importância, o ambiente em que se insere a organização, na complexidade das suas pressuposições, crenças e comportamentos, os quais representam o modo particular do funcionamento e desenvolvimento das tarefas da organização.

Para Schein (1992, cit. Por Cunha *et al*, 2006), a cultura organizacional tem subjacentes três níveis de análise:

- Os *artefactos* que correspondem a tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis;
- Os *valores compartilhados*, a que correspondem os valores relevantes, que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas e servem como justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações e validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;

- Os *pressupostos básicos*, que estão associados a algo mais profundo e íntimo, como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem aquilo que é importante, entre elas tem-se o significado das coisas, as acções a tomar em diferentes situações, bem como a forma de reagir, emocionalmente, ao que se passa, que identificam, no fundo, a identidade da organização.

No entanto, Hatch (1993), cit. por Ribeiro, (s.d.), considerou que o conceito de cultura organizacional, acima referido, assume-se como estático, na medida em que não integra uma característica fundamental à cultura, que é a sua dinâmica, para além de não existir uma conexão entre os seus níveis. Neste seguimento, o autor munuiu-o com um quarto nível, denominado de *símbolos*, distinguindo-o dos artefactos pelo significado que pode conter, isto é, pela forma como é gerado e utilizado pelos indivíduos que fazem parte da organização.

Na óptica de Chiavenato (2000, cit. por Ribeiro, s.d.), é possível verificar a existência de dois aspectos basilares na cultura organizacional:

- O *“formal”*, assente nos múltiplos órgãos que a constituem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos, os objectivos, as estruturas e tecnologias postas à disposição na organização;
- O *“informal”*, com base nos grupos informais que se desenvolvem no seu seio, com interesses similares ou opostos, as atitudes e comportamentos assumidos, que manifestam percepções favoráveis ou desfavoráveis, as normas de trabalho que diferentes grupos podem assumir, independentemente das definidas institucionalmente, as quais também poderão favorecer ou não a organização como um todo e, por último, os padrões de liderança, conferindo autoridade por vezes informal e como contra poder. Estas poderão ou não colidir com o poder e liderança formal.

No contexto organizacional, o conceito de cultura pode assinalar a diferenciação entre duas organizações, ainda que perspectivem objectivos

idênticos ou comuns. Neste quadro, englobam-se, igualmente, a identidade dos seus membros e o compromisso de um grupo com a organização, que prima pela salvaguarda dos interesses colectivos. Em jeito de síntese, a cultura da organização pauta-se pelos padrões comportamentais e pela definição da postura assumida pelo grupo. No fundo, a cultura da organização serve como elemento orientador das atitudes e comportamentos que os seus funcionários devem assumir (Ribeiro, s.d.).

A cultura organizacional traduz os padrões comportamentais, o desempenho e os objectivos da organização, desprezando o grau de satisfação dos seus membros e colocando, assim, o enfoque nas características e potencialidades, o que, por sua vez, se caracteriza por uma perspectiva meramente descritiva. Deste modo, a cultura organizacional é constituída por um sistema, cujo significado é partilhado pelos membros que a compõem (*idem, ibidem*). Os valores centrais formam o rosto da organização, isto é, reflectem a sua cultura dominante.

Depreende-se que, no seio de uma cultura dominante, existam sub-culturas, que se desenvolvem como núcleos de reflexão de experiências, problemas e situações que são comuns aos membros. Por norma, são geograficamente delimitadas e comportam tanto os valores centrais da organização, como valores adicionais que pertencem somente àquele grupo de trabalho (Robbins, 1999, cit. por Pinto, 2005). Ainda podemos falar em culturas fortes e fracas, temática que tem sido alvo de algum debate e que incide sobre a análise do impacto sobre o comportamento e a satisfação dos membros da organização, mediante a força de uma cultura. Bilhim (2006) nota que esta força depende de três elementos:

- a) Do peso que os valores, crenças e expectativas, os quais guiam o comportamento e as atitudes, afectam o “coração” da organização;
- b) Da disseminação da cultura e a dimensão da sua partilha;
- c) Da percepção dos pressupostos básicos e valores fundamentais da cultura.

Posto isto, torna-se evidente que uma cultura forte se pauta pela existência de normas e valores que são intensamente partilhados pelo grupo, o que conduz a elevados índices de coesão, lealdade e compromisso com a organização (Bilhim 2006; Ribeiro, s.d.), evitando também a rotatividade dos seus membros e, conseqüentemente, o enfraquecimento da cultura (Pinto, 2005; Ribeiro, s.d.).

Na análise da eficácia das organizações, podem, por vezes, ocorrer algumas disfunções que não deverão ser ignoradas. Nas organizações dinâmicas, onde a mudança consiste num processo rápido, a cultura predominante pode tornar-se problemática e poderá não ser a mais apropriada. No seu processo de transformação, podem surgir barreiras à mudança, se a cultura predominante for forte. Por vezes, as alterações e mudanças sobre costumes, tradições e formas de agir enraizadas na organização, sustentadas desde a sua fundação, limitam a implementação de uma nova visão para a mesma (Cunha *et al.*, 2006).

A cultura organizacional das instituições tem como estrutura de suporte e consolidação o processo de selecção dos seus membros, os critérios de avaliação, o desenvolvimento de capacidades pelo treino, o desenvolvimento de carreiras e promoções, bem como todo um processo de regulação e controlo, no sentido de procurar um

A base para a manutenção da cultura entre os que apoiam e os que desafiam essa mesma cultura (Ferreira *et al.*, 2001) consiste nos procedimentos da selecção, nas acções da gestão de topo, bem como os métodos de socialização. O processo de selecção para a contratação de pessoas assenta nas competências, nos conhecimentos, habilidades e capacidades dos candidatos para o desempenho de funções na organização, mas também é feita em função da avaliação do decisor, face à adaptação dos indivíduos aos valores organizacionais, de modo a torná-los compatíveis. As acções das administrações têm também grande impacto na cultura organizacional, através do seu comportamento, estabilidade e a forma como comunicam e transmitem as normas e procedimentos vigentes.

Do processo de adaptação dos indivíduos à cultura da organização, no que respeita aos seus usos, costumes e procedimentos, resulta uma melhor ou pior socialização. Após um período de integração, mais ou menos alargado,

formal ou informal, individual ou colectivo, o momento da integração dos indivíduos é crucial e pode dar origem a dois resultados possíveis: um que, atendendo às características da própria socialização, poderá levar o funcionário a adaptar-se à cultura da organização e outro que, de modo inverso, conduza o indivíduo à discriminação, no seio da cultura vigente da organização (Cunha *et al.*, 2006).

Martin (1992, cit. por Ferreira *et al*, 2001) sistematiza a literatura sobre a cultura organizacional em três categorias: *integradora*, *diferenciadora* e *fragmentada*. A perspectiva *integradora* faz da homogeneidade e harmonia os seus princípios base, face aos benefícios que a sua concretização propiciam aos indivíduos e às organizações. A cultura é vista como um “*cimento social*,” que aproxima todas as pessoas da organização, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais, partilhado por todos.

Numa perspectiva diferenciadora, a cultura organizacional considera a divergência como sua essência, pondo em causa a homogeneidade e o consenso da perspectiva integradora. Segundo a autora anteriormente citada, a divergência de opinião, promotora de conflitos de interesses, pode levar à existência de culturas e sub-culturas, que tanto conduzem ao consenso como à completa exclusão, e são, por tal motivo, propiciadoras e condutoras à harmonia da organização. Esta dependerá não só da coexistência da sub-cultura na cultura organizacional, como também nas diferenças de poder e nos próprios conflitos de interesse. A autora considera que a existência de conflitos de interesse e de diferentes visões entre as pessoas não são causadores de instabilidade nas organizações. É fundamental a partilha de opiniões entre as sub-culturas, que são, no fundo, caracterizadoras dessa mesma cultura.

A perspectiva fragmentada é centrada na análise do indivíduo. Nesta óptica, a cultura é, na perspectiva de Martin (1992, cit. por Ferreira *et al*, 2001), vista como, “*uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas activos a cada momento*” (Ferreira *et al.* 2001). A cultura organizacional é, assim, vista de acordo com o momento e com os indivíduos que a integram.

O indivíduo é, aqui, a principal unidade de referência. As suas posições são mutáveis em função dos problemas que se lhe deparam, face às constantes contradições entre situações, e pelo facto das organizações serem constituídas por uma diversidade de sistemas sociais e organizacionais.

Assim, a cultura organizacional deve ser analisada a vários níveis. Um primeiro, relacionado com a estrutura das organizações, em termos arquitectónicos, tecnologias utilizadas, atitudes e comportamentos das pessoas, ou seja, a imagem transmitida pelos diferentes elementos que constituem a organização. Um outro, associado aos valores assumidos pelos actores internos e reconhecidos externamente, sendo necessária a pesquisa sobre os mesmos, sob a forma de entrevistas, questionários ou análise de conteúdo documental. Um outro nível tem subjacentes os comportamentos assumidos, a forma como são percebidos, pensados e sentidos que podem ser assumidos de forma inconsciente e como tal, tornam-se difíceis de analisar e discutir.

Numa segunda análise, verifica-se que as culturas só subsistem na base da existência de grupos, com valores assumidos, objectivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos. A cultura é assim construída sob a forma de aprendizagem, acumulativa e integradora, com origem num fundador, o qual envolve novos membros no processo, cria e desenvolve a história.

No estruturar da história da organização, torna-se evidente a importância da liderança, no sentido de manter o rumo da mesma e ajustá-la à mudança com que se depara, quer interna, como externa. A liderança deve, assim, assegurar soluções novas e melhores, mantendo segurança no rumo, de modo a fazer superar ansiedades e conflitos, com o intuito de abandonar processos antigos, enquanto os novos são aprendidos e examinadas (Bilhim, 2006).

### 2.2.3. A importância da comunicação no fortalecimento da cultura organizacional

*No interior das organizações é muito difícil encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objectivos desenvolvidos e avaliações feitas com bases na comunicação.*

A comunicação apresenta-se como um dos aspectos de maior relevância na estruturação da sociedade e no bom funcionamento das organizações, permitindo que a organização se relacione e interaja com os diversos receptores (Bilhim, 2006). Tal como nota Cunha *et al.* (2006), “a comunicação é uma condição sine qua non da vida social e, a fortiori, da vida organizacional”, visto que se trata de uma peça fundamental para a organização, a cooperação, a gestão e o entendimento entre pares, subordinados e a população alvo. No interior de uma organização a quase totalidade das tarefas

Este aspecto remete-nos para pensar a organização como uma rede comunicacional, onde a comunicação eficaz é um meio indispensável na estrutura organizacional, contribuindo para o sucesso da mesma.

Como já foi abordada anteriormente, a cultura organizacional é composta por vários elementos, pelo que se destaca neste *item* a comunicação formal e informal. Tais elementos contribuem para o desempenho dos indivíduos, o que por sua vez, influenciará a produtividade da própria organização. A comunicação formal define-se como a comunicação sistemática que ocorre entre a organização e o meio externo e interno por meio de textos, comunicados apresentados formalmente. A comunicação informal distingue-se por se caracterizar como a comunicação assistemática, que ocorre através das relações de confiança (Tavares, 1996).

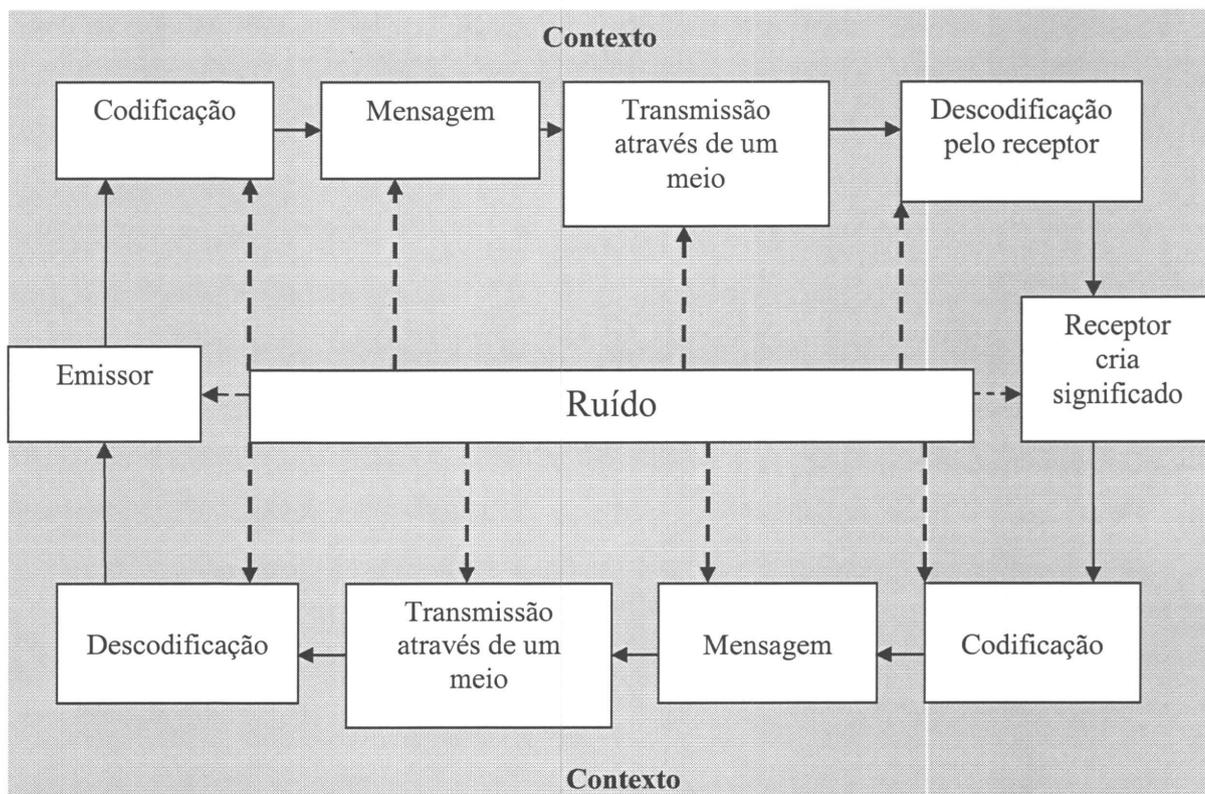
Seguindo esta linha de pensamento, os valores e pressupostos inerentes à cultura organizacional são transmitidos por meio da comunicação, quer formal, quer informal. Pelo que, tal processo, ocorre através tanto de gestos verbais, como não verbais, o que permite analisar a cultura da organização e, conseqüentemente, perceber o seu modo de funcionamento como um todo. Portanto, de modo a que as mudanças sejam possíveis, é necessário elaborar uma análise neste sentido, tendo em consideração que os elementos da cultura organizacional condicionam e formatam o comportamento individual e colectivo (*idem, ibidem*).

Deste modo, a comunicação, “...representa uma espécie de ‘aparelho circulatório’ da vida organizacional, e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades” (Cunha, *et al.*,

2006), cujo significado não pode ser desvinculado do corpo, isto é, da forma como este se expressa e reage à comunicação.

O processo comunicativo envolve uma troca de informação entre um emissor e um receptor e, por sua vez, a percepção sobre o significado da mensagem entre os indivíduos (figura 2). No entanto, neste processo de dupla orientação, o emissor e o receptor criam os seus próprios significados, os quais podem, eventualmente, não corresponder.

**Figura 2. Modelo conceptual de comunicação**



Fonte: Cunha et al, (2006:434)

Com o desabrochar da era da informação, as organizações sentem a necessidade de reestruturar o seu padrão comunicativo, baseado na construção de um quadro simbólico constituído pela imagem, credibilidade, legitimidade e reputação (Castiglia, s.d.)

Cunha *et al.* (2006) comparam a comunicação com a dança, em que não é necessário adoptar movimentos análogos, apenas se exige coordenação. A criatividade assume um papel fulcral na produção dos efeitos da comunicação e, tal como na dança, cada indivíduo adopta o seu estilo e, ao mesmo tempo,

molda-se para que se possa ajustar ao grupo. Esta metáfora apenas serve para compreender que o processo comunicativo é complexo e passível de ambiguidades em torno da transmissão da mensagem e provoca, conseqüentemente, uma produção de significados, que embora possam ser diferenciados não são necessariamente prejudiciais para a comunicação em si.

A comunicação constitui, assim, um elemento fulcral para gerar concordância, para a partilha de ideias, de forma a concentrar os esforços da organização e de aumentar a eficácia e sucesso dos serviços prestados.

### **2.3. A relação entre liderança e cultura organizacional**

A cultura organizacional assume-se como um elemento unificador de toda a organização. É através deste elemento agregado, de todas as diferentes componentes da organização, que esta consegue manter um rumo coerente, que lhe permite alcançar os seus objectivos. Como refere Crnkovic (2003, cit. por Silva, 2004), todos os colaboradores da organização devem ter os seus valores compatíveis com os da organização. Só assim a cultura organizacional se pode tornar numa importante vantagem competitiva. Para Smirch e Morgan (cit. por Silva, 2004), *“o papel de definir a realidade é central ao desempenho do líder e propõem que: A emergência do líder em situações estruturadas aponta para pelo menos quatro aspectos importantes da liderança”*. Neste contexto, a liderança assume-se como um processo social que se desenvolve através da interacção. Neste processo importa definir a realidade, de forma a sensibilizar os seguidores, para que estes abdicuem do poder de interpretar e definir a realidade e aceitem aquela que é apresentada pelo líder. Um terceiro aspecto, que caracteriza a importância do líder na formação de uma cultura que congregue todos os colaboradores num mesmo caminho para a organização e reforce o nível de compromisso destes, passa por considerar que a liderança envolve um relacionamento de dependência entre os colaboradores e o líder, onde os primeiros abdicam das suas visões próprias e assumem as do líder.

Neste contexto, a emergência de papéis formais de liderança representa um estágio adicional no processo de institucionalização. Neste, os direitos e obrigações da actividade são aceites e formalizados.

De acordo com os mesmos autores, a “(...) *emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da actividade são reconhecidos e formalizados*”. Os líderes podem traduzir-se em elementos que disseminam e reforçam os aspectos da cultura através de cinco mecanismos:

- Comunicar suas prioridades, valores e preocupações através da escolha que fazem a respeito do que pergunta, comenta, elogia e critica;
- Reacções às crises - os momentos críticos são importantes porque o ambiente emocional aumenta o potencial de aprender os valores e pressupostos;
- Modelagem de papel - utilizam o próprio comportamento para comunicar valores e expectativas;
- Sistema de recompensas - o aumento de salários ou promoção, comunica ao subordinado aquilo que é valorizado, também o reconhecimento formal ou mesmo o elogio informal comunica preocupações e prioridades da organização;
- Critérios para selecção e demissão, as decisões do líder podem influenciar a cultura recrutando pessoas adequadas aos valores, com habilidades e traços particulares desejáveis (Silva, 2004).

Importa referir que não se administram as pessoas de forma directa, nem a cultura organizacional (Bergamini, cit. por Silva, 2004). No momento em que um colaborador integra uma determinada organização tem consigo um determinado conjunto de expectativas que têm de se ajustar às da organização. O papel do líder, nesta fase, pode revelar-se preponderante, pois os líderes criam mecanismos de desenvolvimento da cultura e conseguem reforçar as normas e os comportamentos.

Todas estas medidas têm por objectivo reforçar o nível de compromisso de todos os colaboradores para com a organização. Um colaborador que apresenta elevados níveis de compromisso exerce esforços e vai além do que a sua função exige na tentativa de ajudar a atingir os seus objectivos. Nestas circunstâncias,

o colaborador apresenta comportamentos bem definidos, como o sentimento de responsabilidade, a adesão, o trabalho suplementar, entre outros.

Um estudo realizado por Cunha e Rego (cit. por Cunha *et al.*, 2006), revela que a liderança pode ser de grande importância para uma organização. As conclusões revelaram que quando o líder é percebido de forma positiva e as regras da organização de forma negativa, a apreciação dos incidentes é positiva, apesar da lealdade do colaborador ser para com a equipa e não para com a organização.

Quando o líder é percebido de forma negativa e a organização de forma positiva, a apreciação do incidente é negativa. Tendo em conta estes dados, os autores chegaram à conclusão de que os bons líderes têm a capacidade de potenciar as boas regras e neutralizar as más. De forma inversa, os maus líderes neutralizam as boas regras e potenciam as más.

Em última análise, pode considerar-se que o líder assume o papel de tradutor da “linguagem” da organização (Cunha *et al.*, 2006). A cultura e a liderança constituem, assim, dois lados da mesma moeda, visto que os líderes participam de um processo em que simultaneamente se criam culturas, grupos e, por sua vez, organizações.

No processo de criação da cultura organizacional definem-se critérios para a liderança e, conseqüentemente, estabelece-se quem tem capacidade para ser líder. Posto isto, fica a cargo da liderança perceber quais os factores funcionais e disfuncionais no seio da cultura existente, bem como, gerir a evolução cultural e a mudança enquanto processos que fazem parte do meio ambiente (Schein, 2004).

Neste sentido, a primazia inerente à liderança apresenta-se como a capacidade do líder em compreender as potencialidades e limitações da sua cultura, e de gerir e adaptar essa mesma cultura à mudança.

Considerando os pressupostos da globalização, poderemos vislumbrar que existe, de facto, uma relação estreita entre a liderança e a cultura organizacional, que, por sua vez, se encontra constantemente susceptível à mudança (Estevinha e Menoría, 2007). O que torna cada vez mais importante a incorporação de características que facilitem a motivação, a dedicação e o desempenho eficaz entre os profissionais de determinada cultura organizacional, visando

proporcionar o sucesso e o bom funcionamento da organização e das actividades ou serviços prestados.

Seguindo esta linha de pensamento, compreende-se que, a partir da literatura existente, a liderança deverá, então, ser analisada, enquanto processo, e que tais características e aptidões do líder, bem como dos seus seguidores, exercem influência sobre a eficácia da liderança. Atente-se que, tal eficácia, depende do contexto e da situação, isto é, da cultura organizacional (Faria, 2005).

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Quando se aborda o processo metodológico que terá este trabalho é conveniente começar por definir o que se entende por metodologia. De acordo com Fortin (2003), a metodologia corresponde a um conjunto de métodos e de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica.

Burns & Grove (cit. por Fortin, 2003), consideram tratar-se de um processo sistemático que tem por objectivo validar conhecimentos estabelecidos e produzir outros que, de forma directa ou indirecta, vão gerar benefícios no campo em que foram produzidos.

No processo de elaboração de um estudo, é necessário proceder à prévia definição de elementos como: o tipo de estudo, o meio onde o estudo é realizado, a selecção dos participantes no estudo e os instrumentos para a recolha de dados (Fortin, 2003).

É a definição destes elementos que se irá apresentar em seguida.

### 3.1. A metodologia do estudo

A metodologia utilizada no presente trabalho é o estudo de caso. Trata-se de uma metodologia que tem sido adoptada com grande frequência na realização de estudos académicos.

De acordo com Yin (1989), o método de investigação por estudo de caso é uma recolha empírica que pesquisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto real e é utilizado quando as fronteiras entre o contexto e o fenómeno não estão bem definidas.

Neves (1996) salienta que “*O objecto do estudo de caso, é a análise profunda de uma unidade de estudo*”.

Segundo Godoy, cit. por Neves (1996), este tipo de metodologia,

“(…) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular. (...) tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como é que certos fenómenos acontecem

ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controlo é reduzida ou quando os fenómenos são actuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico”.

(Godoy, cit. por Neves, 1996:3)

Uma vez que a temática deste trabalho engloba fenómenos sociais que por natureza apresentam elevados níveis de complexidade e por incidir sobre um ambiente específico considera-se que a escolha deste tipo de método é o que melhor pode permitir alcançar os objectivos a que este trabalho se propõe.

### **3.2. Características da pesquisa qualitativa**

Para a realização deste estudo, utilizar-se-á uma abordagem qualitativa com recurso à análise documental e a um guião de entrevista semi-estruturada para a recolha de dados.

A abordagem qualitativa é apropriada, quando o investigador tem um estudo complexo, de natureza social que não permite a quantificação. Este tipo de método é usado sempre que o entendimento do contexto social e cultural seja um atributo importante na compreensão do fenómeno em estudo.

De acordo com Liebscher, cit. por Dias (2000), *“Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registar e analisar interacções reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas.”* Por esta razão, vai ser a abordagem implementada.

Nesta abordagem, o investigador assume um papel central, pelo que deve ter determinadas competências. Segundo Yin, cit. por Freire (1997), essas competências são:

- Capacidade de fazer boas perguntas e de interpretar as respostas;
- Deve ser um bom ouvinte e evitar não ser traído pelas suas próprias ideologias ou preconceitos;
- Ter a capacidade de se adaptar e conseguir encarar as situações inesperadas como oportunidades e não como ameaças.

A opção por recolher os dados recairá na entrevista semi-estruturada. Tal opção prende-se com o facto de esta atribuir ao investigador mais liberdade. Nas entrevistas com esta estrutura, as questões dependem de um guião. Contudo, o entrevistado tem liberdade de resposta. Tal deve-se ao facto de não haver uma imposição rígida, de questões. Deste modo, é dada alguma liberdade de resposta ao entrevistador de conduzir a entrevista da forma que considerar mais conveniente para a obtenção dos objectivos do trabalho.

Esta estrutura de entrevista apresenta também a vantagem de abrir a possibilidade de, no decurso desta, o entrevistado abordar pontos relevantes para o tema em estudo e que ainda não tinham sido considerados, *a priori*, pelo investigador.

No presente estudo considerou-se pertinente elaborar três guiões de entrevista semi-estruturada, conforme os anexos A, B e C. Cada guião dirige-se aos diversos colaboradores da instituição Alfa, desde auxiliares, técnicos, chefias a médicos. Os temas abordados em cada guião visa a caracterizar o modelo de liderança, de forma a compreender se este modelo é adequado aos objectivos da organização e a sua estrutura, o presente estudo foca ainda se o estilo de liderança afecta o seu desempenho e como o modelo vigente na instituição potencia as competências dos colaboradores. Outro aspecto a abordar é o processo de comunicação utilizado entre os diversos colaboradores.

### **3.3. Caracterização da Organização**

A Organização, que designaremos de Alfa, que serviu de objecto de análise para este trabalho desenvolve a sua actividade na área da prestação de serviços de saúde. Trata-se de uma organização privada que iniciou a sua actividade à mais de 30 anos, na região de Lisboa.

Tem um mercado alvo muito vasto, na medida em que tem serviço particular e convencionado em todas as especialidades médicas. De entre os serviços que presta destacam-se: consultas externas, num vasto conjunto de valências; realização de exames auxiliares de diagnóstico; pequenas e médias cirurgias; tratamentos, unidade de recobro; cuidados intensivos polivalentes.

Quando aos recursos humanos, a organização conta na actualidade com 40 médicos, 27 técnicos e 20 auxiliares.

O número de utentes que por dia recorre ao serviço de Imagiologia para atendimento ronda os 500 utentes.

Nº de funcionários por categorias		
Médicos	Técnicos	Auxiliares
40	27	20

Caracterização da Instituição Alfa
Serviço de Saúde privado

Nº de Utentes atendidos por dia no Serviço de Imagiologia
500 utentes

### 3.4. Caracterização dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas em sala de reuniões da Organização onde apenas permaneceram o entrevistador e o entrevistado. Foram gravadas e posteriormente ouvidas e registadas.

O mês de Setembro foi o possível para a realização das mesmas.

A duração da entrevista variou entre 45 minutos e 1 hora e 30 minutos.

Ao nível dos elementos que exercem cargos de chefia no serviço entrevistaram-se dois elementos que designo de A e B. Estes elementos têm 62 e 45 anos respectivamente, ambos do sexo masculino.

O elemento A é licenciado em medicina com 33 anos de serviço na instituição, na qual faz 4 horas de serviço diário com um contrato de prestação de serviços.

O elemento B é licenciado em radiologia com 22 anos de trabalho na instituição Alfa na qual se encontra efectivo com uma carga horária de 9 horas diárias.

Ao nível da caracterização dos médicos do serviço, existem duas médicas e um médico, que se encontram com um contrato de avença, no qual dois deles perfazem 4 horas diárias de serviço e apenas um tem um horário de 5 horas. O médico C com 51 anos já se encontra a trabalhar na instituição há 18 anos, a médica B com 46 anos encontra-se na instituição apenas há 6 anos e por fim a médica A que se encontra vinculada à instituição há 12 anos.

Ao nível dos técnicos de serviço da instituição seleccionou-se de forma aleatória três técnicos licenciados em Radiologia com idades que variam entre os 32 e os 39 anos.

No que se refere ao vínculo com a instituição dois deles estão com contratos de prestação de serviços estando somente um como efectivo. No que respeita a horas de serviço o elemento A com 9 anos na instituição perfaz diariamente 8 horas, o elemento B com 11 anos de casa faz 6 horas, com o mesmo número de horas de serviço temos o elemento C que se encontra a trabalhar nesta instituição há 18 anos.

Na parte auxiliar de serviço a amostra apresenta três elementos, todos do sexo feminino e encontram-se com um vínculo efectivo no qual fazem um serviço diário de 8 horas. As suas idades são 24, 35 e 36 anos. Ao nível de habilitações A e B possuem o 12.º ano e o elemento C o 9.º ano de escolaridade. Relativo aos anos de serviço o elemento A tem 6 anos, o B 12 anos e o C 13 anos a trabalhar nesta instituição Alfa.

#### Caracterização dos elementos que exercem cargos de chefia no serviço

Elemento	Idade	Sexo	Habilitações	Antiguidade na instituição	Vínculos	Nº de horas de serviço diários
A	62	M	Licenciatura Medicina	33 anos	Prestação de serviços	4 horas
B	45	M	Licenciatura Radiologia	22 anos	Efectivo	9 horas

#### Caracterização dos médicos do serviço

Elemento	Idade	Sexo	Habilitações	Antiguidade na instituição	Vínculos	Nº de horas de serviço diários
A	47	F	Licenciatura Medicina	12 anos	Prestação de serviços	4 horas
B	46	F	Licenciatura Medicina	6 anos	Prestação de serviços	5 horas
C	51	M	Licenciatura Medicina	18 anos	Prestação de serviços	4 horas

#### Caracterização dos técnicos do serviço

Elemento	Idade	Sexo	Habilitações	Antiguidade na instituição	Vínculos	Nº de horas de serviço diários
A	32	M	Licenciatura Radiologia	9 anos	Prestação de Serviços	8 horas
B	34	F	Licenciatura Radiologia	11 anos	Efectiva	6 horas
C	39	M	Licenciatura Radiologia	18 anos	Prestação de Serviços	6 horas

#### Caracterização dos auxiliares do serviço

Elemento	Idade	Sexo	Habilitações	Antiguidade na instituição	Vínculos	Nº de horas de serviço diários
A	24	F	12º ano	6 anos	Efectiva	8 horas
B	36	F	12º ano	12 anos	Efectiva	8 horas
C	35	F	9º ano	13 anos	Efectiva	8 horas

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os dados que a seguir se apresentam foram recolhidos através de entrevista semi-estruturadas. Os objectivos das entrevistas podem ser divididos em quatro blocos principais. No primeiro, procedeu-se à legitimação da entrevista, que passou por referenciar os motivos da entrevista, a importância da sua colaboração para a realização do trabalho e assegurar que os dados fornecidos seriam confidenciais, de forma a que os entrevistados não se sentissem constrangidos em fornecer informação.

No segundo bloco foram efectuadas um conjunto de questões que tinham por objectivo obter informação para se proceder a uma caracterização do perfil do entrevistado e, desta forma, perceber o seu percurso pessoal e profissional.

No terceiro bloco da entrevista procedeu-se à caracterização do modelo de liderança. Com as questões que faziam parte deste bloco pretendia-se perceber como se processa a comunicação interna e determinar se esta comunicação ocorre de forma clara e precisa.

Um último conjunto de sugestões pretendeu obter dos entrevistados um conjunto de sugestões de possíveis alterações no modelo de liderança que poderiam contribuir para uma melhoria da organização.

### 4.1. Experiência profissional

É importante, para este estudo, caracterizar a experiência profissional dos actores sociais intervenientes neste estudo. É necessário ter uma noção precisa de há quanto tempo estes se encontram na instituição e qual a função que desempenham, de modo a percebermos qual o fundamento das suas afirmações respeitantes à cultura organizacional e liderança.

No caso das chefias, no **percurso profissional** existem egos que se encontram *“ligado[s] ao serviço de imagiologia desta organização desde 1975 ... vim trabalhar para esta instituição depois de uma formação profissional nos Hospitais Cívicos de Lisboa” (CHA)*, o mesmo afirma que *“poucos anos depois do início da [sua] actividade profissional na organização fi[cou] agregado a uma chefia no sentido de ser um dos profissionais que deu o nome para efeitos de*

*efectivação de convenção com os serviços médico-sociais no âmbito da imagiologia". (CHA). Posteriormente "[a sua] posição de chefia assumiu (...) um carácter essencialmente formal dado que a instituição tem uma organização de liderança baseada na prática exclusiva de posse pela família fundadora da instituição". (CHA)*

Outro chefe, que se encontra desde 1996 na instituição, “[foi destacado inicialmente para exercer] funções de técnico de radiologia (...) [encontrando-se] neste momento [ ] a desempenhar funções de chefia” (CHB).

Um dos grandes **desafios**, com os quais os chefes se deparam dentro da instituição, é o facto de que “a grande maioria das decisões de organização do serviço de Imagiologia já estavam implementadas quando iniciei a minha colaboração.” (CHA), outro desafio apontado pelo elemento de chefia B é na área de gestão e organização do serviço e articulação com outros serviços.

Ao nível dos auxiliares da própria instituição, a grande maioria não se encontra a exercer as funções que deram início à sua actividade, mudaram de serviços ou de áreas de actuação, existindo um processo dinâmico entre serviços. A auxiliar A encontra-se na instituição “ (...) há 11 anos, come[çou] do zero como assistente de RX (AA), a auxiliar B “Come[çou]i a trabalhar na instituição em 1996 como auxiliar de acção médica (AB)” iniciou-se “[ ] no serviço de mamografia em seguida f[oi] para o serviço de radiologia, depois para a TAC e depois volt[ou] para o serviço de radiologia (AB). A auxiliar C, fi[cou] integrada no serviço de mamografia durante seis meses... entretanto come[çou] a dar assistência às salas de radiologia convencional e a meio do ano seguinte, volt[ou] para a mamografia onde fi[cou] dois anos regressando à radiologia convencional (AC)”.

Ao nível da **evolução profissional**, é visível que existe um certo descontentamento na afirmação da auxiliar A, quando salienta que aqui “*não há futuro para ninguém nesta instituição*” (AA). Embora exista uma grande mobilidade entre serviços, que lhe permitem alterar as unidades de serviço, as suas **tarefas** resumem-se “*a buscar requisições à recepção, trazê-las para a sala, ordenar por horas... chamar doentes, dizer o que têm para despir, encaminhá-los para a sala de exames, identificar os chassis... preencher os envelopes, conferir as películas depois do técnico executar o exame e o imprimir, e por fim*

*arrumando os exames nas respectivas prateleiras dos médicos que irão relatá-los. (AC)”*

Contudo, o ambiente vivido na instituição é positivo, segundo a auxiliar A *“gost[a] de cá estar ach[a] que tem uma boa equipa”* (AA) Embora existam *“pessoas que são muito individualistas, executando só as suas tarefas o que implica nós só fazermos as nossas”*. (AC)

Referentes aos técnicos da instituição Alfa, quase todos exercem funções similares, variando somente o tempo de permanência na instituição. O técnico 1 *“[está desde] 1990 após terminar o curso, desde lá até cá desempenh[ou] várias funções aqui dentro... entre ser técnico de radiologia nas funções ou seja métodos de radiologia, f[ez] radiologia convencional, bloco, ressonância Magnética”* (TA/TB), o técnico B entrou para a instituição em 1995 e tem as mesmas funções que o técnico A. Somente o técnico C *“inici[ou] as [suas] funções como técnico de radiologia há 9 anos, começando por exercer radiologia convencional e bloco operatório; seis anos mais tarde tive formação em densitometria e TAC (TC)”*. Como acontece com as auxiliares, os técnicos não prevêem uma grande ascensão profissional, como afirma o técnico A *“dezoito anos de trabalho aqui mas sem grandes variedades em termos de cargos (TA)”*.

Os **desafios** que os técnicos apresentam assentam na exigência e na melhoria da sua capacidade técnica, um deles foi o desempenho profissional, *“foi esse o maior desafio sendo esta uma organização que tem algumas particularidades em relação a outras organizações relativamente à exigência (TA)”* na mesma linha o técnico C afirma que a *“exigência por parte dos médicos na realização de exames. (...) apercebi-me que teria que melhorar a técnica de execução de forma a permitir que os médicos elaborassem os relatórios com confiança na leitura dos meus radiogramas (TC)”*. O desempenho das capacidades é avaliado pela *“realiza[ção do] maior número de exames possíveis, com a melhor técnica possível para haver menos repetição possível (TB)”*.

No que respeita à equipa médica da amostra, o primeiro a dar entrada na instituição foi em 1990 (MC), seguindo-se do MA em 1996 e por fim o MB. O MC iniciou a sua actividade como “médico radiologista formado em 1990, ano em que entrei para esta instituição faço exames de radiologia convencional estômagos, exames digestivos e relato radiologia convencional (MC)”. MA como

médica hagiologias tem como funções “fazer ecografia e mamografia (MA)”, o MC “foi convidada pelo responsável do Departamento de Imagiologia para integrar a equipa de médicos de radiodiagnóstico há 7 anos (MB)”

O seus maiores desafios prenderam-se com a falta de experiência inicial, quando começaram a trabalhar na instituição, acabados de sair da faculdade, “*dada a dimensão da instituição e ser uma recém-saída da especialidade quando iniciei a minha actividade na instituição, senti-me algo amedrontada por pensar que ainda não tinha a devida experiência profissional mas (MA)*”. Apresentam ainda como desafio a responsabilidade profissional que lhe é exigida, como afirma MB a “*responsabilidade profissional e ética, respeito para com os utentes, restante pessoal, chefia e outros colegas (MB)*”, já MC na sua opinião, o desafio passou pela “*capacidade de depois de tirar um curso, uma especialização, corresponder às exigências do mercado (MC)*”.

## 4.2. Caracterização da organização

A instituição Alfa “foi criada por um médico que depois de se aperceber que sozinho não conseguia “chegar” a todos os que necessitavam de ser tratados, e porque estavam inseridos numa zona periférica e pobre, resolveu rodear-se de outros médicos” (TC). O que inicialmente não foi uma tarefa fácil devido aos **conflitos** que surgiram pelo facto de “as pessoas não trabalharem individualmente, mas sim em grupo, [o que faz com que] existam sempre pontos de discórdia que trazem conflitos (CHB)”.

Estes conflitos originaram que no **ambiente** “paire alguma desconfiança gerada pelo desconhecimento do futuro que se avizinha” (TC).

## 4.3. Modelo de liderança

Perceber os modelos de liderança dentro desta instituição através dos actores sociais que lá trabalham, obtém-se resposta à pergunta de partida que dá

médica hagiologias tem como funções “fazer ecografia e mamografia (MA)”, o MC “foi convidada pelo responsável do Departamento de Imagiologia para integrar a equipa de médicos de radiodiagnóstico há 7 anos (MB)”

O seus maiores desafios prenderam-se com a falta de experiência inicial, quando começaram a trabalhar na instituição, acabados de sair da faculdade, “*dada a dimensão da instituição e ser uma recém-saída da especialidade quando iniciei a minha actividade na instituição, senti-me algo amedrontada por pensar que ainda não tinha a devida experiência profissional mas (MA)*”. Apresentam ainda como desafio a responsabilidade profissional que lhe é exigida, como afirma MB a “*responsabilidade profissional e ética, respeito para com os utentes, restante pessoal, chefia e outros colegas (MB)*”, já MC na sua opinião, o desafio passou pela “*capacidade de depois de tirar um curso, uma especialização, corresponder às exigências do mercado (MC)*”.

## 4.2. Caracterização da organização

A instituição Alfa “foi criada por um médico que depois de se aperceber que sozinho não conseguia “chegar” a todos os que necessitavam de ser tratados, e porque estavam inseridos numa zona periférica e pobre, resolveu rodear-se de outros médicos” (TC). O que inicialmente não foi uma tarefa fácil devido aos **conflitos** que surgiram pelo facto de “as pessoas não trabalharem individualmente, mas sim em grupo, [o que faz com que] existam sempre pontos de discórdia que trazem conflitos (CHB)”.

Estes conflitos originaram que no **ambiente** “paire alguma desconfiança gerada pelo desconhecimento do futuro que se avizinha” (TC).

## 4.3. Modelo de liderança

Perceber os modelos de liderança dentro desta instituição através dos actores sociais que lá trabalham, obtém-se resposta à pergunta de partida que dá

mote ao trabalho, o estilo ou os estilos de liderança que se encontra nas relações intra e interpessoais dos egos.

De acordo com as chefias esta *“baseava-se essencialmente num modelo de gestão familiar praticamente centrada na figura do seu director clínico e na profissionalização”* (CHA/CHB) contudo *“o presente sistema de liderança nesta clínica e implicitamente no serviço de radiologia encontra-se numa fase de aparente transição do velho esquema em que, mantendo-se o sistema de orgânica de liderança familiar baseada no bom senso e na vontade e capacidade de trabalho (...) (CHA/TC)”* o que torna a *“liderança implementada nesta organização não ter características muito definidas e um pouco liberal (TA/TB)”* o seu real propósito resume-se *“através de conversa e o objectivo principal é realizar exame, espera-se que os profissionais sejam máquinas, que se deixe de a parte humana de lado”* (TB).

Contudo, através das entrevistas pode-se perceber que os funcionários da instituição Alfa asseguram que a *“liderança transformacional, parece-me ser essa a implementada na organização (CHA)”*, baseando-se na premissa que *“há uma influência de uns sobre os outros, seja do subordinado sobre a chefia, como da chefia para o subordinado pois é perceptível o respeito e a admiração que os funcionários nutrem pela liderança e o esforço que fazem para que os objectivos sejam atingidos, apesar de nunca lhes ser comunicado o resultado (CHB/TC)”* que faz com que os subordinados tenham consciência dos objectivos a alcançar através de um processo de troca saudável entre líderes e subordinados que garante um bom ambiente de trabalho. Este processo de troca pode ser patenteado através da remuneração, *“as pessoas desempenham as suas funções aqui em troca de algo que lhes é dado e esse algo que lhes é dado não passa de outra coisa se não a remuneração (TA), caindo, por vezes, em exageros “em que o maior objectivo é realizar exames; funcionamos tipo fábrica, para obter lucros (TB)”*.

No estudo considerou-se de extrema importância saber qual a **avaliação** atribuída pelos inquiridos ao sistema de liderança. Da avaliação sobressai que o sistema tem falhas, *“o actual sistema de liderança está obsoleto pois a organização cresceu muito e a nível de liderança observa-se que algo está a mudar, mas os resultados não são visíveis (TC) ”*, e não se encontra devidamente

mote ao trabalho, o estilo ou os estilos de liderança que se encontra nas relações intra e interpessoais dos egos.

De acordo com as chefias esta *“baseava-se essencialmente num modelo de gestão familiar praticamente centrada na figura do seu director clínico e na profissionalização” (CHA/CHB)* contudo *“o presente sistema de liderança nesta clínica e implicitamente no serviço de radiologia encontra-se numa fase de aparente transição do velho esquema em que, mantendo-se o sistema de orgânica de liderança familiar baseada no bom senso e na vontade e capacidade de trabalho (...) (CHA/TC)”* o que torna a *“liderança implementada nesta organização não ter características muito definidas e um pouco liberal (TA/TB)”* o seu real propósito resume-se *“através de conversa e o objectivo principal é realizar exame, espera-se que os profissionais sejam máquinas, que se deixe de a parte humana de lado” (TB)*.

Contudo, através das entrevistas pode-se perceber que os funcionários da instituição Alfa asseguram que a *“liderança transformacional, parece-me ser essa a implementada na organização (CHA)”*, baseando-se na premissa que *“há uma influência de uns sobre os outros, seja do subordinado sobre a chefia, como da chefia para o subordinado pois é perceptível o respeito e a admiração que os funcionários nutrem pela liderança e o esforço que fazem para que os objectivos sejam atingidos, apesar de nunca lhes ser comunicado o resultado (CHB/TC)”* que faz com que os subordinados tenham consciência dos objectivos a alcançar através de um processo de troca saudável entre líderes e subordinados que garante um bom ambiente de trabalho. Este processo de troca pode ser patenteado através da remuneração, *“as pessoas desempenham as suas funções aqui em troca de algo que lhes é dado e esse algo que lhes é dado não passa de outra coisa se não a remuneração (TA)*, caindo, por vezes, em exageros *“em que o maior objectivo é realizar exames; funcionamos tipo fábrica, para obter lucros (TB)”*.

No estudo considerou-se de extrema importância saber qual a **avaliação** atribuída pelos inquiridos ao sistema de liderança. Da avaliação sobressai que o sistema tem falhas, *“o actual sistema de liderança está obsoleto pois a organização cresceu muito e a nível de liderança observa-se que algo está a mudar, mas os resultados não são visíveis (TC) ”*, e não se encontra devidamente

enquadrado dentro da instituição, *“não, não acho que seja adequada à estrutura (MB/C) ”*. O problema reside no facto de que em alguns casos se esquece que se *“está a trabalhar com pessoas, e não a trabalhar numa fábrica (TB) ”*. A avaliação das chefias e dos técnicos *“reivindica”* que *“a liderança deveria ser mais profissionalizada, motivada pela dimensão da própria instituição (CHB) ”* em que estas questões deveriam ser *“otimizadas (...) (TA) ”*, em que é imperativo existir *“liberdade para se debater assuntos ou modificar algo que não está correcto” (TB)*.

Todavia assumem que ocorreram algumas mudanças *“de há seis meses ou de há um ano para cá existe uma mudança da forma de estar da gestão... agora não posso caracterizar uma gestão que ainda não deu frutos (CHB)”*.

Os médicos, para além de estarem de acordo em que o sistema não é o adequado ainda se deparam com a questão de se *“exigir demasiado nuns campos e noutros não se dá o apoio necessário (MC) ”*.

Nas instituições de saúde os profissionais nela inscritos deveriam zelar para que *“[por parte da] organização[houvesse maior reconhecimento] pelo seu trabalho [mesmo] quando [existisse] necessidade em prestarem provas as coisas [deveriam estar] organizadas [em vez de]r uma liderança rígida. Na organização em que o próprio profissional se tiver que dar um passo mais à esquerda não o pode dar porque a organização está feita daquela forma e ele não consegue evoluir (CHB)”*. Este tipo de liderança faz com que os profissionais estejam debaixo de um controle social que os retrai, que tem consequências para o próprio paciente porque estes se encontram num ambiente em que não existe motivação que se reflecte na sua própria satisfação profissional.

Para dar resposta a esta situação de displicência para com o sistema *“as lideranças devem em primeiro ponto definir, elas próprias, os objectivos para quem as deve seguir, de forma a se tornarem claros ou tão bem definidos pela liderança em si (TA) ”* para que *“eles consigam obter o objectivo [e se consiga] transmitir ao funcionário a ideia que têm que é obter lucro, portanto fazer o máximo de doentes possíveis (TB)”*. Esta pretensão não é uma utopia nesta instituição dado ao seu carácter *“um pouco familiar” (TA)*. Mas que por esse

factor se cai num sistema em que a informação “*e, como tal, os objectivos nem sempre transparecem para os colaboradores*” (TA).

Como se pode verificar, a base para se ser um bom líder e assegurar os níveis de satisfação entre os profissionais, é através da comunicação e por esse motivo se “*potencia a comunicação e o desempenho organizacional exactamente permitindo que as pessoas ultrapassem determinadas dificuldades porque não perdem o objectivo, a motivação e a determinação (MA)*”. Actualmente a instituição Alfa, pelo facto de não ter um sistema de comunicação adequado entre os membros constata-se que não existe “*uma correspondência, que se reflecte no empenho das pessoas em, não há esclarecimentos (MC)*” que se sente pela “*falta capacidade profissional, técnicas de organização e comunicação com o pessoal (MB/CHB)*”

#### **4.4. Cultural Organizacional**

O surgir do conceito de cultura organizacional nas ciências sociais e humanas, fez como que todo tipo de organizações repensasse o que é cultura e como esta se insere no seu meio organizacional. Este conceito de cultura organizacional é construído e interpretado através dos grupos que a compõem que se expressa por crenças, valores e normas. O facto deste implicar indivíduos faz com que este abarque situações comportamentais, emocionais e cognitivas.

A cultura organizacional dentro da instituição Alfa reflecte-se através da “*prestação de serviços com eficácia mas com a preocupação da vertente humana (CHB)*”. Em termos práticos baseia-se na “*preocupação com critérios de produtividade e pontualidade em primeiro lugar havendo igualmente uma vertente importante na actualização tecnológica, isto é um negócio... não deixa de ser uma firma que tem de ser rentável, a parte económica é evidente que tem que ser uma parte muito importante (CHA/CHB).*”

O conceito organizacional é essencial à compreensão das estruturas organizativas, seja pela sua “*relação intra institucional [ou] extra institucional, seja com outras instituições, seja com o próprio governo (CHB)*.” Este conceito caracteriza-se pelo seu carácter relacional em noções de valor, qualidade no

trabalho e identidade, como o refere um dos técnicos entrevistados, “o primeiro valor [a destacar é] o profissionalismo [considerando-se que é] realmente [ ] que dá a imagem da organização em questão, depois a autoridade, acessibilidade, economicismo (TA)”. Se fossemos adjectivar a instituição Alfa pelos valores defendidos e vividos na cultura organizacional teríamos “Pontualidade, Actualização Tecnológica, Autoridade, Respeito, Produtividade, Profissionalismo, Economicismo e a Valorização Profissional (MA)”, “respeito, profissionalismo, tradição, eficácia, rapidez, simpatia, economia, simplicidade, organização e ambição (MB).”

Dois aspectos basilares a aferir na cultura organizacional baseiam-se no aspecto «formal» e «informal» que se distinguem através da hierarquia. Nesta instituição Alfa, podemos classificá-la como tendo um carácter formal em que se distingue hierarquia e posições de poder, estas distinções das relações de poder são bastantes visíveis “eles são a autoridade máxima e nós somos os mesmos empregados, ninguém dá valor a ninguém, somos meros funcionários seja qual for a categoria profissional (TB)”.

Este sistema hierárquico da autoridade e responsabilidade resume-se na “produtividade como exigência permanente da liderança da organização. A autoridade exercida quase toca a prepotência, a acessibilidade aos elementos de topo da organização é quase nula; o economicismo é um valor institucionalizado, o profissionalismo é olhado com indiferença, a valorização profissional quase não distingue as pessoas. A pontualidade é controlada apenas em determinadas categorias profissionais, o respeito é apenas conferido a classes profissionais altas, a actualização tecnológica nasce por imposição do mercado e da concorrência (TC), por iniciativa dos próprios empregados e também por alguns seminários realizados pela própria instituição (TB)”.

Deste modo tendo a cultura organizacional como um sistema regulador que visa o bom funcionamento, já produz mudanças na “nova geração, que não tendo participado da história, se limita a executar as suas tarefas (TC)”.

Os elementos caracterizadores do sistema formal dentro da cultura organizacional, prende-se pela “ligação da chefia familiar com o conjunto dos trabalhadores da instituição que se traduz em datas específicas de comemoração de aniversários (CHA/TA)”, isto porque existe “meia dúzia de pessoas que fazem

*a gestão e que poderiam ser mais abertas e haver uma relação mais próxima.. nalgumas iniciativas... gestão que deveria ser mais participativa (CHB)” na medida em que não haja somente uma “ preocupação da organização sobretudo com os resultados meramente economicistas (MA/MC)”, mesmo que tendencialmente “a preocupação com os resultados porque esta organização depende directamente dos resultados dos profissionais (MB)”:*

Dentro do sistema cultural organizacional existem subculturas que evidenciam mais a distinção entre grupos na instituição que “em termos estruturais, [os] serviços que são geridos e organizados um pouco à parte da conduta ou da forma (CHB)”. Neste caso as subculturas correspondem “principalmente às diferentes categorias profissionais, mais precisamente aos médicos, aos técnicos e auxiliares de acção médica (MA/CHA) ”. Como refere uma das chefias “existem pequenos núcleos ou focos em que existe uma subcultura de gestão. Isto é motivado por haver não só uma direcção mas também uma administração que é constituída por vários administradores e de entre esses administradores existem elementos que têm a seu cargo estes serviços e que têm a sua forma de gerir (CHB)”.

Existe uma permanente “preocupação com os resultados da actividade quotidiana que se encontra num primeiro plano (CHA/TA)”, esta tipologia é vincada pela “vida desta organização sempre foi gerida e organizada em prol da prestação de serviço a pessoas... é tratar, é diagnosticar, é orientar é ajudar... sempre foi esse o lema desta instituição (CHB)”, “o primeiro ponto são as pessoas (CHB)”. Em alguns casos “cria-se uma determinada cultura um pouco aleatória, um pouco ao acaso (TA).”

Esta ambivalência entre o bem-estar dos utentes e a “preocupação com os resultados efectuados uma vez que o que está aqui em questão mais uma vez é o maior número de exames, os maiores lucros (TB) ”, isto porque é “imprescindível que dê lucro... e daí a exigência exacerbada relativamente à produtividade. De qualquer forma, a preocupação com as pessoas foi sempre sentida e constatada (TC)”.

Apesar da cultura organizacional assegurar um bom funcionamento da instituição este apresenta algumas **falhas**, principalmente na “secção dos relatórios que é extremamente mal gerida, a maior parte das vezes quando

*entramos nesse determinado serviço poucas são as funcionárias que estão a efectuar o que lhes é destinado (TB)*. Outro aspecto a salientar é **a relação com as chefias** em que *“não há qualquer contacto entre a organização e os próprios funcionários... para que isso aconteça é preciso demasiada burocracia (TB)”*. O relacionamento intrincado com as chefias leva a um descontentamento porque *“poderiam fazer mais por nós porque acho que nós damos tudo por tudo por esta instituição e a instituição não faz nada por nós (AA)”* em que *“nesta casa a única coisa que interessa é facturar, nada mais (AA)”*, era importante que *“houvesse um relacionamento menos formal tudo decorreria de forma mais organizada, melhor e as pessoas percebiam quais os objectivos a atingir (AC)”*, isto porque são, *“transmitidas ideias básicas dos objectivos a alcançar, de coisas mínimas que temos que fazer... as tarefas são executadas por iniciativa nossa, não porque alguém no-las transmita (AC)”*.

Todos estes factores acima enunciados fazem com que *“não h[aja] grandes incentivos para que haja grande motivação (TA/TB)”*, para ir contra isto os funcionários optam por um processo de auto motivação pessoal: *“a nossa motivação existe porque a promovemos, gostando do nosso trabalho, executando com brio profissional e pessoal (TC)”*. Como em todas as instituições onde interagem grupos humanos é normal existir conflitos, *“existem em todas as organizações (TC)”*, estes podem ser despoletados por qualquer motivo: por falta de organização, *“o sector em que eu estou tem alguma conflitualidade mas isso se calhar deve-se um pouco ao tipo de chefia que existe” (TA)*, *“há muitos conflitos talvez por má organização do trabalho por não haver contentamento (TB)”*; por parte do indivíduo, *“a maior parte das pessoas tem uma postura aceitável, pessoas por vezes um bocado conflituosas e que são “arruaceiras” (MC)”*, *“surgem conflitos e frequentemente motivados por grande stress a que as pessoas estão sujeitas devido ao número exagerado de exames (MC)”*.

Importa destacar que os *“conflitos existem em qualquer organização pois cada pessoa tem a sua cultura e a sua forma de estar e de pensar (MB)”*.

Entre os valores organizacionais a que a empresa atribui importância, segundo os auxiliares, destaca-se a autoridade, a pontualidade, o economicismo e a produtividade. Entre os menos valorizados pela instituição encontram-se a

ausência de uma cultura, a valorização profissional e o respeito, conforme o gráfico 1. Estes valores são avaliados pelos auxiliares de forma negativa.

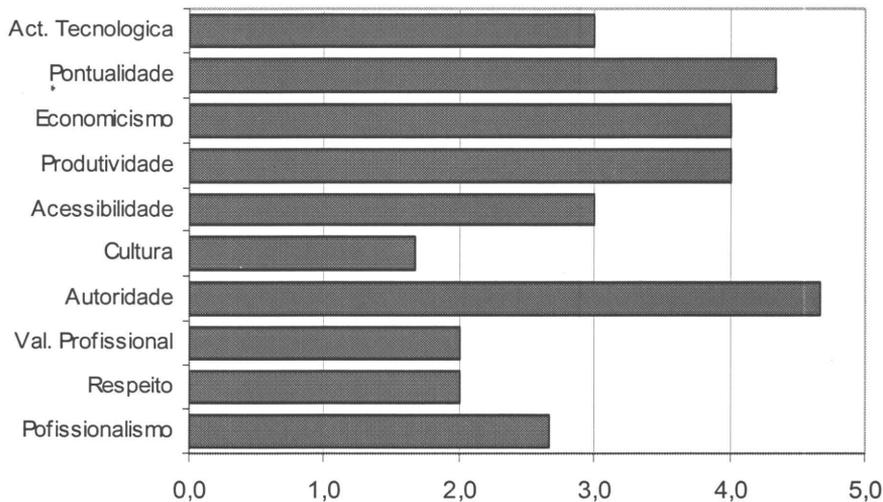


Gráfico 1. Importância dada pela organização aos valores organizacionais, segundo os auxiliares

#### 4.5. Relação entre liderança e cultura

A liderança é um processo de grande relevância no contexto da cultura organizacional, tendo em conta que um líder tem, aliado às normas implementadas, uma grande influência sobre a organização (Cunha *et al.*, 2006).

Este processo tem, portanto, como função analisar os factores relacionados com a cultura em causa, bem como gerir a sua evolução de acordo com o meio envolvente (Schein, 2004).

No que respeita, especificamente, à **ligação entre liderança e os grupos de trabalho**, *“existe necessariamente uma relação quotidiana pessoal e profissional entre [os mesmos]”* (CHA), visto que *“a cultura organizacional se deve um pouco ao tipo de liderança”* (TA) e que *“(…)uma vez que os papéis do médico e do técnico se sobrepõem, trabalham [ ] em conjunto para um fim comum que é um relatório de um determinado exame”* (TB).

Uma outra característica respeitante a esta ligação passa pela existência de *“um objectivo comum que é cumprido entre o técnico e o médico, ou seja acaba por haver uma relação entre o que a liderança impôs relativamente à cultura desta organização”* (TB). Até porque *“A liderança implementada nesta organização está interligada de raiz com a cultura organizacional. Os médicos e técnicos formando uma equipa coesa conseguem ultrapassar dificuldades* (TC). Em consequência, pode concluir-se *“(…) que existe de facto uma relação bi-unívoca entre liderança e cultura”* (MA).

#### 4.6. Pessoal Auxiliar

A **importância** do pessoal auxiliar é de grande relevância, apesar de se constatar que nem sempre é valorizada. O seu papel é multifacetado e muito direccionado para o doente, ao contrário do que se verifica com a classe médica que tem funções muito específicas. A sua função passa por *“tudo o que o doente precisa nós estamos cá para ajudar”* (AA), apesar de se notar alguma insatisfação interna, o que vem trazer alguns *handicaps*: *“neste momento penso que a insatisfação do pessoal é geral e desta forma é difícil uma equipa funcionar bem”* (AB). Contudo, quanto ao **conhecimento das funções**, ou reconhecimento das mesmas, a opinião, por parte da amostra, é unânime ao considerarem que: *“eles não conhecem minimamente as dificuldades das nossas tarefas”* (AA), *“outros chefes penso que nem sequer noção têm de como é que o serviço funciona e quais os problemas que nós temos”* (AB), *“nem sequer conhecem as dificuldades que nós temos, porque nem sequer sabem quais são as nossas tarefas”* (AC). Tornando-se evidente quando se afirma que *“a organização não conseguiu atingir objectivos nenhuns”* (AA).

Quanto ao **relacionamento com o chefe**, as opiniões divergem entre o bom chefe: *“(…) eu tenho um bom relacionamento”* (AA), *“Penso que sim, pois é positivo ter um chefe que continua a trabalhar como técnico nas salas e sentir as dificuldades que nós próprios sentimos”* (AB); e aquele que poderia melhorar: *“eu, como funcionária, acho que ele poderia melhorar muito”* (AA).

No que diz respeito à **melhoria do desempenho**, são as observações são comuns, pois os auxiliares participantes nesta amostra consideram que “*poderiam melhorar muito mais os serviços*” (AA), “*podiam ter oportunidade de evoluir nas tarefas em que tivessem desempenho mais baixo...*” (AC), bem como o facto de “*os trabalhadores sabendo que iam ser avaliados ficariam mais motivados*” (AC).

A opinião acerca da **Avaliação Global dos Serviços** é comum no conjunto dos entrevistados, tendo em conta que entendem que “*os serviços não têm as condições que deveriam ter*” (AA). O mesmo acontece com a **Avaliação do Serviço de Imagiologia**, em que um representante da mesma amostra considera que “*(...) havia de haver muitas coisas alteradas principalmente as salas deviam ser muito mais funcionais*” (AA).

Além destas avaliações é, igualmente, importante referir o nível das **condições materiais**, o qual se conclui que é insuficiente, pois “*(...) está muito fraco em termos de aparelhagens, em termos de condições*” (AA).

#### 4.7. Sugestões

É importante que sejam permitidas sugestões por parte dos profissionais, até porque podem tornar-se numa importante e benéfica ajuda para o melhoramento ou correcção de situações insuficientes.

Em primeiro lugar, no que respeita à **melhoria da relação entre chefias e grupos de trabalho**, é “*fundamental um contacto estreito entre as lideranças e os grupos que operam no dia a dia baseado em critérios de respeito*” (CHA).

Quanto a **alterações orgânicas**, as opiniões variam entre a “*(...) necessidade extrema de ter um director de serviço*” (CHB), a reestruturação da “*orgânica instalada*” (TC) e a importância de “*(...) ter efectivamente uma direcção técnica efectiva que estabelecesse regras no desempenho e na realização dos diferentes exames*” (MA).

A **formação** é um dos tópicos importantes, referenciado como sugestão, pois, de acordo com a amostra, “*(...) Todos nós que aqui estamos desde o*

*director do serviço ao “seja quem for”... precisamos estar actualizados...e estar actualizado é melhorar as nossas performances” (CHB), bem como entendem que a “formação de base e as respectivas formações (actualizações) a nível de carreira deveriam ser promovidas de uma forma empolgada” (TC). É, então, necessário “apostar-se na formação profissional e levar a que os funcionários se interessassem pelo trabalho que desempenham” (AB) e “investir mais na formação do pessoal, na valorização técnica e sobretudo humana do pessoal” (MC).*

A sugestão evidenciada pela nossa amostra para a **relação entre as chefias e os colaboradores**, passa por *“fomentar periodicamente reuniões de serviço com todas as pessoas das várias áreas” (CHB).*

De igual modo, a **Recepção** é um órgão a melhorar, *“(...) principalmente porque [é] a cara da clínica, é um dos aspectos que deveria ser melhorado no serviço de Imagiologia” (AA).*

A **alteração do horário de atendimento** é um elemento importante sugerido pelos entrevistados, visando uma maior preocupação para com os utentes: *“Havia de haver também a nível de horários acho que deveriam ser modificados” (AA).*

No serviço de Imagiologia, a **rotação da equipa** é vista como uma prioridade, por parte da amostra: *“Acho que é o primeiro aspecto a ser alterado no serviço de Imagiologia” (AA), tendo em conta que “(...) todas [as equipas] deveriam rodar por todos os serviços” (AA).*

Em geral, a opinião dos entrevistados é unânime ao considerar um **sistema de avaliação do pessoal** como uma mais-valia. Dizem que *“nesta casa as pessoas não estão nos serviços por aquilo que valem mas sim pelas caras” (AA), que “(...) iria desenvolver não só as nossas capacidades como o próprio serviço” (AC), e também que “os critérios de admissão não são o CV, as habilitações, o gosto pela profissão, a experiência na área... o que conta realmente... é o que a pessoa consegue transmitir a quem está a entrevistar” (AC).*

Consideram que as **funções do chefe de serviço** passam por este *“ser imparcial e valorizar um funcionário pelo seu desempenho, deve procurar*

*satisfazer as necessidades do serviço e promover o bom desempenho do pessoal”.*

As reuniões de troca de ideias são tomadas como importantes, no sentido de proporcionar um tempo direccionado para “(...)“discutir” sobre um ou outro caso patológico, uma ou outra execução de exame, actualização de temas que abordem problemas relativos à organização” (TC).

As sugestões relativas à **melhoria do desempenho** passam “Em 1º lugar [por] definir objectivos, em 2º lugar definir funções, em 3º lugar impor uma hierarquia” (TA). Por outro lado, “1º aspecto a ser alterado no sentido de melhorar o desempenho e organização do serviço de imagiologia, a comunicação entre a chefia e os profissionais; 2ª questão o próprio funcionamento do atendimento do utente” (TB). Outra questão a ter em conta é quando “O utente a maior parte das vezes faz o exame sem saber o que está a fazer e aquilo que tem que fazer. A existência de folhetos informativos sobre os diversos exames realizados nesta instituição seriam uma mais-valia para o utente que enquanto espera pela realização do próprio exame seria informado dos procedimentos” (TB).

No que diz respeito à **melhoria dos procedimentos**, é apontado o “*mau encaminhamento que existe na chegada ao sítio correcto para a realização do exame*” (TB) e a “*diminui[ção do] tempo de espera do utente para conseguir registar o seu exame para depois o realizar... mais profissionalismo na chamada do utente e na explicação daquilo que será realizado*” (TB).

No **atendimento**, é necessário “*Melhorar o atendimento e tempo de espera dos utentes nas recepções dos vários departamentos de imagiologia*” (MB).

Para uma **socialização dos novos colaboradores**, importa “*instruírem as pessoas que entram, os novos funcionários no sentido de lhes comunicar os objectivos que eles devem ter em conta, aspecto que não acontece actualmente*” (MC).

Na sugestão relativa à existência de **reuniões**, “*seria importante a criação de uma equipa, no verdadeiro sentido, para que se promovessem reuniões clínicas, onde fossem discutidos exactamente protocolos e casos clínicos e que obrigassem as pessoas a manterem-se ligeiramente actualizadas*” (MA).

Uma forma de **melhorar a imagem da instituição** é “(...) *passa[ndo] uma imagem de disciplina, de boa organização*” (MA).

**Fomentar o diálogo com o utente** implica “*estabelecer diálogo e justificar a demora de salas que eventualmente estejam atrasadas*” (MB) e “*explicar convenientemente a preparação necessária para a execução dos exames*” (MB).

## CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Segundo Pfeffer (1977), Stosdill (1974), Jesuíno (1987) liderança é algo inato do Ser Humano, uma vez que cada indivíduo possui características de liderança. Os autores defendem que a teoria dos Traços é intrínseca ao indivíduo, uma vez que essas características podem ser aprendidas através da experiência ou do contacto com o meio envolvente (Rego & Cunha, 2004).

Através do relato dos entrevistados, a instituição Alfa quando inaugurada adopta pelo sistema de liderança orgânica centrada numa lógica de liderança familiar, no entanto, pela perspectiva da classe médica o sistema de liderança anteriormente familiar, passa a um sistema de liderança transformacional “Prevalece a liderança transformacional (MA)”.

Contudo, esta conotação atribuída pelos membros da classe acima referida é errónea, o sistema de liderança que caracteriza a instituição é claramente um sistema transaccional, uma vez que se centra essencialmente na compatibilidade e harmonia dos objectivos da liderança, através de actos de troca que se sustentam essencialmente pela coordenação de interesses, ou seja pela troca de incentivos e, em alguns casos de estatuto (Ferreira *et al*, 2001).

Alguns técnicos e auxiliares apontam que actualmente existe “ *uma influência de uns sobre os outros, seja do subordinado sobre a chefia, como da chefia para o subordinado pois é perceptível o respeito e a admiração que os funcionários nutrem pela liderança*” contudo “*o esforço que fazem para que os objectivos sejam atingidos, apesar de nunca lhes ser comunicado o resultado*”. O facto de a instituição Alfa não conseguir alcançar os objectivos propostos pode dever-se a falta de coordenação racional das actividades previamente orientadas por uma divisão de trabalho pré-estabelecida ou por falta de organização num nível hierárquico de autoridade e de responsabilidade como refere a teoria de Schein (1986 cit. Por Bilhim, 2006)

Para se ser líder é necessário deter comportamentos orientados que visem alcançar um nível maior de produtividade e de eficácia (Bass, 1990), como é fulcral que detenha a capacidade em reconhecer os seus próprios sentimentos

e desejos, de se motivar não só a si mas também aos que o circundam (Goleman, 1998).

Contudo através do relato dos entrevistados denota-se que a instituição Alfa, tem inúmeras falhas no sistema de liderança, que não só se reflecte nas relações entre colaboradores mas também ao nível de assistência aos utentes, *“as pessoas desempenham as suas funções aqui em troca de algo que lhes é dado e esse algo que lhes é dado não passa de outra coisa se não a remuneração (TA), caindo, por vezes, em exageros “em que o maior objectivo é realizar exames; funcionamos tipo fábrica, para obter lucros (TB) ”.*

Na opinião dos colaboradores a liderança da instituição Alfa assenta numa filosofia direccionada para o lucro que deve ser abolida, de forma a ser adquirido um carácter mais profissional e motivado, um local onde o sistema permitisse existir mais *“liberdade para se debater assuntos ou modificar algo que não está correcto” (TB)*

Verifica-se a necessidade em apostar num processo de comunicação eficaz, onde cada colaborador poderia expor de uma forma aberta o seu ponto de vista. Uma vez que para gerir uma organização como um todo deve ter-se em conta as características de cada uma das suas partes constituintes. (Ferreira *et al*, 2001).

A instituição Alfa, dado o facto de se associar ao sistema de liderança familiar centrando-se nos valores da família proprietária, leva a que toda a cultura organizacional entre em ruptura nas relações dos colaboradores. Contrariamente ao que defende Robbins, (1999, cit. por Pinto, 2005), a instituição Alfa não se define por uma organização cujos sistemas de valores e características assumidos pela liderança sejam os mesmos dos colaboradores. Desta forma, verifica-se que a cultura organizacional desta instituição assenta na *“produtividade como exigência permanente da liderança da organização. A autoridade exercida quase toca a prepotência, a acessibilidade aos elementos de topo da organização é quase nula; o economicismo é um valor institucionalizado, o profissionalismo é olhado com indiferença, a valorização profissional quase não distingue as pessoas. A pontualidade é controlada apenas em determinadas categorias profissionais, o respeito é apenas conferido a classes profissionais*

*altas, a actualização tecnológica nasce por imposição do mercado e da concorrência (TC) ”*

Segundo Cunha *et al* (2006) de acordo com o acima referenciado é explícito que o modelo de liderança transaccional é o modelo adoptado pela instituição Alfa, como se pode verificar pela análise das entrevistas existe um desempenho individual positivo. Contudo, este modelo apresenta como grande desvantagem o facto de se associar uma recompensa contingente, ou seja, o líder clarifica e incute aos seus seguidores referências e indicações sobre o que devem fazer e formas de agir sendo recompensados e garantindo que os colaboradores ajam em consonância com o contrato oficial.

Ao nível da cultura organizacional a instituição Alfa não procura adoptar mecanismos integradores que racionalizem os ideais institucionais (Jorge,2002), mas sim adoptam uma vincada hierarquia onde impera distanciamento entre os diversos colaboradores, eles são “a autoridade máxima e nós somos os[apenas meros] empregados”.

O facto de existir na instituição Alfa sub-culturas faz com que “ em termos estruturais, [os] serviços são geridos e organizados um pouco à parte da conduta ou da forma (CHB) “, dado ao facto de “existirem pequenos núcleos ou focos em que existe uma sub cultura de gestão” (CHB)

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

### 6.1. Conclusões do estudo

O presente estudo teve por base a questão da liderança, a sua importância, interesse e temáticas na investigação e organização do trabalho. Deste modo, achou-se pertinente perceber o conceito de liderança, as suas abordagens teóricas e o modo como este conceito poderia ser posto em prática ao nível das instituições, contribuindo para o fortalecimento da comunicação e da cultura organizacional.

Tendo em conta que este estudo assentou nas relações entre liderança e cultura organizacional num Serviço de Imagiologia, entende-se que o papel do líder é fundamental, no sentido de orientação e desenvolvimento do trabalho, através de condutas e estratégias que se adaptem às diversas situações.

O conceito de liderança trata-se de um fenómeno complexo, de difícil definição, entendido como uma característica da personalidade, como um meio de influência de comportamentos. Para isto é necessário existir uma relação de confiança e respeito entre líder e seguidores.

Foram tidas em conta diferentes abordagens teóricas sobre a liderança, destacando-se a que enfatiza as características e comportamentos do líder; a que situa a liderança num fenómeno contingente e situacional; e as teorias transformacionais que evidenciam o relacionamento entre líderes e seguidores. São referenciados, igualmente, os diferentes tipos de líderes, bem como os estilos de liderança.

No que respeita à cultura organizacional, esta resume-se a um conjunto de normas e comportamentos, os quais são utilizados pelas pessoas de forma a interagirem numa organização. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de determinada instituição, que produz normas de comportamento amplamente aceites pelo grupo.

Outra questão fundamental, que se reteve, passa pela comunicação no seio da cultura organizacional, sendo um factor de extrema relevância, no que

respeita à estrutura na sociedade e no funcionamento das organizações. Distinguem-se dois tipos de comunicação: a formal, uma comunicação sistemática; e a informal, uma comunicação assistemática. É através da comunicação que se resolvem a maior parte dos problemas, bem como, a mesma, é utilizada para aproveitar muitas oportunidades, gerindo equilibradamente a vida organizacional.

A partir da análise dos dados recolhidos verifica-se que o estilo de liderança que se encontra implementado na instituição Alfa caminha para um modelo transaccional. Esta forma de liderança caracteriza-se pela obediência por parte dos colaboradores, uma fraca iniciativa, que se manifesta pela dificuldade dos subordinados em exprimirem posições contrárias às vinculadas pelas chefias (Cunha, 2006). Constatou-se que ainda se encontra numa fase de transição de um modelo centrado numa única pessoa, no caso o Director Clínico, para um estilo de liderança mais descentralizado de forma a fazer face a alterações estruturais que têm vindo a ocorrer na organização.

De facto, o crescimento orgânico que caracterizou a organização nos últimos anos tem obrigado à implementação de alguns ajustamentos que não advêm de um processo estratégico delineado pelas chefias, mas antes fruto das necessidades de momento. Esta atitude face ao contexto, que se caracteriza por uma posição reactiva e não activa tem produzido algum desconforto entre os diferentes colaboradores da instituição e entre os diferentes níveis hierárquicos. Alguns colaboradores consideram que o modelo de liderança é obsoleto tendo em conta a realidade estrutural da organização.

As exigências da organização já não se coadunam com uma liderança que se encontra altamente profissionalizada de forma a responder às solicitações diárias, como também a pensar a organização em termos do que será no futuro, antecipando respostas eficazes para os obstáculos que lhe se irão deparar.

Nesta instituição, ao nível da cultura organizacional, verifica-se que a mesma se encontra alicerçada numa filosofia voltada para a maximização do lucro. Neste sentido, existe toda uma “coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (Schein, 1986 citado por

Bilhim, 2006:22) visa dotar a organização de uma maior eficiência ao nível dos seus serviços.

A análise dos dados recolhidos junto das chefias e dos subordinados revelam que existe uma clara contradição entre o que cada um entende ser a cultura organizacional que está implementada. Assim, do ponto de vista das chefias “a vida desta organização sempre foi gerida e organizada em prol da prestação de serviços à pessoa” (CHB). Daqui se depreende que têm uma percepção de que a cultura instituída contempla uma forte vertente humanista, onde o cuidado com o doente é o centro de toda a actividade da instituição. Deste modo, pode concluir-se que não existe uma única cultura no interior da organização, mas antes se constata a presença de um conjunto de sub-culturas que apresentam um considerável grau de antagonismo.

Do ponto de vista dos subordinados a visão é oposta, na medida em que consideram que a vertente humana se encontra relegada para um plano secundário, sendo que a principal “preocupação [é] com os resultados efectuados uma vez que está em questão (...) que dê lucro”(T2) (cf. Ferreira *et al* ,2001). Esta percepção origina que os colaboradores sintam um certo desconforto com a sua actuação uma vez que se sentem compelidos a desempenhar as suas funções tendo em consideração fundamentalmente os interesses económicos da instituição, enquanto que o interesse do paciente é apenas considerado numa segunda linha de preocupações.

Segundo os auxiliares, os valores organizacionais que estão mais presentes na cultura da instituição são a autoridade, pontualidade, o economicismo e a produtividade. Por outro lado, consideram que aspectos como a existência de uma cultura única, a valorização profissional dos colaboradores e o respeito por estes são aspectos que não estão entre as principais prioridades das chefias.

Esta cultura é percebida pelos subordinados através das directivas que lhes são dadas e que visam que os procedimentos adoptados atinjam um nível de eficiência que contribua para a maximização do lucro. Existe uma discrepância entre a cultura organizacional que as chefias consideram existir na organização e a que é percebida pelos subordinados. Neste contexto,

parece existir mesmo um certo conflito de opiniões no que diz respeito ao que deveria ser o posicionamento dos profissionais da organização face ao paciente.

O facto de existirem conflitos de interesses e formas de pensar diferentes pode ser encarado como algo positivo, pois pode permitir a viabilização e construção de novos caminhos e soluções perante o que está mal (Chiavenato, 2000, citado por Ribeiro, s.d.), daí a importância da liderança e a cultura organizacional trabalharem em conjunto. Contudo, esta situação não pode ser permanente sob o perigo de as instituições se tornarem num foco de conflitos internos que podem extravasar para a qualidade dos serviços prestados. Considera-se que existe a necessidade de pensar a organização quanto aos seus valores.

Este repensar da organização deve incluir todas as chefias e de preferência envolver, de uma forma mais limitada os profissionais das hierarquias intermédias, para que todos se sintam envolvidos no processo de criação da nova cultura. Este procedimento permitirá que se gere um sentimento de pertença à organização e que as chefias passem a sentirem-se co-responsabilizadas pelo desempenho da mesma.

A nova cultura a implementar deve primar por um desempenho de excelência, em que aos profissionais deve ser dada a possibilidade de evoluírem na sua prática, sendo necessário para isso quebrar com uma certa rigidez existente na organização. Desta forma os profissionais de saúde para além se sentirem valorizados na organização procurarão por si mesmos implementar um constante processo de melhoria das suas competências.

Este ponto entronca na questão da gestão das carreiras dos profissionais da instituição. Um aspecto importante para qualquer profissional passa pela possibilidade de poder progredir na carreira, e não apenas por questões de ordem salarial. Assim, deve haver todo um plano de progressão na carreira para cada profissional, tendo para tal que se traçar quais os objectivos que devem alcançar de forma a conseguirem tal desiderato. Estes objectivos nem sempre são claros, pelo que a avaliação de desempenho de cada profissional nem sempre é transparente para todos os envolvidos.

No que se refere à articulação actual entre o estilo de liderança e a cultura organizacional que se encontra implementada, “ a liderança implementada (...) está interligada de raiz com a cultura organizacional” (MA), embora a eficácia do

líder seja modesta e seja necessário "(...) ter efectivamente uma direcção técnica efectiva que estabelecesse regras no desempenho e na realização dos diferentes exames" (MA).

O conteúdo das entrevistas realizadas permite chegar à conclusão que a comunicação no interior de uma organização é o aspecto que mais contribui para o seu nível de desempenho e para o solucionar de problemas que nela surgem. Contudo, no caso concreto, constata-se que os processos comunicacionais precisam de sofrer melhorias. Neste particular, considera-se que deve ser melhorada a comunicação entre as chefias e os profissionais das restantes hierarquias. Esta melhoria deve ser feita nos dois sentidos, ou seja, deve haver um maior fluxo de informação das chefias para os outros colaboradores (os objectivos que estes devem atingir, informações sobre a avaliação do seu desempenho, correcção de possíveis falhas) e possibilidade dos subalternos poderem comunicar com as chefias de topo (exporem as suas ideias, problemas e pedidos de esclarecimento). Para que haja fluidez na comunicação, numa organização que apresenta já alguma complexidade e um vasto conjunto de valências, torna-se necessário reduzir a burocracia ao mínimo exigível.

A introdução de uma maior flexibilidade nos procedimentos da organização parece ser algo que permitiria melhorar o seu desempenho, contribuindo para que todos os profissionais trabalhassem em conjunto para obter um fim comum.

Em suma, a liderança exercida deveria ser movida através da comunicação, ou seja, através de um processo em que as atitudes e os comportamentos dos líderes e seguidores incidem sobre a sua eficácia, a qual está, igualmente, dependente do contexto situacional da organização.

Para que no serviço de Imagiologia haja uma articulação eficaz entre o estilo de liderança e a cultura organizacional, deverá ser adoptada uma nova filosofia, quer na relação entre as chefias e os colaboradores, quer no funcionamento ao nível de organização. Deste modo, considera-se pertinente apresentar um plano de intervenção, onde são avançadas algumas medidas que se considera poderem vir a melhorar o desempenho do serviço em estudo, como também permitir uma melhor adequação do estilo de liderança com a cultura organizacional, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho onde

todos os profissionais se sintam empenhados na melhoria continuada dos serviços prestados aos pacientes.

## 6.2. Plano de intervenção

Da análise dos resultados das entrevistas efectuadas aos colaboradores da instituição verifica-se que há um vasto conjunto de situações que importa serem alteradas de forma a fortalecer uma cultura organizacional na instituição, melhorar a comunicação existente entre a liderança e os restantes colaboradores, promover uma maior eficácia de utilização dos recursos e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos pacientes.

Da análise aos dados recolhidos conclui-se que não existe uma cultura organizacional bem definida que agregue todos os colaboradores na prossecução de um objectivo comum. Por esta razão considera-se importante começar por definir quais os valores que devem servir de alicerces à acção da instituição e difundi-los por todos os níveis da organização. O desenvolvimento de uma cultura organizacional que una todos os colaboradores deve ser a primeira preocupação a ter em conta pela liderança.

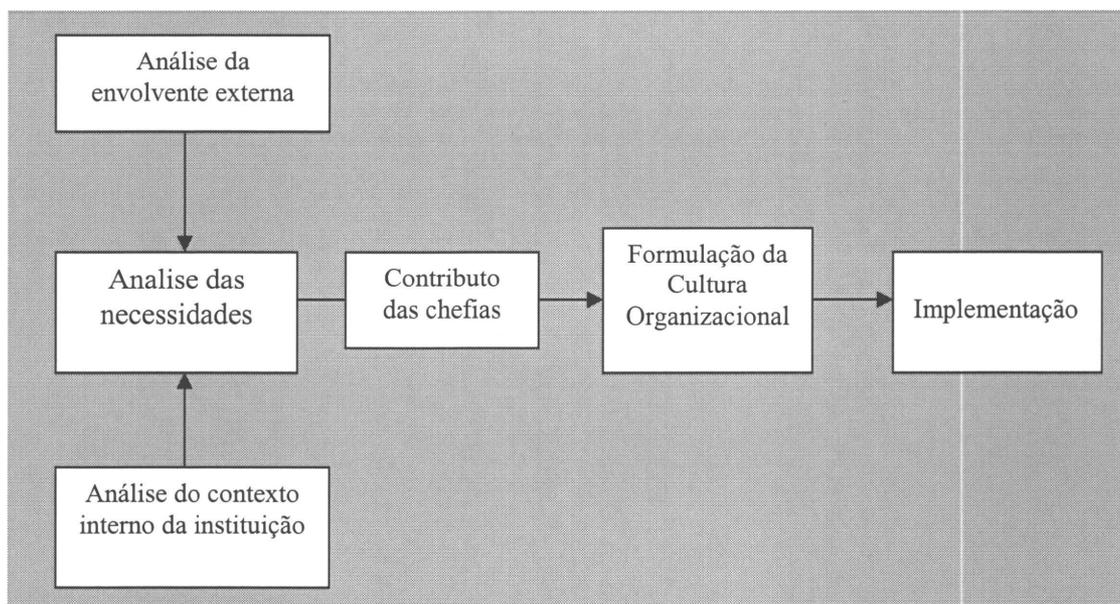
Delinear o desenho da cultura organizacional passa por proceder a uma análise prévia do contexto externo à organização, bem como de uma análise das características próprias da organização (conforme figura 3). Na edificação desta matriz cultural considera-se importante a intervenção das principais chefias. Este tipo de procedimento permitirá que as mesmas se sintam parte integrante do processo e como tal identificadas com o resultado final.

A etapa seguinte passa pela implementação. Compete às chefias fazer com que esta cultura seja assimilada pelos restantes colaboradores. Para tal considera-se que sejam implementadas as seguintes medidas:

- **Elaboração de um manual destinado a todos os colaboradores** a explicar quais são os princípios pelos quais a instituição se rege. Este manual não só se revela importante para os colaboradores, como também para os que entrem na organização e que necessitem de conhecer o seu funcionamento;

- **Reuniões periódicas das chefias com os seus subordinados** de modo a sensibilizá-los para a importância de haver uma cultura com maiores níveis de integração na instituição;
- **Motivar os colaboradores para o processo de mudança** evidenciando os aspectos positivos que lhes estão inerentes.

**Figura 3. Modelo de formulação da cultura organizacional da instituição**

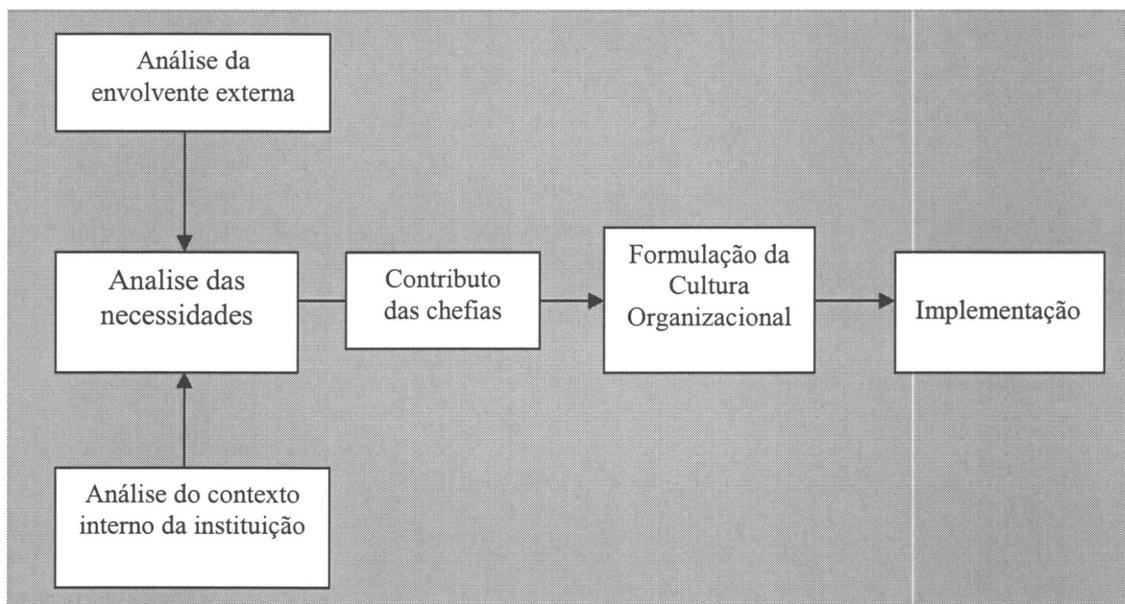


Para tal é necessário que haja um bom processo de comunicação entre ambas as partes e que a parte prática esteja em consonância com a cultura definida. Só havendo uma consonância entre o que é feito na prática e o que está estabelecido como sendo a cultura organizacional definida pelas chefias é que esta se pode tornar efectiva, evitando assim o aparecimento de uma cultura que seja a resultante do somatório das sub-culturas, numa visão fragmentada da instituição, colocando em causa o seu desempenho.

Para tal é necessário que haja também algumas transformações ao nível da liderança. Das opiniões recolhidas torna-se perceptível que a forma como é exercida a liderança não se quaduna com a actual estrutura da organização. A dimensão que a mesma atingiu já não permite que a liderança seja uma tarefa feita por pessoas que têm outro tipo de actividade, em simultâneo. É necessário introduzir uma liderança mais profissional, havendo a necessidade de dotar essas mesmas pessoas das competências necessárias a desempenhar essas funções.

- **Reuniões periódicas das chefias com os seus subordinados** de modo a sensibilizá-los para a importância de haver uma cultura com maiores níveis de integração na instituição;
- **Motivar os colaboradores para o processo de mudança** evidenciando os aspectos positivos que lhes estão inerentes.

**Figura 3. Modelo de formulação da cultura organizacional da instituição**



Para tal é necessário que haja um bom processo de comunicação entre ambas as partes e que a parte prática esteja em consonância com a cultura definida. Só havendo uma consonância entre o que é feito na prática e o que está estabelecido como sendo a cultura organizacional definida pelas chefias é que esta se pode tornar efectiva, evitando assim o aparecimento de uma cultura que seja a resultante do somatório das sub-culturas, numa visão fragmentada da instituição, colocando em causa o seu desempenho.

Para tal é necessário que haja também algumas transformações ao nível da liderança. Das opiniões recolhidas torna-se perceptível que a forma como é exercida a liderança não se quaduna com a actual estrutura da organização. A dimensão que a mesma atingiu já não permite que a liderança seja uma tarefa feita por pessoas que têm outro tipo de actividade, em simultâneo. É necessário introduzir uma liderança mais profissional, havendo a necessidade de dotar essas mesmas pessoas das competências necessárias a desempenhar essas funções.

Neste sentido, considera-se que seria importante a adopção das seguintes medidas:

- **Acções de formação profissional para as chefias** – onde se deve privilegiar as acções que permitam às chefias adquirir ou melhorar competências de gestão, com incidência para as que se encontrem relacionadas com a gestão de recursos humanos;
- **Melhoria da articulação do trabalho nas equipas multidisciplinares;**
- **Reforço da interacção entre as diferentes chefias** dos diferentes departamentos;
- **Sensibilização das chefias para a necessidade de haver um maior fluxo de comunicação com os seus subordinados** em que lhes seja dada a possibilidade de exprimirem as suas opiniões. Deve ser dada uma maior relevância à comunicação informal, com o intuito de proceder a uma desburocratização do fluxo de informação que circula entre os diferentes níveis hierárquicos.

A formação profissional é, hoje, uma das questões centrais na vida das sociedades e, em particular, das organizações dado que tem funções de carácter instrumental que possibilitam um aumento da capacidade competitiva de forma a fazer face à pressão exercida pela concorrência. Existe a necessidade, não só de adaptar os colaboradores às alterações tecnológicas, bem como às alterações que decorram ao nível dos processos de gestão.

No caso concreto da saúde as alterações que têm ocorrido nestas duas dimensões são de grande relevância, uma vez que se tem registado um desenvolvimento tecnológico nos cuidados de saúde e importantes alterações dos modelos de gestão em que os profissionais de saúde têm vindo a assumir uma maior relevância no que diz respeito à assunção de cargos de direcção.

No que diz respeito à componente de gestão dos recursos humanos é necessário que os líderes tenham sensibilidade para conseguirem gerir as expectativas que cada um dos colaboradores tem na sua relação com a instituição. Neste sentido, sugere-se que se tome em consideração os seguintes aspectos:

- **Motivação dos colaboradores para o atingir dos objectivos da instituição e individuais** – para tal é necessário que estes tenham uma visão clara dos objectivos que devem atingir e de que forma o podem fazer. Deve também haver a preocupação em fornecer *feedback* sobre a forma como o desempenho do colaborador está a ser percepcionado pelas chefias;

- **Reuniões periódicas para corrigir aspectos menos positivos no desempenho dos colaboradores;**

- **Avaliação de desempenho bem definida** com o devido reconhecimento, através da atribuição de prémios, nos casos em que o desempenho está de acordo com as metas traçadas;

- **Definição de um plano de carreira** que permita a cada um dos colaboradores poder ter a noção das perspectivas de carreira que terá na organização e das metas que terá de atingir para conseguir a devida progressão;

- **Promover a contínua melhoria das competências dos colaboradores** – que pode passar por desenvolver protocolos com outras instituições de saúde para que os profissionais possam vir a desempenhar aí funções, durante um determinado período de tempo, para conseguirem melhorar a sua prática de cuidados de saúde;

- **Promover o espírito de iniciativa.**

No que diz respeito ao relacionamento com os pacientes, considera-se importante a implementação das seguintes medidas que visem uma maior compreensão de quais são as suas verdadeiras necessidades. Neste sentido, considera-se crucial proceder a algumas alterações na área do atendimento, em particular na recepção, para a qual se propõe a adopção das seguintes medidas:

- **Melhorias na forma de atendimento aos pacientes e seus familiares na recepção** – deve haver uma maior preocupação em atender às necessidades dos pacientes e respectivos familiares. É importante ter presente que este é o serviço com o qual os pacientes têm o primeiro contacto, pelo que a primeira avaliação que fazem da instituição passa muito pela forma como são recebidos pelo pessoal da recepção. Por esta razão considera-se que devem ser estabelecidas normas de conduta, que constem num manual prático de procedimentos, para que os colaboradores que trabalham neste serviço saibam

como devem responder a cada uma das solicitações, permitindo uma uniformização nas respostas;

- **Alteração do horário de atendimento** – para responder à necessidade cada vez mais premente que os pacientes têm de ser atendidos em horário pós-laboral.

### 6.3. Limitações do estudo realizado

O presente estudo não teve como objectivo a criação de um saber definitivo uma vez que se centra num estudo de caso, nem tão pouco procurou esgotar todos os aspectos que existem para estudar na temática abordada. Pelo que se considera pertinente o aparecimento de novos trabalhos nesta área de forma a explorar mais aspectos relacionados com o surgir de novas relações bi-unívocas entre a liderança e a cultura organizacional num serviço de imagiologia.

Neste sentido considera-se que seria de adoptar uma metodologia quantitativa, em que o instrumento de recolha de dados seria a aplicação de inquéritos, o qual permite analisar de forma concisa a opinião dos entrevistados sobre a instituição, quer a nível de relações entre os diversos actores sociais quer ao nível de organização promovida pelo líder.

O facto de ser uma instituição criada a partir de conceito de liderança familiar actualmente em transformação permite analisar à luz de diversas teorias e conceitos diversos tipos de liderança. Contudo, verifica-se que entre as chefias existe uma cumplicidade, em alguns casos autoritária, que se torna uma desvantagem quanto se pretende informações de como se estabelecem relações entre a liderança e a organização do serviço, quer ao nível dos actores sociais quer ao nível material. Outro obstáculo que se verifica é o acesso à informação que é limitado, denota-se que as pessoas não falam abertamente sobre o tema com medo de represálias, uma vez que grande parte se encontra com vínculos de prestação de serviços.

## **6.4. Investigação futura**

As análises e interpretações decorrentes do presente estudo também permitem que delas se retirem sugestões e questões para futuras pesquisas. Neste enquadramento abordam-se questões importantes sobre esta temática, contudo considera-se que existem pontos que necessitam ser aprofundados, nomeadamente, perceber como se processam relações bi-unívocas entre liderança e cultura organizacional numa instituição de carácter não familiar, de forma a estabelecer um ponto de comparação entre instituição familiar e não familiar ao nível da cultura de organização. Por fim, outro aspecto a realçar para futuras investigações, seria compreender a partir do ponto de vista do simbólico como o cronograma organizacional se concretiza entre hierarquias nas diversas relações de liderança entre grupos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, Bernard (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, New York: The Free Press.

BILHIM, J. (2006), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BRINK, P. e WOOD, M. (1994), *Basic steps in planning nursing research: from question to proposal*, Boston, Jones and Bartlett.

CAMARA, Pedro B *et al* (2003), *Humanator-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

CANAVARRO, J. (2005), *A Organização Teorias e Paradigmas*, Coimbra, Quarteto Editora.

CUNHA, M. *et al* (2006), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa, RH Editora.

ESTEVINHA, P.; MENORÍA, M. (2007), *Influência da liderança na cultura organizaçonal do ensino superior: estudo do caso de uma instituição de ensino superior português*, Tese de dissertação, Rioja, Universidad de La Rioja.

FARIA, Jorge (2005), *Liderança e Gestão Pública em Portugal Características e Implicações no Desempenho Organizacional*, Évora, Universidade de Évora, Tese de Doutoramento, (n.p.).

FERREIRA, J.; NEVES, J.; CAETANO, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill.

FORTIN, M. (2003), *O Processo de Investigação - Da concepção à realização*, Loures, Lusociência.

FREIRE, I (1997), O estudo de caso centrado na escola e a investigação sobre indisciplina: questões metodológicas, In Estrela & Ferreira (Eds.), *Métodos e técnicas de investigação científica em Educação*, Lisboa, Universidade de Lisboa.

FULLAN, Michael (2003), *Liderar numa Cultura de Mudança*, Trad: de Phala,

GOLEMAN, D. (2003), *Inteligência Emocional*, Lisboa, Temas e Debates.

GOLEMAN, D. (1998), *What Makes a Líder?*, Harvard Business Review. 76(6).  
Págs 93-102

HERSEY, P., BLANCHARD, KENNETH H. (1986), *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional*, São Paulo, EPU.

HOPPER, A.; POTTER, J. (2007), *Liderança Inteligente: criar a Paixão pela Mudança*, Lisboa, Actual Editora.

JESUÍNO, J. (2005), *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte.

JORGE, F. (2002), *Impactos e limites éticos dos SI/ TIC na gestão de recursos humanos*, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.

KOTTER, J. (2000), *Afinal o que fazem os líderes?*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (2003), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva.

REGO, A; CUNHA, M (2004), *A Essência da Liderança Mudança • Resultados • Integridade*, Lisboa, Editora RH.

SCHEIN, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

SCHEIN, Edgar (1985). *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers.

SERGIOVANNI, T. (2004), *O mundo da liderança Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*, Porto, Edições ASA.

SILVA, F. (2004). *Tipologia da cultura organizacional: um estudo quanto ao binómio da flexibilidade-controle no curso de administração da UFPB*. Dissertação em Mestrado de Administração. Paraíba: Universidade Federal da Paraíba.

WINSTON, Bruce & PATTERSON, Kathleen (2005), *An Integrative Definition of Leadership*, Working Paper

YIN, R. (1989), *Case Study Research, Designs and Methods*, Newbury Park, Sage Publications.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS INTERNET

CASTIGLIA, F. (s.d.), Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações. Disponível no sítio <http://www.saude.ms.gov.br/controle/ShowFile.php?id=23544>

DIAS, C. (2000), *Pesquisa qualitativa – características gerais e referências*, disponível no sítio <http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>

NEVES, J. (1996). *Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades*, disponível no sítio <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>

PINTO, M. (2005), Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região, disponível no sítio [http://www.btdt.ufu.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=107](http://www.btdt.ufu.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=107)

RIBEIRO, O. (s.d), *Cultura Organizacional*, Disponível no sítio <http://www.ipv.pt/millenum/Millenum32/13.pdf>

TAVARES, F. (1996), A cultura organizacional como um instrumento de poder, disponível no sítio <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf>

# ANEXOS

# ANEXO I

## GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** As relações bi-unívocas entre a liderança e a cultura organizacional  
num serviço de imagiologia

**Entrevistadora:** Luísa Tomé

**Entrevistado:** Chêfias

### OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS

	<b>Objectivos Específicos</b>	<b>Tópicos</b>
A- Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	1- Legitimar a entrevista; 2- Motivar o entrevistado; 3- Garantir a confidencialidade.	- Motivos da Entrevista;  - Importância da colaboração para o trabalho;  - Confidencialidade das informações.
B – Perfil profissional do entrevistado	1- Recolher dados sobre a experiência profissional do entrevistado.  2- Definir quais os desafios que enfrentou quando assumiu o cargo.	- Perceber o seu percurso pessoal e profissional na organização;
C – Caracterização do modelo de liderança	1- Caracterizar o modelo de liderança;  2- Perceber se este modelo se adequa aos objectivos da organização e da sua estrutura.	
D – Visão para o futuro	1- Perceber quais os aspectos que entende que devem ser alterados.	

## Protocolo da entrevista

1. Quais os principais marcos do seu percurso profissional nesta Organização?
2. Quais os principais desafios com que se deparou quando assumiu este cargo?
3. Caracterize o modelo de liderança que se encontra implementado na Organização.

3.1 Considerando as seguintes definições, na sua opinião, qual a perspectiva que prevalece na Organização? Justifique a sua resposta.

3.1.1 *“A liderança transformacional é definida em termos dos efeitos sobre o grupo de trabalho. Os indivíduos nutrem sentimentos de admiração, lealdade e respeito pelos seus líderes e estes conseguem obter resultados através de um processo de consciencialização da importância dos objectivos a alcançar, levando os seus subordinados a colocar os interesses da organização à frente dos seus próprios”.*

3.1.2 *“A liderança transaccional é compreendida como a ocorrência de transacções mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores. Pressupõe uma recompensa do líder aos seguidores em troca da sua obediência. Nesta perspectiva, os colaboradores são informados de como satisfazer as suas necessidades e desejos, em troca da execução de tarefas e de um desempenho eficaz”.*

4. Considera que o actual sistema de liderança é o mais adequado à estrutura e objectivos da organização?
5. Identifique os 10 principais valores que orientam a vida desta Organização. Se considerar adequado, coloque-os por ordem de importância.

6. Para além dos valores organizacionais, apresente-nos outros elementos caracterizadores da cultura e do clima desta Organização, como por exemplo: instrumentos de comunicação interna e externa, rituais, história, símbolos, níveis de participação, índices de motivação e satisfação no trabalho, formas de organização do trabalho; níveis de conflitualidade
7. Caracterize as principais sub-culturas existentes na Organização.
8. Como sabe, existem diversas tipologias de cultura organizacional baseando-se algumas delas em duas dimensões: a preocupação com as pessoas e a preocupação com os resultados. Qual destas duas dimensões tende a prevalecer na Organização. Justifique.
9. Considera que existe uma relação bi-unívoca entre liderança e cultura nesta Organização? Identifique o papel das chefias neste processo de construção organizacional.
10. Quais são, no seu entender, os aspectos que devem ser alterados no sentido de melhorar o desempenho e a organização do Serviço de Imagiologia?

# ANEXO II

## GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** As relações bi-unívocas entre a liderança e a cultura organizacional num serviço de imagiologia

**Entrevistadora:** Luísa Tomé

**Entrevistado:** Médicos e técnicos

### OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS

	<b>Objectivos Específicos</b>	<b>Tópicos</b>
A- Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	1- Legitimar a entrevista 2- Motivar o entrevistado 3-Garantir a confidencialidade	- Motivos da Entrevista;  - Importância da colaboração para o trabalho;  - Confidencialidade das informações.
B – Perfil do entrevistado	1- Recolher dados sobre a experiência profissional do entrevistado.	- Perceber o seu percurso pessoal e profissional;
C – Caracterização do modelo de liderança	1- Perceber em que medida é que o estilo de liderança implementado afecta o seu desempenho.  2- Determinar como é que o actual modelo de liderança potencia as competências dos colaboradores.	
D- Sugestões	1- Obter sugestões que permitam uma melhoria da liderança da organização.	

## Protocolo da entrevista

1. Faça um breve historial do seu percurso profissional nesta Organização.
2. Quais os principais desafios com os quais foi confrontado ao assumir este cargo?
3. Caracterize o modelo de liderança que se encontra implementado na organização.
  - 3.1. Considerando as seguintes definições, na sua opinião, qual a perspectiva que prevalece na Organização? Justifique a sua resposta.

“A liderança transformacional é definida em termos dos efeitos sobre o grupo de trabalho. Os indivíduos nutrem sentimentos de admiração, lealdade e respeito pelos seus líderes e estes conseguem obter resultados através de um processo de consciencialização da importância dos objectivos a alcançar, levando os seus subordinados a colocar os interesses da organização à frente dos seus próprios.”

“A liderança transaccional é compreendida como a ocorrência de transacções mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores. Pressupõe uma recompensa do líder aos seguidores em troca da sua obediência. Nesta perspectiva, os colaboradores são informados de como satisfazer as suas necessidades e desejos, em troca da execução de tarefas e de um desempenho eficaz.”

4. Considera que o actual sistema de liderança é o mais adequado à estrutura e objectivos da organização?
5. Em que medida o actual modelo de liderança potencia a comunicação e o desempenho organizacional?

6. Identifique os 10 principais valores que orientam a vida desta Organização. Se considerar adequado, coloque-os por ordem de importância.

7. Para além dos valores organizacionais, apresente-nos outros elementos caracterizadores da cultura e do clima desta Organização, como por exemplo: instrumentos de comunicação interna e externa, rituais, história, símbolos, níveis de participação, índices de motivação e satisfação no trabalho, formas de organização do trabalho, níveis de conflitualidade...

8. Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e, nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspectos do seu trabalho? (Por favor, assinale com um X)

( Numa escala de 1 a 7, assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha, sabendo que  
 ① Extremamente insatisfeito    ⑦ Extremamente satisfeito)

Em relação às suas <i>perspectivas de promoção</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>organização e funcionamento do departamento onde trabalha</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>remuneração que recebe</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>competência e funcionamento do seu superior imediato</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação ao <i>trabalho que realiza</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>competência e funcionamento dos seus subordinados</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta Organização, diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

9. Caracterize as principais sub-culturas existentes na Organização.

10. Como sabe, existem diversas tipologias de cultura organizacional baseando-se, algumas delas, em duas dimensões: a preocupação com as pessoas e a preocupação com os resultados. Qual destas duas dimensões tende a prevalecer na Organização. Justifique.

11. Considera que existe uma relação bi-unívoca entre liderança e cultura nesta Organização? Identifique o papel dos médicos e técnicos neste processo de construção organizacional.

12. Quais são, no seu entender, os aspectos que devem ser alterados no sentido de melhorar o desempenho e organização do Serviço de Imagiologia?

# **ANEXO III**

## GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** As relações bi-unívocas entre a liderança e a cultura organizacional num serviço de imagiologia

**Entrevistadora:** Luísa Tomé

**Entrevistado:** Auxiliares

### OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS

	<b>Objectivos Específicos</b>	<b>Tópicos</b>
A- Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	1- Legitimar a entrevista 2- Motivar o entrevistado 3-Garantir a confidencialidade	- Motivos da Entrevista;  - Importância da colaboração para o trabalho;  - Confidencialidade das informações.
B – Perfil do entrevistado	1- Recolher dados sobre a experiência profissional do entrevistado.	- Perceber o seu percurso pessoal e profissional;
C – Caracterização do modelo de liderança	1 – Perceber qual como se processo a comunicação interna;  2- Determinar se a comunicação é clara e precisa.	
D- Sugestões	1- Obter sugestões que permitam uma melhoria da liderança da organização.	

## Protocolo da entrevista

1. Faça um breve historial do seu percurso profissional nesta organização.
2. Considera que o actual sistema de liderança é o mais adequado à estrutura e objectivos da organização?
3. Na sua opinião o modelo de liderança é potenciador de elevados níveis de desempenho dos colaboradores deste Serviço?
4. Como é que caracteriza a forma de comunicar das chefias?
5. Considera que as chefias conhecem as dificuldades que tem na execução das suas tarefas?
6. São-lhe transmitidos de forma clara os objectivos que tem de alcançar no desempenho das suas funções?
7. Apresentamos-lhe uma série de **valores organizacionais**. Na sua opinião, em que medida, nesta Organização, se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais? (Por favor, assinale com um X)

( Numa escala de 1 a 5, assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha, sabendo que  
① – Não se dá importância    ⑤ – Dá-se muitíssima importância)

Profissionalismo	①	②	③	④	⑤
Respeito	①	②	③	④	⑤
Valorização Profissional	①	②	③	④	⑤
Autoridade	①	②	③	④	⑤
Cultura	①	②	③	④	⑤
Acessibilidade	①	②	③	④	⑤
Produtividade	①	②	③	④	⑤
Economicismo	①	②	③	④	⑤
Pontualidade	①	②	③	④	⑤
Actualização Tecnológica	①	②	③	④	⑤

8. Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e, nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspectos do seu trabalho? (Por favor, assinale com um X)

( Numa escala de 1 a 7, assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha, sabendo que ① Extremamente insatisfeito ⑦ Extremamente satisfeito)

Em relação às suas <i>perspectivas de promoção</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>organização e funcionamento do departamento onde trabalha</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>remuneração que recebe</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>competência e funcionamento do seu superior imediato</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação ao <i>trabalho que realiza</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Em relação à <i>competência e funcionamento dos seus subordinados</i> , diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta Organização, diria que está:	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

9. Consegue descrever-nos o papel do pessoal auxiliar nesta Organização?  
 Sente que faz parte de uma equipa?

10. Que medidas poderiam ser aplicadas, ao nível do relacionamento com as chefias e das formas de organização do trabalho, que poderiam vir a melhorar o seu desempenho?

11. Quais são, no seu entender, os aspectos que devem ser alterados no sentido de melhorar o desempenho e a organização do Serviço de Imagiologia?

# **ANEXO IV**

## Análise de conteúdo de conteúdo às entrevistas às chefias

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
<b>Experiência profissional</b>	<b>Percurso na organização</b>	<p>Estou ligado ao serviço de imagiologia desta organização desde 1975 ... vim trabalhar para esta instituição depois de uma formação profissional nos Hospitais Cíveis de Lisboa (CHA)</p> <p>Poucos anos depois do início da minha actividade profissional na organização fiquei agregado a uma chefia no sentido de ser um dos profissionais que deu o nome para efeitos de efectivação de convenção com os serviços médico - sociais no âmbito da imagiologia. (CHA)</p> <p>Minha posição de chefia assumiu (...) um carácter essencialmente formal dado que a instituição tem uma organização de liderança baseada na prática exclusiva de posse pela família fundadora da instituição. (CHA)</p> <p>Iniciei em 1996, fui desempenhando as funções de técnico de radiologia (...) Neste momento estou a desempenhar funções de chefia (CHB)</p>
	<b>Desafios</b>	<p>Grande maioria das decisões de organização do serviço de Imagiologia já estavam implementadas quando iniciei a minha colaboração. (CHA)</p>

## Análise de conteúdo de conteúdo às entrevistas às chefias

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
<p><b>Experiência profissional</b></p>	<p><b>Percurso na organização</b></p>	<p>Estou ligado ao serviço de imagiologia desta organização desde 1975 ... vim trabalhar para esta instituição depois de uma formação profissional nos Hospitais Civis de Lisboa (CHA)</p> <p>Poucos anos depois do início da minha actividade profissional na organização fiquei agregado a uma chefia no sentido de ser um dos profissionais que deu o nome para efeitos de efectivação de convenção com os serviços médico - sociais no âmbito da imagiologia. (CHA)</p> <p>Minha posição de chefia assumiu (...) um carácter essencialmente formal dado que a instituição tem uma organização de liderança baseada na prática exclusiva de posse pela família fundadora da instituição. (CHA)</p> <p>Iniciei em 1996, fui desempenhando as funções de técnico de radiologia (...) Neste momento estou a desempenhar funções de chefia (CHB)</p>
	<p><b>Desafios</b></p>	<p>Grande maioria das decisões de organização do serviço de Imagiologia já estavam implementadas quando iniciei a minha colaboração. (CHA)</p>

		<p>Na área de gestão, seja na relação, seja na organização, seja na relação do serviço com os outros serviços. (CHB)</p>
<b>Caracterização da organização</b>	<b>Conflito</b>	<p>Quando as pessoas não trabalhem individualmente, mas sim em grupo, existem sempre pontos de discórdia que trazem conflitos. (CHB)</p>
<b>Modelo de liderança</b>	<b>Caracterização</b>	<p>Baseava-se essencialmente num modelo de gestão familiar praticamente centrada na figura do seu director clínico (CHA)</p> <p>Liderança Transformacional, parece-me ser essa a implementada na organização. (CHA)</p> <p>O presente sistema de liderança nesta clínica e implicitamente no serviço de radiologia encontra-se numa fase de aparente transição do velho esquema em que, mantendo-se o sistema de orgânica de liderança familiar os protagonistas mais importantes mudaram. (CHA)</p> <p>É um modelo de liderança de gestão familiar com tendência para a profissionalização. (CHB)</p> <p>Da liderança transformacional (...) porque há uma influência de uns sobre os outros, seja do subordinado sobre a chefia, como da chefia para o subordinado. (CHB)</p>
	<b>Avaliação</b>	<p>Considero que a liderança deveria ser mais profissionalizada, motivada pela dimensão da</p>

		<p>própria instituição (CHB)</p> <p>Eu sinto que neste momento de há seis meses ou de há um ano para cá existe uma mudança da forma de estar da gestão... agora não posso caracterizar uma gestão que ainda não deu frutos. (CHB)</p>
	<b>Opinião</b>	<p>É preferível as pessoas sentirem-se à vontade na organização pelo seu trabalho e quando houver necessidade prestam provas de que as coisas estão organizadas do que haver uma liderança rígida na organização em que o próprio profissional se tiver que dar um passo mais à esquerda não o pode dar porque a organização está feita daquela forma e ele não consegue evoluir (CHB)</p>
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Valores</b>	<p>Preocupação com critérios de produtividade e pontualidade em primeiro lugar havendo igualmente uma vertente importante na actualização tecnológica (CHA)</p> <p>Prestação de serviços com eficácia mas com a preocupação da vertente humana (CHB)</p> <p>Relação intra institucional e a relação extra institucional, seja com outras instituições, seja com o próprio governo (CHB)</p> <p>Falamos de assiduidade, é evidente que sim... isto é um negócio... não deixa de ser uma firma que tem de ser rentável.. a parte económica é evidente que tem que ser uma parte muito importante. (CHB)</p>

	<p><b>Elementos caracterizadores</b></p>	<p>Ligação da chefia familiar com o conjunto dos trabalhadores da instituição que se traduz em datas específicas de comemoração de aniversários (CHA)</p> <p>Coordenação de serviço nomeadamente no serviço de imagiologia, acho que a comunicação deveria ser muito mais activa. (CHB)</p> <p>há meia dúzia de pessoas que fazem a gestão e que poderiam ser mais abertas e haver uma relação mais próxima.. nalgumas iniciativas... gestão que deveria ser mais participativa (CHB)</p> <p>Existem índices de motivação elevados em alguns serviços e outros nem tanto (CHB)</p>
	<p><b>Sub culturas</b></p>	<p>Os principais grupos sub culturais no serviço de imagiologia englobam necessariamente o pessoal médico, o grupo do pessoal técnico e do pessoal auxiliar. (CHA)</p> <p>Em termos estruturais, serviços que são geridos e organizados um pouco à parte da conduta ou da forma (CHB)</p> <p>Existem pequenos núcleos ou focos em que existe uma sub cultura de gestão. Isto é motivado por haver não só uma direcção mas também uma administração que é constituída por vários administradores e de entre esses administradores existem elementos que têm a seu cargo estes serviços e que têm a sua forma de gerir (CHB)</p>

	<b>Tipologia</b>	<p>Preocupação com os resultados da actividade quotidiana se encontra num primeiro plano (CHA)</p> <p>A vida desta organização sempre foi gerida a organizada em prol da prestação de serviço a pessoas... é tratar, é diagnosticar, é orientar é ajudar... sempre foi esse o lema desta instituição (CHB)</p> <p>Penso que o primeiro ponto são as pessoas (CHB)</p>
<b>Relação entre liderança e cultura</b>	<b>Ligação entre liderança e os grupos de trabalho</b>	<p>Existe necessariamente uma relação quotidiana pessoal e profissional entre a liderança e os diferentes grupos de trabalho (CHA)</p> <p>Acho que sim... que existe sempre existiu (CHB)</p>
<b>Sugestões</b>	<b>Melhoria da relação chefias e grupos de trabalho</b>	Fundamental um contacto estreito entre as lideranças e os grupos que operam no dia a dia baseado em critérios de respeito (CHA)
	<b>Alterações orgânicas</b>	.. como coordenador de serviço preciso e sinto a necessidade extrema de ter um director de serviço (CHB)
	<b>Formação</b>	Formação. Todos nós que aqui estamos desde o director do serviço ao "seja quem for"... precisamos estar actualizados...e estar actualizado é melhorar as nossas <i>performances</i> , (CHB)
	<b>Relação entre as chefias e colaboradores</b>	Fomentar periodicamente reuniões de serviço com todas as pessoas das várias áreas (CHB)

### Análise de conteúdo às entrevistas aos médicos

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de registo</b>
<b>Experiência profissional</b>	<b>Percurso profissional</b>	<p>Para a clínica em 1996 (...). A minha função é médica imagiologista, faço ecografia e mamografia. (MA)</p> <p>Médico radiologista formado em 1990, ano em que entrei para esta instituição... faço exames de radiologia convencional estômagos, exames digestivos e relato radiologia convencional (MC)</p> <p>Fui convidada pelo responsável do Departamento de Imagiologia para integrar a equipa de médicos de radiodiagnóstico há 7 anos (MB)</p>
	<b>Desafios</b>	<p>Dada a dimensão da instituição e ser uma recém saída da especialidade quando iniciei a minha actividade na instituição, senti-me algo amedrontada por pensar que ainda não tinha a devida experiência profissional mas (MA)</p> <p>Foi a capacidade de depois de tirar um curso, uma especialização, corresponder às exigências do mercado (MC)</p> <p>Responsabilidade profissional e ética, respeito para com os utentes, restante</p>



		<p>peçoal, chefia e outros colegas (MB)</p>
<p><b>Modelo de liderança</b></p>	<p><b>Caracterização do modelo</b></p>	<p>Prevalece a liderança transformacional (MA)</p> <p>Modelo de liderança que se encontra presente nesta instituição é um pouco familiar. (MC)</p> <p>Liderança transformacional será a definição mais correcta porque tem que haver empenho mútuo dos elementos que constituem uma organização (MC)</p> <p>Esta organização tem por base o núcleo familiar que pretende impôr respeito, organização e metas a alcançar. (MB)</p> <p>A liderança transformacional é a que prevalece, os trabalhadores admiram os líderes, respeitam-nos e colocam até o interesse da organização à frente dos problemas pessoais (MB)</p>
	<p><b>Avaliação do modelo</b></p>	<p>Liderança transformacional será aquela em que é seguido o líder porque há de facto admiração por ele, e é a forma mais fácil de se atravessarem as eventuais dificuldades que muitas vezes surgem em diferentes épocas (MA)</p> <p>Não, não acho que seja adequada à estrutura (MC)</p>

		<p>Exige-se demasiado nuns campos e noutros não se dá o apoio necessário (MC)</p> <p>Não [é adequado] (MB)</p>
	<b>Fomento da comunicação</b>	<p>Potencia a comunicação e o desempenho organizacional exactamente permitindo que as pessoas ultrapassem determinadas dificuldades porque não perdem o objectivo, a motivação e a determinação (MA)</p> <p>Não potencia absolutamente nada... porque não há uma correspondência, não há um empenho das pessoas em..., não há esclarecimentos. (MC)</p> <p>Pois falta capacidade profissional, técnicas de organização e comunicação com o pessoal (MB)</p>
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Valores</b>	<p>Pontualidade, Act. Técn. , Autoridade, Respeito, Produtividade, Profissionalismo, Economicismo e o Val. Profissional (MA)</p> <p>Respeito, profissionalismo, tradição, eficácia, rapidez, simpatia, economia, simplicidade, organização e ambição (MB)</p>
	<b>Elementos potenciadores da cultura</b>	<p>Têm sido mantidas uma série de tradições ao longo destes quase 40 anos de existência, como sejam o jantar de Natal ou almoço de comemoração dos anos da instituição (MA)</p>

		<p>Rituais desta organização são basicamente traduzidos em festas (MC)</p> <p>Esta organização mantém desde o início hábitos, símbolos, rituais alusivos à sua cultura e à sua história... comemoração de dias festivos (MB)</p>
	<p><b>Sub culturas</b></p>	<p>Correspondem neste caso principalmente às diferentes categorias profissionais, mais precisamente aos médicos, aos técnicos e auxiliares de acção médica. (MA)</p> <p>Particularizando relativamente aos médicos... às vezes há um excesso de competitividade muitas vezes desajustada e que leva a uma diminuição, quanto a mim de possibilidade de desempenho (MA)</p> <p>São principalmente raciais embora a maior parte das pessoas sejam caucasianas (MC)</p>
	<p><b>Conflitos</b></p>	<p>Conflitualidade, não me parece haver grandes conflitos internos mas isso não sei, da minha parte não os percepciono (MC)</p> <p>Maior parte das pessoas tem uma postura aceitável, pessoas por vezes um bocado conflituosas e que são "arruaceiras". (MC)</p> <p>Surgem conflitos e frequentemente motivados por grande <i>stress</i> em que as</p>

		<p>Rituais desta organização são basicamente traduzidos em festas (MC)</p> <p>Esta organização mantém desde o início hábitos, símbolos, rituais alusivos à sua cultura e à sua história... comemoração de dias festivos (MB)</p>
	<p><b>Sub culturas</b></p>	<p>Correspondem neste caso principalmente às diferentes categorias profissionais, mais precisamente aos médicos, aos técnicos e auxiliares de acção médica. (MA)</p> <p>Particularizando relativamente aos médicos... às vezes há um excesso de competitividade muitas vezes desajustada e que leva a uma diminuição, quanto a mim de possibilidade de desempenho (MA)</p> <p>São principalmente raciais embora a maior parte das pessoas sejam caucasianas (MC)</p>
	<p><b>Conflitos</b></p>	<p>Conflitualidade, não me parece haver grandes conflitos internos mas isso não sei, da minha parte não os percepciono (MC)</p> <p>Maior parte das pessoas tem uma postura aceitável, pessoas por vezes um bocado conflituosas e que são "arruaceiras". (MC)</p> <p>Surgem conflitos e frequentemente motivados por grande <i>stress</i> em que as</p>

		<p>personas estão sujeitas devido ao número exagerado de exames (MC)</p> <p>Conflitos existem em qualquer organização pois cada pessoa tem a sua cultura e a sua forma de estar e de pensar. (MB)</p>
	<p><b>Elementos caracterizadores</b></p>	<p>Embora haja alguma preocupação com as pessoas prevalece a preocupação com os resultados (MA)</p> <p>Preocupação da organização é sobretudo com os resultados meramente economicistas (MC)</p> <p>Tende a prevalecer a preocupação com os resultados porque esta organização depende directamente dos resultados profissionais (MB)</p> <p>Parece poder considerar-se que existe de facto uma relação bi-unívoca entre liderança e cultura. (MA)</p> <p>Sim existe uma interligação entre a cultura e a organização (MB)</p>
<p><b>Sugestões</b></p>	<p><b>Alterações orgânicas</b></p>	<p>Importante ter efectivamente uma direcção técnica efectiva que estabelecesse regras no desempenho e na realização dos diferentes exames (MA)</p>
	<p><b>Atendimento</b></p>	<p>Melhorar o atendimento e tempo de espera dos utentes nas recepções dos vários</p>

		departamentos de imagiologia (MB)
	<b>Socialização dos novos colaboradores</b>	Instruírem as pessoas que entram, os novos funcionários no sentido de lhes comunicar os objectivos que eles devem ter em conta, aspecto que não acontece actualmente. (MC)
	<b>Reuniões</b>	Seria importante a criação de uma equipa, no verdadeiro sentido, para que se promovessem reuniões clínicas, onde fossem discutidos exactamente protocolos e casos clínicos e que obrigassem as pessoas a manterem-se ligeiramente actualizadas (MA)
	<b>Formação</b>	Investir mais na formação do pessoal, na valorização técnica e sobretudo humana do pessoal (MC)
	<b>Melhorar a imagem da instituição</b>	Será fundamental passar uma imagem de disciplina, de boa organização (MA)
	<b>Fomentar o diálogo com o utente</b>	Estabelecer diálogo e justificar a demora de salas que eventualmente estejam atrasadas (MB)  Explicar convenientemente a preparação necessária para a execução dos exames (MB)

### Análise de conteúdo às entrevistas aos técnicos

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de registo</b>
<b>Experiência profissional</b>	<b>Percurso profissional</b>	<p>Vim para cá em 1990 após terminar o curso, desde lá até cá desempenhei várias funções aqui dentro...entre ser técnico de radiologia nas funções ou seja métodos de radiologia, fiz radiologia convencional, bloco, ressonância Magnética (TA)</p> <p>Dezoito anos de trabalho aqui mas sem grandes variedades em termos de cargos (TA)</p> <p>Entrei em 1995, tenho treze anos de profissão nesta casa, iniciei o meu percurso fazendo RX convencional, bloco operatório, exames no leito. (TB)</p> <p>Convite para passar a realizar exames de Tomografia Computorizada, (...) e desde aí mantenho-me neste tipo de exame fazendo também Ressonância Magnética (TB)</p> <p>Iniciei as minhas funções como técnico de radiologia há 9 anos, começando por exercer radiologia convencional e bloco operatório; seis anos mais tarde tive formação em densitometria e TAC (TC)</p>

	<p><b>Desafios</b></p>	<p>Foi o desempenho profissional, foi esse o maior desafio sendo esta uma organização que tem algumas particularidades em relação a outras organizações relativamente à exigência (TA)</p> <p>Realizar o maior número de exames possíveis, com a melhor técnica possível para haver menos repetição possível (TB).</p> <p>Exigência por parte dos médicos na realização de exames. (...) apercebi que teria que melhorar a técnica de execução de forma a permitir que os médicos elaborassem os relatórios com confiança na leitura dos meus radiogramas. (TC)</p>
<p><b>Caracterização da organização</b></p>	<p><b>História</b></p>	<p>Esta organização foi criada por um médico que depois de se aperceber que sózinho não conseguia “chegar” a todos o que necessitavam de ser tratados, e porque estavam inseridos numa zona periférica e pobre, resolveu rodear-se de outros médicos (TC)</p>
	<p><b>Ambiente</b></p>	<p>Paira alguma desconfiança gerada pelo desconhecimento do futuro que se avizinha. (TC)</p>
<p><b>Modelo de Liderança</b></p>	<p><b>Caracterização do Modelo</b></p>	<p>Liderança implementada nesta organização não tem características muito definidas (TA)</p> <p>É uma liderança um pouco liberal (TA)</p>

Se calhar enquadra-se um pouco mais na liderança transaccional visto que as pessoas desempenham as suas funções aqui em troca de algo que lhe é dado e esse algo que lhe é dado não passa de outra coisa se não a remuneração (TA)

Modelo de liderança não é dos mais organizados que eu conheço (TB)

Tudo é feito através de conversa e o objectivo principal é realizar exames (TB)

Que a liderança mais adequada aqui à organização seja a liderança transformacional uma vez que o maior objectivo é realizar exames; funcionamos tipo fábrica, para obter lucros (TB)

Levando a que os profissionais sejam máquinas, que se deixe a parte humana de lado (TB)

Liderança familiar baseada no bom senso e na vontade e capacidade de trabalho (TC)

Liderança transformacional é a que prevalece nesta organização.. pois é perceptível o respeito e a admiração que os funcionários nutrem pela liderança e o

		<p>Se calhar enquadra-se um pouco mais na liderança transaccional visto que as pessoas desempenham as suas funções aqui em troca de algo que lhe é dado e esse algo que lhe é dado não passa de outra coisa se não a remuneração (TA)</p> <p>Modelo de liderança não é dos mais organizados que eu conheço (TB)</p> <p>Tudo é feito através de conversa e o objectivo principal é realizar exames (TB)</p> <p>Que a liderança mais adequada aqui à organização seja a liderança transformacional uma vez que o maior objectivo é realizar exames; funcionamos tipo fábrica, para obter lucros (TB)</p> <p>Levando a que os profissionais sejam máquinas, que se deixe a parte humana de lado (TB)</p> <p>Liderança familiar baseada no bom senso e na vontade e capacidade de trabalho (TC)</p> <p>Liderança transformacional é a que prevalece nesta organização.. pois é perceptível o respeito e a admiração que os funcionários nutrem pela liderança e o</p>
--	--	---

		<p>esforço que fazem para que os objectivos sejam atingidos, apesar de nunca lhes ser comunicado o resultado (TC).</p>
	<p><b>Avaliação do modelo</b></p>	<p>Poderiam se calhar ser optimizadas as questões de liderança para produzir melhores resultados (TA)</p> <p>Não considero que o sistema de liderança seja o mais adequado, estamos a trabalhar com pessoas, não estamos a trabalhar numa fábrica (TB)</p> <p>Não há liberdade para se debater assuntos ou modificar algo que não está correcto (TB)</p> <p>O actual sistema de liderança está obsoleto pois a organização cresceu muito e a nível de liderança observa-se que algo está a mudar, mas os resultados não são visíveis (TC)</p>
	<p><b>Adequação com os objectivos</b></p>	<p>As lideranças devem em primeiro ponto definir, elas próprias, os objectivos para quem as deve seguir (TA)</p> <p>Eles consigam obter o objectivo porque conseguem transmitir ao funcionário a ideia que têm que é obter lucro, portanto fazer o máximo de doentes possíveis. (TB)</p> <p>Objectivos na minha perspectiva mais uma vez não me parecem ser tão claros ou tão bem definidos pela liderança em si (TA)</p>

		<p>Estrutura em si da organização toda ela é um pouco assim neste momento, é um pouco familiar e, como tal, os objectivos nem sempre transparecem para os colaboradores. (TA)</p>
<b>Comunicação</b>	<b>Elemento potenciador do desempenho</b>	<p>Em termos de comunicação, mais uma vez refiro também que, não havendo os objectivos definidos é difícil estarmos a falar sobre algo que a gente não conhece (TA)</p>
	<b>Canais de comunicação</b>	<p>Instrumentos de comunicação interna penso que as “chamadas de atenção” e a “vigilância” permanentes são os instrumentos mais utilizados. (TC)</p> <p>Comunicação externa.. é fértil a vontade de transparecer todas as obras e atitudes tomadas pelas lideranças no sentido de promover o bom nome da instituição (TC)</p>
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Valores importantes na organização</b>	<p>Primeiro valor o profissionalismo realmente será isso que dá a imagem da organização em questão, depois a autoridade, acessibilidade, economicismo (TA)</p> <p>A pontualidade, seguida a produtividade, o economicismo também, a autoridade, portanto eles são a autoridade máxima e nós somos os mesmos empregados (TB)</p>

	<p><b>Falhas</b></p>	<p>Secção dos relatórios que é extremamente mal gerida, a maior parte das vezes quando entramos nesse determinado serviço poucas são as funcionárias que estão a efectuar o que lhes é destinado (TB)</p>
	<p><b>Elementos caracteriza-dores da organização</b></p>	<p>Uma organização muito familiar, em que se gere a organização de uma forma família (TA)</p> <p>Que já teve alguns rituais, (...) em determinadas épocas do ano nomeadamente épocas festivas fazer algumas ofertas a todos os funcionários da instituição (TA)</p> <p>Val. profissional fica muito aquém, porque ninguém dá valor a ninguém, somos meros funcionários seja qual for a categoria profissional, (TB)</p> <p>Actualização Tecnológica vai acontecendo alguma por iniciativa dos próprios empregados e também por alguns seminários realizados pela própria instituição (TB)</p> <p>Há uma tentativa de transformar esta organização numa organização familiar, talvez tenha sido em tempos, neste momento é demasiado grande para que haja esse clima de familiaridade (TB)</p> <p>Não há qualquer preocupação da parte da</p>

		organização, está é a faltar, não pode estar a faltar. (TB)
	<b>Relação com as chefias</b>	Não há qualquer contacto entre a organização e os próprios funcionários... para que isso aconteça é preciso demasiada burocracia (TB).
	<b>Motivação</b>	<p>Não há grandes incentivos para que haja grande motivação (TA)</p> <p>Nossa motivação existe porque a promovemos, gostando do nosso trabalho, executando com brio profissional e pessoal. (TC)</p> <p>A nível de motivação e satisfação no trabalho fica um pouco aquém, não há muita motivação, por vezes não há satisfação (TB)</p>
	<b>Conflitualidade</b>	<p>No sector em que eu estou têm alguma conflitualidade mas isso se calhar deve-se um pouco ao tipo de chefia que existe (TA)</p> <p>Há muitos conflitos talvez por má organização do trabalho por não haver contentamento (TB)</p> <p>Conflitos existem em todas as organizações (TC)</p>
	<b>Sub-culturas</b>	Uma das sub culturas mais nefastas para esta organização é a sub cultura do mexerico (TA)

		<p>Sub cultura do mexerico é transversal porque atravessa vários grupos profissionais (TA)</p> <p>Três principais sub culturas: a elite onde estão incluídos os médicos e todas as pessoas que pensam ser superiores às outras e que, mesmo não tendo uma categoria profissional específica querem constar acima de qualquer um e ter o direito de dizer seja o que for e criticar seja quem for ... há a cultura da ralé que são os “coitados” que fazem o trabalho deles e ainda são criticados por isso, há outra cultura que é a dos “bem vestidos” e dos “mal vestidos” e que dão azo a “fofoquices” (TB)</p> <p>Sub culturas denominadas por <i>lobbies</i> em todas as categorias profissionais (TC)</p>
	<p><b>Tipologia da cultura</b></p>	<p>Há preocupação em primeiro lugar com os resultados como é evidente porque o objectivo é que se façam os exames que nos são propostos dia a dia e em segundo lugar com as pessoas (TA)</p> <p>Cria-se uma determinada cultura um pouco aleatória, um pouco ao acaso (TA)</p> <p>Preocupação com os resultados efectuados uma vez que o que está aqui em questão mais uma vez é o maior número de exames, os maiores lucros (TB)</p>

		<p>Negócio é imprescindível que dê lucro... e daí a exigência exacerbada relativamente à produtividade. De qualquer forma, a preocupação com as pessoas foi sempre sentida e constatada (TC)</p>
	<p><b>Relação entre cultura e liderança</b></p>	<p>A cultura organizacional se deve um pouco ao tipo de liderança (TA)</p> <p>O modelo actual não leva à comunicação nem ao desempenho organizacional...(TB)</p> <p>Existe de facto uma relação entre a liderança e a cultura nesta organização, uma vez que os papéis do médico e do técnico se sobrepõem, trabalhamos em conjunto para um fim comum que é um relatório de um determinado exame (TB)</p> <p>Há um objectivo comum que é cumprido entre o técnico e o médico, ou seja acaba por haver uma relação entre o que a liderança impôs relativamente à cultura desta organização. (TB)</p> <p>Com o novo sistema de liderança a comunicação deu lugar ao silêncio e a alguma insegurança no desempenho (TC)</p> <p>A liderança implementada nesta organização está interligada de raiz com a cultura organizacional. Os médicos e técnicos formando uma equipa coesa</p>

		conseguem ultrapassar dificuldades (TC)
<b>Sugestões</b>	<b>Alteração orgânica</b>	... começaria pela orgânica instalada (TC)
	<b>Reuniões de troca de ideias</b>	Reuniões onde houvesse oportunidade de “discutir” sobre um ou outro caso patológico, uma ou outra execução de exame, actualização de temas que abordem problemas relativos à organização (TC)
	<b>Formação profissional</b>	Formação de base e as respectivas formações (actualizações) a nível de carreira deveriam ser promovidas de uma forma empolgada (TC)
	<b>Melhoria do desempenho</b>	<p>Em 1º lugar definir objectivos, em 2º lugar definir funções, em 3º lugar impor uma hierarquia (TA)</p> <p>Todas as pessoas ficam a saber o que lhes é proposto e o que a organização pretende delas. (TA)</p> <p>1º aspecto a ser alterado no sentido de melhorar o desempenho e organização do serviço de imagiologia, a comunicação entre a chefia e os profissionais; 2ª questão o próprio funcionamento do atendimento do utente (TB)</p> <p>O utente a maior parte das vezes faz o exame sem saber o que está a fazer e aquilo que tem que fazer A existência de folhetos informativos sobre os diversos exames realizados nesta instituição seriam</p>

		<p>uma mais valia para o utente que enquanto espera pela realização do próprio exame seria informado dos procedimentos (TB)</p> <p>Deveria haver tempo para podermos explicar ou tirar todas as dúvidas ao utente (TB)</p>
	<b>Melhoria dos procedimentos</b>	<p>Mau encaminhamento que existe na chegada ao sítio correcto para a realização do exame (TB)</p> <p>Diminuir o tempo de espera do utente para conseguir registar o seu exame para depois o realizar... mais profissionalismo na chamada do utente e na explicação daquilo que será realizado. (TB)</p>

### Análise de conteúdo às entrevistas aos auxiliares

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de registo</b>
<b>Experiência profissional</b>	<b>Percurso na instituição</b>	<p>Meu historial nesta instituição é o seguinte (...) estou cá há 11 anos, comecei do zero como assistente de RX (AA)</p> <p>Comecei a trabalhar na instituição em 1996 como auxiliar de acção médica (AB)</p> <p>Trabalhei no serviço de mamografia em seguida fui para o serviço de radiologia, depois para a TAC e depois voltei para o serviço de radiologia (AB)</p> <p>Fiquei integrada no serviço de mamografia durante seis meses... entretanto comecei a dar assistência às salas de radiologia convencional e a meio do ano seguinte, voltei para a mamografia onde fiquei dois anos regressando à radiologia convencional (AC)</p>
	<b>Evolução profissional</b>	Aqui não há futuro para ninguém nesta instituição (AA)
	<b>Tarefas</b>	Buscar requisições à recepção, trazê-las para a sala, ordenar por horas... chamar doentes, dizer o que têm para despir, encaminhá-los para a sala de exames, identificar os <i>chassis</i> ... preencher os envelopes, conferir as películas depois do técnico executar o exame e o imprimir, e

		<p>por fim arrumando os exames nas respectivas prateleiras do médicos que irão relatá-los. (AC)</p>
	<p><b>Ambiente</b></p>	<p>Gosto de cá estar acho que tem uma boa equipa (AA)</p> <p>... há pessoas que são muito individualistas, executando só as suas tarefas o que implica nós só fazermos as nossas. (AC)</p>
<p><b>Relação com as chefias</b></p>	<p><b>Objectivos</b></p>	<p>Acho que poderiam fazer mais por nós porque acho que nós damos tudo por tudo por esta instituição e a instituição não faz nada por nós (AA)</p> <p>Nesta casa a única coisa que interessa é facturar, nada mais (AA)</p> <p>Deveria haver mais diálogo, pois as ordens dirigidas aos subordinados são sempre dadas de forma indirecta (AC)</p> <p>Houvesse um relacionamento menos formal tudo decorreria de forma mais organizada, melhor e as pessoas percebiam quais os objectivos a atingir (AC)</p> <p>A organização não conseguiu atingir objectivos nenhuns (AA)</p>
	<p><b>Avaliação do estilo de</b></p>	<p>Tinha que ter outro tipo de liderança e não esta (AA)</p>

	<p><b>liderança</b></p>	<p>Não, pois continua a ser o mesmo utilizado no serviço desde sempre e o serviço cresceu e já não se coaduna com as necessidades do serviço (AB)</p> <p>Seria, se o modelo de liderança fosse o ideal, coisa que não acontece (AB)          [liderança potencia qualidade]</p> <p>Não... porque as mudanças que têm sido feitas na organização não têm beneficiado o serviço. (AC)</p>
	<p><b>Avaliação da organização</b></p>	<p>A nível de organização está muito abaixo da média. (AA)</p>
	<p><b>Avaliação de desempenho</b></p>	<p>Níveis de desempenho são muito fracos (AA)</p> <p>Para eles acho que não há objectivos (AA).</p> <p>Único objectivo que eles têm é ganhar dinheiro. (AA)</p> <p>É-lhes indiferente se trato bem ou trato mal um doente (AA)</p> <p>Modelo não provoca elevados de desempenho aos colaboradores de radiologia (AC)</p> <p>Trabalho penso que deveria haver implementação da avaliação de</p>

		desempenho (AC)
	<b>Motivação</b>	<p>Termos de liderança, poderiam puxar mais por nós (AA)</p> <p>Podiam-nos motivar bastante (AA)</p>
<b>Comunicação</b>	<b>Chefias / funcionários</b>	<p>Comunicação entre chefias e funcionários é péssima (AA)</p> <p>Não há uma conversa, não há uma satisfação (AA)</p> <p>Porque para eles é dar ordens, é fazer e acabou (AA)</p> <p>As chefias continua a caracterizar-se por breves encontros nos corredores e não são feitas reuniões a sério de forma a resolver os problemas (AB)</p> <p>Formas de modo incorrecto porque são sempre feitas de forma indirecta... nunca é comunicado directamente às pessoas. (AC)</p>
	<b>Conhecimento das funções</b>	<p>Eles não conhecem minimamente as dificuldades das nossas tarefas (AA)</p> <p>Outros chefes penso que nem sequer noção têm de como é que o serviço funciona e quais os problemas que nós temos (AB)</p> <p>Nem sequer conhecem as dificuldades que</p>

		nós temos, porque nem sequer sabem quais são as nossas tarefas. (AC)
	<b>Divulgação dos objectivos</b>	Não são transmitidos de forma alguma (AA)  Na maioria dos casos sim. (AB)
<b>Pessoal auxiliar</b>	<b>Importância</b>	Em nós os técnicos, os médicos não trabalham porque o nosso papel é importante (AA)  Tudo o que o doente precisa nós estamos cá para ajudar (AA)  Neste momento penso que a insatisfação do pessoal é geral e desta forma é difícil uma equipa funcionar bem (AB)
	<b>Relacionamento com o chefe</b>	Relação ao meu chefe directo eu tenho um bom relacionamento (AA)  Eu como funcionária acho que ele poderia melhorar muito (AA)  O desempenho das minhas colegas ser muito melhor (AA)  Penso que sim, pois é positivo ter um chefe que continua a trabalhar como técnico nas salas e sentir as dificuldades que nós próprios sentimos. (AB)

	<b>Relacionamento com as chefias</b>	<p>Relacionamento não é nenhum porque nós não sei o que é que significamos para eles (AA)</p> <p>Transmitidas ideias básicas dos objectivos a alcançar, de coisas mínimas que temos que fazer... as tarefas são executadas por iniciativa nossa, não porque alguém no-las transmita. (AC)</p>
	<b>Melhoria do desempenho</b>	<p>Poderiam melhorar muito mais os serviços (AA)</p> <p>Os trabalhadores sabendo que iam ser avaliados ficariam mais motivados (AC)</p> <p>Podiam ter oportunidade de evoluir nas tarefas em que tivessem desempenho mais baixo...(AC)</p>
	<b>Avaliação global dos serviços</b>	Os serviços não têm as condições que deveriam ter (AA)
<b>Serviço Imagiologia</b>	<b>Avaliação</b>	Acho que havia de haver muitas coisas alteradas principalmente as salas deviam ser muito mais funcionais (AA)
	<b>Condições materiais</b>	Acho que isto está muito fraco em termos de aparelhagens, em termos de condições (AA)
<b>Sugestões</b>	<b>Recepção</b>	Recepções principalmente porque são a cara da clínica, é um dos aspectos que deveria ser melhorado no serviço de Imagiologia (AA)
	<b>Alteração do horário de atendimento</b>	Havia de haver também a nível de horários acho que deveriam ser modificados (AA)

	<b>Rotação da equipa</b>	<p>Acho que todas deveriam rodar por todos os serviços (AA)</p> <p>Acho que é o primeiro aspecto a ser alterado no serviço de Imagiologia (AA)</p>
	<b>Sistema de avaliação do pessoal</b>	<p>Nesta casa as pessoas não estão nos serviços por aquilo que valem mas sim pelas caras. (AA)</p> <p>Avaliação de desempenho que penso... iria desenvolver não só as nossas capacidades como o próprio serviço (AC)</p> <p>Os critérios de admissão não são o CV, as habilitações, o gosto pela profissão, a experiência na área... o que conta realmente... é o que a pessoa consegue transmitir a quem está a entrevistar (AC)</p>
	<b>Funções do chefe de serviço</b>	<p>Chefe de serviço deve ser imparcial e valorizar um funcionário pelo seu desempenho, deve procurar satisfazer as necessidades do serviço e promover o bom desempenho do pessoal;</p>
	<b>Formação</b>	<p>Apostar-se na formação profissional e levar a que os funcionários se interessassem pelo trabalho que desempenham. (AB)</p>

# ANEXO VI

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>													
<b>Actividades</b>	<b>2007</b>		<b>2008</b>										
	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>J</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
Revisão Bibliográfica	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
Construção da Entrevista			▶	▶									
Obtenção das Autorizações						▶	▶						
Recolha e Análise de Dados											▶		
Elaboração das Conclusões											▶		
Apresentação dos Resultados												▶	
Discussão dos Resultados												▶	
Apresentação da Dissertação													▶