

# DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

## CULTURA ORGANIZACIONAL E PERCEÇÃO DE BEM ESTAR DOS COLABORADORES

Autora: Miriam Ferreira

Orientadora: Prof Dr<sup>a</sup> Ana Paula Couceiro

Coimbra, julho de 2021

MESTRADO DE INTERVENÇÃO SOCIAL, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO





## **Cultura organizacional e perceção de bem-estar**

### **Estudo de caso: a Critical Software, S.A.**

Miriam Inês Gomes Ferreira

Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentada  
à Faculdade de Economia para obtenção de Grau de Mestre

Orientadora Professora Doutora Ana Paula Couceiro Figueira, da Faculdade de Psicologia e Ciências  
da Educação da Universidade de Coimbra

Coimbra, julho de 2021

## **Dedicatória**

A todos os docentes deste mestrado que nunca deixam de acreditar num paradigma social, na mudança de conjuntura, num terceiro setor com mais meios, mais voz. Pelo gosto que foi trabalhar junto de professores e professoras que dedicam mais do que do seu tempo para formar jovens a graúdos a arte de viver para os outros.

# Agradecimentos

Estou eternamente grata a quem me trouxe para me apaixonar pela cidade, a minha irmã mais velha, companheira de viagem, professora de filosofia formada nesta tão grandiosa Universidade de Coimbra.

Obrigada à casa que me acolheu, aqueles que me ensinaram que nem tudo está nos volumosos livros, a ter uma opinião própria, uma visão da realidade mundana pobre de recursos, mas desafiadora.

A todas as aventuras que os membros que levo da universidade, em especial, um agradecimento de coração à minha madrinha de praxe atenta e preocupada que me ajudou na realização desta tese.

Agradecer aos meus amigos das tertúlias, pela predisposição para ouvir, e ao mesmo tempo, por serem os mais críticos neste processo de gerar novas verdades.

Ao meu pai que acorda todos os dias para me fornecer a educação, formação e conhecimento necessários ao mercado de trabalho de então, ao suporte incondicional da minha mãe, e a toda uma família de lutadores.

Obrigada a Coimbra, à sua universidade e a todos os seus colaboradores, em especial à minha orientadora sempre atenta e disponível, crítica e rigorosa, que fez desta dissertação um dos mais valiosos trabalhos que produzi.

Um agradecimento final à instituição de estudo, a Critical Software, em específico à Mariana que me acompanhou neste processo de seleção e recolha de dados, se mostrou disponível e interessada em apoiar esta investigação.

# Resumo

A presente investigação tem como objetivo estudar a cultura organizacional e a percepção de bem-estar dos colaboradores, a partir do caso da empresa nacional do setor das tecnologias de informação, Critical Software, e, em função dos resultados pensar se existe possibilidade de este servir de paradigma de atuação das organizações.

Abordaremos, assim, a organização como um sistema social complexo, em mutação constante, que caminha para mais que uma instituição automatizada, ser uma instituição com responsabilidade social.

Defendendo a importância de cada parte da organização - do indivíduo, da equipa, e do contexto organizacional -, seguimos priorizando a cultura organizacional e a humanização dos colaboradores. Adicionalmente, os modelos de tomada de decisão serão explanados, e a importância da capacitação dos colaboradores. As áreas de gestão e psicologia no trabalho foram discutidas, bem como as bases teóricas da transformação e evolução que ocorreu na forma como trabalhamos.

Neste âmbito, foi analisada uma amostra de 59 de colaboradores (nos 6 escritórios espalhados pelo país), e utilizada uma metodologia quantitativa e qualitativa de recolha de dados. Os instrumentos utilizados foram dados documentais, questionários - onde se aplica o modelo Cameron e Quinn (1983; 2006, apud Lopes et. al, 2018) e se observa as fontes de bem-estar e mal-estar - e entrevistas – que observa tópicos que caracterizam a cultura organizacional.

Os resultados revelam a existência de uma relação positiva entre a cultura organizacional e o bem-estar subjetivo dos colaboradores da instituição estudada. Analisando as variáveis, aponta-se como o bem-estar pode ser melhorado na organização, bem como identifica-se o tipo de cultura organizacional presente e como pode ser reforçada.

**Palavras-chave:** organização, cultura organizacional, bem-estar subjetivo, capacitação

# Abstract

The present research aims to study the organizational culture and the perception of the well-being of the employees, based on the case of the national company in the information technology sector, Critical Software, and, according to the results, to think whether there is a possibility of this serving as a paradigm of action for organizations.

We will thus approach the organization as a complex social system, in constant mutation, that is moving towards being not only an automated institution, but also an institution with social responsibility.

Defending the importance of each part of the organization - the individual, the team, and the organizational context - we will continue to prioritize organizational culture and the humanization of employees. Additionally, decision making models will be explained, and the importance of empowering employees. The areas of management and psychology at work were discussed, as well as the theoretical basis of the transformation and evolution that has occurred in the way we work.

In this scope, a sample of 59 employees (in the 6 offices around the country) was analyzed, and a quantitative and qualitative methodology of data collection was used. The instruments used were documentary data, questionnaires - where the Cameron and Quinn (1983) model is applied and the sources of well-being and unease are observed - and interviews - which observe topics that characterize organizational culture.

The results reveal the existence of a positive relationship between organizational culture and the subjective well-being of the employees of the institution studied. By analyzing the variables, it is pointed out how well-being can be improved in the organization, as well as identifying the type of organizational culture present and how it can be strengthened.

**Key-words:** organization, organizational culture, subjective well-being, empowerment

## *Índice de tabelas*

<b>Tabela 1 – Amostra do estudo .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 2 - Tabela de perfis de Cultura Organizacional, retirada de Machado (2002).....</b>	<b>94</b>
<b>Tabela 3 - Tabela das 4 frases expressas para cada um dos 6 tópicos de investigação .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabela 4 - Operacionalização do bem-estar subjetivo .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabela 5 - Operacionalização da cultura organizacional .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabela 6 – Teste de KMO e Bartlett relativamente à cultura organizacional, exportada do SPSS .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett relativamente ao bem-estar subjetivo, exportada do SPSS .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabela 8 - Teste de normalidade de Kolmogorov-Smimov às variáveis de estudo, exportada do SPSS .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 9- Frequência dos perfis OCAI, exportado do SPSS.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabela 10 - Estatística descritiva por tipologia de cultura organizacional, exportado do SPSS .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabela 11 - Resumo de respostas às alíneas de fontes de bem-estar, exportado do SPSS.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 12 - Resumo de respostas às alíneas de fontes de mal-estar, exportado do SPSS.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 13 - Correlação de Pearson entre a cultura organizacional e o bem-estar subjetivo, exportada do SPSS .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 15 - Análise das entrevistas realizadas.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 14 - Estatística descritiva da relação entre o bem-estar subjetivo e a cultura organizacional, exportada do SPSS .....</b>	<b>110</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1 - Ambiente organizacional retirada de Chiavenato (2005, p.36).....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 2 - Modelo para compreender CO, retirada de Chiavenato (2005, p.14).....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 3 - A origem do CO, retirada de Griffin (2020, p.5) .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 4 - As bases do empowerment, retirada de Chiavenato (2005, p. 299).....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5 - Os estádios de desenvolvimento de uma organização, por Chiavenato (2005, p. 430).....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 - Quatro culturas corporativas, por McDonald e Gandz (1992, apud Chiavenato, 2005, p. 139) .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 7 - Camadas da cultura organizacional, por Hunt (1991, apud Chiavenato, 2005, p. 128) .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 8 – Diagrama organizacional do grupo Critical retirado de Pinho (2014, p.13) .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 9 - Start-up's do grupo Critical retirado de Nunes (2018, p.35).....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 10 - Opinião sobre a Critical Software na ótica do profissional de TI, retirada de <a href="https://pt.teamlyzer.com/companies/critical-software">https://pt.teamlyzer.com/companies/critical-software</a>.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 11 - Escritório de Lisboa com área de lazer na CSW, enviada pela instituição .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 12 - Corredor que liga salas de trabalho, saída do edifício e espaços de convívio na CSW de Coimbra, enviada pela instituição .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 13 - Local de Critical Titans em Lisboa na CSW, enviada pela instituição .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 14 - Escritório do Porto da CSW, enviada pela instituição .....</b>	<b>80</b>

<b>Figura 15 - Receção da CSW em Coimbra, enviada pela instituição.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 16 – Estrutura de capital do grupo Critical, retirada de Nunes (2018, p.30).....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 17 - Colaboradores selecionados pela empresa para a investigação, enviada pela CSW .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 18 - Histograma relativo aos anos de trabalho dos colaboradores na CSW, exportada do SPSS.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 19 - Gráfico relativo aos colaboradores da amostra por região na CSW, exportada do SPSS .....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 20 - – Modelo de análise adaptado de Machado (2002)....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 21 - Relação entre cultura organizacional da CSW e bem-estar subjetivo, exportado do SPSS .....</b>	<b>108</b>
<b>Figura 22 - Bem-estar Subjetivo na CSW por tipo de cultura organizacional, exportado do SPSS .....</b>	<b>111</b>

# Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Contextualização teórica .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Organização.....</b>	<b>3</b>
1.1 O mundo das organizações.....	3
1.2. Sociedade de organizações.....	4
1.3. Responsabilidade social das organizações .....	6
<b>2. Comportamento organizacional.....</b>	<b>9</b>
2.1. O indivíduo na organização.....	12
2.2 Grupos na organização .....	16
2.3 Dinâmica organizacional .....	19
2.4 Contexto organizacional.....	23
<b>3. Cultura organizacional e percepção de bem-estar dos colaboradores .....</b>	<b>29</b>
3.1 Cultura Organizacional.....	29
3.2. Percepção de bem-estar .....	35
3.3 Cultura organizacional e percepção de bem-estar .....	37
<b>4. De empresas a organizações sociais com fins lucrativos.....</b>	<b>39</b>
4.1 Desumanização e Dominação.....	39
4.1.1. O indivíduo e a organização .....	39
4.1.2. Estrutura organizacional ideal .....	40
4.1.3. Da dominação à cocriação.....	41
4.2 Rotinas Organizacionais.....	43
4.3 Tomada de decisão “capacitadora” .....	46
4.4 Liderança e Mediação .....	51
<b>5. Das organizações à psicologia no trabalho.....</b>	<b>55</b>
5.1 Gestão e Psicologia Social.....	55
5.2. Transformação do trabalho.....	58
5.3 Teletrabalho.....	61
<b>II. Investigação Empírica.....</b>	<b>66</b>

<b>1. Problema.....</b>	<b>66</b>
<b>2. Método .....</b>	<b>67</b>
2.1 Tipo de estudo .....	67
2.2 Procedimento.....	68
2.3 Caracterização do campo.....	69
2.4 Caracterização da amostra.....	88
2.5 Instrumentos .....	91
2.5.1 Instrumentos de medida.....	92
<b>3. Recursos .....</b>	<b>93</b>
<b>4. Técnica e análise de dados .....</b>	<b>100</b>
4.1 Qualidade Psicométrica dos Instrumentos.....	100
4.2 Análise descritiva .....	102
<b>5. Discussão de resultados e conclusões .....</b>	<b>111</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>115</b>

# Introdução

Desde que o ser humano existe que tem tendência para se organizar em grupo, porque efetivamente faz parte deste relacionar-se com o outro. As sociedades foram-se organizando e civilizando e com elas a dimensão e complexidade das organizações foi aumentando. Torna-se, por isso, importante estudar as organizações no seu todo e nas suas diferentes componentes, nos seus detalhes.

As organizações são sistemas complexos que necessitam de uma análise aprofundada, e só dessa forma é possível obter-se uma razoável visão e compreensão das mesmas. Por isso, para funcionarem corretamente, para além de meios técnicos, financeiros e colaboradores eficientes, precisam de um centro de decisões. A fim de orientar e motivar, as organizações geralmente apostam na confiança, na relação com os colaboradores, que tanto trabalho dá a conquistar, e de um sistema de ligações onde o bom ambiente permaneça.

Como podemos entender, as organizações e a gestão das mesmas evoluíram nos últimos anos, de um paradigma de produtividade para o da competitividade, seguida da era da transformação constante (Hemerling, 2016), em que a este incorporou-se, nos tempos atuais, a vertente da qualidade, da ecologia, do termo “colaborador” a funcionário, da inovação. Desta forma, (re)emergiu a importância do Comportamento Organizacional, que estuda as organizações e pessoas que a elas pertencem.

A contextualização das organizações no tempo e no espaço e a observação de ferramentas técnicas que a moldam tem, a cada dia, revelado mais interesse por parte das instituições, falando-se no modo de gerar uma “cultura organizacional” identificativa. Passa a tornar-se necessário abordá-lo e aprofundá-lo, pois é uma vantagem competitiva para as pessoas e as instituições.

A problemática referente à relação que a cultura organizacional pode ter no bem-estar dos colaboradores gera as inquietações que construíram a presente tese. Cabe ressaltar que o termo que comporta a população de estudo segue uma diversidade de nomenclaturas como cidadania organizacional, colaborador, funcionário, empregado, trabalhador, membro, etc. A participação ativa deste público-alvo no sucesso organizacional reivindica que a designação mais adequada seja a de “colaborador”. Se se revela importante como nomeá-lo, da mesma forma o bem-estar deste deve ser valorizado, senão priorizado.

Dada a complexidade do problema e o aumento significativo de membros das organizações com stresse ocupacional, ansiedade, depressão, a produção académica será sempre exígua para comportar todos os casos. A invisibilidade destes na organização ainda ocorre, e, mesmo assim, cada vez é mais emergente tópicos como este. Além disso, a relação entre cultura organizacional e bem-estar dos colaboradores observada num contexto de boa prática pode servir de modelo para demais instituições, sendo esse o desafio desta pesquisa.

Com a intenção de modelar tal, torna-se necessário encontrar uma organização nacional com rotinas, meios e objetivos para proceder a uma cultura bem-sucedida ao nível do bem-estar, utilizando por isso o estudo de caso, para permitir uma investigação aprofundada dos pormenores que a diferenciam das restantes.

Posto isto, comecemos, no capítulo I. por conceitos teóricos básicos para prosseguir para a discussão do “impacto real”<sup>1</sup> das organizações na sociedade e sobre o assunto da transformação cultural. Inicialmente, desdobramos a (1) Organização e o (2) Comportamento organizacional, para depois aprofundar a (3) Cultura organizacional e a Perceção de bem-estar dos colaboradores. Seguidamente, confrontamos as (4) empresas como organizações sociais e, por fim, o (5) emergente modo de trabalho associado à psicologia.

Seguida da contextualização teórica, apresentar-se-á a II. Investigação empírica, com o estudo do caso de sucesso organizacional da *Critical Software, SA*, onde se operacionalizará a cultura organizacional e a perceção de bem-estar dos colaboradores em território nacional, e se observará a relação entre estas variáveis. Descreveremos os critérios utilizados para seleccionar o caso, os métodos de procedimento e as técnicas utilizadas na recolha e análise dos dados.

A fim de perceber se podemos gerar um paradigma/modelo de cultura organizacional que pode ser adaptado a qualquer organização, utilizaremos então o estudo de caso da *Critical Software*, empresa de renome e atuação multinacional. Com foco no objetivo principal de observar se a cultura organizacional desta instituição se relaciona positivamente com o bem-estar subjetivo, prossegue-se na pesquisa firmemente.

---

<sup>1</sup> <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/insights>

# I. Contextualização teórica

## 1. Organização

### 1.1 O mundo das organizações

Atualmente, vivemos numa sociedade cada vez mais complexa, em constante evolução, composta por cada vez mais organizações. Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto, com vista a atingir um objetivo pré-determinado, através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar (Lopes de Figueiredo, 2012).

No entanto, o termo organização pode ter três significados distintos, segundo Chiavenato (2005): (i) pode referir-se a uma entidade social composta por pessoas e recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum; (ii) pode ser uma função administrativa de planeamento que agrupa atividades necessárias ao alcance dos objetivos e as atribui às respetivas posições e pessoas; ou, por fim, (iii) quer fazer referência a uma estrutura organizacional composta por órgãos e pessoas, ou seja, a parte administrativa.

Com ênfase no primeiro conceito, a existência de uma organização pressupõe pessoas capazes de comunicarem entre si, dispostas a contribuir com a sua ação para atingir uma finalidade comum. No decorrer desta ideia, a definição de organização assumida neste contexto será - uma unidade social dentro da qual as pessoas geram relações estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas (Stinchcombe, 1965, apud Chiavenato, 2005). A razão que leva à escolha deste conceito é o facto de, atualmente, as organizações definirem-se cada vez menos pelos seus indicadores quantitativos e contabilísticos, sendo cada vez mais necessário conhecer o valor social de uma organização. A componente social é, muitas vezes, a verdadeira riqueza da organização e proporciona a base fundamental para o seu êxito.

Como é perceptível, num mundo em constante transformação, a definição de organização passou por algumas mutações, acarretando nesta altura a componente da felicidade. A produtividade deixa de ser o elemento protagonista da gestão e a felicidade passa a ser mais que uma emoção natural humana (Dutschke, 2013, apud Malluk, 2018).

Nesse sentido, as pessoas surgem como parte social da organização, e são, geralmente, intituladas de recursos humanos. Adicionalmente, para que estas possam produzir resultados e proporcionar sucesso às organizações requerem recursos físicos/materiais - como matérias-primas, instalações, máquinas -, financeiros - capital, investimentos, empréstimos - bem como, organizacionais - objetivos, departamentos, equipas, entre outros. Todos os recursos são indispensáveis à produção de bens e serviços, no entanto, não podemos esquecer que a proliferação de organizações acontece mediante uma ou mais ações convergentes de grupos de pessoas, para atingir determinada meta comum (Chiavenato, 2005).

Assim, as organizações podem também definir-se pelo grupo humano que combina conhecimentos individuais e conhecimentos especializados para criar valor em conjunto (Drucker, 1993, apud Malluk, 2018); estruturas sistemáticas constituídas por pessoas que compartilham políticas e normas, hierarquizadas, com um propósito comum e se coordenam para alcançar objetivos produtivos, mediante a concretização de tarefas organizacionais (Betancourt, 1985, apud Malluk, 2018).

As organizações são, por isso, consideradas sistemas (i) abertos - na medida em que há uma contínua interação dentro e fora da instituição; (ii) complexos - pois não podem ser explicadas por aspetos separados ou relações causais simples e diretas; e (iii) não estáticos - devido à forma como se ajustam e se adaptam contínua e incessantemente ao contexto. Por isto, estas constituem a invenção mais sofisticada do ser humano que permite desde construção de edifícios a atendimento hospitalar, que, sem existirem pessoas a colaborarem no mesmo sentido, jamais poderia ser possível (Chiavenato, 2005).

## 1.2. Sociedade de organizações

A sociedade depende das organizações, pois a produção de bens e serviços úteis à sociedade é o propósito de qualquer organização. Assistimos assim a uma interdependência entre a sociedade e as organizações, embora esta seja uma visão holística do que realmente acontece. Por isso, alguns autores tentam pormenorizar mais esta ideia, sendo que Chiavenato (2005) estabelece que o ambiente geral ou macro ambiente é o ambiente maior em que estão localizadas as demais organizações, daí ser vasto em variáveis económicas - inflação, impostos -, variáveis tecnológicas - inovações tecnológicas em produtos, processos, máquinas -, variáveis culturais - expectativas, modo de agir dos seus parceiros -, variáveis políticas - leis, protocolos - e variáveis demográfica - taxa de crescimento, distribuição geográfica. Seguidamente, temos o ambiente específico da instituição que se designa por ambiente de tarefa ou microambiente,

por incluir as entradas e saídas necessárias à sua subsistência e sobrevivência desta. Este é composto por fornecedores de entradas - de recursos materiais, financeiros, tecnológicos, colaboradores da organização -, por clientes, utilizadores ou consumidores - aqueles que definem a qualidade e adequação dos produtos/serviços oferecidos no mercado pela organização -, por concorrentes - disputam os mesmos recursos (entradas) e os mesmos clientes (saídas) - e por órgãos reguladores - que procuram fiscalizar as suas atividades como sindicatos, associações de classe, órgãos do governo, órgãos protetores dos clientes, órgãos não governamentais (Figura 1).

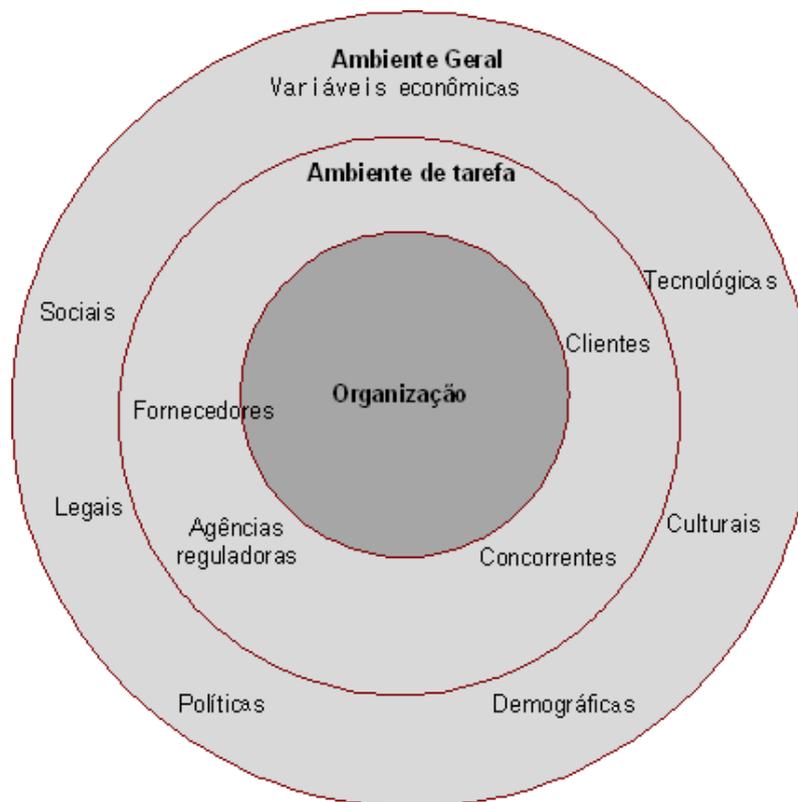


Figura 1 - Ambiente organizacional retirada de Chiavenato (2005, p.36)

Toda a organização atua num determinado ambiente e a sua existência depende disso. Enquanto o ambiente geral é comum a todas, o ambiente de tarefa depende da organização. Deste modo, importa frisar que embora determinadas instituições saibam menos sobre o ambiente onde atuam - exemplo disso é um hospital ou uma escola que recebe doentes ou estudantes sem os estudar ou investir na sua conquista -, lidam continuamente com este. A importância que é dada às partes de dentro e de fora da instituição, do total e da especialização das partes, da integração interna e da adaptação externa, dá uma visão global do universo onde a organização se situa e como atua.

Ao referirmo-nos à sociedade, num sentido lato, não podemos deixar de frisar espaços públicos e privados como diferentes, não apenas entre as normas e o exercício da lei nas sociedades liberais, mas, como diz Hannah Arendt (SD, apud Farrell, 2020), aceitamos que o espaço ou propriedade privada é "a principal condição para admissão ao domínio público e direito de cidadania". Isto é, havendo discrepância de direitos, as desigualdades aumentam e o acesso ao espaço privado restringe-se a determinadas pessoas, sendo esta a principal condição para as restantes estarem condicionadas a aceder apenas ao público. Farrell (2020) tenta perceber para quem são os espaços públicos, assume uma visão anticonformista e refere que se torna um conceito político, aproximando seres, coisas e natureza, proporcionando o direito de cidadania e de ingresso no domínio público aos excluídos ou privados da propriedade privada.

Independentemente da natureza da organização ser pública ou privada, esta é um sistema social que representa uma coordenação de diferentes atividades individuais com a finalidade precípua de efetuar transações planeadas com o ambiente (Lawrence & Lorsch, 1972, apud Chiavenato, 2005). As transações/ações praticadas pelas instituições diferem de indivíduo para indivíduo (conhecimento, competência, habilidades) e dos sistemas utilizados pela organização, e principalmente do propósito que as move. Daqui podemos dividir dois perfis de atuação diferentes - organizações com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos.

A sociedade depende do funcionamento de quase todo o tipo de organizações, mas enquanto umas tem o propósito de produzirem e venderem produtos/serviços com retorno financeiros, outras visam o benefício social e público, como assistência à saúde, à educação, ao sistema judicial e à segurança. De referir que cada uma destas instituições passa por ciclos vitais de crescimento, maturação, expansão, consolidação e declínio como qualquer organismo vivo. A complexidade que cada uma destas tipologias de organização traz à sociedade faz emergir o estudo do Comportamento Organizacional, que abordaremos mais à frente.

### 1.3. Responsabilidade social das organizações

Na perspetiva de Chiavenato (2005), as organizações estavam apenas orientadas exclusivamente para os seus propósitos, tanto lucrativos como sociais. No entanto, observamos gradualmente muitas mudanças a acontecer e a orientação deixou de ser numa ótica interna para dar atenção à responsabilidade social. A responsabilidade social de uma organização é o grau de obrigações que esta assume, através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade, à medida que procura atingir os seus próprios interesses (Chiavenato, 2005).

Desta forma, ao nível da responsabilidade social interna, surge o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), que engloba a realização, de forma espontânea, de atividades extraordinárias que extrapolam as responsabilidades dos cargos ocupados, suprindo necessidades organizacionais, e, ao mesmo tempo, auxiliando colegas de trabalho (Ceribeli & Mignacca, 2019).

Segundo Griffin (2020), a cidadania organizacional, em si, é o comportamento de indivíduos que fazem uma contribuição geral positiva para a organização, sendo o determinante do CCO um mosaico mais complexo de variáveis individuais, sociais e organizacionais. De acordo com o mesmo autor, a cidadania organizacional expressa-se, por exemplo na personalidade, nas atitudes e nas necessidades do indivíduo, tal como no contexto social em que o indivíduo trabalha, ou grupo de trabalho. Assim, a própria organização, especialmente a sua cultura, deve ser capaz de promover, reconhecer e recompensar esses tipos de comportamento (Griffin, 2020).

A responsabilidade perante os membros da organização favorece tanto os indivíduos diretamente afetados pela postura dos colegas de trabalho, cidadãos organizacionais, como as próprias organizações (Williams; Anderson, 1991, apud Ceribeli & Mignacca, 2019). Por essa razão, o Comportamento de Cidadania Organizacional é importante e reproduz a responsabilidade social ao nível interno da organização, revelando as ações e atividades adicionais, desempenhadas voluntariamente pelos colaboradores (Smith, Organ & Near, 1983, apud Ceribeli & Mignacca, 2019). Neste contexto, o colaborador identifica e internaliza os valores da organização naturalmente, exercendo atividades sobressalentes à sua função sem foco na remuneração (Mayfiel & Mayfiel, 2014, apud Ceribeli & Mignacca, 2019), assumindo atitudes e condutas como altruísmo, virtude cívica, desportivismo, cortesia ou consciência.

Quando os indivíduos se sentem valorizados pela organização, existe um suporte organizacional (Reader et al., 2017, apud Ceribeli & Mignacca, 2019) e a predominância de uma cultura pautada no coletivismo, que pode ou não ser extrapolada para uma responsabilidade pelo bem-estar da sociedade em geral. Embora o preconceito, estejam ou não cientes deles, exista sempre, os gerentes/gestores devem evitá-lo através de formas proativas de promover a diversidade dentro do coletivismo (Griffin, 2020).

Relativamente à responsabilidade social ao nível externo, surge esta recente preocupação com a sociedade que não foi espontânea, mas provocada por movimentos sociais, ecológicos, de organizações de defesa do consumidor que aproximam o relacionamento entre a organização e a sociedade. Segundo Chiavenato (2005), por um lado, temos o modelo

*shareholder* com o objetivo de otimizar o lucro do acionista por meio do bom uso dos recursos organizacionais (pagar salários justos, melhorar condições de trabalho, pagar os impostos, oferecer produtos aos clientes), e, por outro, o modelo *stakeholder* que defende a responsabilidade social por meio de satisfazer os interesses dos múltiplos parceiros para garantir a sobrevivência a longo prazo (praticar preços justos, prestar contas à sociedade, ter em conta questões ambientais). Este último modelo visa o bem comum, porque acredita que quando a sociedade melhora, a organização beneficia com tal (Beauchamp & Bowie, 1993, apud Chiavenato, 2005).

A responsabilidade social pode partir naturalmente dum ambiente inclusivo, criado quando a consciência cultural e empática de todos os membros é aprimorada, através da formação para a diversidade em que todos os colaboradores têm igual acesso aos mentores e a outros membros influentes da empresa (Griffin, 2020). Este ambiente acontece através de políticas justas e práticas de acesso livre e igualitário de feedback, formação e oportunidades de desenvolvimento, segundo o mesmo autor. Este exemplifica este fenómeno através da mentoria recíproca que liga colaboradores seniores e juniores para ambos se consciencializarem da diversidade e inclusão.

De uma forma geral, existem diferentes graus de envolvimento organizacional na responsabilidade social (Davis & Blomstrom, 1975, apud Chiavenato, 2005): (i) as obrigações sociais e legais que somente satisfazem o envolvimento imposto pela lei, sem nenhum esforço adicional voluntário; (ii) a responsabilidade social como além de obrigação legal satisfazer uma obrigação social atual que afeta diretamente a organização, ou seja, numa dinâmica de prática do politicamente correto; (iii) a sensibilidade social que satisfaz obrigações legais, obrigações sociais atuais e obrigações previstas relacionadas com problemas que surgem, mesmo afetando apenas indiretamente a organização.

Gradualmente, a responsabilidade das organizações com fins lucrativos em suprimir as necessidades ilimitadas individuais do consumidor, torna-se exclusiva destas anulando as responsabilidades do estado-providência sobre os indivíduos. Neste sentido, Farrell (2020) apresenta o conceito de “comum”, que não é apenas outra forma de possuir ou ocupar, é um princípio ético fundamental no processo de decidir como assumir a responsabilidade, compartilhando argumentos coletivamente "fundamentados". É este um aspeto essencial da reflexão ética sobre a responsabilidade e os espaços comuns, adicionalmente o bem é sem dúvida agradável para um indivíduo isolado, no entanto, hoje, para garantir a sobrevivência coletiva é necessário estender a "ética da motivação" ao bem-estar da natureza. Farrell (2020)

refere, por exemplo, que por um lado reconhecemos a floresta amazónica como um espaço para todos, por outro, o consumo da carne e a produção de soja do mesmo espaço aumenta, mercadoria anónima, sem raízes, sem precedentes. Desta forma, percebemos que a responsabilidade social, neste caso ambiental, perde-se no espaço comum ilimitado sem controlo do estado-providência.

Na verdade, o que observamos atualmente é o limitar da ideia de responsabilidade social a assistencialismo paternalista e de proteção passiva, ou mesmo fiel cumprimento de regras legais. As relações transparentes com a sociedade, a responsabilidade diante gerações futuras, a autorregulação da conduta, a compreensão das dimensões sociais dos atos económicos e a análise dos impactos internos e externos das suas atividades são atributos que têm ganho relevância no mundo das organizações. Segundo Campos Soares (2002, apud Chiavenato, 2005), são estes atributos que não se modificam e que resistem indefinidamente no tempo, e é com esta ideia do nível de sensibilidade social ganhar peso nas organizações que o terceiro setor vai conquistando cada vez mais interesse e impacto na sociedade, e as empresas tendem acompanhar esta mudança para vingar.

## 2. Comportamento organizacional

Como vimos, as organizações agregam realmente valor social e criam riqueza em paralelo, sendo estas a base para o desenvolvimento humano e social da sociedade. As organizações conseguem ser profundamente diferentes entre si, e não atuam sozinhas, mas em interação umas com as outras. Por todos estes factos, é fundamental conhecer e compreender a dinâmica organizacional, pois não são bem-sucedidas aleatoriamente. O conhecimento puramente técnico é capaz de as levar até um certo ponto, mas, depois disso, as habilidades interpessoais tornam-se imprescindíveis.

Deste modo, surge o comportamento organizacional (CO) como o estudo das pessoas nas organizações e como isso afeta o desempenho nas empresas; campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm no comportamento dentro das organizações, com o propósito de usar esse conhecimento para melhorar a eficácia (Bastos et al., 2008, apud Lizote et al., 2017).

Derivado deste termo, surge o comprometimento organizacional, em que só com um comportamento organizacional bem ciente e sólido se consegue gerar um comprometimento por parte dos colaboradores. A necessidade da efetiva participação, envolvimento e esforço dos seus colaboradores, traduz-se no elevado padrão de empenho da força de trabalho na

implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas que visam a estabilidade e sobrevivência das empresas (Costa & Moraes, 2007, apud Lizote et al., 2017).

Podemos assumir o CO como uma simples disciplina acadêmica que surge do conhecimento sobre o comportamento das organizações, no entanto, é mais do que isso, pois trata-se de uma ferramenta humana para benefício humano (Davis, 1981, apud Chiavenato, 2005). O CO ausculta assim as diferentes organizações e define bases e características principais de funcionamento comuns destas. Todas as organizações, segundo Chiavenato (2005), caracterizam-se, numa macro perspectiva, por um desenho estrutural, ou seja, cada uma tem uma estrutura organizacional que serve de plataforma básica de funcionamento. Adicionalmente, nesta perspectiva, a sua própria cultura organizacional situa-se num determinado contexto organizacional.

Desta forma, de acordo com a figura 2, podemos estratificar o CO em três níveis diferentes - organizacional, grupal e individual -, com as correspondentes variáveis independentes situadas em cada um destes níveis, bem como as variáveis dependentes do CO - produtividade, absentismo, rotatividade, satisfação no trabalho e cidadania organizacional - como resultantes das variáveis independentes. (Figura 2)

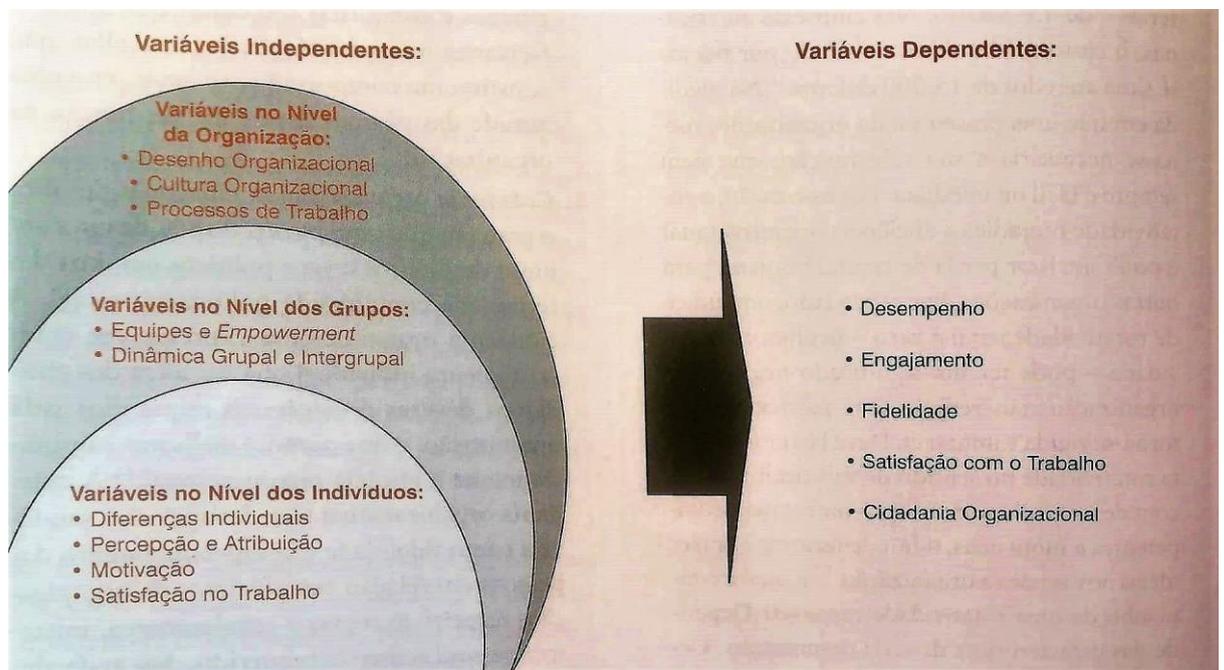


Figura 2 - Modelo para compreender CO, retirada de Chiavenato (2005, p.14)

É nesta estrutura tridimensional que abordaremos este tópico, pois é consensual para todos os autores a mesma. Segundo Griffin (2020), embora nos possamos concentrar numa

dessas três áreas, é necessário ter em conta as três, em última análise, para uma compreensão abrangente do comportamento organizacional. Na figura em baixo (Figura 3), pode-se observar a ligação do comportamento humano aos ambientes organizacionais, ou seja, a relação indivíduo-organização; a própria organização e os seus grupos; e o ambiente ao redor da organização.

De modo geral, é relevante perceber que as organizações dentro destas três áreas, desde o indivíduo em si (referida como “*Organization Interface*” na Figura 3), que se encontra no centro desta equação, ao meio envolvente (referida como “*Organizational Settings*” na Figura 3), emergem conceitos complexos.

### A Natureza do Comportamento Organizacional

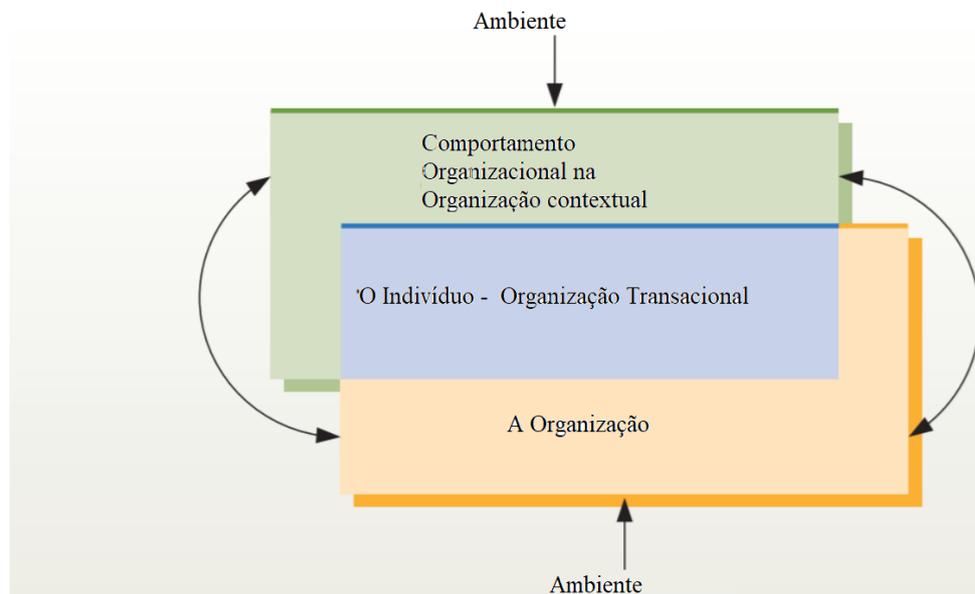


Figura 3 - A origem do CO, retirada de Griffin (2020, p.5)

Como exemplo, relativamente ao meio envolvente, segundo Ramírez-Gañan (2020), a orientação e administração adequada do desenho organizacional permite a transformação da cultura organizacional para elevar o seu nível de competitividade e alcançar o prestígio dentro do mercado, gerando valor para a organização, os seus diretores e o produto gerado. Explorando o conceito chave desta tese, de acordo com o mesmo autor, a cultura organizacional é o conjunto de conhecimentos e ideias não especializados adquiridos graças ao desenho de faculdades intelectuais, mediante a leitura, estudo e trabalho, que caracterizam um povo, uma classe social, uma época particular. Deste modo, podemos perceber as vicissitudes do CO, requerendo

estudos específicos de determinado nível, área e conceito para obter depois uma visão abrangente perceptível da organização como um todo.

Associado ao conceito de CO, emerge os profissionais responsáveis pela gestão do CO, intitulados de profissionais de desenvolvimento de OBM - *Organizational Behavior Management* –, ou seja, gestores de comportamento organizacional. Esta é uma profissão recente e com alguns desafios de efetivação no mercado, mas ainda assim a ganhar importância nestes tempos. O OBM é um campo amplo, responsável pela aplicação de princípios comportamentais para indivíduos e grupos em negócios, indústrias, governos e configurações de serviço humano (Wilder et al. 2009, apud Allison, 2020). Evidencia-se, desta forma, que um profissional OBM poderia trabalhar em qualquer setor, em qualquer organização e em qualquer problema ou objetivo importante para essa organização.

Por fim, referir que o CO enfrenta desafios ao nível da mudança e do desenvolvimento organizacional, em particular o facto do conhecimento ser progressivamente o fator de produção (Chiavenato, 2005) e não o produto/serviço em si. Visto que o conhecimento vem da pessoa, tendencialmente, é importante desenvolver inicialmente alguns conceitos teóricos dos níveis individual, grupal e organizacional, e para finalizar aborda-se o contexto organizacional, onde se refere o desenho organizacional, a cultura organizacional e a organização de aprendizagem emergente.

## 2.1. O indivíduo na organização

O comportamento individual das pessoas é um aspeto importante nas organizações, daí as suas diferenças - maneiras de pensar, agir - e os seus pontos em comum - linguagem, comunicação, motivação - devem ser estudados, para definir a forma como estas são vistas e tratadas na organização.

As pessoas relacionam-se com o exterior através de aspetos sensoriais, por isso é relevante deixar a noção de perceção - processo ativo pelo qual as pessoas organizam e interpretam as suas impressões sensoriais - e de atribuição - que explica o comportamento das demais pessoas. É na base da perceção e da atribuição de significado que os membros da organização tomam decisões - processo pelo qual a informação é recebida e utilizada para avaliar e escolher o decurso da ação (Chiavenato, 2005).

Dada a complexa gama de diferenças individuais, deve ser óbvio perceber que as pessoas trabalham por uma ampla variedade de razões, sendo que o que as pessoas desejam do

trabalho e como acham que podem alcançá-lo desempenha um papel fundamental na determinação das suas atitudes e da sua motivação para o trabalho (Griffin, 2020).

Como é intuitivo, as organizações são bem ou mal sucedidas devido a um conjunto de decisões tomadas pelos membros, que seguem uma racionalidade limitada, por exemplo, por erros de percepção ou mesmo falta de informação, tomando-as de acordo apenas com pressuposições. Assim, é emergente observar o indivíduo como “colaborador”, para que este otimize a decisão através de a considerar não uma atitude individual, mas que comporte uma posição coletiva da organização.

O termo “colaborador” é recorrentemente utilizado por algumas instituições, sobretudo a partir dos finais do séc. XX, como sinónimo de funcionário ou empregado, que ao contrário do termo “funcionário” - aquele que executa uma função - a palavra “colaborador” possui uma dimensão mais participativa. Este será o termo mais utilizado nesta tese, por acreditar-se ser a alavanca da ótica da era industrial que associava a pessoa somente à sua função.

Ao longo de todo o século passado, as pessoas eram rotuladas de maneira genérica e padronizada, sendo tratadas como *commodities* - qualquer mercadoria, bem ou matéria-prima que tem o seu preço determinado pela oferta e pela procura internacional, já que é abundante à escala mundial, apresentando, enquanto produto, poucas ou nenhuma diferenças independentemente da sua origem<sup>2</sup> - modelos organizacionais propostos (Chiavenato, 2005). As organizações mais avançadas, agora, privilegiam gradualmente o tratamento personalizado das pessoas, aproveitam as características e competências específicas de cada uma, surgindo a própria área de gestão de pessoas, que muitos autores diferem da área de recursos humanos, que apenas se concentra na entrada e saída de colaboradores da organização (Paiva & Lima, 2017). O certo é que ainda hoje este departamento não tem o conhecimento abrangente e detalhado o suficiente para solucionar todos os casos da maneira mais eficiente.

Este departamento foca-se bastante na motivação dos colaboradores, em que as visões iniciais se revelam escassas, mas com o tempo ganharam peso nas decisões das organizações. As visões históricas sobre motivação, embora nem sempre precisas, são de interesse por várias razões: por um lado, essas visões fornecem uma base para a contemporaneidade de sobre motivação, por outro, porque geralmente eram baseadas no bom senso e na intuição, em que uma apreciação dos pontos fortes e fracos podia ajudar os gerentes a obter *insights* úteis sobre a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho (Griffin, 2020). Atualmente, surgem

---

<sup>2</sup> Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2021. [consult. 2021-02-16 12:17:17]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/commoditynos>

perspetivas baseadas na aprendizagem da motivação, onde é evidente que remonta a uma motivação que se molda aos tempos e onde a aprendizagem desempenha um papel crítico no manter dum comportamento motivado (Griffin, 2020).

Como podemos constatar, a diversidade é progressivamente assumida, permitida e é uma nova constante nas organizações. Da era industrial à era da informação, a vantagem competitiva já não depende dos recursos naturais - carvão, petróleo - mas de talentos com a maior capacitação. Assim, surge o conceito de capital humano como o conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e competências das pessoas numa determinada organização (Chiavenato, 2005), menos lato que o conceito de recursos humanos ou gestão de pessoas.

De modo a focalizar no estudo da pessoa, segundo Styhre (2017), o indivíduo não é uma simples parte da coletividade, pois a base da realidade coletiva já faz parte do indivíduo na forma de realidade pré-individual. Com esta constatação, podemos assumir que além de serem agentes habilidosos e inteligentes no seu próprio processo de individuação, a interação prévia entre este e o ambiente contribui para o seu desenvolvimento. Este autor reflete ainda o potencial do indivíduo e considera-o parte independente e integrante, referindo-se ao processo de individuação como a especificação (em determinado conhecimento), como veículo de energia informada para produzir mais informação (Styhre, 2017). Daí a necessidade de analisar a cadeia conhecimento, habilidade e competência, tão repetida por Chiavenato (2002; 2005). A competência organizacional - conjunto de conhecimentos e habilidades utilizados de maneira eficiente e eficaz pelas pessoas - tem por base a competência individual que depende do conhecimento - saber e aprender - e das habilidades - fazer e aplicar o conhecimento. Neste processo, podemos reforçar que desenvolver competências, inicia-se com o incentivo e fornecimento de conhecimento/especialização numa área aos colaboradores, seguida da possibilidade de aplicação deste em contexto prático (habilidade), criando uma cultura de aprendizagem nas ações. As organizações tendem a investir nesta área, pois o capital humano constitui o património invejável constituído por talentos potenciais, retidos e desenvolvidos.

De realçar que existe o campo de estudo do comportamento organizacional positivo que estuda e aplica práticas que orientam positivamente forças de recursos humanos e capacidades psicológicas (Luthans, 2010, apud Heinitz et al., 2018) direcionadas ao colaborador. Este campo desenvolve conceitos como autoeficácia - crenças sobre a capacidade de mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e ações necessárias para executar uma tarefa específica dentro de um determinado contexto (Stajkovic & Luthans, 1998, apud Heinitz et al., 2018) -, otimismo - inclui não apenas o olhar otimista disposicional em relação ao futuro, mas

também expectativas positivas globais (Carver et al., 2009, apud Heinitz et al., 2018) - e esperança - um estado motivacional positivo que é baseado num senso interativo derivado de uma energia direcionada a objetivos e caminhos planejados a cumprir metas (Snyder et al., 1991, apud Heinitz et al., 2018).

De referir que estes termos realçam a relevância de motivar os colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho organizacional, que condicionam a sobrevivência das organizações situadas em setores competitivos e complexos. Sendo o conceito de “motivação” não consensual, é ainda mais difícil aplicar os conceitos a si associados no quotidiano das organizações. Segundo Ambrose e Kulik (1999, apud Sender), motivação é aquilo que influencia as atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho. Esta pode ser intrínseca ao indivíduo - apontar a atividade interessante por si só - ou extrínseca ao indivíduo - interessa-se pela recompensa material ou verbal (Gagné & Deci, 2005, apud Sender, 2017). Além da teoria motivacional de Maslow (1963, apud Sender, 2017), onde hierarquiza as necessidades do indivíduo, existem demais teorias associadas<sup>3</sup>. O desafio é uni-las para tentar compreender o seu inter-relacionamento (Klein, 1989, apud Chiavenato, 2005), através de quatro passos - esforço individual, desempenho individual, recompensas organizacionais e metas pessoais.

Em suma, para extrair meios para a aplicabilidade destas teorias no clima organizacional<sup>4</sup>, é preciso ter em conta que cada teoria, dependendo do autor, está construída para uma determinada cultura de um país. Posto isto, é necessário analisar, por exemplo, a necessidade de realização e/ou a necessidade de recompensa monetária que as pessoas têm, de acordo com o país de referência. Por isso, mesmo dentro da mesma organização com filiais em diferentes países, as políticas de recursos humanos consideradas adequadas dependem de colaborador para colaborador, de forma a realmente ter efeito na satisfação no trabalho e no desempenho.

---

<sup>3</sup> Teoria de ERC de Alderfer (1972, apud Chiavenato, 2005); teoria dos dois fatores de Herzberg (1959, apud Chiavenato, 2005); teoria das necessidades adquiridas de McClelland (1961, apud Chiavenato, 2005); teoria da equidade de Adams (1965, apud Chiavenato, 2005); teoria da definição de objetivos de Locke (1968, apud Chiavenato, 2005); teoria da expectância de Vroom (1968, apud Chiavenato, 2005); teoria do reforço baseada na lei do efeito de Thorndyke (1911, apud Chiavenato, 2005)

<sup>4</sup> A motivação é associada ao nível individual como o clima organizacional se associa ao nível grupal.

## 2.2 Grupos na organização

Após analisar o nível individual de comportamento e antes de aprofundar o organizacional, exploraremos a atividade grupal como segundo nível de atuação do CO. As pessoas são seres sociais e não trabalham sozinhas e, por isso, a relevância de compreender a formação, o desenvolvimento e as características dos grupos gerados dentro da organização.

Acompanhando o realce dado ao colaborador, trabalhar em equipa e não em cargos isolados é uma das opções emergentes, pois, devido às incertezas e mudanças constantes, os departamentos têm vindo a dar lugar a equipas flexíveis e mutáveis. Desde já, fazer a distinção de grupo - conjunto de pessoas cuja existência como conjunto seja compensadora para elas (Chiavenato, 2005) - e por isso existirem grupos formais e informais, já a equipa é um grupo de pessoas com habilidades complementares que trabalham para alcançar um propósito comum (Chiavenato, 2005) - e por isso oferece mais do que os grupos, pois tem características holísticas e dinâmicas de cooperação e, eventualmente, vinculação de uma cultura de inclusão.

É importante na análise de um grupo perceber se a voz deste representa a organização como um todo, inclusive as minorias, daí surge a cultura da inclusão - reflete até que ponto os membros da maioria valorizam os esforços para aumentar a representação da minoria, e se as qualificações e habilidades dos membros minoritários são questionadas (Griffin, 2020). De modo exemplar, segundo o mesmo autor, agiu a empresa de financiamento imobiliário *Fannie Mae*, que aprendeu que os grupos judeus, muçulmanos e hindus sentiam que a empresa reconhecia sempre o Natal, mas nunca reconheceu o *Rosh Hashanah*, *Ramadan* ou *Diwali*.

Normalmente, um grupo não alcança uma completa estabilidade, como é previsível, mas pesquisas mostram que, de uma forma geral, passam por cinco estágios de desenvolvimento (Tuckman, 1965, apud Chiavenato, 2005): (i) formação, (ii) tormenta, (iii) normalização, (iv) desempenho e (v) interrupção. Inicialmente, na (i) formação temos a construção do grupo que passa por integração seguida da definição de objetivos, estrutura e liderança, estando concluída quando as pessoas se assumem membros do grupo. Na (ii) tormenta ocorre o conflito intragrupal que determina a hierarquia da liderança e o acordo/consenso quanto à direção, prosseguida da (iii) normalização que solidifica a estrutura de grupo, gerando coesão e com isso expectativas para com os comportamentos atuais dos membros. Depois ocorre o (iv) desempenho da tarefa a ser feita através do conhecimento e compreensão que cada membro aplica, para, finalmente, a (v) interrupção ou fim do grupo acontecer e retornarem às suas atividades normais devido à tarefa estar completa.

Adicionalmente, os grupos variam consoante:

i) a liderança - cada grupo, em princípio, tem um líder formalmente definido pela organização ou internamente gerado por afinidade, e cada um destes tem um papel importante no desempenho do grupo;

ii) o desempenho do papel que depende da identidade - atitudes da pessoa consistentes com o papel; da perceção - interpretação de como a pessoa acha que se deve comportar naquele papel; da expectativa - como os outros acreditam que a pessoa vai agir naquele papel; e do conflito de papéis - contradições entre os vários papéis desempenhados pela pessoa.

Outras variáveis estruturais influenciam a estrutura do grupo como as normas estabelecidas, o estatuto, o grau de coesão, entre outras. Além disso, o grupo é condicionado pelo contexto organizacional através da cultura, estratégia, estrutura, ou até por sistema de recompensa, processos de seleção de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho, alocação de recursos. Quando o grupo é visualizado como um subsistema que faz parte de um sistema maior (Friedlander, 1987, apud Chiavenato, 2005), todo o grupo é resultado de influências externas. Ao contrário do modelo dos cinco estágios, estes são pontos que estudados são ferramentas de atuação e explicam o modo do grupo se tornar mais eficiente e eficaz<sup>5</sup> perante o ambiente externo.

Quanto às equipas, estas acontecem num âmbito mais lato e, desse modo, estão associadas à cooperação, à participação e, até mesmo, ao *empowerment* - processo que permite aos colaboradores estabelecerem as suas próprias metas de trabalho, tomarem decisões e resolverem problemas dentro das suas esferas de responsabilidade e autoridade (Griffin, 2020). Como é exposto na figura 4, o *empowerment*, apoiando-se na construção de uma rede de colaboradores responsáveis, com equipas autogeridas e culturas abertas, conduz o reforço da organização de aprendizagem.

---

<sup>5</sup> Pesquisas referem que quanto à eficiência, os grupos são menos eficientes que os indivíduos, devido ao maior tempo gasto. Em termos de eficácia medida em rapidez, é melhor o trabalho individual, já em termos de eficácia medida em termos de criatividade, é melhor o trabalho de grupo. É necessário analisar se as perdas de eficiência compensam os ganhos de eficácia. (Swap et al., 1984 apud Chiavenato, 2005)

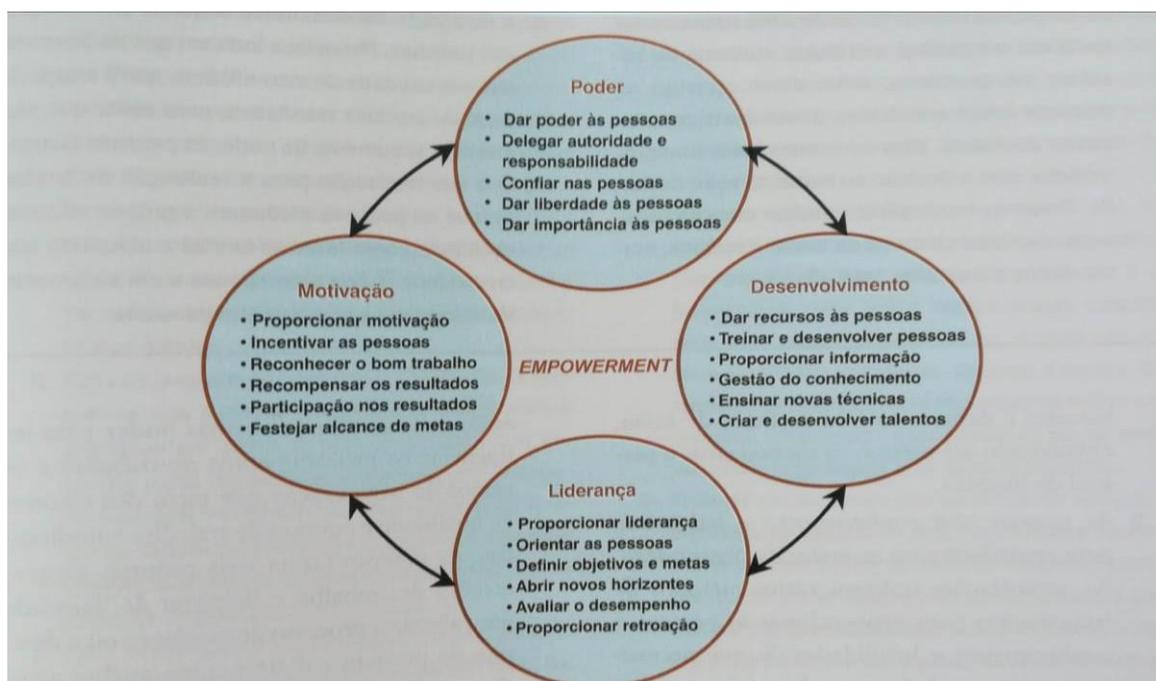


Figura 4 - As bases do empowerment, retirada de Chiavenato (2005, p. 299)

Muitos gestores de hoje preferem o termo “capacitação”, que acaba por ser a tradução da palavra inglesa *empowerment*, ao termo “participação”, porque implica um nível de envolvimento mais abrangente (Griffin, 2020). O modo de capacitar os colaboradores não é linear, mas segundo Griffin (2020), comporta usar “círculos de qualidade” - grupo de colaboradores que se encontram voluntariamente e regularmente disponíveis a identificar e propor soluções para problemas relacionados à qualidade - agora chamados de “equipas de trabalho”; e mudar de padrão básico de trabalho - eliminar camadas de hierarquia, tornando-se assim muito mais descentralizada, onde é possível delegar.

Ainda segundo o autor anterior, independentemente da estratégia usada, a capacitação só acontece se a organização: (i) for sincera nos esforços para partilhar o poder e a autonomia e diminuir níveis da organização; (ii) estiver comprometida a manter a participação e possibilitar a capacitação; (iii) for sistemática e paciente nos esforços para capacitar colaboradores; (iv) estiver preparada para aumentar o comprometimento com a formação dos colaboradores.

Este é um conceito em voga, que, acreditam alguns autores, como Fiol e Lyles; Rébula e Uff; Lee e Stinson (1988; 2004; 2014), possibilita gerar equipas de alto desempenho. De referir que o *empowerment* pleno e total acontece quando as pessoas recebem total autoridade para tomar decisões e para influenciar áreas da organização, mas mesmo assim decidem o apoio

mútuo e a dedicação à organização como um todo, em vez do foco isolado a cargos/departamentos específicos.

## 2.3 Dinâmica organizacional

A dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os colaboradores estão integrados e conectados. Para isso é indispensável falar de tópicos como comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos, gestão de talentos, assim como mudança e desenvolvimento organizacional. Ainda que haja outros pontos relevantes, recaí nestes campos destaque por serem conceitos fortuito das mutações atuais.

O processo decisório é complexo a nível grupal, dependendo das características individuais de cada elemento, da divisão de tarefa, bem como da partilha de informação a todos os envolvidos e dos seus canais de comunicação. A nível organizacional, a decisão ao assumir mais peso e significância torna o processo rigoroso, e, muitas vezes, os canais de comunicação não se estendem a todos os departamentos, e a informação vital neste processo fica retida nos pontos de administração. De forma suplementar, mais pessoas envolvidas provoca mais restrições organizacionais - perspectiva compartilhada, estruturas organizacionais, valores éticos - e individuais - desejo de prestígio, necessidade de satisfazer necessidades emocionais -, alargando a tomada de decisão no tempo. Para isso existe uma questão-chave que permite uma decisão em consenso e coesão - a comunicação.

A comunicação é a troca de informações entre indivíduos, mais especificamente, o processo pelo qual o emissor envia uma mensagem a um destinatário e vice-versa por meio de um processo de transmissão e receção através de um canal que os separa fisicamente (Chiavenato, 2005). Desde a fonte/emissor ao recetor, a respetiva codificação e decodificação sofre ruído - fatores que distorcem a mensagem - e, por vezes, só é sentido na retroação/feedback - quando o recetor confirma o recebimento e compreensão da mensagem (Chiavenato, 2005). Desse modo, podemos dizer que a retroação é uma forma de averiguar se a comunicação foi bem sucedida.

Santiago (2019) acredita que a comunicação é uma ferramenta fundamental para a melhoria dos processos de trabalho, das relações interpessoais, da fluidez com que a informação circula na organização e da motivação no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. Este autor ainda defende que reter bons colaboradores depende de combinar forças distintas

com bons meios de comunicação. Atualmente, as organizações recorrem a ferramentas de comunicação tecnológicas - *new media* -, no entanto, é preciso criar e captar o seu valor (Muninger et al., 2019, apud Santiago, 2019), envolvendo os colaboradores na sua produção.

Neste momento, a informação sobre as operações (processos, clientes, colaboradores, concorrentes) é diversa e em tempo real. Tornou-se, por essa razão, extensiva, sendo importante a escolha e análise da mais relevante para o processo de decisão. Drucker (1994, apud Chiavenato, 2005) argumenta que o relevante nesta era da informação, não é mais o capital, terra ou mão-de-obra, mas o conhecimento - informação consolidada pela mente humana. Intuitivamente, apercebemo-nos da presença duma área de gestão de talentos fazer a diferença numa organização.

O potencial humano é um dos principais recursos da organização e o grande desafio é conseguir reter bons colaboradores, de forma a alcançar bons resultados (Darvish et al., 2011, apud Santiago, 2019). Neste momento, a dinâmica organizacional das instituições começa a ser composta por colaboradores que não querem apenas uma relação *win-win*, mas querem gostar do que fazem (Cunha et al., 2012, apud Santiago, 2019) e, por isso, é crucial adotar uma “[...] nova iniciativa cultural” (Ahmed, 2002, p.63, apud Santiago, 2019) que “venda” a organização aos seus colaboradores.

Uma das formas de fortalecer uma relação além de *win-win* é praticar uma gestão de conflitos coesa, de modo a criar um ambiente propício à satisfação emocional do indivíduo. Inicialmente, é necessário ter em conta que o capital intelectual - entendido como uma das dimensões do saber e atuar do ser humano - enriquecida pelo capital emocional - tem em conta as atitudes de compromisso, lealdade, afeto, estima, identificação (...) como energia de transformar o mundo (Goleman, 1999, apud Chiavenato, 2005).

É importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenómeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança. (Beck, 2009, p.4, apud Lopes Figueiredo, 2012)

Existem diversos estilos de gestão de conflitos defendidos, mas tudo depende da situação em causa. Quando o negociador faz uma concessão, o que se verifica é que “quanto mais elevadas são as exigências e mais tempo o negociador leva a introduzir as cedências, menor é a probabilidade de acordo” (Caetano & Vala, 2007, p.164, apud Lopes Figueiredo, 2012). Dos demais estilos, o visivelmente mais correto é o integrador, ganha-ganha ou

colaborativo<sup>6</sup>, que na sua base defendem um acordo mútuo. No entanto, nem sempre é possível devido à necessidade de uma ação imediata, posições extremamente antagónicas, a ansiedade de resolver o conflito quer seja o resultado, ou, a avaliação da fraqueza do negociador.

Logo, a existência de uma terceira parte, intitulada de mediador, assume um papel de conciliador, utilizado já em vários contextos - mediação social, familiar, societária, judicial<sup>7</sup>, laboral. A mediação evidencia-se com o fim de resolver conflitos, mas mais que isso para os prevenir - capacidade de antecipar, de prever, o que implica um conhecimento reflexivo sobre a realidade, sobre os contextos sociais de atuação.

Mediar significa autonomizar os atores, criar condições para possibilitar àqueles que são “mediados” uma aprendizagem potenciadora de uma auto-resolução, uma auto prevenção de conflitos, uma aprendizagem em ação (Casa-Nova, 2009, p. 63)

Estes são conceitos de âmbito social e intercultural que se colocados em prática em contextos organizacionais podem ter um impacto positivo, através da redução de conflitos. Para tal, seria necessária uma mudança organizacional, com um pré-entendimento do ambiente psicológico adequado para a mudança e fazer com que as pessoas aprendam a aprender e a inovar continuamente (Chiavenato, 2005). Sem isso, a mudança seria ilusória e provisória, pois tudo voltaria a ser como antes (Drucker, 1970, apud Chiavenato, 2005). Uma das maneiras de visualizar o crescimento e mudança organizacional é através dos estágios de desenvolvimento organizacional, como é apresentado na Figura 5.

---

<sup>6</sup> Designações utilizadas respectivamente por Dimas et al, 2005; McIntyre, 2007; Cavalcanti, 2006 apud Lopes Figueiredo, 2012

<sup>7</sup> Julgados de paz - tribunais com características especiais em estreita colaboração com o poder local (autarquias) e numa perspectiva de proximidade entre a jurisdição e os cidadãos através dum mediador. A base legal que deu suporte à sua criação nos tempos modernos foi a Lei n.º 78/2001, de 13 de julho - Lei de Organização, Competência e Funcionamento dos Julgados de Paz.

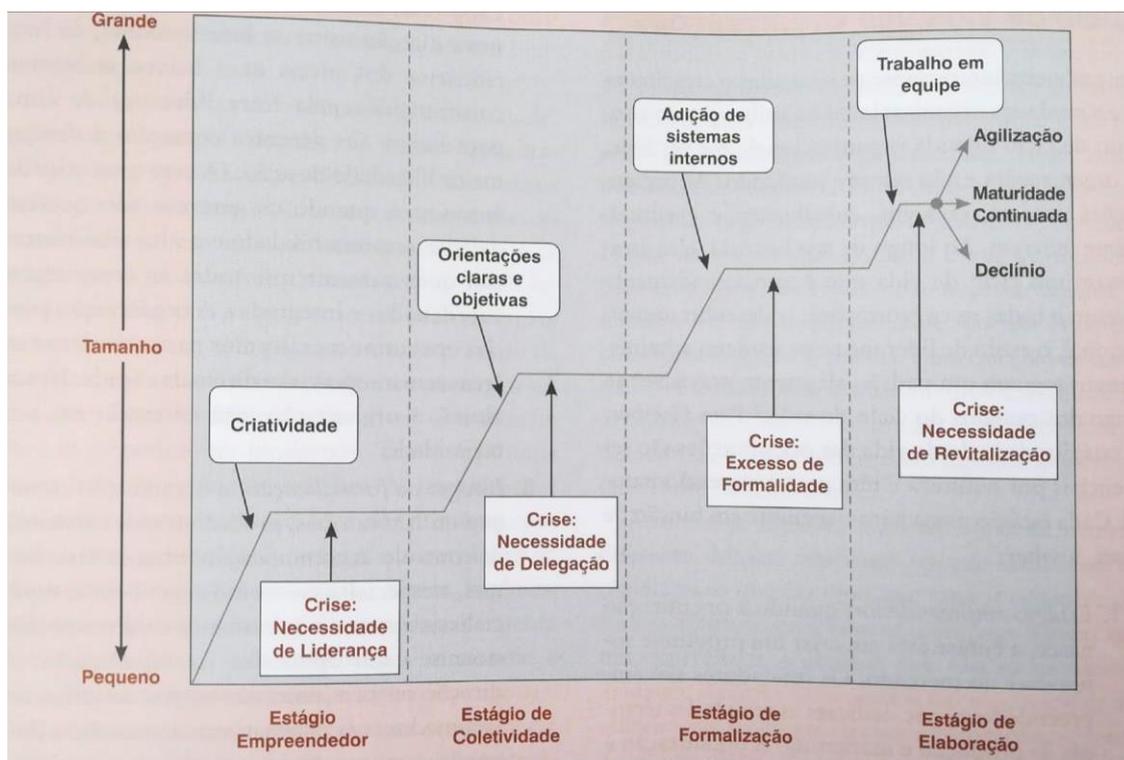


Figura 5 - Os estádios de desenvolvimento de uma organização, por Chiavenato (2005, p. 430)

Segundo Styhre (2017), assiste-se a uma visão da rotina organizacional de dois prismas - como generativo/geradores (Pentland et al. 2012, apud Styhre, 2017), pois alteram esquemas organizacionais (Feldman, 2011, apud Styhre, 2017), ou como padrões recorrentes de ação (Pentland, 2010, apud Styhre, 2017). “É necessário compreender as interações entre esses dois aspetos para apreciar o potencial das rotinas organizacionais como fonte de mudança”, sugerem Feldman e Pentland (2003, 95, apud Styhre, 2017).

Referente ao primeiro prisma de visão da rotina organizacional, a rotina é aquilo que armazena e mantém as habilidades humanas concentradas em determinado comportamento coordenado, que normalmente é eficaz (Nelson & Winter 1982, 73, apud Styhre, 2017), acabando por ser repositório de *know-how* que cria mudança. Por outro lado, impulsionar as pessoas para a mudança é considerado por outros autores como o colocar fim à rotina como ação monótona e repetitiva - antigamente presente em indústrias europeias como na Inglaterra, *Midlands* e ainda presente nas fábricas no sudoeste da Ásia acompanhadas de salários baixos (Kalleberge, 2009, apud Styhre, 2017).

De forma a otimizar esta dicotomia, a atitude correta seria maximizar o potencial do *know-how* já existente e apenas renovar aspetos organizacionais. Neste sentido, esta foi a posição de muitos administradores de organizações e ainda hoje é de alguns. Porém, ao

contrário do que existia antes, nos tempos atuais de rápida transformação, a permeabilidade e a flexibilidade são o que permite ajustes e respostas criativas às mudanças bruscas e constantes.

Do ponto de vista de Byrne (2001, apud Chiavenato, 2005), foi isso que *Jack Welch* demonstrou na *General Electric*: derrubou as fronteiras organizacionais e a burocracia interna para permitir que as ideias fluíssem livremente em toda a organização para convertê-las rapidamente em resultados. Este autor demonstra, assim, a importância de um agente da mudança - pessoa que conduz o processo de mudança organizacional que podem ser internos ou externos à organização.

Em suma, para a mudança organizacional ocorrer da melhor forma é requerido uma pesquisa-ação eficiente, ou seja, um processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados das rotinas organizacionais, seguida da seleção de uma ação de mudança com base no que indicam os dados analisados (Shani & Pasmore, 1985, apud Chiavenato, 2005). É adicionalmente importante observar o desenvolvimento organizacional - é um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional (Chiavenato, 2005). O desenvolvimento pretendido para a organização tem de ser definido com precaução para não se afastar da visão da organização. O desenvolvimento organizacional é assim um conjunto de conceitos, ferramentas e técnicas para implementar a mudança sustentável, tendo com o tempo passado de um foco humanista para incluir mudanças estruturais.

## 2.4 Contexto organizacional

Num capítulo anterior reduzimos o contexto organizacional ao ambiente organizacional, todavia ele comporta mais que a simples circunstância externa. Qualquer organização tem um esquema de ligação de todos os elementos vitais para o funcionamento das suas operações, e o conjunto das diferentes componentes designa-se estrutura organizacional. Com a arquitetura organizacional bem definida, o desenho organizacional pretende refletir essa estrutura através da integração/coordenação e alocação/especialização dos recursos, continuamente, afim da organização operar com eficiência e eficácia (Griffin, 2020). O desenho organizacional costuma ser definido simplificada pela missão, visão, objetivos globais, mas estas apenas a condicionam e são um “rascunho” base (Chiavenato, 2005). O desenho organizacional, propriamente dito, decorre estruturalmente do grau de centralização, de formalização, de hierarquia de autoridade, de especialização, de departamentalização e de

amplitude de controlo - estas são as 6 dimensões básicas do desenho organizacional segundo Chiavenato (2005).

Existem vários modelos organizacionais construídos através de um maior ou menor grau destas componentes, porém, a nova lógica das organizações, que têm garantido a sobrevivência, é aquela que foca apenas na simplificação, flexibilidade e no poder concedido à pessoa (Stalk & Black, 1994, apud Chiavenato, 2005). Portanto, pressupõe-se que o modelo emergente só pode acontecer na organização se abranger todos os colaboradores na cultura de aprendizagem, possibilitando um maior grau de envolvimento das pessoas na operação diária, nos objetivos a longo prazo e nas visões de futuro.

A competência cultural dos colaboradores é a capacidade de interagir de forma eficaz com pessoas de diferentes culturas, ou seja, uma pessoa culturalmente competente tem um respeito, consciência e compreensão das diferenças culturais (Griffin, 2020). Embora algumas pessoas sejam naturalmente competentes em termos culturais, a maioria de nós precisa de se esforçar para desenvolver essa habilidade. Segundo Griffin (2020), existem quatro componentes da competência cultural:

(i) Conscientização da própria visão do mundo cultural e das reações às pessoas que são diferentes;

(ii) Atitude em relação às diferenças culturais que reflete a disposição de compreender honestamente as crenças e valores sobre as diferenças culturais;

(iii) Conhecimento de diferentes visões de mundo e práticas culturais: a pesquisa tem descoberto que nossos valores e crenças sobre igualdade podem ser inconsistentes com nossos comportamentos;

(iv) Habilidades transculturais, componente que aborda a importância da prática competência cultural, incluindo comunicação não-verbal, para se tornar eficaz transculturalmente.

Assumindo que cada país tem uma cultura dominante, cada instituição tem, assim, uma cultura organizacional - é um padrão de aspetos básicos compartilhados e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Schein, 1992, apud Chiavenato, 2005). Ainda de acordo com Chiavenato (2005), esta não é percebida ou observada em si mesma, mas como efeito e consequência do contexto. Segundo o mesmo autor, a cultura organizacional comporta, por um lado, aspetos formais/visíveis - estrutura da organização, departamentalização/hierarquização, objetivos e estratégias, tecnologia e práticas, políticas e

diretrizes dos recursos humanos, métodos e procedimentos de trabalho, medidas de produtividade, medidas financeiras - , e por outro lado, aspetos informais e ocultos – influência e poder, percepção e atitude das pessoas, sentimentos e normas de grupo, valores e expectativas, normas de interações formais, relações afetivas.

Griffin (2020) considera que o comportamento em ambientes organizacionais realmente varia consoante as culturas e, adicionalmente, embora as causas e consequências do comportamento dentro dos ambientes organizacionais permaneçam bastante diversas entre as culturas, organizações e as formas destas são estruturadas e parecem cada vez mais semelhantes. Paralelamente, as práticas de gestão estão mais homogenias entre as organizações, embora as pessoas estejam cada vez mais diferentes entre si, por isso, a diversidade cultural revela-se uma possível fonte importante de sinergia para aumentar a eficácia organizacional.

Genericamente, todos estes valores culturais, visíveis ou não, precisam ser continuamente transmitidos e compartilhados através de um conjunto de meios possíveis de consolidar e divulgar valores integrantes da cultura organizacional - intitulados na literatura por socialização organizacional. Utilizando dois desses meios de socialização - flexibilidade *versus* estabilidade e foco interno *versus* foco externo - McDonald e Gandz (1992, apud Chiavenato, 2005) apontam quatro tipos de cultura organizacional/corporativa.

Além desta tipologia, são diversos os modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias habitualmente identificados na base de quadrantes de estruturas de dimensões unipolares através de eixos estruturantes como o risco/velocidade (Deal & Kennedy, 1982), formalização/centralização (Harrison, 1972; Handy, 1978), controlo/dinamismo (De Witte & De Cock, 1986); bipolares, como é o caso da figura 6, ou orientação externa *versus* interna/ flexibilidade *versus* estabilidade (Denison, 1990) e orientação externa *versus* interna/ flexibilidade *versus* controlo (Quinn, 1985, apud Gonçalves, 2014).



Figura 6 - Quatro culturas corporativas, por McDonald e Gandz (1992, apud Chiavenato, 2005, p.

139)

Os diferentes tipos de cultura organizacional geram-se através da dimensão externa e interna - a organização ou é mais focado num olhar interno da organização analisando os seus colaboradores, atividades e coordenação ou num olhar externo onde verifica a tecnologia mais recente, os concorrentes, os gostos dos clientes - embora a atenção possa ser dada em simultâneo aos dois pontos, a tendência para numa perspectiva competitiva optar por um dos prismas existe. Para além dessa diferenciação, também a podemos observar numa dimensão de estabilidade e de flexibilidade - por um lado há organizações com estruturas claras, planeamentos e orçamentos detalhados e seguidos à regra e por outro lado outras que não tentam prever nem controlar tudo, adaptando-a às mudanças, às circunstâncias do mercado focando-se mais nas pessoas e atividades do que nos planos, estruturas, procedimentos.

Representando estas duas formas de dividir a organização em, respetivamente, dois eixos, dando origem a quatro quadrantes distintos, ficamos com a seguinte representação gráfica da figura 6. Estes quatro quadrantes originam quadro tipologias de cultura organizacional distintas, são elas<sup>8</sup>:

(i) Cultura de Adocracia (Dinâmica), Adaptativa - visto se incluir na dimensão externa e flexível, esta é uma cultura com líderes inovadores que arriscam novos produtos no mercado e estão predispostos a criar laços através da iniciativa individual e liberal dos colaboradores

<sup>8</sup> Retirado de <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

Ex: *start-up's* técnicas, indústrias orientadas para a tecnologia - Airbnb, Uber

(ii) Cultura do Clã (Colaboração) - visto se incluir na dimensão interna e flexível, esta é uma cultura comum com líderes mentores, existe um grande envolvimento e foco no desenvolvimento dos RH; o cuidado com a pessoa e a necessidade do cliente é posta na primeira linha.

Ex: saúde, educação, algumas agências governamentais, organizações sem fins lucrativos

(iii) Cultura da Hierarquia (Controlo), Burocrática - visto se incluir na dimensão interna e estável, esta é uma cultura estruturada e formal que se baseia no cumprimento de procedimentos e regras para obter resultados, assumindo previsibilidade na gestão de pessoas sem imprevistos.

Ex: medicina, energia nuclear, militar, governo, bancos e seguros, transporte

(iv) Cultura do Mercado (Competição), Aquisição - visto se incluir na dimensão externa e estável, esta é uma cultura que enfatiza as metas, prazos e realização de tarefas sendo os líderes produtivos e rivais com o objetivo de elevar a reputação e o sucesso da empresa

Ex: consultoria, contabilidade, vendas e marketing, serviços, manufatura

A cultura organizacional, ainda de acordo com Chiavenato (2005), encontra-se estratificada da seguinte forma: (i) artefactos, que envolve tecnologia, instalações, produtos e serviços; (ii) padrões de comportamento, que comporta tarefas, processos de trabalho, normas e regulamentos; (iii) valores e crenças, que envolve o que as pessoas dizem ou fazem cotidianamente, assim como as filosofias, estratégias e objetivos; e a última camada menos superficial que todas as outras são as (iv) pressuposições básicas que comporta as crenças inconscientes, as percepções e sentimentos, a concepção da natureza humana e os demais pressupostos predominantes que nem sempre são conscientes.

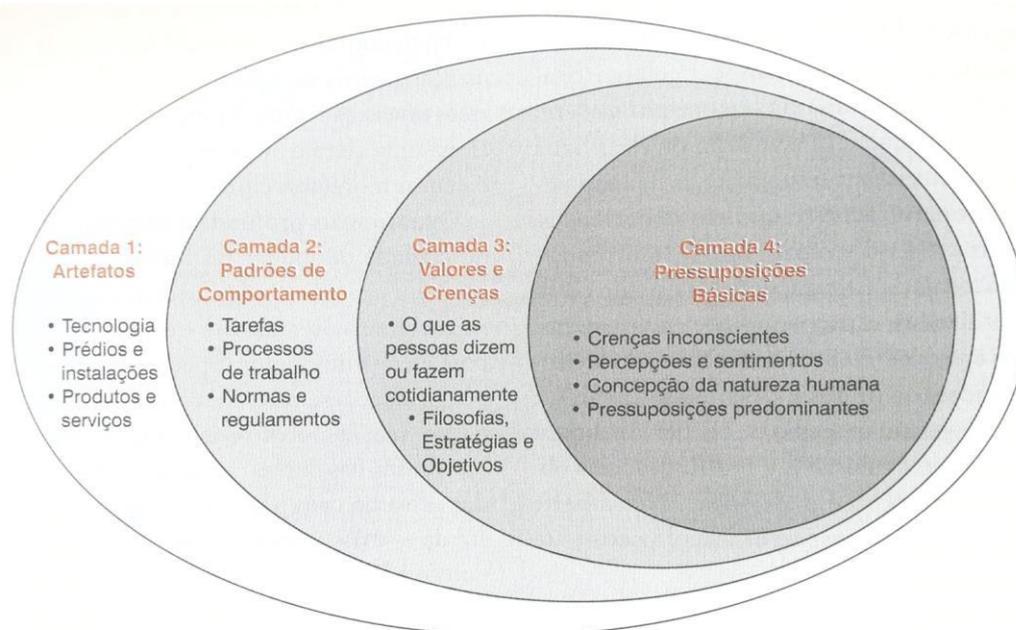


Figura 7 - Camadas da cultura organizacional, por Hunt (1991, apud Chiavenato, 2005, p. 128)

Schreiber (2015) observa as camadas da cultura organizacional apenas como o (i) nível dos artefactos visíveis - fácil percepção e difícil interpretação - o (ii) nível dos valores - comanda o comportamento das pessoas e inclui diferenças entre valores aparentes e de uso - e o (iii) nível de pressupostos básicos - crenças inconscientes que demonstram como membros percebem, sentem e pensam. Este mesmo autor assume estes níveis como o processo pelo qual ocorre a aprendizagem cultural.

A cultura organizacional é o elemento formador da identidade organizacional<sup>9</sup> (Weick, 1995; Moscovici, 2004; Halford & Leonard, 2006, apud Schreiber, 2015). Consequentemente, a aquisição do conhecimento pode resultar da participação da identidade individual e da interação com tarefas, rotinas, tecnologias, recursos e pessoas, dentro de um contexto específico (Brown & Duguid, 1991; Tsoukas, 1996; e Gheradi, 2006, apud Schreiber, 2015). Isto significa que a cultura forma a identidade individual e a sua relação com o exterior, e esta produz conhecimento mais ou menos aproximado da cultura organizacional, dependendo do quanto esta for mais ou menos forte.

O conhecimento organizacional define-se como o conhecimento apropriado pela organização (Chiavenato, 2005) e a obtenção deste está intimamente relacionado com a

<sup>9</sup> Imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes/colaboradores de estrutura por meio de processos de identificação individual com a organização (Schreiber, 2015).

aprendizagem. A aprendizagem é a aquisição de capacidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências ao longo da vida do ser humano. Por isso, é inevitável referir o papel indispensável dos recursos humanos para a geração do conhecimento.

A gestão do conhecimento é, segundo Oliveira et al. (2020), o desenvolvimento de sistemas e processos que visam criar, identificar, integrar, recuperar, compartilhar e utilizar conhecimento dentro da instituição, aumentando a aprendizagem adquirida a nível individual e grupal. O conhecimento não advém apenas de documentos ou meios formais, mas também de rotinas e processos/práticas, e este pode ser limitado ou facilitado pelo perfil cultural presente nas organizações. (Oliveira et al., 2020). O contexto atual requer que a instituição forneça aos indivíduos a liberdade de se questionarem e alterarem as suas práticas, convicções e valores, como será defendido no final do capítulo I. 5.

Em suma, a gestão do conhecimento apresenta limitações - barreiras individuais como crenças pessoais e barreiras organizacionais como mitos da empresa (Von Krogh et al., 2001, apud Chiavenato, 2005) - e tende a ser substituída pela capacitação para o conhecimento. Os capacitadores que facilitam a criação de conhecimento são apresentados por duas abordagens - ênfase na tecnologia e ênfase nas pessoas. A instalação de uma plataforma de dados e informações (investimento nas novas tecnologias) em parceria com um trabalho em equipa para a difusão do conhecimento é, decerto, a gestão do conhecimento capacitadora que assegura a sobrevivência organizacional.

## 3. Cultura organizacional e perceção de bem-estar dos colaboradores

### 3.1 Cultura Organizacional

Historicamente, de entre os modelos organizacionais, surgiu o sistema de gestão científica, também conhecido como Taylorismo, criado por Frederic W. Taylor, o mestre da produtividade. O sistema de Taylor baseava-se nas partes substituíveis da maquinaria industrial e via os membros de uma organização como um engenheiro que vê peças passivas e permutáveis de uma máquina (Mercadal & Trudy, 2020). Ao observá-los, percebeu que ao oferecer-lhes condições, instruções e formação estes produziam mais. Adicionalmente, este sistema sugeriu que a fadiga humana, a necessidade de pausas e a segurança dos trabalhadores fossem tomados

em consideração (Mercadal & Trudy, 2020). Além da especialização do trabalhador, de modo a reduzir a idiossincrasia humana e o erro com foco na produtividade, surgiram novas áreas - o controlo de qualidade, a engenharia industrial e os recursos humanos. Muitas reformas a este modelo aconteceram, reforçada pela humanização de vários aspetos, em simultâneo com a introdução de novas tecnologias de informação.

Todos estes critérios fomentaram uma maior aposta em desenvolvimento de dinâmicas de grupo e no fomento do bem-estar dos trabalhadores, em vez de apenas no desempenho e na produtividade individuais. Além disso, reforçar que organizações, profissionais, com ou sem fins lucrativos, constituem, atualmente, ponto de referência e de formação de identidade para a maioria das pessoas que fazem parte da sociedade atual (Siqueira, 2009; Halford; Leonard, 2006, apud Schreiber, 2015)

Por conseguinte, cada vez mais investigadores no campo do comportamento organizacional relevaram a importância das teorias da cultura organizacional, devido também, possivelmente, ao desafio de construir modelos agregadores, pois muitas culturas organizacionais definem-se como únicas.

Dos modelos americanos de Fordismo e pós-Fordismo ao modelo japonês de Kaizen, as culturas organizacionais são criadas dentro da organização e, por sua vez, são também influenciadas por membros da organização em que cresce.<sup>10</sup> Com a introdução do novo modelo de gestão baseado no Toyotismo - gestão do trabalho implementada dentro da lógica neoliberal, de modo a potencializar ao máximo a exploração do trabalho vivo, a força de trabalho humana e para isso foi necessário superar a resistência dos trabalhadores e criar um novo consentimento onde os trabalhadores fossem parceiros do capital a partir da persuasão, criando condições objetivas e subjetivas para tornar o projeto do capital, mais convincente ou, ao menos, mais difícil de ser recusado pelos trabalhadores (Sarmiento, 2020) - , Sarmiento (2020) acredita que é preciso ir além, utilizando muito mais estratégias de convencimento do que coerção, subordinando a forma de conceber o mundo, a sensibilidade, à capacidade de criação, enfim, a subjetividade dos trabalhadores.

Sendo que o consumo produz homogeneização cultural, marginaliza formas disruptivas de diferença, desmotivando modos populares de vida (Miles, 2011; Young, Diep & Drabble 2006, apud Castilhos, 2019), a produção e o local onde se realiza - organização - torna-

---

<sup>10</sup> *Organizational Culture*. Por: Mercadal, Trudy, Salem Press Encyclopedia, 2020 (Fonte: Salem Press Enciclopédia, 2020, 2p).

se o único ponto onde a inclusão de qualquer indivíduo acontece. Daqui vem a necessidade de estudar a cultura organizacional com aqueles que preferem enfatizar a capacidade das organizações de produzir ordem e racionalidade versus aqueles que preferem estudar as características às vezes caóticas e não-rationais das organizações (Sarmiento, 2020).

Estes modelos tentaram homogeneizar as culturas, mas outros olharam para a cultura organizacional como um conjunto de subculturas e coligações em constante mudança e sugerem que a permeabilidade das subculturas é o ponto a partir do qual a cultura de uma organização deve ser estudada (Mercadal & Trudy, 2020).

O conceito de subcultura surge no facto de as pessoas estarem associadas ou envolvidas continuamente [a algum grupo formal ou informal] e desenvolvem traços comportamentais e mecanismos culturais que são únicos àquele grupo e diferem de alguma forma dos de outros grupos da organização e do complexo sociocultural mais amplo (Moscovici, 2004, apud Schreiber, 2015) que é a cultura organizacional.

Segundo Robbins et al. (2009, apud Oliveira et al., 2019), a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, e isso entende-se como cultura organizacional. Já as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns dos seus membros, com valores essenciais da cultura dominante e valores específicos compartilhados unicamente pelos membros de diferenciação. As subculturas podem ser alinhadas ou constituir conflito à cultura dominante e, assim sendo, denominam-se contraculturas, ou seja, subculturas que apresentam valores divergentes com os valores da organização, que, por exemplo, podem ocorrer em processos de fusão de organizações. Estas contraculturas têm consequências ao nível do clima organizacional, se não forem devidamente resolvidas, e provocam o aumento da rotatividade na organização, o que acarreta custos de demissão e contratação, e influencia a motivação e sentimento de segurança dos trabalhadores, podendo impactar a produtividade.

Para outros autores como Meyerson e Martin (1987, apud Sarmiento, 2020), as subculturas são apenas mais uma forma de olhar para a cultura organizacional, designadamente, estes referem 3 paradigmas para estudar cultura organizacional:

i) paradigma da integração - líderes geram uma cultura forte em torno dos seus próprios valores, e assumem a cultura como a “cola” social ou normativa que une os membros à organização;

ii) paradigma da diferenciação - cruzam-se influências ambientais que formam subculturas que se sobrepõem dentro da organização;

iii) paradigma da ambiguidade - a cultura torna-se a “própria selva”, ou seja, a essência de qualquer cultura seria a falta de consenso e o poder estaria difundido em todos os níveis e ambientes organizacionais.

Hoje em dia, a diversidade é requerida nas organizações e, por isso, apostam mais na diferenciação. Normalmente, contrata-se pessoas diferentes que tragam novidade à instituição, no entanto ao impor ou adaptar valores a estes colaboradores que marcam pela diferença, devido à cultura forte estes ou se acomodam ou desligam-se da mesma (Oliveira et al., 2019).

No sentido lato, Santos (2017, apud Sarmento, 2020) considera que a cultura organizacional é o ponto de partida da transição de uma organização moderna baseada em princípios do taylorismo e até do fordismo para uma organização pós moderna baseada nos princípios do toyotismo - onde os mecanismos de controlo social deixam de ser exercidos através de mecanismos burocráticos visíveis, rígidos, hierárquicos e são substituídos por mecanismos mais invisíveis baseados no poder eletrónico, na flexibilidade, nos discursos, nos pressupostos inconscientes, na ideologia, nas técnicas de mediação e noutros “artifícios” criativos. Tais valores, mais ou menos visíveis, são compartilhados e disseminados pela cultura organizacional e essas ações não se restringem apenas ao campo das ideias, mas materializam-se em ações concretas através dos processos de trabalho, de políticas de gestão e da qualificação humana: “orientado para a aplicação imediata e a mudança do perfil funcional, ao desenvolvimento de competências técnicas, da auto-estima e da motivação com o trabalhador” (Machado, 1996, apud Sarmento, 2020).

Relativamente ao desenvolvimento da cultura nas organizações, Oliveira et al. (2019) referem que os fundadores da instituição são responsáveis pela cultura inicial “raiz”, definindo a visão, propósito, ou seja, a personalidade dos fundadores vai influenciá-la. Adicionalmente, segundo o mesmo autor, há uma soma dos conhecimentos empíricos destes, e torna-se parte direta e integrante da cultura organizacional praticada no momento atual. Como refere Robbins (et al., 2009, apud Oliveira et al., 2019), “os costumes, tradições e a maneira usual de fazer as coisas numa organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso que foi então alcançado”.

O processo de criação e desenvolvimento da cultura pode ocorrer de três formas diferentes: (i) fundadores só contratam e mantêm colaboradores seus semelhantes; (ii) fundadores aceitam quem pensa de forma diferente, e, por outro lado, a doutrina e a socialização é de acordo com as crenças do fundador; (iii) fundadores agem para serem exemplo para os colaboradores e quando estes se sentem seguros a opinar adaptam-se melhor, estão motivados

e têm melhores resultados (Robbins et al., 2009, apud Oliveira et al., 2019). De outro modo, para manter a cultura organizacional existente, segundo o mesmo autor, é preciso o desdobramento e a especialização do setor de recursos humanos desde processo de seleção a desenvolvimento de carreira - análise e aplicação interna de mecanismos que proporcionem o ambiente propício a um maior desempenho.

De referir que a cultura organizacional está intimamente ligada ao local onde a organização está localizada, independentemente da sede da instituição estar noutra país do mundo. Por essa razão, uma das constatações do estudo de Hofstede et al. (1990, apud Oliveira et al., 2019) é de que a cultura nacional, quase que na totalidade dos casos, é mais forte do que a cultura da organização. Caso a cultura nacional, ou mesmo local, não seja semelhante à cultura organizacional surge o risco de emergir contraculturas, minimizando o sucesso da organização.

Embora não seja possível identificar estratégias de gestão específicas, pois os modelos de gestão tendem a ser generalistas, é necessário tomar precauções. Não havendo possibilidade de padronizar as estratégias de gestão de acordo com a visão estratégica de cada organização, a solução é detalhar cada tópico em consideração no caso concreto e incluir os colaboradores, atribuindo poder aos mesmos. Oliveira et al. (2019) acreditam que seja possível construir uma cultura organizacional forte, mesmo localmente deste modo.

Atualmente, com o aumento da rotatividade de pessoas nas organizações e a baixa lealdade para com esta, as culturas organizacionais estão cada vez mais instáveis, e por isso cada vez mais necessárias. Posto isto, o futuro da cultura como a vemos, observando-o simplesmente como a base na construção de laços de grupo na comunidade e aquela que apoia resultados sustentados a longo prazo na sociedade (Karapancheva, 2020), depara-se com desafios emergentes. Segundo Karapancheva (2020), é um instrumento através do qual o conhecimento é transferido ao longo do tempo para o local de trabalho, e é nas mudanças que a cultura se fortifica.

A sociedade torna-se cada vez mais étnico-cultural e intelectualmente diversa (Pauleen et al., 2007, apud Karapancheva, 2020), e, por isso, a cultura organizacional tem que ser mais adaptável a variações individuais e menos dependente das formas forçadas de conformismo ou burocracias/políticas. Assim, ainda segundo o mesmo autor, a cultura sobrevivente aos desafios atuais é a cultura de ação, aproximada da cultura adaptativa da tipologia de McDonald e Gandz (1992, apud Chiavenato, 2005)<sup>11</sup>. A cultura de ação inclui consciência situacional comatenção

---

<sup>11</sup> Remetente ao capítulo 3º (o contexto organizacional)

especial para aspetos sociopsicológicos e detalhes ligados à dinâmica interpessoal e de grupo. Como modelo da organização, esta implica colocar em prática a comunicação positiva, práticas que visam melhorar a ética e eficácia organizacional, integração por meio de uma abordagem construtiva em relação à cultura organizacional (Driskill, 2018, apud Karapancheva, 2020).

Relativamente à gestão da cultura organizacional, é de realçar os três elementos que a compõe, segundo Griffin (2020):

(i) tirar proveito da cultura existente - ser totalmente ciente dos valores da cultura e quais comportamentos ou ações esses valores apoiam, que, normalmente, vem pela experiência;

(ii) ensinar a cultura organizacional através da socialização organizacional<sup>12</sup> - algumas organizações descrevem a cultura em panfletos e apresentam-na em sessões de formação formais e essa conflitua com os valores da organização que é expressa nas ações dos seus colaboradores;

(iii) mudar a cultura organizacional - embora algumas empresas tenham valores positivos de desempenho sempre com a mesma cultura, outros precisam de se adaptar. Sendo algo desafiante de efetuar, pois a antiga cultura resiste em histórias e mitos, muitas vezes é inevitável, e é imprescindível saber mudar.

Resumidamente, embora uma cultura demore o seu tempo para se afirmar, para evoluir e para mudar, a confiança é a base e é conquistada por meio de interações repetidas ao longo do tempo (Griffin, 2020). Quando estas interações permitem que os colaboradores cooperem, a organização pode-se tornar mais eficiente e de alto desempenho. Como exemplo disso, temos a Asana, que em vez de olhar para a cultura como algo que "simplesmente acontece", é algo que deve ser cuidadosamente projetado, testado, retificado e repetido, como qualquer produto de *software* que eles lançam (Griffin, 2020), sendo a tecnologia e a socialização um bom suporte.

Concluindo, Karapancheva (2020) prevê um desenvolvimento da cultura para um espaço seguro onde as pessoas possam falar abertamente, para meditar sobre o que estão a fazer e agir com autenticidade. Apostam na existência de um líder influente que desempenha um papel significativo no fornecimento de segurança psicológica e na modelagem do comportamento esperado de outros. Por fim, referem a inclusão do cultivo da atenção, do respeito pelo passado, do uso de linguagem clara e do ceticismo construtivo que implica uma

---

<sup>12</sup> É o processo pelo qual os colaboradores aprendem sobre a cultura da sua organização e passam o seu conhecimento e compreensão para outras pessoas (Griffin, 2020).

batalha contra a dinâmica cultural da clivagem/divisão, que corrói a integridade da cultura da organização.

### 3.2. Perceção de bem-estar

As organizações não existem sem pessoas, e as suas presunções e perspetivas marcam indelevelmente a maneira como são tratadas pelas organizações onde estão. Segundo David et al. (1983, apud Chiavenato, 2005), os princípios básicos do comportamento individual como decorrente das características individuais e organizacionais são as pessoas (i) diferem em capacidade comportamental, (ii) têm necessidades diferentes e tendem a satisfazê-las, (iii) pensam no futuro e escolhem como se comportam, (iv) percebem o seu ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas, (v) reagem afetivamente, (vi) tem comportamentos e atitudes que são causados por múltiplos fatores. Analisando em pormenor o facto de que os indivíduos v) reagem afetivamente, de acordo com o que gostam ou não, do que percebem ou experienciam, vemos que estes factos influenciam comportamentos futuros. De referir que neste contexto também se reporta que as satisfações das pessoas com aspetos específicos do ambiente interferem no seu comportamento.

Como já referimos anteriormente, o comportamento organizacional positivo tem um grande papel na satisfação laboral, termo lato, e conseqüentemente na produtividade. Cropanzano e Wright (S/D, apud Heinitz et al., 2018) reconhecem que esta relação satisfação laboral/produtividade é apoiada se a felicidade fosse operacionalizada como bem-estar. Embora a hipótese do trabalhador produtivo e feliz tenha sido submetida a muito debate e tenha produzido resultados empíricos controversos, emergem teorias - a teoria da conservação de recursos, a teoria da procura de recursos-trabalho, modelo stressor-desapego - para explicar como várias características individuais ou profissionais influenciam o bem-estar do colaborador.<sup>13</sup>

A forma de operacionalizar o bem-estar é através do bem-estar subjetivo, que é uma construção multifacetada e constituída por componentes afetivas e cognitivas (Ramírez-Gañan et al. 2020). Não está apenas associada, mas também pode levar à saúde e longevidade, aumentar a produtividade relacionada ao trabalho e sucesso, assim como influenciar positivamente as relações sociais (Heinitz et al., 2018). O referido autor anota que o estudo

---

<sup>13</sup> Para saber mais informações consultar Ilies, Remus & Aw, Sherry & Pluut, Helen. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24.

desta componente é complexo, pois a ausência de mal-estar não leva automaticamente ao bem-estar subjetivo e vice-versa.

O bem-estar tem sido estudado através de duas perspectivas: (i) hedónica - associado ao bem-estar subjetivo - e (ii) eudemónico ou psicológico - ligado ao desenho do potencial humano (Locke, 1976; Cranny et al., 1992; George & Jones, 1997, apud Ramírez-Gañan et al. 2020). Com realce na perspectiva hedónica, o bem-estar subjetivo - preponderância de sentimentos positivos e relativamente poucos sentimentos negativos<sup>14</sup> - define-se como o que as pessoas pensam e sentem acerca das suas vidas e as conclusões cognitivas e afetivas que alcançam quando avaliam a sua existência (Cuadra & Florenzano, 2003; Spreitzer et al., 2005; Pérez, 2013, apud Ramírez-Gañan et al. 2020).

O bem-estar subjetivo é, desta forma, considerado como uma variável da felicidade laboral, conceito complexo que depende tanto do indivíduo como do contexto, ou seja, geneticamente é influenciado por fatores da sua própria vida e, por outro lado, pelas circunstâncias da empresa do colaborador (Seligman, 2002; Lyubomirsky, et al., 2005a; SgROI, et al., 2017, e Tierno, 2009, apud Ramírez-Gañan et al. 2020).

As 4 dimensões do bem-estar subjetivo são: aspeto afetivo, cognitivo, genérico e otimista do indivíduo (Cuadra & Florenzano, 2003; García-Alandete, 2014; Carballeira, et al. 2015; PérezMillares, 2013, apud Ramírez-Gañan et al. 2020). Na investigação realizada pelo autor, este defende o bem-estar subjetivo simplificadaamente como composto por dois aspetos:

i) afetivo - emoções positivas e negativas com a parte genética/hereditária (Seligman, 2002 apud Ramírez-Gañan, 2020);

ii) cognitivo - valoriza a relação entre onde o indivíduo está e onde quer chegar (Cuadra & Florenzano, 2003; García-Alandete, 2014; Carballeira et al., 2015; Pérez-Millares, 2013, apud Ramírez-Gañan, 2020).

Um estudo realizado por Satuf et al (2016, apud Ramírez-Gañan, 2020) sugere que as políticas de gestão de talento humano enfatizam melhorias nos níveis de saúde, felicidade, bem-estar subjetivo e autoestima dos trabalhadores, fatores estes que melhoram o rendimento organizacional e ressalta a satisfação das pessoas no trabalho. Outro estudo realizado por Joshanloo (2018, apud Ramírez-Gañan, 2020) sugere a importância que há entre a mentalidade sobre a felicidade e os resultados intrapessoais e interpessoais - o crescimento da mentalidade

---

<sup>14</sup> Diener, et al. (1999, apud Ramírez-Gañan et al. 2020)

sobre a felicidade, isto é, a crença de que a felicidade pode provocar mudança, está associada a maior bem-estar e satisfação da relação.

É com base nestes estudos que se torna relevante formular um modelo de como implementar o bem-estar subjetivo na organização. A felicidade, num sentido lato do bem-estar subjetivo, está diretamente ligada à gestão de recursos humanos, e é um produto do comportamento organizacional que transcende as emoções, sendo também resultado da visão estratégica.

### 3.3 Cultura organizacional e percepção de bem-estar

Contextualizando, como vimos ao longo dos capítulos, o campo de estudo do comportamento organizacional é como uma ciência emergente, apoiada noutras áreas de conhecimento como psicologia, sociologia e economia, às atividades organizacionais (Siqueira et al., 2008). Como é composta por várias dimensões e conceitos, como tivemos oportunidade de ver, torna-se necessário especificar o estudo num tópico - a cultura organizacional. Considerando assim a cultura organizacional como o objeto geral desta investigação, é essencial problematizar quais as implicações que a cultura tem nas organizações. Emerge, por isso, o efeito que a cultura pode ter na motivação das pessoas no trabalho e na relação com os outros colaboradores e, em particular, na percepção de bem-estar dos colaboradores. Deste modo, o objeto específico é a percepção de bem-estar dos colaboradores, operacionalizado em bem-estar subjetivo.

De uma forma geral, o problema surge com a cultura organizacional formal e rígida de um prisma, e do outro o bem-estar de uma organização colocando a pessoa no centro. Kegan e Lahey (S/D, apud Halstead, 2017) argumentam que o sucesso de qualquer organização pode ser aprimorado colocando conscientemente e propositamente o desenvolvimento individual no centro do sistema operacional. Por isso, é essencial criar uma cultura organizacional, em que os indivíduos são incentivados a identificar livremente as suas limitações e dificuldades com o propósito do seu desenvolvimento pessoal.

Este processo de transição da abordagem tradicional das organizações para uma abordagem colaborativa tem solicitado uma estruturação de um ambiente propício ao pleno potencial de todos. É no decorrer desta necessidade que seguimos motivados com este projeto de pesquisa.

Frequentemente, os estudos analisam a relação da gestão de pessoas ou recursos humanos com a satisfação no trabalho, felicidade laboral e até mesmo felicidade das

populações. Os temas como o bem-estar subjetivo, satisfação no trabalho e felicidade laboral são abordados de maneira diversa por diferentes autores, havendo somente unanimidade científica nos termos da qualidade de vida no trabalho e na escala de felicidade no trabalho.

Além de nos dar uma visão incongruente sobre este tema, revela a falta de homogeneização do assunto, embora seja de reforçar que a satisfação no trabalho ou satisfação laboral seja a terminologia mais referida neste conjunto de artigos. Esta designação sendo apenas um meio de medir a felicidade laboral é defendida pelo artigo mais recente do agregado como operacionalmente bem-estar subjetivo. Isto além de nos dar um suporte conceptual da literatura de seguir com esta nomenclatura, permite elidir que será o termo agregador de futuro.

A abordagem da cultura organizacional nesta conjuntura é apenas referida indiretamente, como associada a dimensões como recursos humanos, inovação ou orientação para o cliente e estas é que têm uma ligação direta com o bem-estar subjetivo dos colaboradores. No entanto, tópicos como justiça, cidadania, comprometimento, stress organizacional já são apresentados como relacionados com o bem-estar subjetivo. Desta forma, existe uma clara lacuna na observação da relação entre a cultura organizacional e o bem-estar subjetivo, pois apenas foi estudada o efeito do bem-estar subjetivo nas dimensões organizacionais referidas na literatura.

Considerando essas lacunas, sugere-se a necessidade de aprimorar as seguintes pesquisas futuras, aglutinando: (i) visão holística sobre a felicidade laboral, impacto da gerência sobre o comportamento humano e mesmo modelos práticos de gestão quotidiana através da aposta em competências intelectuais e emocionais; (ii) cultura deve ser abordada ao nível da influência no ambiente de trabalho, no ambiente amplo nacional, especificamente na comparação de determinantes da felicidade entre diferentes países e indivíduos; (iii) relacionar a satisfação laboral com intra empreendedorismo, com valores subjetivos como salário, relações interpessoais, requerendo futuras técnicas de envolvimento. Portanto, procurar estratégias de culturas organizacionais que tenham em conta o envolvimento do bem-estar dos colaboradores são particularmente interessantes de pesquisar, embora a possibilidade de gerar um panorama holístico e longitudinal desta exija investigações com grandes amostras e investimento.

## 4. De empresas a organizações sociais com fins lucrativos

### 4.1 Desumanização e Dominação

#### 4.1.1. O indivíduo e a organização

Numa era em que o progresso é fugaz, e que todas as organizações lutam para o atingir, foi-se dissuadindo a organização como o conjunto de pessoas que atuam juntas e dividem atividades de forma adequada a atingir o seu propósito comum (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1995, apud Chiavenato, 2009).

As empresas têm foco nas metas e na redução de custos, com exclusão de todas as outras considerações - reclamações, avaliação da equipa, comunicações entre gestor e equipa, entre outros. A organização passou, portanto, a ser um conjunto de procedimentos absolutos "cuidados", conforme definido por critérios documentais, para garantir a capacidade de alta rotatividade pelo menor custo (Hodder, 2017). Este cumprimento de critérios documentais redigidos e supervisionados, muitas vezes são para atingir os objetivos das políticas de qualidade ou mesmo as políticas de higiene e segurança. No entanto, ao querer oferecer a máxima qualidade e acautelar a segurança do colaborador e do consumidor, acabam por ser esquecidos os traços humanos dos colaboradores da organização.

Não é por acaso que estudos como o de Ravaisson (2008, apud Styhre, 2017) dividem o hábito como, por um lado oferta de respostas sensoriais-motoras a estímulos do ambiente que são gradualmente estabilizados numa ação permitindo respostas mais fáceis, mais rápidas e mais seguras, e, por outro lado, assume o hábito como a repetibilidade do indivíduo que enfraquece ao longo do tempo, pois passa a agir sem grande vontade e paixão, acabando por ser uma inteligência incorporada que não utilizada no seu potencial.

Aprofundando o referido em capítulos anteriores, Simondon (1992, apud Styhre, 2017), refere que o indivíduo não é uma simples parte da coletividade, mas a base da realidade coletiva já é parte do indivíduo na forma da realidade pré-individual (p. 307) – processo criativo aberto à mudança, que assume que o potencial do indivíduo não é inato, mas sim trabalhado. Cohen (2012, apud Styhre, 2017) sugere o “sistema individual de hábitos” que transforma o hábito não em automatismo, mas num estímulo inteligente que permite a espontaneidade.

Estes estudos realçam a ideia de que hábitos que devem ser adaptados ao indivíduo, sendo mais que atividades repetidas definidas há anos, por um determinado colaborador. É

sempre necessário modificar, ajustar e adequar o que já está constituído, para o aproveitamento pleno das competências, capacidades e potencialidades do indivíduo.

Isto tem um grande impacto na ótica adotada por gestores, que gostam de atuar com rotinas prescritas ou seguir estrategicamente e taticamente as regras, porque acreditam que tal beneficia os interesses da organização. Dum ponto de vista, na verdade, rotinas organizacionais reconhecidas e teorizadas, constituídas recursivamente, tornam-se estruturas interdependentes e de ação potenciadora. O hábito, como componente da rotina é apenas uma forma de inteligência incorporada que reconhece que o ser humano responde ao ambiente e tem capacidade de se envolver em formas mais avançadas de pensamento, levando à inovação e diferentes formas de organização (Ravaisson, 2008, apud Styhre, A., 2017). Assim, se este for incorporado corretamente nas rotinas organizacionais, acaba por ser assumido como benéfico para atingir metas da organização, realçando neste processo o traço humano dos colaboradores e envolvendo-o nele. Posto isto, e apostando na observação das várias vantagens e desvantagens do hábito aqui apresentadas, a chave para o seu sucesso é a coligação entre o elemento estrutural e o individual, ou seja, na prática é conciliar a ação ideal para determinada pessoa com a transformação em rotina. Esta que pode ser sempre alvo de modificação, ajuste e evolução, resultado de uma monitorização por parte do indivíduo e da organização dessa determinada rotina.

É imprescindível referir que todo este caminho para a descoberta da melhor rotina, define-se, de acordo com Simondon (1992, apud Styhre, 2017), como “processo de individuação”. Este autor refere que é preciso entender o indivíduo da perspetiva do processo de individuação, e não entender o processo de individuação através do indivíduo, pois é efetivamente o indivíduo que é resultado de processos de individuação.

#### 4.1.2. Estrutura organizacional ideal

Para a adequação do estudo dos processos de individuação, é relevante definir uma estrutura organizacional que permita que tal aconteça. Uma série de estudos anteriores, como os de McKeachie; Cohen, Stotland e Wolfe; Argyris (1951; 1955; 1957, apud Moxnes 2018), mostrou que a ansiedade vinha da falta de estrutura. Um estudo realizado por Moxnes (2018) refere que alguns dizem que reuniões bloqueiam o seu desejo de desenvolvimento, por assumir responsabilidades, tomar decisões e encontrar as suas próprias soluções, e outros sinalizam que preferiam as reuniões mais estruturadas. Percebemos com isto que o grau de estrutura que uma organização deve manter, para otimizar o bem-estar dos seus membros, é difícil de definir. É

necessário que a estrutura ideal para cada uma das pessoas seja adaptada ao grau ideal de estrutura que a situação exige (Moxnes, 2018).

No entanto, cada pessoa tem para si uma estrutura ideal diferente, porque as diferenças individuais geram necessidades pessoais de estrutura diferentes e diferenças nos desejos dos membros da equipa por mais ou menos estrutura (frequentemente, com implicações estratégicas e comportamentais). Nos estudos de Moxnes (2018), quando o grau de estrutura nas reuniões diminuiu, a ansiedade aumentou, e adicionalmente os dados sugeriram claramente que o oposto era igualmente verdadeiro (a ansiedade é gerada nos dois extremos da estrutura). Por isso, a solução organizacional para o problema da ansiedade não é criar uma racionalização estrita (“gaiola de ferro”) e estruturada de burocracia, nem dizer não à estruturação (“associação livre”), mas sim uma organização bem estruturada que também permita espaço para experiências não estruturadas (Moxnes [2006], 2018, 15). Uma estrutura clara diminui a ansiedade primordial e permite espaços não estruturados, diminuindo a ansiedade dos sistemas sociais.

Em suma, definir a estrutura adequada para a otimização do processo de individuação e desenvolvimento individual nem sempre é fácil (Simondon, 1992), nem existe um esquema definido geral para todas as organizações. É preciso um conhecimento dos e sobre colaboradores existentes, um envolvimento destes na tomada de decisão e acima de tudo dar-lhes as ferramentas e informações necessárias para estes se adaptarem às novas estruturas. Sendo todo este processo complexo no terreno, acredito que com o simples reconhecimento da ansiedade nas organizações, e o conseqüente aumento de tolerância e cedência, leva a um maior desenvolvimento organizacional e individual por si só.

#### 4.1.3. Da dominação à cocriação

Como devemos perspetivar, a burocratização e a racionalidade das organizações vem desde as coligações militares que planeavam estrategicamente a sua batalha. Como refere Follmer et al. (2018), ainda existem imensas organizações tradicionais com princípios e abordagens semelhantes a estas coligações, porém, obsoletas.

“Na prática muitas empresas, ainda, se encontram na era da revolução industrial, em que os seres humanos são meros recursos e não parceiros, onde se utiliza ‘capatazes’ para observar e cobrar a produção. Entenda-se aqui, por capatazes, os gestores de qualquer nível hierárquico que centralizam o poder e que não delegam ou repassam autoridade aos seus subordinados, prejudicando o movimento das empresas no rumo ao sucesso.” (Rébula & Uff, 2004)

Contudo, para maximizar o lucro, agilidade e flexibilidade na tomada de decisões, motivação por autonomia, crescimento profissional torna-se essencial que os gestores tenham

mais tempo para análises externas e internas. Para isso, é requerido que os colaboradores desenvolvam por si só capacitação, um ambiente organizacional motivado, agilizem a tomada de decisão e, com isso, reduzam custos, por reduzir pessoas e departamentos. Todos estes aspetos resumem-se numa só abordagem teórica - *empowerment* ou capacitação, termo português. “No *empowerment* o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade pelos seus atos.” (Ulrich, 2003, apud Rébula & Uff, 2004), o que proporciona “mais autonomia e maior responsabilidade, [e os colaboradores] mostram-se mais motivados e geram melhores resultados.” (Tracy, 1994, apud Rébula & Uff, 2004). Para que tal aconteça, a organização de tipo tradicional tem de deixar de lado a centralização do poder, como diz Freire (1987):

“A violência dos opressores que os faz também desumanizados, não instaura uma outra vocação – a do ser menos. Como distorção do ser mais, o ser menos leva os oprimidos, cedo ou tarde, a lutar contra quem os fez menos. E esta luta somente tem sentido quando os oprimidos, ao buscar recuperar a sua humanidade, que é uma forma de criá-la, não se sentem idealisticamente opressores, nem se tornam, de facto, opressores dos opressores, mas restauradores da humanidade em ambos.”

Podemos assim verificar que as empresas que dão mais poder e autonomia aos trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir no longo prazo (Cardoso Junior, 2003, apud Rébula & Uff, 2004). É preciso, antes demais, treinar e capacitar os colaboradores, dar-lhes autonomia e responsabilidade, fornecer informação para todos (dar poder e habilitações para pensar e agir de forma crítica) e, por fim, extinguir ou fundir departamentos, produzindo uma hierarquia horizontal onde as tarefas estão bem entendidas e aceites por todos. Como é óbvio, a liderança correta, coesa e eficaz faz acontecer as mudanças requeridas por este novo sistema, tema que aprofundarei noutra secção deste trabalho. É apenas de referir que a capacitação não é uma implementação de uma abordagem teórica, mas um processo desenvolvido com tempo, co-construído entre colaboradores e coordenadores da organização. Para isso é preciso perceber que todos os indivíduos têm capacidade para tomar decisões em relação às suas próprias vidas, e o processo de dominação acaba por desfavorecer a plena potencialidade das pessoas, como referido: “a burocracia expande-se, à medida que o destino das massas depende disso, e como todos são introduzidos na máquina, a criatividade, a honra, o carisma, o indivíduo é corroído; e a humanidade é condenada a uma existência monótona e repetitiva” (Hodder, 2017).

Com o crescimento exponencial da complexidade das sociedades, das economias, das mudanças serem cada vez mais recorrentes - mudanças na agricultura, mudanças na tecnologia, mudanças nas ideologias e abordagens, entre cem outras questões - surgiu o desejo e carência de ser prático, eficiente, produtivo. A sociedade contemporânea consciencializou-se disso, e

para perceber, organizar e estruturar as sociedades, incluindo as organizações, isso é apenas através da formulação formal de regras e valores (Hodder, 2017). Assim, o mundo formal e altamente estruturado precisa de uma grande reforma humanitária de compaixão, tolerância, criatividade, para que a organização tradicional modifique a sua cultura organizacional de tipo autoritário coercivo para o tipo participativo, perfis definidos por Likert (1980, apud Chiavenato, 2009, p. 127-129)<sup>15</sup>.

Alinhado com o abordado por Rébula e Uff (2004), quando as empresas competitivas autonomizam os seus colaboradores e eles próprios diagnosticam, analisam e propõem soluções para determinados problemas ligados ao dia-a-dia de trabalho estão a aplicar a abordagem teórica de *empowerment*. E perante o contexto vivido atualmente de rutura do paradigma económico, as organizações de futuro serão aquelas capazes de sobreviver às constantes mudanças impulsionadas pela globalização e pela tecnologia, por meio de um estilo de liderança baseado no trabalho em equipa. A tarefa crucial está em desenvolver uma nova perspetiva de gestão que implique o *empowerment* como fonte de vantagem competitiva (Rébula & Uff, 2004), especificamente uma nova perspetiva de tomada de decisão que iremos desenvolver em outro momento.

## 4.2 Rotinas Organizacionais

Assumindo que uma organização é baseada num conjunto de rotinas alternativas e adota a melhor quando descoberta, a riqueza, a intensidade e a direção da pesquisa da rotina ótima depende muito da história de sucesso e fracasso da organização (Radner, 1975, apud Fiol & Lyles, 1988). O processo de decisão da melhor rotina nem sempre é fácil e para tomar uma escolha em conformidade temos de analisar as opções de rotinas que temos disponíveis. De acordo com Fiol e Lyles (1988), estes dividem a (i) aprendizagem com experiência direta, a (ii) aprendizagem com a experiência dos outros e a (iii) aprendizagem ecológica (na medida em que a aprendizagem sobre uma rotina é vinculativa ou generalizada para todos os colaboradores, departamentos, organizações). Debruçar-me-ei somente sobre a aprendizagem com experiência direta, por, na minha opinião, estar mais direta e intimamente ligada ao indivíduo.

Especificamente, o conceito de rotina constitui estruturas de crenças, paradigmas, códigos, culturas e conhecimentos, independentes dos atores individuais que as executam, e, adicionalmente, é absorvida através da socialização, educação, imitação, profissionalização,

---

<sup>15</sup> Ver capítulo 4.1.

movimento de pessoal, fusões e aquisições (Fiol & Lyles, 1988). Os dados históricos retirados das rotinas e a consequente informação observada e produzida, são o que causa mudança depois de interpretada, avaliada e implementada. A informação tratada e tornada em resultados, é a aprendizagem organizacional ecológica que é lida como aprendizagem individual dentro de uma determinada organização (March & Olsen, 1975; Argyris & Schon, 1978, apud Fiol & Lyles, 1988). Assim, assistimos à importância das rotinas na produção de informação, ou seja, na aprendizagem com experiência direta da organização.

Mas a questão de qual a melhor estrutura, especificamente a melhor rotina, ainda se coloca – a forma como se recolhe os dados históricos é um dos pontos relevantes da resposta. As organizações gastam energia a desenvolver interpretações coletivas da história, a agregar um conjunto de experiências consistentes que permitam interpretações das experiências. Estas interpretações dependem dos moldes dentro dos quais foram compreendidas, e por isso precisam de ser traduzidas e desenvolvidas, bem como amplamente assumidas, porém não universalmente. Isto significa que se apenas considerarmos os resultados por cada setor, a estrutura é reduzida à concertação, ou seja, à correção de cada erro num determinado departamento ou pessoa, onde não é efetuada uma visão micro, meso e macro a longo prazo com dados mensuráveis, e não são retificados pontos de possíveis futuros erros. Acaba por ser um processo de aprendizagem individual e organizacional precoce, introduzido pela gestão da qualidade, recentemente desenvolvidos – intitulado tentativa-erro.

Para isso, os fenómenos de maior mudança organizacional que podem influenciar a estrutura organizacional são a transformação de dados (por exemplo, passarem de quantitativos para qualitativos), a ocorrência de acontecimentos alternativos, a consciencialização ou a construção cultural, a aprendizagem dupla (por colaborador e chefe - ensina as pessoas a pensar mais profundamente sobre as próprias crenças e "certezas") e as mudanças de paradigma (por exemplo, a pandemia covid-19), como dizem Argyris e Schon; Beyer (1978; 1981, apud Fiol & Lyles, 1988).

Geralmente, estes fenómenos tornam as rotinas anteriormente definidas como obsoletas, sendo uma das limitações destas - as rotinas têm de ser redefinidas a cada pequena ou grande mudança organizacional, enquanto se mantêm fiéis à história e à identidade da instituição. É de descartar as estruturas interpretativas ineficazes a longo prazo, pois usar a história para definir o paradigma alternativo torna-se difícil dessa forma. Temos ao dispor a estrutura da organização por níveis hierárquicos e relações complexas entre setores, o que limita a avaliação da melhor alternativa com base na experiência de cada um e na experiência no seu

todo. Aquando de recolher e analisar os dados, os que o fazem acabam por intrinsecamente enviesar os resultados apontando-os de modo a retratar o seu departamento pela ótica de si próprios (diferentes grupos desenvolvem histórias alternativas que interpretam a mesma experiência de maneira bastante diferente).

Todas estas barreiras descritas são um impedimento à plena interpretação/registo e consequente tomada de decisão das rotinas alternativas, flexíveis o suficiente para permitir mudanças nas rotinas operacionais, sem afetar o espírito organizacional no seu todo, como referem Meyer e Rowan; Krieger (1977; 1979, apud Fiol & Lyles, 1988). Considera-se que uma das maiores limitações a ser tratada é o facto dos colaboradores inferirem e se apoiarem em interpretações sustentadas em mitos, que as afeta (Tirole 1986, apud Fiol & Lyles, 1988). É um ponto de discussão que gera conflitos de interesse dentro da organização e interpretações conflitantes que devem ser reduzidos. Uma das formas de minimizar esta visão turva é através, por exemplo, de métodos de avaliação individual, dissuadindo a partilha de informação/opinião pessoal na coleta de dados das experiências, ou seja, acredita-se que os questionários de satisfação individual podem potenciar o racionalismo nas grelhas de observação e afastá-los da criação de mitos. No entanto, é um fenómeno que é quase impossível de erradicar, pois são sem controlo as possíveis divergências sobre o significado e interpretação da história e experiência entre indivíduos diferentes.

Fiol e Lyles (1988) abordam bastantes pontos fulcrais para a redução do erro de competência, mesmo assim realça-se a recolha de dados por pressentir que é no erradicar de problemas na raiz que podemos ter melhorias relevantes nos resultados. Referente às organizações que são descritas como adotando gradualmente as rotinas, procedimentos ou estratégias, isso leva-as a resultados favoráveis, todavia ao mesmo tempo são tratadas como estáticas. Neste momento, a sociedade contemporânea e o mercado complexo e volátil exigem, sem dar conta, rapidez de resposta e aconselha mudanças organizacionais repentinas. Mas são vários os estudos que revelam o mau estar e mesmo relativamente à mudança organizacional separada esta foi associada estatisticamente ao sofrimento mental clinicamente relevante, num estudo realizado por Flovik (2019). Assim, fazer face às ameaças do mercado ao mesmo tempo que se assume o elemento humano no centro da organização, não é fácil.

Em suma, as mudanças realizadas nas rotinas requerem interpretação e análise o mais verdadeiro possível, e ter em conta que com os colaboradores envolvidos é visivelmente aceitável crescer, evoluir e mudar. Os indivíduos naturalmente são avessos à mudança e as rotinas são afetadas pela sua transformação (Marsh, 1981, Burgelman, 1988, apud Fiol & Lyles,

1988). A fuga à rotina anterior realizada leva a procedimentos específicos que aumentam a cada etapa e são assumidos como competências/requisitos/passos de ação. Porém, melhorar o desempenho da organização significa o uso dos procedimentos que oferecem maior potencial e especialização, e não procedimentos específicos como esquemas e atuação numa determinada ação. É aqui que surge a rotina como mecanismo individual de redução de energia, e aproveitamento de potencialidades do indivíduo, levando ao acumular de experiência e uso desta.

Posto isto, ter em conta a rotina como gerador de potencialidade é colocar os colaboradores no processo de tomada de decisão em relação à rotina ótima.

### 4.3 Tomada de decisão “capacitadora”

Sabendo que a tomada de decisão sábia leva ao bem-estar na organização, neste tópico realizaremos uma breve discussão de modelos, para explicar a escolha pelo Modelo de Stinson (2013). Desta forma, pretendo que este trabalho traga um desafio para o estudo e a aposta no desenvolvimento da investigação de processos de tomada de decisão cocriada.

Primeiramente, a tomada de decisão é o “processo de responder a um problema pesquisando e selecionando uma solução ou o processo de ação que criará o maior valor para as partes interessadas da organização” (Jones, 2013, p. 334, apud Lee & Stinson, 2014), sendo resumidamente “o processo de identificação e resolução de problemas” (Daft 2013, 478, apud Lee & Stinson, 2014).

Além da alternativa escolhida, o modo como é tomada a decisão tem reflexo nos colaboradores, na estrutura organizacional e mais especificamente na saúde da cultura organizacional. Dado o ambiente concorrencial global perigoso e ameaçador, a maioria das organizações opta por operar internamente. Se a mudança externa for uma força maior que a mudança interna, a organização torna-se obsoleta. Portanto, com vista a assegurar e elevar a organização, deve-se implementar todos os meios e recursos numa atuação holística e integrada na tomada de decisão. Isto explica porque é que muitas organizações têm êxito, crescem e se desenvolvem, ajudam a comunidade e são admiradas, e muitas outras apenas competem por uma cópia ou imitação minimamente satisfatória, “fecham portas” sem saber exatamente quais são as suas raízes e sem se transcenderem.

Posto isto, há a necessidade de criar modelos que possam ser utilizados em todos os níveis de uma organização para auxiliar na qualidade das decisões. A melhor decisão como se sabe será sempre questionável e criticável entre os líderes e tomadores de decisão, mas confia-

se que a definição de um modelo para a tomada de decisão com ideais participativos é uma boa opção para uma atuação holística na organização.

Antes de prosseguir para o desenvolvimento e contraste de diferentes modelos, é importante apenas referir que a decisão passa pela (i) identificação do problema – informar sobre as condições ambientais externas e internas, monitorizar para determinar desempenho satisfatório e diagnosticar causa de deficiência - e pela (ii) solução do problema – processos de ação alternativa são considerados e melhor alternativa é selecionada e implementada (Lee & Stinson, 2014). Além disso, a organização apresenta, por um lado, decisões programadas, ou seja, procedimentos padrão de atuação, e por outro lado, decisões não programadas, ou seja, que não são bem definidas, ou é praticamente impossível estabelecer regras, rotinas ou procedimentos operacionais padrão com antecedência, porque as situações são únicas e/ou inesperadas (Jones, 2013, apud Lee & Stinson, 2014); as alternativas tendem a ser imprecisas, e há um certo grau de incerteza sobre se a solução proposta realmente resolverá o problema (Daft, 2013, apud Lee & Stinson, 2014). Como é de prever, atualmente, a decisão não programada permanece mais no ambiente em constante mudança vivido (Daft 2013, apud Lee & Stinson, 2014). Adicionalmente, o ritmo acelerado, complexidade e incerteza de fazer negócios impõe novas procuras dos líderes (Kotter 1996, apud Lee & Stinson, 2014). Claramente, estas são as decisões que criam maior ansiedade para os líderes, que limitam ainda mais as ações e que requerem mais um modelo de atuação.

O bem-estar individual é um ponto relevante na tomada de decisão, porque as empresas são criadas por pessoas e empregam pessoas para produzir os produtos e os serviços vendidos a clientes e clientes - indivíduos semelhantes aos envolvidos na organização - são úteis para fortalecer a sustentabilidade e o bem-estar da instituição, ajudando assim estas a prosperar. Por este facto, surge o Modelo de Bem-Estar Stinson (Stinson, 2013; Lee & Stinson 2013), construído em torno de dois processos integrados - a tomada de decisão e o alinhamento sábio (permite decisões personalizadas e de propriedade autêntica, em vez de impostas externamente). De referir que o modelo de Stinton (2013) tem quatro pilares de bem-estar: propósito, equilíbrio, congruência e sustentabilidade, que fornecem estabilidade e estrutura ao modelo.

Ao tomar decisões sábias, pessoas e organizações podem avançar para o bem-estar dentro do contexto organizacional com a sua situação única, apoiadas neste modelo possível de ser implementado - projetado para ser holístico (entendimento integral de todos os fatores), enquanto representa as diferentes camadas de vida (mundo espiritual e alma, cosmovisão, estilo

de vida, casa e trabalho, comunidade). Ao contrário de Stinson (2013), alguns autores acreditam que todas estas camadas existem no indivíduo, fazendo com que numa empresa saber como é que a espiritualidade é entendida na estrutura e nos colaboradores seja relevante. É uma consideração importante na identificação e justificação de como alguém é ou pretende ser, saber as suas aspirações/crenças mesmo que não muito definidas ou trabalhadas.

Relativamente à aplicação do Modelo de Bem-Estar, Stinson (Stinson, 2013; Lee & Stinson 2013) pretende alinhar os vários elementos e camadas de vida para permitir consistência e autenticidade na decisão. O processo de tomada de decisão começa com a (i) sequência de etapas usadas para alcançar e implementar uma solução e (ii) identificar soluções, examiná-las ao tomar a decisão dentro da organização. Na prática, recorre-se a decisões passadas para conhecer parte do contexto necessário para as decisões subsequentes, seguidamente reconhece-se o problema, analisa-se a causa e identifica-se possíveis soluções; examina-se opções (para determinar a melhor solução) e implementa-se; monitoriza-se para determinar o seu sucesso e fazer pequenas alterações para elevar a sua eficácia, sendo que o resultado previsto é o equilíbrio da saúde dentro da empresa.

Desta forma, o modelo personaliza decisões e procura soluções que se encaixem na cultura organizacional da empresa, em vez de simplesmente responder a pressões urgentes (não sendo conduzido externamente). Explicitamente, a urgência muitas vezes substitui-se à tomada de decisões estratégicas (Covey, Merrill & Merrill, 1994, apud Lee & Stinson, 2013) e geralmente surge de pressões externas e de tentativas de controlo de atuação no mercado por determinadas entidades. No entanto, a organização em vez de responder a estímulos externos, segundo o modelo de Stinson, deve focar-se em identificar metas com propósito, congruentes com os seus valores fundamentais. Este modelo deve ser equilibrado por cada nível estrutural - análise sobre os efeitos que a iniciativa estratégica terá nas várias componentes da empresa - e deve manter a sustentabilidade através do desenvolvimento criativo de cada um, de capacitar cada colaborador da empresa e, assim, de identificar e arriscar em mercados alvo promissores.

Neste contexto, o fator humano destaca-se e contribui para o sucesso organizacional. Uma das maneiras de fundir os indivíduos com a tomada de decisão é criar departamentos ou responsáveis (agentes da mudança, mediadores, líderes) que permitam que os colaboradores se envolvam fortemente com a empresa e encontrem maior congruência entre a vida profissional e a vida pessoal, levando a níveis maiores de satisfação (Guest, 2002; Slemp & Vella-Brodrick, 2013, apud Lee & Stinson 2013).

Vida interna positiva no trabalho promove um bom desempenho (...) as pessoas trabalham melhor quando estão satisfeitas, têm resultados positivos do ponto

de vista da sua organização e pessoalmente e são motivados principalmente pelo próprio trabalho. (Amabile & Kramer, 2011, pp. 46-47, apud Lee & Stinson 2013)

É neste espírito que as decisões podem espalhar-se por toda a organização e ainda alinhar-se com o objetivo e a identidade da empresa, e, conseqüentemente, com a satisfação dos colaboradores. O alinhamento e a habilitação social são um tópico essencial para a garantia deste compromisso de bem-estar. Deste modo, existem três níveis dentro de uma organização, definidos por Stinson (2013), a (i) organização e o nível de liderança, o (ii) nível do colaborador e o (iii) nível do cliente. Com estes níveis alinhados como base, é preciso desenvolver as iniciativas estratégicas para promover as redes entre estes níveis e as partes interessadas, usando os pilares como pontos de discussão, aumentando a habilitação e ligação social na organização e na sociedade em geral. Desta forma, a prossecução deste modelo garante tomar decisões alinhadas com a identidade do colaborador, organização e dos parceiros envolvidos.

O que diferencia o Modelo de Bem-Estar de Stinson (2013) dos demais modelos de tomada de decisão organizacional será a complexidade e a dificuldade de aplicação deste num terreno instável. A mudança rápida de uma organização, e, adicionalmente, o lento processo de realização deste modelo reduz a sua eficácia. Com treino e desenvolvimento do modelo, particularmente em saber quais as informações a reunir para atender aos critérios de tomada de decisão sábia, este processo acelera consideravelmente ao longo do tempo e assume a eficácia necessária.

Relativamente ao Modelo Racional que identifica o problema, gera soluções alternativas, seleciona e implementa a melhor (Daft, 2013, apud Lee & Stinson 2013), acaba por ser uma perspetiva simplista que se ajusta ao ambiente onde opera. O Modelo Racional pressupõe algumas falsas verdades como (i) nunca se tem todas as informações, (ii) os problemas são tratados independentemente de outros e (iii) parece assumir que as decisões são tomadas devido a problemas encontrados todos os dias, de forma intencional ou devido ao hábito. No entanto, este modelo sofre críticas:

i) consultar outras pessoas geralmente melhora a qualidade das decisões - ponto que o Modelo de Stinson refere como cosmovisões coletivas;

ii) os problemas geralmente resultam de uma série de decisões simultâneas e anteriores - o Modelo de Stinson assume que o passado afeta o presente o que afetará o futuro, por isso a decisão deve ser vista no contexto histórico;

iii) existem decisões não programadas que não são consideradas pelo Modelo Racional - o Modelo de Stinson identifica como aspetos com pouca probabilidade de mudança (valores, crenças, propósito, direção).

Referente à Perspetiva da Racionalidade Limitada (Lee & Stinson, 2013), este modelo enuncia a escassez de informação/recursos e as ações limitadas dos líderes, ao contrário do Modelo Racional mais tradicional. Mesmo assim, ainda falta a intencional discussão e atenção constante ao alinhamento dos negócios, para que todos estejam a ir na mesma direção. Para este alinhamento da decisão com a organização em si, Stinton fornece uma estrutura mais holística para a tomada de decisões garantir o desempenho ideal da organização. Através de uma cultura corporativa de cooperação, pode tornar-se mais acessível direcionar decisões em vários níveis, alinhando a organização aos interesses individuais de cada eixo envolvente.

Quanto ao Modelo Carnegie (Lee & Stinson, 2013), parece que olha para o que é, e não para o que poderia ser, ou seja, apresenta a lacuna de não considerar que a tomada de decisões corporativas pode ser mais do que coligações. Já o Modelo de Stinson pode ajudar as organizações a saírem da corrida constante que simplesmente atende ao urgente e ao que o mercado ou as redes parceiras exigem. O Modelo de Bem-estar de Stinson aposta na necessidade de intencionalidade, desenvolvendo coletivamente aspetos como - onde é que a empresa está a ir, em que se está a tornar e como é que ela se pode manter sustentável no processo.

Posteriormente, surge o Modelo de Decisão Incremental (Lee & Stinson, 2013) que já identifica as fases da tomada de decisão, reconhece as interrogações da decisão ótima (assumindo ser uma aprendizagem gradual), e possibilita a pós-melhora da tomada de decisão (monitorização). Apesar de formar um novo contexto em que as decisões subsequentes são consideradas, insiste que cada nova decisão complexa é completamente nova e assim, a tomada de decisão começa sempre do zero. Stinson (2013) pressupõe que tomando decisões intencionais com base na sua finalidade, as decisões anteriores tornam-se a base para avançar. A história e a acumulação de experiência garantem que a decisão tomada a seguir a uma outra seja melhorada e não que venha do zero. Mesmo que a decisão seja totalmente diferente, de acordo com Stinson (2013) terá sempre algum ponto de semelhança com alguma experiência anterior que fortalece e apoia a decisão nesse caso.

O Modelo da lata de lixo (Lee & Stinson, 2013) descreve muitas realidades vividas nas organizações, e admite que ser confrontado com uma crise é a única maneira de chamar à atenção para uma questão de importância, especialmente quando existe quem se foque apenas no interesse pessoal. Embora um determinado departamento utilize as ferramentas à sua disposição para alcançar o objetivo desejado, específico da sua ótica, o foco restrito acaba com a saúde organizacional. Lee e Stinson (2013) sugerem que um determinado departamento se

movam em sincronia com outros departamentos para criar sinergia para a organização e avançar em direção ao desempenho ideal comum.

De certo modo, a decisão torna-se parte da cultura organizacional e dos valores/pilares da organização, de maneira que o modelo de tomada de decisão se torna expressão de quem somos, em vez de apenas um mecanismo para tomar decisões. Logo, o Modelo de Bem-estar de Stinson destaca-se aqui como aquele que realça a cooperação e o propósito comum.

#### 4.4 Liderança e Mediação

Os líderes de organizações são influenciados a aceitar paradigmas que atribuem sucessos organizacionais às suas próprias ações, no entanto, as falhas organizacionais já são associadas a ações de outras pessoas. Os grupos de oposição na organização provavelmente terão efeitos inversos [dos apresentados pelos líderes] a atribuir a uma mesma causa (Miller & Ross, 1975, apud Fiol & Lyles, 1988); defensores de uma política específica provavelmente interpretarão falhas menos como um sintoma de que a política está incorreta do que os oponentes da sua política (Ross & Staw, 1986, apud Fiol & Lyles, 1988). Desta forma, percebe-se que a tendência de colocar a causa dos erros nos colaboradores é uma das razões para a aversão à mudança destes, e os conflitos são a consequência desta.

Antes demais, a liderança é, segundo Chiavenato (2009), a influência interpessoal exercida numa situação mediante a comunicação humana, a fim de conseguir um determinado objetivo; é um processo que consiste em inferir um comportamento das pessoas e direcioná-lo para atingir determinadas metas. Este autor divide este conceito em quatro estilos de liderança: (i) autocrático, em que o líder concentra todas as decisões e os subordinados só obedecem; (ii) democrático, em que há participação dos subordinados nas decisões com orientações e ações do líder; (iii) liberal, em que os subordinados atuam de forma livre e espontânea, sem orientação nem direção com líder oculto; e (iv) participativo, em que o líder consulta subordinados e estes participam na tomada de decisões.

Ao nível nacional, é mais fácil visualizar as diferenças de atuação de um líder numa organização tradicional e de um líder numa organização emergente de aprendizagem. De acordo com Olve, Roy e Wetter (S/D, apud Chiavenato, 2009), o líder que define a visão da organização e proporciona recompensas e sanções para manter o controle das atividades e das pessoas é o pertencente à organização tradicional, já a organização de aprendizagem tem um líder que co constrói a visão, atribui competências às pessoas, inspira o compromisso e fomenta a tomada de decisões eficazes pelo envolvimento de todos na empresa. A liderança que começa

a perpetuar os novos empreendedorismos em Portugal é a última referida, embora sempre com aspetos conservadores e tradicionais, ainda muito enraizados na cultura portuguesa.

Mesmo assim, conforme Meister (1999, apud Chiavenato, 2009) refere, uma das competências exigidas nas organizações, para se manterem presente nos novos mercados, é claramente o novo imperativo de identificar e desenvolver a pessoa e as suas capacidades de elevar a organização. A liderança co-criada emerge e no lugar de usar programas de educação para executivos, as organizações elaboram cursos personalizados e específicos de uma área de saber para os colaboradores. O espírito empreendedor e liderança, valorizando a nossa individualidade como uma imagem de marca, não pertence agora apenas ao diretor executivo. As organizações, atualmente, são constituídas por líderes, diz Meister (1999, apud Chiavenato, 2009). Assumindo o líder não apenas como o orientador dos colaboradores, mas aquele que permite sinergias entre os colaboradores com diferentes interesses pessoais, continuar-se-á a citar o termo “líder” nessa ótica.

Efetivamente, no contexto organizacional, em praticamente todos os esforços para a mudança, líderes e colaboradores encontram incerteza, preocupação, dúvida e ansiedade. Os gestores e líderes precisam de sentir segurança suficiente para se aventurarem, e ânsia suficiente para ter um desempenho eficaz. Posto isso, a ansiedade acarreta a energia mais valiosa de um gestor para o seu desenvolvimento. Por um lado, a segurança não é ausência de ansiedade, mas a capacidade para suportar e gerir a ansiedade (tolerância à ansiedade) e, por outro lado, a ansiedade não é uma fraqueza do indivíduo, mas apenas uma variável do sistema organizacional que oscila de etapa para etapa na estrutura da organização (Moxnes, 2018). Existem fundamentos científicos para acreditar que doenças mentais e mau desempenho são uma consequência de uma evasão recorrente, sistemática e prolongada de desafios (Barlow & Craske, 2007, apud Moxnes, 2018). Neste sentido, cabe ao líder transformar a sua ansiedade e a dos seus membros na energia necessária ao desenvolvimento saudável da instituição.

Na opinião de Hodder (2017), o desenvolvimento é visto como um mecanismo racional e mecânico, tal como um processo burocrático que, se operado corretamente, produz resultados claros. O mesmo autor defende ainda que onde há desvio do estado perfeito previsto, deve haver correção, supervisão e vigilância. O autor ressalta a ideia de que com grandes esforços na construção deste estado económico perfeito, mentes e corpos imperfeitos são postos à prova “e muitos postos de lado” - o que os tornava adequados para o trabalho, tornava-os doentes (Black, 2008, apud Hodder, 2017) na vida quotidiana.

Todavia, o desenvolvimento saudável, referido anteriormente, tem outra ótica de atuação. Este é um desenvolvimento que parte de sistemas e processos que visam criar, identificar, integrar, recuperar, compartilhar e utilizar conhecimento dentro da empresa, aumentando a aprendizagem adquirida a nível individual e grupal<sup>16</sup>. O desenvolvimento saudável pretende tornar conhecimento tácito - que não pode ser processado e transmitido por ser subjetivo - em conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 2008, apud Oliveira et al., 2020), ação intitulada de Gestão do Conhecimento.

O Modelo de Gestão do Conhecimento incorpora todos os processos e combina sinergias de dados e de capacidades - a tecnologia é suportada neste contexto por inovação (Malhotra, 2005; Mao et al., 2016, apud Oliveira et al., 2020). Esta geração de inovação é restringida ou facilitada de acordo com a cultura organizacional, o líder e os seus colaboradores. Numa cultura organizacional, onde o gestor ou líder não se reduz a sistemas de gestão de conhecimento e foca a análise dos processos organizacionais, a cultura está presente e insiste na interseção do conhecimento de cada indivíduo. Porém, Amavardi e Lee; e Marjanovic (2005; 2010, apud Oliveira et al., 2020) defendem a classificação e caracterização dos processos de geração de conhecimento - estrutura de pessoal, de coordenação, de desempenho e ferramentas discursivas, resultados, qualidade e implicações, ou seja, a burocratização do conhecimento.

Digamos que, gradualmente, o conhecimento tácito pode ser transformado em conhecimento explícito pelo próprio indivíduo que o praticou, pois este assume-se especialista no que faz. Assim, não seria necessário a padronização de geração de conhecimento. Nestes tempos de maior investimento na educação e formação, pode projetar-se um futuro que nos leva a este processo imediato [conhecimento tácito para explícito], sendo o gestor somente preciso para encaixar e potenciar as sinergias das várias especialidades e departamentos de uma organização. Naturalmente, esse efeito ganha forma e, em determinados casos, denota-se o surgimento gradual deste gestor ou líder.

Mesmo assim, a tendência humana de apropriação do conhecimento (Senge, 1999, apud Oliveira et al., 2020) passa despercebida aos gestores e líderes na ânsia de transformar a organização numa organização que aprende. Muitos esquecem-se que a aprendizagem não pode ser imposta, forçada aos indivíduos, pois o conhecimento é adquirido através da prática. É igualmente preciso dar aos indivíduos a liberdade de questionar e alterar as suas práticas, convicções e valores. O esforço individual é o primeiro passo para o comprometimento

---

<sup>16</sup> definição de gestão de conhecimento segundo Oliveira et al. (2020), já referida anteriormente

organizacional e a maior possibilidade de sucesso na prossecução das atividades (ABPMP, 2009, apud Oliveira et al., 2020).

Assim, na conjuntura atual, prevê-se a transformação da liderança para a mediação entre departamentos, em detrimento do utilizador da dominância e em direção a um paradigma novo e transformador que deliberadamente coloca o desenvolvimento individual no centro da organização para o benefício de ambos.

A mediação aparece como uma intervenção ou interferência de uma pessoa ou entidade entre pessoas ou grupos, com o objetivo de alcançar um consenso; é a arbitragem entre «cortar pelo meio, servir de mediador, estar ao meio»<sup>17</sup>. A sua funcionalidade no terreno serve para prevenir conflitos - capacidade de antecipar e prever, o que implica um conhecimento reflexivo sobre a realidade e os contextos sociais de atuação - e resolver conflitos - disputa, entre duas ou mais partes, pelo mesmo direito, competência; ou confronto de princípios ou leis que se contradizem mutuamente e impossibilitam a sua aplicação, como já foi referido num capítulo anterior. Assim, mediação é “(...) uma aprendizagem em ação que se transforma em capacidade de atuação quando ela própria é mediada por processos de reflexão” (Casa-Nova, 2009, p. 63).

A mediação profissional praticada difere dos tipos de conflito vivenciados pelas pessoas no contexto das suas relações, e por isso existem diferentes intervenções do mediador (Almeida et al., 2014, pp. 162-164), dependendo do caso em concreto. A compreensão e interpretação por parte dos litigantes sobre o impacto dos conflitos nas suas relações interpessoais, profissionais e sociais, constitui um dos fatores importantes no processo de procura da mediação, seja como modo de regulação social seja como processo transformador das relações bloqueadas ou em rutura (Almeida et al., 2014, pp. 162-164). A tarefa de avaliação dos conflitos e dos problemas não pode circunscrever-se ao núcleo de compreensão dos conflitos e do impacto da conflitualidade na vida pessoal, mas sim estender-se ao impacto profissional, cultural e político. Esta implica uma análise dos constrangimentos e potencialidades internos e externos através da co-construção de avaliações *swot* (Almeida et al., 2014, pp. 162-164).

No entanto, muito trabalho é necessário fazer para que a estrutura organizacional interna permita que além da padronização de atividades e da burocratização dos processos, existam as relações entre os colaboradores e as suas práticas habituais – rotinas organizacionais.

---

<sup>17</sup> do latim *mediare* - mediar apud Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2020. [consult. 2020-06-07 23:31:21]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/mediar>

É claro que as rotinas permitem a aprendizagem organizacional (Cohen, 1991; Edmonson, Bohmer & Pisano, 2001, apud Styhre, A., 2017) e têm um papel na produção de inovação (Collinson & Wilson, 2006, apud Styhre, A., 2017), porém, este elemento estrutural ou formalista bem definido só adquire valor com o elemento performativo da pessoa. Para garantir que a rotina organizacional é assumida corretamente como motivador do potencial do indivíduo é essencial o envolvimento dos colaboradores na sua definição, bem como a análise posterior do seu bem-estar. Estes aspetos revelam a importância da base e estrutura organizacional consistente e ao mesmo tempo flexível.

Concluindo, é de desafiar o estudo de novas formas de abordagem ao colaborador de uma organização, em detrimento de estudos de liderança centrada numa pessoa. Com isto, a estrutura organizacional torna-se cada vez mais horizontal e com atuações holísticas e cooperantes. Sabendo que todos os pontos de uma organização, assim como de uma sociedade estão incessantemente interligados, é da máxima importância efetuar redes de conhecimento, de recursos, de atuação. Para todas estas mudanças de paradigma na organização, a cultura organizacional deve estar bem definida e bem sólida para todos os membros da instituição. Ao confrontar estes autores, percebe-se que o foco na capacitação da pessoa e na abstinência por qualquer tipo de dominação é essencial para a evolução da gestão do conhecimento e, claro, para a sobrevivência das futuras organizações. A responsabilidade social e a relevância dada aos colaboradores estão presentes na maioria das organizações multinacionais, por isso, é decididamente um caminho a seguir e a ser investigado. Descobrir a melhor forma de tomar decisões “capacitadoras” e cocriadas é um desafio, mas tem de ser assumido como uma necessidade.

## 5. Das organizações à psicologia no trabalho

### 5.1 Gestão e Psicologia Social

Até agora abordamos conceitos e confrontamos temas, em que não basta apenas citar autores e ficar pela investigação, esta deve ser gradualmente tornada em livros acessíveis a qualquer indivíduo e em unidades curriculares obrigatórias nas áreas de gestão, de economia e de engenharia.

Sendo a gestão uma ciência social que aborda teorias organizacionais, gestão de recursos humanos, estratégias de negócio, sistemas e estruturas, organização e desenho do trabalho, esta tem uma componente mais focada na pessoa. Ao contrário da economia voltada

para a análise da produção, distribuição, consumo de bens/serviços, gestão tem esta componente organizacional. Portanto, a gestão traz e reforça esta ideia, aprofundada ao longo do capítulo anterior, de que a pessoa é indispensável e um recurso fundamental para o funcionamento e representação da organização (Gonçalves, 2014).

Assim, segundo Griffin (2020), a maior parte do trabalho de gerir uma organização envolve quatro funções básicas de gestão, simultaneamente ou separadamente, que são as seguintes:

(i) Planeamento - é o processo de determinar a posição futura desejada da organização e decidir a melhor forma de a atingir, em que normalmente as corporações maiores, como Walmart, Disney e Starbucks geralmente contam com equipas de alta administração para lidar com a maioria das atividades de planeamento.

(ii) Organização - é o processo de projetar tarefas, agrupando-as em unidades e estabelecendo padrões de autoridade entre trabalhos e unidades de trabalho. Para grandes organizações como Apple, Delta, Companhias aéreas e Toyota, essa estrutura pode ser incrivelmente complexa, em que as atividades e as áreas de responsabilidade são diversas e requerem organização.

(iii) Liderança - é o processo de motivar membros da organização para trabalhar juntos em direção aos objetivos da mesma.

(iv) Controlo - é o processo de monitorização e correção das ações da organização e seu pessoal para mantê-los voltados para seus objetivos, incluindo sistemas de avaliação e recompensa.

De acordo com o mesmo autor, o processo de combinar estas funções com os recursos - humano, financeiro, físico e/ou recursos de informação - com o objetivo final de atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos da organização é dever do gestor.

Quando a eficácia e a competitividade existem como meta, é fulcral conhecer a estrutura da organização e o funcionamento das pessoas dentro dela. Desse modo, o objeto de estudo da gestão é identificar a forma de ser e funcionar do elemento humano, quer individual quer grupal para incluir as condicionantes deste nos modelos organizacionais (Gonçalves, 2014). Isto é, ao sugerir formas apropriadas de organizar e gerir os sistemas organizacionais (pessoa e trabalho), este campo de estudo pretende as organizações optarem pelas mais adequadas estratégias de negócio para atingir os melhores resultados.

Segundo Karapancheva (2020), o papel do gestor passa por, considerando que a cultura não pode ser manipulada diretamente, dever desenvolver um repertório sofisticado de habilidades de liderança, bem como um senso aguçado para uma dinâmica sociopsicológica.

Contrariamente, a psicologia social não trabalha para atingir melhores resultados, mas estuda fenômenos sociais no contexto organizacional para fazer face, por exemplo, a problemas de resistência, de aceitação passiva ou de adesão cega (Gonçalves, 2014). Posto isto, estes são exemplos de facilitadores ou dificultadores de um processo de mudança e o objetivo da psicologia social é medir, compreender e mudar estas e outras atitudes vindas da mudança, as relações intra e intergrupais, a influência social, as representações sociais, a categorização social (Gonçalves, 2014).

No entanto, Griffin (2020) já apresenta as habilidades críticas da gestão, essências para a prossecução das funções básicas, não apenas (i) técnicas - habilidades necessárias para realizar tarefas específicas dentro da organização - como (ii) interpessoais - para comunicar, compreender e motivar indivíduos e grupos -, (iii) conceituais – que envolvem a capacidade do gerente de pensar no abstrato – e (iv) habilidades de diagnóstico - permitem que os gerentes entendam melhor as relações de causa e efeito e reconhecer as soluções ótimas para os problemas.

Como exemplo destas habilidades menos técnicas e mais suportadas pela psicologia social, Griffin (2020) refere a capacidade de Howard Schultz, presidente da Starbucks, de se relacionar com os funcionários, demonstrando respeito e dignidade; continua também comprometido em fornecer benefícios para a saúde apesar de aumentar os custos; além de ter criado oportunidades educacionais para os membros da Starbucks terminarem os estudos.

Posto isto, evidencia-se importante, por um lado, direcionar esforços de gestão para formar, motivar e influenciar as pessoas que são essenciais para a implementação de uma nova estratégia (Griffin, 2020), e por outro lado, assumir que o gestor em si não cumpre objetivos organizacionais por ele mesmo, mas realiza o seu trabalho por meio dos membros da organização (Griffin, 2020). Aqui revela-se que a aplicação flexível de conceitos de CO e os seus modelos podem ajudá-lo a agir de forma mais eficaz, pois é um campo de estudo que aglutina a gestão e a psicologia social.

O confronto entre estes dois campos de estudo apresenta o choque entre fenômenos humanos e fenômenos sociais. Inicialmente, o gestor achava que ao satisfazer a necessidade básica do trabalhador este trabalhava devidamente, ou seja, observava o fenómeno humano sem qualquer interação com os fenômenos sociais. A administração assumia que a motivação do

trabalhador era apenas encontrar o ponto de equilíbrio entre a satisfação de necessidades básicas e a disponibilização de recursos financeiros. Esta teoria foi posta em causa quando alguns autores evidenciaram que as pessoas apresentam um comportamento diferente (Gonçalves, 2014) do previsto analiticamente. Portanto, a forma como olhamos para o trabalho hoje não é igual a como olhávamos há uns tempos atrás, e é importante perceber e contextualizar a sua evolução.

## 5.2. Transformação do trabalho

Desde a escravatura, ao trabalho como virtude e dom, até à revolução industrial do século XIX, em que o trabalho é apenas visto como contrapartida de um salário, o conceito de trabalho passou por vários estágios. Max Weber demonstrou como o progresso da civilização no ocidente foi regido por uma redução à lógica da vida social (S/D, Thiry-Cherques, 2009) e procurou mostrar claramente essa mudança de atitude em relação ao trabalho.

No campo das organizações, segundo a denominação de Weber, pode distinguir-se a racionalidade formal que está presente em departamentos como o contabilístico e o financeiro, incluindo regras, hierarquias, especialização, formação; e a racionalidade substantiva que é relativa ao conteúdo dos fins operacionais dos sistemas legal, económico e administrativo (S/D, apud Thiry-Cherques, 2009) diferindo da racionalidade formal por ter uma lógica estabelecida em função dos objetivos e não dos processos. Na forma de ver de Max Weber, em geral, a racionalização compreende a tecnicização do trabalho, a burocratização das relações, a padronização da sociedade, como efeito inevitável da evolução da cultura ocidental (S/D, apud Thiry-Cherques, 2009). Surge, desta maneira, o facto de a institucionalização da racionalidade não levar ao progresso e, o postulado de que o ideal é a substituição da “submissão íntima” dos costumes pela adaptação planeada dos colaboradores à instituição.

O que se verificou, diz Max Weber, foi uma interação entre o espírito e a lógica material, um suporta o outro, um é a condição do outro. Já quanto à ciência que Karl Marx olhava como meio de superar a alienação, Weber viu nos seus efeitos, no cientificismo, a transformação da natureza e do espírito em status e máquina (S/D, apud Thiry-Cherques, 2009).

Historicamente, o processo de racionalização económica levou à eliminação dos recursos, inclusive humanos, ineficientes. O propósito do esforço humano deixou de ser a simples produção e passou a ser o dever de trabalhar, conduzindo ao consumo em massa, Weber chama de "espírito do capitalismo". Weber distingue também o capitalismo primitivo, o

trabalho era um meio para a vida e para a previdência, do capitalismo moderno, em que o trabalho se tornou um fim em si mesmo, não uma disposição prática.

Weber entendia o trabalho moderno como ofício, "a especificação, a especialização e a combinação de prestações que permitem a uma pessoa assegurar chances de abastecimentos e aquisições" (Thiry-Cherques, 2009). O trabalho burguês já não oferecia condições para a autorrealização de uma vocação, apenas os meios necessários para viver. No entanto, permite a sobrevivência, mas não dá sentido à vida, como antigamente a virtude e o dom davam. Na perspectiva weberiana, a compreensão do que vem a ser o trabalho deve considerar a sua racionalização em três chaves distintas - de um lado, a racionalidade económica impõe uma eficácia produtiva que desconhece os limites do sentimento e da integração social; de outro, a racionalidade social impele para uma pauta de coexistência; por fim, a racionalidade privada clama pela possibilidade, ainda que limitada, de autorrealização (Thiry-Cherques, 2009). De referir, que é possível fazer um paradoxo claro entre a racionalidade weberiana e a composição da sociedade atualmente, como organizações da economia social, organizações públicas e privadas.

Desta forma, a racionalização nem sempre é negativa, nem o capitalismo o único sistema perverso. Depreende-se das observações de Weber, ao examinar a racionalização burocrática, que quanto mais desumanizada, quanto maior a eliminação dos sentimentos e dos interesses pessoais, mais justas e imparciais são as relações de trabalho (Thiry-Cherques, 2009). O empregado que repete todos os dias as mesmas operações, fá-lo por diversas razões, mas o que importa é que ele obedecerá não necessariamente à ordem que crê legítima, mas a que crê inevitável (Thiry-Cherques, 2009). Deste modo, emerge uma incógnita do ponto de equilíbrio entre a racionalização e a flexibilidade no trabalho.

“O futuro exige necessariamente uma visão globalizante dos problemas e que se encontrem para estas novas soluções, que passem pela diversidade. Esta tem de contemplar conhecimentos, perfis, comportamentos e expectativas diversas. Tem de assumir a complexidade e saber atuar com o aleatório e o imponderável. Para tal, há necessidade de funcionar em comunidade. Para Drucker, a comunidade tem de se basear no compromisso e na compaixão para vencer o isolamento e prosperar em conjunto.” (Drucker, 1970, apud Chiavenato, 2005)

Antagonicamente, hoje em dia, o ritmo evolutivo revela-se mais rápido e mais intenso, o que gera novos problemas (Gonçalves, 2014), que exigem novas soluções e, consequentemente, capacidade de criatividade. A qualificação, a competência, a adaptabilidade, a capacidade de comunicar e de resolver problemas, o trabalho de equipa e a permanente disponibilidade para aprender são a chave para o sucesso (Thiry-Cherques, 2009). Os pontos chave referidos não são gerados numa organização com demasiada racionalização

burocrática, e, por isso, é um desafio manter uma cultura de valores, regras e identidade fixa quando a inovação tem de ser constante devido à mutação do mercado. Neste momento, depois da implementação de estruturas rígidas, os colaboradores estão desapaixonados, desacreditados, limitados a fazer o que é suposto fazer, e daí surge a necessidade da conjugação das duas ciências - gestão e psicologia social. Estas são áreas de estudo que hoje estão em destaque através do referido Comportamento Organizacional, mas muitas são as tentativas de melhorar a organização através de estruturas mais participativas e livres que não dão totalmente certo.

Mesmo nos dias de hoje, cada vez mais organizações “planas”, ou seja, descentralizadas, que dão aos funcionários mais responsabilidades à medida que as camadas de gestão, administração e controlo são removidas, as habilidades de CO são essenciais para o sucesso destas (Griffin, 2020). A empresa Google é um bom exemplo de um local de trabalho envolvente para os trabalhadores, que projeta a organização e sua cultura de uma forma a atrair os seus colaboradores atuais e potenciais. Assim apercebemo-nos que não importa só o quão eficaz a gestão pode ser, todos os sucessos organizacionais e falhas são o resultado do comportamento de muitas pessoas (Griffin, 2020).

Na última década, temos visto um interesse crescente em saúde ocupacional e bem-estar do trabalhador (Wright, 2000). O estudo destes tópicos começa no final da década de 1940, no entanto, o foco das pesquisas estava aplicado a questões relacionadas ao trabalho, consideradas principalmente na perspetiva da gestão (Perrow, 1972, apud Wright, 2000). Portanto, envolvendo na mesma o cientificismo como por exemplo aplicação de testes de conformidade que "recompensa o conformista, o sem inspiração, o sem imaginação" (Whyte, 1956, 201, apud Wright, 2000), acabando pelas empresas fazerem grandes coisas, sendo as pessoas apenas meios.

Na pesquisa organizacional, o mercado tende a dar ênfase às consequências de longo alcance de trabalhadores infelizes e insatisfeitos, como desempenho e resultados económicos, por isso, os modelos aplicados não se adaptam a fenómenos como mudanças sociais (Wright, 2000). Atualmente, não faltam estudos que identifiquem a doença mental como uma preocupação crítica que comporta custos associados, porém não é necessário adicional para compreender como os fatores organizacionais e sociais podem promover uma nova transformação no trabalho (Griffin, 2020).

### 5.3 Teletrabalho

Como pudemos observar, o conceito de trabalho está em constante evolução, e depois da revolução digital o apelo à capacidade criativa de artesão medieval é requerida integradas numa rede de outras capacidades criativas e de realização como o trabalho em equipa com membros diversos de diferentes etnias, nacionalidades, profissões (Gonçalves, 2014).

Uma das mais recentes inovações em matéria de trabalho é o denominado teletrabalho, o qual suscita novas profissões e respetivos requisitos profissionais exigidos (Gonçalves, 2014). Segundo Chapman et al (1995, apud Chiavenato, 2005), teletrabalho engloba distância, tecnologia e flexibilidade.

O mercado de trabalho é condicionado pelo crescimento económico, natureza e qualidade dos postos de trabalho, produtividade, assim como as empresas inseridas em mercados internacionais de economia aberta ou fechada. Por essa razão a conjuntura vivida na era industrial a composição do emprego era estável e permanente, enquanto na era da informação, ou era digital, ocorreu a mobilidade de emprego do setor industrial para o setor dos serviços, e o aumento do trabalho autónomo. Progressivamente, as mobilidades espaciais, setoriais, ocupacionais, contratuais foram cada vez mais recorrentes nesta era, ao mesmo tempo que a exigência de competências crescia em todos os setores, as habilidades específicas dos colaboradores diluíam, e a reciclagem permanente de conhecimento era escassa mesmo nos colaboradores mais qualificados e empenhados (Chiavenato, 2014).

A IBM dominava o mercado de *mainframes*, mas, por causa de deficiências culturais e organizacionais, foi incapaz de mover-se com rapidez para o mercado de micros. Por isso, ela se tornou um jogador menos relevante no setor. Se houve uma brutal destruição de empregos na IBM, houve uma brutal criação de postos de trabalho em outras empresas, que foram mais ágeis. É o conceito de destruição criadora de Joseph Schumpeter (1883-1950) (Chiavenato, 2014).

Segundo Bridges (1996, apud Chiavenato, 2014), a mudança radical no conceito de emprego provoca um desaparecimento de “empregados convencionais” com horário de trabalho, cinco dias de semana, no escritório da empresa. O desemprego globalizado é só uma prova de que as transformações radicais exigem novas formas de emprego “como o emprego temporário, o trabalho em tempo parcial, horários flexíveis ou o trabalho remoto em escritórios virtuais ou em *home offices* ou *teleworking*” (Chiavenato, 2014).

O teletrabalho ou trabalho remoto ou trabalho a partir de casa é um acordo de trabalho em que o colaborador trabalha fora do seu lugar tradicional, normalmente em casa em vez de viajar fisicamente para um local de trabalho mais distante (Wienclaw, 2020). A transmissão de dados ocorre através da tecnologia de rede ou telecomunicações, e é um método de trabalho

que ocorre desde o trabalho solitário em casa a centros sem organização física<sup>18</sup>, e é adaptável tanto a colaboradores a tempo parcial como completo (Wienclaw, 2020). O teletrabalho emerge assim como uma maneira atrativa de poupar custos de instalação e de possibilitar flexibilidade aos membros da organização, sendo que o avanço da tecnologia de ponta tem possibilitado tal aposta.

Rifkin acha que se deve deixar a ilusão de retrainar pessoas para cargos já inexistentes e se preparar para um mundo novo que está eliminando o emprego de massa na produção e na comercialização de bens e serviços. Para ele, o setor de mercado e o setor público deverão desempenhar um papel cada vez menor no cotidiano das pessoas em todo o mundo. O futuro está no terceiro setor da economia: as comunidades de interesses próprios. (Chiavenato, 2014)

Uma das formas de fazer face à automatização das organizações emergente, e ao conseqüente residual trabalho humano necessário, é o teletrabalho que pode ser o trabalho em casa, como já referido, ou o trabalho pessoal ou coletivo a funcionar por encomenda.

De acordo com Burch (1991, apud Gonçalves, 2014), os primeiros beneficiados do teletrabalho são as pessoas com dificuldade de mobilidade que serão recrutadas como as demais pelas suas qualificações técnicas elevadas; além disto, a conjugação das responsabilidades domésticas e familiares com as do trabalho; e destaque entre outras a possibilidade de rejuvenescer e desenvolver regiões geográficas rurais e mais afastadas do progresso.

Os benefícios do trabalho remoto são inúmeros, e defende-se a preferência ou vontade pelo teletrabalho, destacando a ausência de políticas ou diretrizes governamentais e organizacionais (Ismail et al., 2018); critérios como preferências pessoais (Mokhtarian & Salomon, 1997), crianças pequenas em casa (O’Keefe et al., 2016), liderança, gestão da diversidade (Bae et al., 2019) e a democratização ou escolha voluntária do teletrabalho (Masuda et al., 2017, apud Cortés-Pérez, 2020). Além destas, pode ser apenas o evitar de trânsito, a redução dos impactos ambientais da poluição, a eliminação do stresse das grandes cidades, segundo Pastore (1996, apud Chiavenato, 2014).

No entanto, nem sempre a nível psicológico o teletrabalho traz só benefícios, pois promove o isolamento social, ou mais conflitos em casa e no trabalho, bem como o sedentarismo e outros efeitos negativos na saúde (Gonçalves, 2014). Surge também como dificuldade a lealdade e o empenho, sentido de pertença do colaborador em relação à organização se manter, adicionalmente a supervisão e comunicação terá de ser feita doutro modo, e nem sempre através de equipamentos é a melhor.

---

<sup>18</sup> *Hot desking* é um sistema de organização de escritório que envolve vários funcionários usando uma única estação de trabalho física ou superfície durante diferentes períodos de tempo in [https://en.wikipedia.org/wiki/Hot\\_desking#cite\\_note-1](https://en.wikipedia.org/wiki/Hot_desking#cite_note-1) [consultado em 10/03/2021]

Para fazer face aos desafios, existem formas como fornecer meios de interações face a face, inclusão dos colaboradores na troca de informações e treino especializado das lideranças (BelzuneguiEraso & Erro-Garcés; Benjamim; Even, 2020, apud Lucena Alves et al., 2021). Apesar da evolução da tecnologia, o relacionamento com as pessoas acredita-se que é o ponto chave para o sucesso dos negócios, por isso, o estudo de Benjamim (2020, apud Lucena Alves et al., 2021) revela que há uma série de trabalhadores virtuais que preferem o modelo híbrido, ou seja, uma parte do tempo na empresa e outra em trabalho remoto. Segundo o mesmo autor, o que impede a implementação desta forma de trabalhar é a falta de conhecimento das organizações e a necessidade de controlo da produtividade dos colaboradores, o que gera desconfiança no ambiente de trabalho.

Por isso, emergem requisitos para o teletrabalho acontecer devidamente, segundo Cortés-Pérez (2020): plataformas tecnológicas para troca de conhecimento (Shapiro et al., 2000); tecnologias que suportem o trabalho remoto, por exemplo, ferramentas de comunicação, coordenação e repositórios com informação (Akella, 2006, p. 233; Olson & Olson, 2014, p. 33), tecno complexidade (Leung & Zhang, 2017) e redes sociais com suporte de computador (Wellman et al., 1996), assim como segurança da tecnologia da informação (Nicklin et al., 2016) e incerteza tecnológica (Leung & Zhang, 2017).

Deste modo, as implicações que se colocam ao teletrabalho são resumidamente - pessoas, estrutura, liderança, tecnologia e cultura organizacional (Chapman et al., 1995, apud Gonçalves, 2014). Desde a motivação, formação e envolvimento dos colaboradores, até às ferramentas informáticas como a tecnologia *groupware*, são temas que surgem da emergência da transformação do trabalho.

Como vimos anteriormente, o teletrabalho pode ser de âmbito particular, ou seja, com projetos pessoais de por exemplo por encomenda de plataformas virtuais, ou suscitado pela organização, isto é, sendo um colaborador que trabalha para outrem. Neste último contexto apresentado, as organizações são em parte responsáveis por agilizar o teletrabalho da melhor forma, por pressão do teletrabalho ser cada vez mais utilizado. Uma pesquisa da *Deloitte* em 2020 descobriu que 71% dos diretores entrevistados disseram que permitiriam aos seus funcionários que optassem por um trabalho remoto de longo prazo após a pandemia (Wienclaw, 2020), mas a forma de aplicação em casos de urgência nem sempre é a melhor. De acordo com Nilles (1994, apud Gonçalves, 2014), o aumento da produtividade originado pelo teletrabalho pode estimar-se entre 5% e 20%.

Devido a toda esta mutação, há organizações com aplicações piloto de novas práticas de trabalho em relação a escritórios abertos, flexíveis, virtuais e sem papel (Sytze, 2019), que em contraste com os espaços convencionais de escritórios fixos pretendem refletir a cultura organizacional da instituição. Estas intitulam-se de *new ways of working* (NWW), denominado em português de novas formas de trabalhar, indicando a gestão integrada de espaço-temporais, tecnológicos, e mudanças de culturas organizacionais (Harrison et al., 2004; Veldhoen, 2005; Bijl, 2007; Baane et al., 2011, apud Sytze, 2019). Este novo tipo de espaços de trabalho social alinha-se com os requisitos da era da informação (Castells, 2001, apud Sytze, 2019) e inclusivamente pode ser considerado parte integrante da tendência mais ampla de diferenciação e flexibilização do espaço de trabalho (Felstead et al., 2005, apud Sytze, 2019). Ademais dos benefícios de negócios - rede dentro e entre organizações, economia de custos e espaço, produtividade, qualidade, criatividade, colaboração, comunicação, capacitação, transparência, confiança, e equivalência - culminando na satisfação geral do funcionário e do cliente, não é inteligível conectar novos processos de trabalho, novas instalações, ou a adoção de novas tecnologias (Derix, 2003; Veldhoen 2005, apud Sytze, 2019) a diversas pessoas.

Segundo Sytze (2019), a NWW tem como objetivo ser um design espacial que está conectado a objetivos de mudança organizacional, acompanhar a era da informação (Castells, 1996) através de edifícios inteligentes (Mitchell, 2000) e com base em organizações de aprendizagem (Senge et al., 1999). A abordagem lefebvriana acredita que a NWW pode, portanto, ser redefinido em termos de práticas organizacionais que resultam das interações entre a flexibilização das rotinas de trabalho (espaço percebido), a virtualização de ordens organizacionais tecnológicas pré-definidas (espaço concebido) e a ligação/interface do mundo da vida dos trabalhadores (espaço vivido). Tudo isto não acabando completamente com o convencional, formas físicas e sedentárias de trabalhar, isto é, caracterizado por uma forma híbrida de trabalhar em que os modos de trabalho digital e físico interagem.

No estudo piloto relatado por Sytze (2019), alguns funcionários claramente acharam difícil trabalhar sem uma mesa pessoal, sem papel/arquivos ou acharam difícil confiar e usar o banco de dados digital. Além disso, houve o aumento do ruído, interrupções e distrações, o que é recorrentemente relatado de efeito colateral óbvio de escritórios de plano aberto, e a redução de flexibilidade na medida em que acabou por se definir um dia para trabalhar remotamente, tornando-se efetivamente este dia indisponível para atividades de escritório, como encontros, reuniões presenciais. Nesse sentido, de acordo com Hancock et al (2011, apud Sytze, 2019), a

NWW contribui para a promoção de “novos trabalhadores modelo” que negociam “formas flexíveis e colaborativas de trabalho em grupo exigidas pela nova economia”.

No estudo de Sytze (2019) cita-se um empregado que trabalha desde 1993 em uma empresa “[a cultura corporativa] é distanciada, clínica. Somos uma empresa americana agora, a ênfase está nos números. Pessoalmente, sinto falta do calor na organização.”

Nesta sequência, é possível identificar a modificação das culturas organizacionais como o poder, a liderança, a motivação, a comunicação, a tomada de decisão, de percepção e de aprendizagem, de socialização, o que implicará novas exigências no estudo dos fenômenos psicossociais (Gonçalves, 2014). Ainda segundo o mesmo autor, cada vez menos existe espaço para atuações de gestão com pouco envolvimento e participação das pessoas. Posto isto, parece simples perceber que se colocam desafios aos gestores em termos de estruturar as tarefas, as filosofias e práticas de gestão a agilizar com as vontades individuais, organizacionais e societárias. A adoção do trabalho remoto ainda se prende, muitas vezes, com o problema cultural das organizações e dos gestores, por isso, torna-se evidente perceber como se reforça a cultura organizacional, mesmo que com trabalho à distância.

Deste modo, na conjuntura atual, podemos observar mudanças bruscas na forma de trabalhar, como é, então, o caso do surgimento do teletrabalho. Neste contexto, é importante visualizar a cultura organizacional além de um tipo, uma categoria fixa, algo mutável, que pode ter impacto nos colaboradores.

## II. Investigação Empírica

### 1. Problema

O problema da presente investigação é explorar a relação entre a cultura organizacional e a perceção de bem-estar dos colaboradores.

A importância de perceber como estes dois conceitos se relacionam prende-se com o facto da participação dos colaboradores estar a ser cada vez mais reconhecida, seguida do intra empreendedorismo individual, da cultura de ação, da gestão do conhecimento individual e do emergente teletrabalho.

Por isso, reforça-se o problema de como definir a cultura de uma organização, de assumir um modo de medir o bem-estar dos colaboradores e, desta forma, perceber qual a relação que a cultura pode ter no bem-estar e vice-versa. Assim, entender se a definição e/ou a imposição de uma cultura numa organização tem efeitos sobre o bem-estar dos membros desta instituição é o nosso foco de estudo.

Assim, para escolher uma empresa com uma cultura na qual os colaboradores desejam trabalhar e no qual os colaboradores se respeitam mutuamente, optamos pela *Critical Software*. A questão se estudo foca-se assim em perceber se a cultura desta empresa nacional do ramo tecnológico atende a ser uma cultura semelhante a *Asana* ou *as demais*, com efeitos no bem-estar dos colaboradores.

Posto isto, pretendo analisar assim a base cultural duma organização para que se possa observar realmente os colaboradores, se expressam as suas vontades e/ou limitações sem constrangimentos, quais os aspetos formais e informais em que se baseiam para concretizar o pretendido, se a organização promove o desenvolvimento individual do colaborador.

Caso se consiga constatar o perfil de cultura organizacional predominante, será importante concretizar tal nos comportamentos específicos tomados, na prática, pela organização. Assim sendo, pode-se modificar comportamentos e atuar sobre o bem-estar. Seguidamente, pode-se maximizar substancialmente o foco dado à pessoa e ao seu bem-estar nas organizações nos estudos académicos, não apenas numa ótica da psicologia, mas também de gestão organizacional.

Depois do enquadramento teórico que suporta esta investigação, a presente dissertação pretende gerar conhecimento empírico relevante para a organização de estudo e para a

comunidade científica, respondendo à pergunta *Qual a relação entre a cultura organizacional e a percepção de bem-estar dos colaboradores?*, associada aos objetivos:

i) Relacionar os índices de bem-estar dos seus colaboradores com as componentes da cultura organizacional.

ii) Perceber se esta organização pode servir de paradigma/modelo de cultura organizacional que pode ser adaptado a qualquer organização;

## 2. Método

Dado o objetivo do trabalho, definiu-se, numa primeira fase, que a população a estudar era constituída por empresas cujas características correspondiam aos seguintes critérios: empresas pertencentes ao território nacional; tinham um volume de negócios equivalente a uma grande empresa; atuavam no mercado com transparência, responsabilidade social e inclusive destacavam a importância do colaborador na organização, e que, nos media, em consideradas empresas de todo, com culturas democráticas.

Para resolver o problema da investigação, optou-se por uma determinada empresa nacional para a análise devido ao seu sucesso organizacional, ao mesmo tempo que valoriza os colaboradores e aposta no impacto social. Foram contactadas diversas empresas, desde a *Delta, SA, Sumol+Compal, SA, Ba Vidro, SA*, mas por disponibilidade e receptividade de momento, apenas a *Critical Software, SA* aceitou o convite de investigação.

### 2.1 Tipo de estudo

Tal como em todos os campos, as ciências sociais e humanas apresentam uma multiplicidade de abordagens e uma dependência contextual, embora a questão de estudo possa se adaptar a quaisquer um dos paradigmas defendidos na literatura. Afunilando numa perspetiva positivista, o conhecimento questiona-se por “hipóteses causais e estatisticamente comprovadas” (Coutinho, 2014, p. 11).

É requerido saber se a cultura organizacional é causa da percepção de bem-estarsocial, e para esse efeito teremos de procurar definir, descrever, analisar a cultura presente numa organização, a fim de observar os aspetos que a cultura organizacional presente tem confrontado com o bem-estar presente, controlando o contexto.

Este tipo de estudo é uma metodologia de investigação que não é fácil de levar a cabo, sendo que “demasiados estudos mal concebidos e implementados sob a designação genérica de qualitativos, numa tentativa de se evitar definir e descrever métodos de recolha de dados, de fundamentar pressupostos teóricos e até de descrever claramente os resultados a que se chegou” (Savenye & Robinson, 1996, p. 1171, apud Coutinho, 2002), razão porque são encarados por muitos com desdém (Yin, 1994, apud Coutinho, 2002).

O estudo de caso tem vindo a ganhar popularidade crescente na investigação educativa nos últimos anos a avaliar pelo aumento crescente do número de projectos de investigação que utilizam este método de pesquisa. (Yin, 1994, apud Coutinho, 2002)

Alguns autores consideram como uma modalidade de investigação mista (Bisquerra, 1989; Gomez, Flores & Jimenez, 1996, apud Coutinho, 2002), daí existem estudos de caso que combinam com toda a legitimidade métodos quantitativos e qualitativos. Por isso, para abordar este tema contamos com o estudo de caso.

Olhando para este estudo do caso como único e instrumental, analisa-se apenas uma empresa para fornecer introspeção sobre a questão em causa e para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente do caso em si. Por isso, este deverá servir para melhor conhecer o fenómeno (Stake, 1995, apud Coutinho, 2014), assim como ser um estudo global (Gómez, 1996, apud Coutinho, 2014) de uma só unidade de análise, ou seja, de uma só instituição.

## 2.2 Procedimento

A investigação empírica consistiu no desenvolvimento das seguintes atividades: definição da população e seleção de caso e estudo desse caso, desenvolvido em duas fases.

Na seleção de caso, fez-se, numa primeira etapa, uma recolha de dados segundo a abordagem qualitativa junto com os responsáveis pela comunicação externa e analisou-se os sites das empresas no sentido de se obter dados adicionais. As técnicas usadas foram recolha e análise documental, e nalguns casos uma entrevista telefónica. Num primeiro contacto, por e-mail ou por telefone consoante a vontade da organização, com os responsáveis pela comunicação externa explicou-se o objetivo do estudo e fases de desenvolvimento do trabalho. Enviou-se também, a seu pedido, o plano de trabalho por e-mail ou procedeu-se a uma primeira reunião na qual se entregou e discutiu o plano de estudo. Apresenta-se uma das cartas enviadas e o plano de trabalho apresentado às empresas em anexo (Anexo 1). Após estas diligências, e devido à pouca recetividade e disponibilidade de muitos dos selecionados, uma organização decidiu participar no estudo, ao contrário das demais contactadas.

Assim, o caso selecionado obedece a dois critérios gerais, o de disponibilidade em participar no estudo e, seguindo-se aqui o critério sugerido por Silverman (1989), enquadra-se nos princípios teóricos gerais sugeridos pelo objeto de estudo e objetivo geral do trabalho.

Numa segunda etapa, elaborou-se um breve guião de entrevista com questões acerca de alguns dos componentes da cultura organizacional que, segundo a comunidade científica tinham um maior consenso. Após a reunião via Skype com o departamento *People Team*, e obtidas as devidas autorizações para proceder à investigação com os instrumentos pretendidos, procedeu-se ao envio dos questionários e das entrevistas pela CSW, por sigilo de correios de e-mail dos colaboradores.

Desta forma, utilizou-se este instrumento a membros da empresa de vários níveis hierárquicos e a exercer várias funções. O tratamento dos dados, efetuado através de uma análise de conteúdo temática, possibilitou caracterizar a cultura organizacional e as perceções de bem-estar dos entrevistados sobre as questões colocadas.

O estudo de caso, iniciado em novembro de 2020, foi desenvolvido em duas fases. Numa primeira fase, administrou-se um questionário a uma amostra de membros de cada escritório. Numa segunda fase, de abordagem ao problema, foram efetuadas entrevistas aos responsáveis pelas equipas e alguns colaboradores da equipa de recursos humanos. A análise foi complementada com a recolha e análise de fontes documentais, e fez-se a explicação pormenorizada das técnicas de observação utilizadas no estudo no ponto seguinte.

## 2.3 Caracterização do campo

Numa primeira fase, antes do procedimento, para a população deste estudo, foram consideradas as grandes empresas nacionais com uma cultura organizacional colaborativa e um sucesso organizacional de destaque, depois segmentamos para as empresas ligadas às Tecnologias de Informação (TI), e chegamos à *Critical Software* (CSW) por disponibilidade desta.

A maioria das empresas de tecnologia oferecem, além de recompensas salariais ou subsídios de alimentação e de saúde, escritórios que aceitam animais de estimação remodelações de escritório de casa, veículo da empresa, e outros benefícios criativos aos seus colaboradores, como a *Asana*, a *Google* ou a *Blip*. Posto isto, envergamos pelo convite a uma empresa nacional de TI (Tecnologias de Informação), que pode ser mais detalhadamente estudada por um estudo de caso.

Deste modo, o caso objeto deste estudo é a CSW e prende-se por, além de cumprir os critérios gerais de seleção e se destacar pelo crescimento exponencial dos últimos anos, ser uma organização que revela disposição para estudos académicos, sendo de interesse perceber que tipo de cultura assume.

“Hoje as maiores empresas, as mais exigentes, olham para Portugal como um país que é um centro de excelência na engenharia”, sustenta Gonçalo Quadros<sup>19</sup>, por isso mais uma razão para valorizar o estudo na CSW, empresa de engenharia de software. De referir que os dados apresentados em seguida são provenientes do site oficial da empresa, notícias/reportagens, trabalhos académicos publicados e informação disponibilizada pela empresa via e-mail.

Esta organização dedica-se ao “fornecimento de sistemas e serviços de software para aplicações de segurança, missão e negócios críticos” para indústrias distintas – aeroespácio, automóvel, defesa, dispositivos médicos, energia, espaço, ferroviário, telecomunicações, entre outras. Assim, a sua atividade consiste, em cerca de 90% da área de negócios da CSW, ou seja, a prestação de serviços no âmbito do aperfeiçoamento de soluções de engenharia informática que asseguram o bom funcionamento de sistemas críticos. A *Critical* foi fundada em 1998 em Coimbra, intitulada de Grupo *Critical*, e neste momento, agrega a CSW. Ao mesmo tempo que o grupo *Critical* se expande, a CSW cria uma subsidiária no Reino Unido, abre escritório em Lisboa e no Porto, seguida da expansão para o Brasil, em Moçambique e em Angola, com um escritório inaugurado na Alemanha. Adicionalmente, a CSW foi referida pela *Business Week* como uma das 500 empresas com crescimento mais rápido na Europa<sup>20</sup>. Com clientes por todo o mundo, como a Vodafone, a EDP, a *Enersis*, a *Unimed*, a AES, a BPI, o Banco de Nova York, entre as demais, produz e comercializa “soluções de gestão de dados”, através de mais de 950 colaboradores, no seu total em 10 escritórios.

A organização interna da CSW é baseada numa estrutura meta nacional. Esta procura eliminar as fronteiras geográficas tradicionais, que muitas vezes podem atrapalhar o verdadeiro ambiente de trabalho global colaborativo e, por isso, concentra-se em estabelecer funções dentro da empresa como um todo - apoiando todas as pessoas e operações em todos os locais - onde quer que esteja o “talento”. Assim, a CSW está estruturada em diferentes áreas funcionais, idêntica em toda a organização, independente de geografias e subsidiárias. Os objetivos de cada área funcional dizem respeito a toda a organização, e os chefes de cada área funcional podem

---

<sup>19</sup><https://www.publico.pt/2018/06/18/economia/noticia/bmw-escolhe-portuguesa-critical-software-para-construir-o-carro-do-futuro-1834734>

<sup>20</sup> <https://www.ipn.pt/noticias/noticia/14>

vir de qualquer uma das subsidiárias. De destacar que os membros do Conselho de Administração são normalmente selecionados entre os chefes do departamento das diferentes áreas funcionais.

### (I) História

A *Critical Software, SA* (CSW) insere-se desta forma no grupo *Critical*, embora seja esta a empresa que deu origem ao grupo. “A *Critical* ganhou projeção quando fez negócio com a toda-poderosa agência espacial norte-americana”, e de apenas uma *start-up*, com pouco tempo de vida, de repente “foi catapultada para uma nova galáxia”, recorda Gonçalo Quadros<sup>21</sup>. A CSW nasce em 1998, em Coimbra, com um grupo de colegas investigadores que decidiu levar a sua ideia à incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes (IPN), instituição que apoia as ideias inovadoras do setor privado de projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT). Em 1999, a CSW já lançava a primeira implementação comercial do *software*, inaugurando uma subsidiária em *San Jose*, Califórnia, e posteriormente assinou o primeiro contrato com a NASA. Em 2006, começa a criar empresas derivadas (*spin-off's*), o que impulsiona o grupo *Critical* e gera mais subsidiárias. Neste momento, a CSW e a *Critical Manufacturing*, e até a *Critical Techwork* (Figura 8), pelo volume de negócios atingido, distinguem-se no grupo, embora sejam diversas as novas empresas derivadas e *start-up's* existentes (Figura 9). Pode assistir-se, por isso, a um crescimento fugaz do grupo, a uma estabilidade financeira, assim como a um recriar de novas histórias semelhantes à da CSW.

---

<sup>21</sup><https://www.publico.pt/2018/06/18/economia/noticia/bmw-escolhe-portuguesa-critical-software-para-construir-o-carro-do-futuro-1834734>



Figura 8 – Diagrama organizacional do grupo Critical retirado de Pinho (2014, p.13)



Figura 9 - Start-ups do grupo Critical retirado de Nunes (2018, p.35)

Em suma, a CSW começou por dedicar-se essencialmente à produção de *software*, no entanto, cedo mudou para uma empresa de produção de software e sistemas, apostando em soluções à medida do sector de atividade e das necessidades criteriosas e concretas de cada organização com que colabora.

## (II) Estrutura Organizacional

A CSW pertence ao grupo *Critical*, e como já foi referido, esta é o coração do grupo, pois foi desta que surgiram novas empresas, bem como várias *spin-off's* (*start-up's*). Estas são

imprescindíveis, pois têm valor acrescentado para o grupo, com um crescimento gradual, verificado ao longo dos últimos anos e envolvendo várias geografias (Nunes, 2018).

Relativamente ao departamento financeiro do grupo *Critical*, é constituído por duas equipas. Uma das equipas é responsável e direcionada pela componente contabilística e financeira da CSW e das subsidiárias, pela  *Holding* e pela *ITGrow*. Por outro lado, a segunda equipa está vocacionada para as empresas *start-up's* do grupo, nomeadamente *Critical Links* (*Critical Links,SA* e *Critical Links,Inc*), *Critical Ventures*, *Critical Materials*, *Watchful Software*, *BlueCaring*, *Retmarker* e *Coimbra Genomics* (CSW, 2016c). A componente contabilística e financeira da CSW foi organizada, segundo Nunes (2018), por 6 áreas de atuação:

(i) *Consulting* é área que está direcionada para a supervisão e acompanhamento das operações contabilísticas com vista a minimizar os impactos fiscais e na implementação de estratégias com objetivo da minimização da carga fiscal;

(ii) *Procurement* é a área responsável pelo processo de compras das empresas, e trata dos processos de negociação relativo a aquisição dos bens e serviços que melhor satisfaçam os interesses e as necessidades das empresas do Grupo;

(iii) *Accounting* consiste na área responsável pelo registo e tratamento das relações económicas e financeiras das empresas do Grupo;

(iv) *Treasury and Invoicing* é área que trata do processo de vendas, gestão das contas bancárias, gestão do risco financeiro e das taxas de câmbio;

(v) *Payroll* é a área de processamento de mapas de despesas, concretamente, despesas de deslocações nacionais e internacionais, realizadas pelos colaboradores, em nome da empresa;

(vi) *Controlling* é a área com a principal função de elaborar os relatórios semanais e mensais e, para além disso, efetua ainda a gestão da atribuição de centros de custo aos responsáveis.

Referente à equipa responsável pelas *start-up's*, funciona de uma forma autónoma e independente, executa também praticamente todas as atividades das seis áreas de atuação acima mencionadas, à exceção dos serviços de compras que são prestados por uma outra equipa do Departamento Financeiro a todas as empresas do Grupo *Critical*.

### **(III) Posicionamento**

O posicionamento da CSW, na população de empresas de Tecnologia de Informação (TI), é a aposta no desenvolvimento de *softwares* de valor acrescentado, não querendo competir com a indústria de *software low cost* dos países asiáticos. No mercado, a organização apresenta-se com os seguintes valores:

(i) Inovação - É marcada pelo espírito criativo, pela capacidade de pensar de forma global, cujo objetivo é ser uma empresa visionária, empreendedora, capaz de criar e implementar soluções inovadoras para garantir que os processos críticos dos seus clientes sejam obtidos de forma segura e eficaz.

(ii) Excelência - Traduzida numa equipa elite com experiência e alto nível de conhecimento técnico, capaz de captar e desenvolver talentos. Faz parte da cultura organizacional trabalhar com determinação, desenvolver as aptidões das equipas e o comprometimento de excelência em tudo o que fazem e em todos os sítios onde atuam.

(iii) Cooperação - O trabalho em equipa é a aptidão mais trabalhada e fomentada dentro da CSW. São promovidos o bom ambiente e o bem-estar entre as equipas, a criação de relações interpessoais, possibilitando a partilha de conhecimentos e experiências. Os valores chave estimulados são a motivação e a criatividade.

(iv) Fiabilidade - “Cumprimos promessas”, ou seja, tem o propósito de criar relações credíveis e de confiança, estabelecida com o compromisso da construção de um *software* fiável e de sistemas de gestão de dados que contribuam para a segurança de pessoas, dos equipamentos e das infraestruturas.

Além de uma história de décadas, posicionar a CSW como apenas uma empresa tradicional é um erro, pois, neste momento, esta assume-se no mercado como uma organização cada vez mais cidadã. Deste modo, esta prioriza a responsabilidade social e realiza contratos com empresas com valores semelhantes, como por exemplo, a cooperativa *Coopérnico* - “é uma cooperativa de energias renováveis, que alia à sua natureza social o apoio a projetos de solidariedade, educacionais ou de proteção ambiental”<sup>22</sup>. Este é um novo fornecedor de energia da CSW e refere que “A *Critical* passa a ser o segundo maior consumidor da *Coopérnico*, apenas atrás da Adega Cooperativa de Palmela. E é a primeira empresa que não vem de dentro do sector social”<sup>23</sup>, citado pelo presidente da *Coopérnico*, Nuno Brito Jorge, para o jornal Expresso.

---

<sup>22</sup> <https://www.coopernico.org/pt/about#team>

<sup>23</sup> <https://expresso.pt/economia/2021-01-08-Coopernico-entra-no-campeonato-dos-grandes-e-passa-a-fornecer-eletricidade-a-Critical-Software>

#### (IV) Ambiente interno

Segundo o *Teamlyzer*<sup>24</sup>, as melhores empresas na área de TI para trabalhar em 2021 são a *Microsoft*, *Blip* e *Mercedes-Benz.io*, num universo de 2721 empresas de TI registadas na plataforma *online*. De referir que esta aplicação *web* depende da partilha de experiências sobre a empresa pelos profissionais de TI, ou colaboradores registados na aplicação, daí os resultados não dependerem da organização ou da *Teamlyzer*, mas dos utilizadores. Nesta aplicação, a CSW atinge bons resultados, segundo a opinião da comunidade de seguidores:

##### Opinião da comunidade (47)

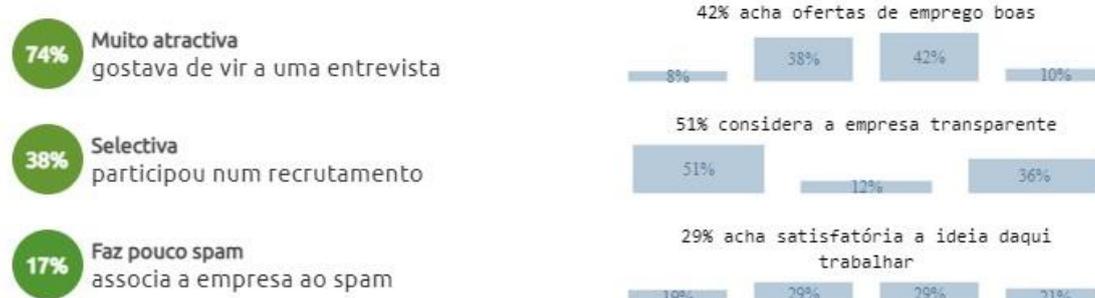


Figura 10 - Opinião sobre a Critical Software na ótica do profissional de TI, retirada de <https://pt.teamlyzer.com/companies/critical-software>

Relativamente aos colaboradores internos da CSW, há relatos, segundo o *Teamlyzer*<sup>25</sup>, da instituição “como uma família unida” de um Programador de Software (Anexo 2.1); ter “cultura empresarial excelente” (Anexo 2.2); e ser “bom sítio para trabalhar” (Anexo 2.3). No *site* da CSW referem que além de satisfazer os acionistas, têm a preocupação simultânea com os colaboradores, permitindo que “a cultura e os valores [estejam] no centro de tudo o que fazemos”.

Visto que a programação requer, não só a solução lógica de problemas, mas trabalho em equipa, o programador de *software* não tem apenas uma fascinação por código. Por isso, a CSW preocupa-se com o seu ambiente organizacional, como também com as diferentes formas de interação social. Os seus colaboradores são vistos como parte da instituição, pois como referem “na *Critical Software*, já começamos a desenvolver este tipo de programa (‘Apostar em TI’ e ‘Acertar o Rumo’)”<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> aplicação web para avaliação de empregos e entrevistas pelo candidato - em <https://pt.teamlyzer.com/>

<sup>25</sup> em [https://pt.teamlyzer.com/companies/critical-software/work-reviews?order\\_reviews=highest\\_rated&page=1](https://pt.teamlyzer.com/companies/critical-software/work-reviews?order_reviews=highest_rated&page=1), consultado a 18/03/2021 às 17:31

<sup>26</sup> <https://criticalsoftware.com/en/news/myth-busting-software-careers>

Tendencialmente, a maioria dos colaboradores da CSW são desenvolvedores ou programadores de *software*, e estes são alvo de estigma social, assumidos como introvertidos, medrosos por qualquer tipo de interação social. No entanto, o lema da *Critical* é "mais fortes juntos" e isto, segundo a instituição, requer comunicação eficiente, bem como uma equipa que trabalhe para o sucesso na realização dos objetivos. Esta dicotomia mostra que a CSW tende a acabar com o mito das empresas de TI serem compostas apenas por colaboradores com trabalhos rotineiros e solitários, isolados e sem dinâmica social, apostando na comunicação e na relação entre os colaboradores, em determinadas áreas de conhecimento que envolvem o trabalho a desempenhar pelos colaboradores, o que fornece contrapartidas e mais-valias diretas, como por exemplo surgirem novos processos e novas dinâmicas. Posto que a CSW desenvolve sistemas e serviços de *software* para aplicações de segurança, missões e negócios críticos, os seus projetos de sucesso tiveram um impacto real na vida e nos negócios de milhões de pessoas. A organização surpreende, desse modo, por “Qualquer empresa pode reinventar ou criar produtos, mas poucos podem dizer que ofereceram aos seus colaboradores a oportunidade de fazer história.”<sup>27</sup>.

#### (V) Cultura Organizacional

A organização acredita numa cultura de diversidade, pois “Em particular para a engenharia de software, a diversidade faz a diferença. (...) Ter engenheiros portugueses que adquiriram experiência do estrangeiro e tiveram expostos a essa diversidade, e atrair estrangeiros que queiram vir viver para Portugal são ambas as opções muito interessantes.”<sup>28</sup>, segundo João Carreira. Quanto à agilidade da cultura, o chairman João também realça que:

Para uma empresa é muito fácil, à medida que cresce, começar a ossificar-se, a perder agilidade, a tornar-se administrativa, processual, chata... Para vencer isso, é preciso ter uma cultura muito forte. E não é uma cultura, enfim, daquela em que definimos uns valores bonitos, pomos na parede e... todos acreditamos que vamos seguir esses valores. Mas é uma cultura e um conjunto de valores em que se acredita e que se vive, e eu acho que isso é parte do segredo para nós com 1000 pessoas conseguirmos manter-nos ágeis como somos.

Uma das questões frisadas pelo chairman João, embora paradoxal, revela a ideia de que mudar tem de fazer parte do quotidiano dos colaboradores - “é como se a mudança tivesse de fazer parte da rotina”.

Além disso, a cultura da CSW estende-se pelas diversas regiões, não havendo uma sede de decisões definida, pois a instituição percebeu que o talento não está concentrado nas

<sup>27</sup> <https://criticalsoftware.com/pt/our-world/cultura-historia>

<sup>28</sup> <https://www.vdigital.pt/programa/made-in-portugal/episodio/a-cultura-agil-da-critical-software-a-tecnologica-em-que-a-nasa-apostou-10659556.html>

metrópoles. Diante disso, cada vez mais abrem escritórios em áreas fora das grandes cidades tradicionalmente associadas a empregos de tecnologia. Em Fevereiro de 2018, anunciou que Évora, Tomar, Vila Real e Viseu receberão centros de engenharia, numa decisão de "procura[r] combater o êxodo populacional para o litoral"<sup>29</sup>, sendo das recentes aquisições três escritórios no interior - Vila Real, Viseu e Tomar. Assim, a organização beneficia aqueles que com as suas melhores habilidades e motivação querem trabalhar com esta, mas não habitam nos grandes centros. Adicionalmente, as ofertas de trabalho remoto são cada vez mais comuns, embora entenda-se que não agrada a todos, por isso, também há muitas funções disponíveis no escritório.

Todos os escritórios “de engenharia têm igual importância para nós”<sup>30</sup>, diz Paula Gomes da Costa, *People Director* da empresa, e a mesma refere que “a *Critical Software* define-se como uma empresa meta nacional, o que significa que oferecemos as mesmas condições e respostas nos nossos (...) centros de engenharia”. Esta também diz que “Acima de tudo, procuramos profissionais nas áreas de engenharia com vontade de apostar em projetos e tecnologias de elevada complexidade. Outro fator que valorizamos é a capacidade de trabalhar em equipa e o desejo de integrar a família *Critical Software* e acrescentar valor a qualquer equipa em que se insiram.”

Além de serem agregadores de diferentes formas de ser e estar, pois contratam e agregam em equipas diferentes regiões de Portugal e diferentes países, a CSW assume o fator crítico no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus. Os colaboradores da CSW apresentam-se, na ótica da organização, como pessoas que “valorizam os desafios tecnológicos, a possibilidade de integrar projetos com impacto real, a formação a que têm acesso e a flexibilidade de horário e modo de trabalho”<sup>31</sup>.

O NWW (*New Ways of Working*), enquanto projetos de escritórios, pode ser considerado parte integrante da tendência mais ampla de diferenciação e flexibilização do espaço de trabalho (Felstead, Jewson & Walters, 2005, apud Sytze, 2019), por isso, analisaremos o local de trabalho da CSW para observar a tendência cultural existente na empresa.

---

<sup>29</sup><https://www.publico.pt/2018/06/18/economia/noticia/bmw-escolhe-portuguesa-critical-software-para-construir-o-carro-do-futuro-1834734>

<sup>30</sup><https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/tornar-portugal-mais-competitivo-como-um-todo/>

<sup>31</sup><https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/tornar-portugal-mais-competitivo-como-um-todo/>

O NWW comporta flexibilização dos espaços de escritório em termos de *hot-desking*, ou seja, um sistema de organização de escritório que passa pelo uso da mesma superfície de trabalho por vários trabalhadores, bem como a existência de áreas de convivência, espaços compartilhados (Figura 11).



*Figura 11 - Escritório de Lisboa com área de lazer na CSW, enviada pela instituição.*

Além de manter o espaço físico, virtual e mental, podemos verificar que a CSW se organiza por blocos A, B, onde o design foi pensado para as atividades de trabalho específicas que requerem combinações particulares de indivíduos (ou colaborativos) e trabalho físico (ou virtual) - reuniões individuais, mesas de trabalho partilhadas, áreas de estar, áreas de silêncio, salas de conforto, reuniões.



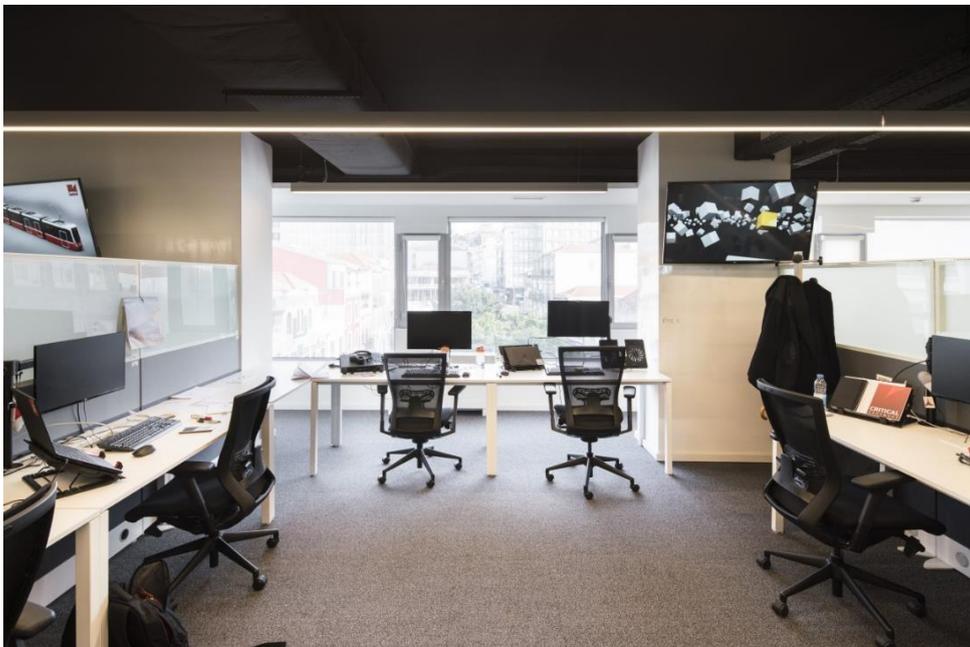
*Figura 12 - Corredor que liga salas de trabalho, saída do edifício e espaços de convívio na CSW de Coimbra, enviada pela instituição*

Adicionalmente, o *design* espacial está conectado a objetivos de mudança organizacional e, posto isto, a CSW tem espaços que acompanham a era da informação (Castells, 1996) através de edifícios inteligentes (Mitchell, 2000, apud Sytze, 2019) e com base em organizações de aprendizagem (Senge et al., 1999, apud Sytze, 2019). Podemos observar, por um lado, um local de trabalho flexível, com uma “abordagem completamente transparente em relação ao desempenho e crescimento de cada um”, por outro lado, temos imagens de super-heróis que são associadas à *Critical Titan*, onde com planos de formação convidam novos membros a desafiar os limites da tecnologia para ter impacto não só na nossa comunidade, mas também na vida de milhões de pessoas.



*Figura 13 - Local de Critical Titans em Lisboa na CSW, enviada pela instituição*

O espaço é construído em termos de práticas organizacionais que resultam das interações entre a flexibilização das rotinas de trabalho, mas também pela virtualização de ordens organizacionais tecnológicas pré-definidas (um monitor e um portátil com ventilação para um colaborador) e a *interface* do mundo da vida dos trabalhadores (janelas para o espaço vivido no exterior).



*Figura 14 - Escritório do Porto da CSW, enviada pela instituição*

Este ambiente ao mesmo tempo pode reduzir o compromisso e a coesão social da organização, pois ao abrir os espaços de trabalho e a convivência e partilha dos mesmos locais, pode provocar rejeições e reações evasivas. Ao ter conhecimento do status ou a comparação entre rotinas, ou até mesmo hábitos convencionais não compatíveis com o espaço pode gerar conflitos. No entanto, a autogestão é acompanhada pela maior capacitação dos colaboradores, e estes espaços proporcionam apenas um espírito de equipa onde além de reuniões formais podem partilhar talentos artísticos.

A CSW tem espaços de lazer compartilhados, aproveitados para realizar eventos sociais e atividades de *teambuilding*. Adicionalmente são pontos acolhedores onde dispõe fruta, sopa e bebidas gratuitas, revistas de consulta, vales de desconto em ginásios, restaurantes e outros.

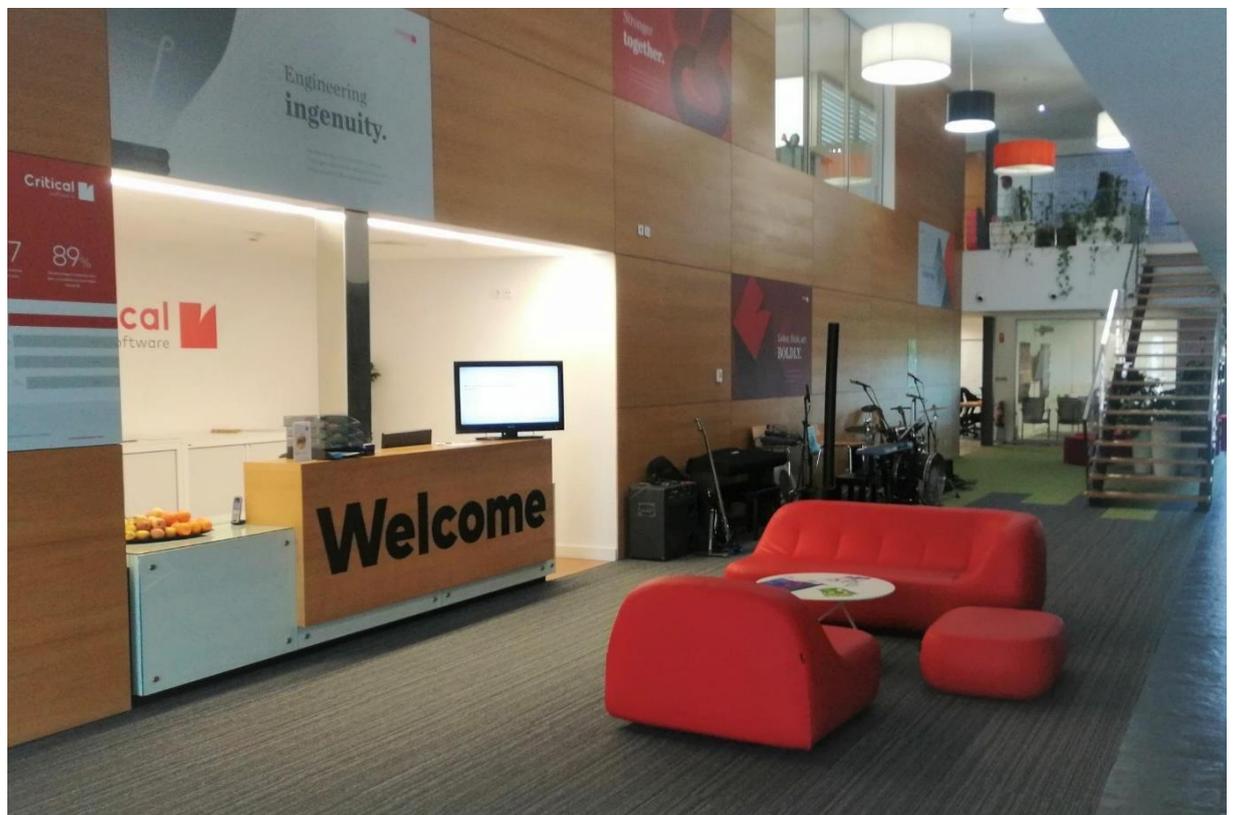


Figura 15 - Recepção da CSW em Coimbra, enviada pela instituição

Referente a espaços para a inovação, segundo a CSW, os desenvolvedores de *software* e programadores geralmente precisam de usar a imaginação quanto qualquer artista ou autor. Por isso, o diretor executivo, João Carreira, explicita que a CSW tem um *playground*, ou seja, “um espaço dentro da empresa onde qualquer pessoa pode ir, experimentar, com tecnologia,

com ideias, criar protótipos". O mesmo também refere que "Nós nos últimos dez anos criamos cerca de dez empresas dessa forma."<sup>32</sup>.

## (VI) Inovação

A inovação na CSW vem no decorrer da ambição de ultrapassar barreiras e criar um impacto no dia-a-dia das pessoas, assim como de olhos postos na internalização e num caminho para um futuro promissor. A vontade de inovar pode vir do processo de globalização e integração económica, mas a *performance* surpreendente de um caso académico de sucesso demonstra que o impulso da inovação vem do desenvolvimento de ideias criativas e futuros projetos inovadores alcançados através de uma correta estratégia - adoção de processos dinâmicos e estruturados, assentes na atribuição/distribuição de competências e em colaboradores com capacidades técnicas e humanas de excelência. Posto isto, mais que solicitar criatividade aos colaboradores, foi preciso construir uma envolvência, cultura que o permitisse. Através das *spin-off's* académicas permite-se a transferência de tecnologia das universidades e instituições de pesquisa para a indústria, sendo o principal ponto de investimento da CSW, para continuar a desenvolver a inovação da tecnologia. Com o programa "*Critical Learning Program*" oferece-se também bolsas de estudo aos estudantes universitários de Informática e Engenharia Informática, com o objetivo de alinhar os alunos com as necessidades da empresa no setor das tecnologias de informação. De destacar que em Outubro de 2019, a organização já se propunha a gerar:

- (i) A primeira plataforma do Reino Unido para as empresas acederem a dados gerados a partir de medidores inteligentes;
- (ii) A tecnologia de teste por trás de grandes projetos de infraestrutura de TI (componentes e serviços que fornecem a base para sustentar todos os sistemas de informação de uma organização);
- (iii) Um novo mecanismo de busca em linguagem natural capaz de responder às perguntas mais complexas sobre dados de energia.

---

<sup>32</sup> <https://www.vdigital.pt/programa/made-in-portugal/episodio/a-cultura-agil-da-critical-software-a-tecnologica-em-que-a-nasa-apostou-10659556.html>

## (VII) Responsabilidade Social

Relativamente à responsabilidade social da organização, esta tem como público-alvo grandes empresas que precisam de soluções tecnológicas, atingindo a CSW, indiretamente, o “consumidor final”, ou seja, um grande número de pessoas.

A organização reforça os valores fundamentais da responsabilidade social através da cooperação para uma eficácia empresarial, do compromisso que tem com a cidadania global e do investimento nos seus colaboradores e nas respetivas regiões onde criam impacto. Esta atitude é parte integrante da cultura organizacional, contribuindo de forma positiva na vida das pessoas e na evolução das comunidades, focando-se nos seus membros e aliciando-os a questões sociais, a melhorar as regiões apoiando programas e parcerias estratégicas, continuando num futuro a desenvolver e a fortalecer esse impacto. A título de exemplo - JUMO é um projeto de mudança de vida real que apoia a inclusão financeira de comunidades de países africanos e asiáticos, onde alcançaram 80% das pessoas que são excluídas ou mal atendidas por serviços financeiros tradicionais na África e na Ásia, querendo a JUMO chegar aos 3 fusos horários diferentes.

As instituições sociais apoiadas pela CSW incluem a *Murray Parish Trust*, que trabalha no sul da Inglaterra para apoiar crianças gravemente enfermas e suas famílias; a AKM - *Munich Children's Hospice Foundation*, que visa aliviar as pressões sobre as famílias de um ente querido com uma doença terminal; a CAIS Recicla, que fornece habilidades artesanais inestimáveis para pessoas desfavorecidas usando materiais recicláveis; e os Médicos do Mundo, que garantem que aqueles que vivem nas regiões mais desafiadoras do nosso planeta tenham acesso a bons cuidados de saúde; entre outras. Em destaque, em alturas de epidemia surgiram novas iniciativas: a *StopCovid-19* é uma das campanhas de maior sucesso que foi realizada pela *GoParity*, uma plataforma de investimento que promove projetos sustentáveis por meio do acesso a novas oportunidades éticas; a *Southampton Hospitals Charity*, em que a *Critical* tem doado dinheiro para esforços de apoio à saúde mental e física de todos os membros que prestam cuidados e salvam vidas contra o COVID-19.

De referir que o impacto ambiental em que a empresa assume é notável, pois pratica formas de trabalhar sustentáveis nas suas atividades empresariais. De destacar, em 2012, colocou em funcionamento uma nova plataforma de gestão de edifícios, que funciona em toda a sede, e tem como função controlar e gerir o consumo de energia que permite uma eficiência ambiental, ao mesmo tempo que assegura o conforto dos seus colaboradores.

Por fim, a responsabilidade social está expressa no foco nas pessoas acreditando que o talento, a inspiração, a energia e, igualmente, a paixão é o que impulsiona o sucesso de todo o conjunto. A organização vê como um dos segredos a motivação existente entre os colaboradores, onde grande parte deste vem das atividades de *team building* que geram integração, melhorando a forma como trabalham, e o conseqüente sentimento de pertença e compromisso organizacional.

### **(VIII) Resultados e impacto**

Como já referido, a *Critical Software* formou mais de 950 colaboradores e quer atingir os 1200 em 2021, e conta com 10 escritórios pelo mundo, que já geraram mais de 10 *spin-off*'s e/ou *start-up*'s. “A *Critical Software* orgulha-se de fornecer um ambiente acolhedor e condutivo à evolução dos seus colaboradores, além de promover uma forte ética de trabalho. Quando apropriado, deve ser também referida a existência de um Orçamento de Responsabilidade Social de 3% do lucro anual.”<sup>33</sup>. Isto demonstra que embora o terceiro setor seja emergente e forneça um grande número de empregos, o setor tecnológico não fica atrás e gera emprego de ano para ano. Embora o setor de TI exija mais competências técnicas em certa medida, aposta na responsabilidade social sobre o bem-estar dos seus colaboradores.

Ainda no que concerne a resultados económicos internos, ou seja, à estrutura de custos da CSW, é de referir que esta tem uma carteira de clientes bem diversa - estes totalizam um total de dez áreas distintas e detêm um volume de vendas anual situado entre os 10 milhões e os 50 milhões, em que 98% dos clientes têm maior dimensão que a CSW. O ano 2017 foi um ano de recordes, aumentou da faturação global para € 32 milhões no ano, um aumento de 12%. O EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) atingiu 4,8M € (15% do volume de negócios) e o EBT (*Earnings before taxes*) subiu para 3,7M € (12% do volume de negócios), representando um crescimento de 15% face ao período homólogo. Com a atuação em mercados internacionais como o Reino Unido e a Alemanha complementou os sólidos resultados em Portugal. Em 2017, de realçar que o grupo *Critical* teve despesas de I&D de 3 230 (milhares de euros), tendo ficado em 52º lugar no universo de 100 empresas<sup>34</sup>. Em 2018, os resultados de satisfação do cliente já alcançavam a pontuação de 8,7 em 10, em média,

---

<sup>33</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/15567316.pdf>

<sup>34</sup>

[https://www.dgeec.mec.pt/np4/206/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=11&fileName=IPCTN17\\_100MaisEmpresas\\_ListasDefinitiva.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/206/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=11&fileName=IPCTN17_100MaisEmpresas_ListasDefinitiva.pdf)

sendo o melhor desempenho da empresa até ao momento. As vendas em 2019 atingiram os 58,1 milhões de faturação, tendo uma evolução crescente nesta (Anexo 3). Ainda referente ao ano 2019, o EBITDA atingiu os 14,7M € e o EBT 13,6M €, tendo apostado 2,8M € em despesas de I&D. Como podemos observar o crescimento significativo é fugaz em todos os parâmetros.

Duma forma geral, os resultados ao nível externo são os seguintes: um grupo de operadoras de rede europeias líderes lançou o *European Energy Data Access Pilots 2020*, uma competição em toda a Europa para os melhores pilotos de produtos e serviços de energia inovadores, e a CSW está entre as vencedoras; adicionalmente, foi um dos vencedores do Prémio Export & Internacionalização e o Prémio Crescimento Empresarial, uma iniciativa que se realiza em parceria com a Informa DB e com a *Deloitte*. Na entrega deste último prémio, o presidente, Gonçalo Quadros, reforçou que "posicionar-se no mercado económico como uma empresa cidadã"<sup>35</sup> seria o próximo desafio da CSW, o que neste momento é um objetivo em progresso. Estes resultados além de terem impacto na notoriedade e visibilidade da organização, remetem a importância que a empresa dá à inovação, à cidadania organizacional e à responsabilidade social. Assim, a CSW além de se destacar pelo volume de negócios, tem desempenhado um papel importante na projeção/evolução de todas empresas do grupo, assim como financiá-las.

## **(IX) Distribuição de capital**

A distribuição de capital, à data de 31 de dezembro de 2019, do grupo *Critical*, era 81,16% da empresa mãe *Critical Holding*, S.A, 5,05% do acionista Abel Pinto (informações completas do acionista não disponíveis) e 2,59% pertencentes à CSW, S.A. A empresa-mãe tem 4 participações maioritárias em empresas estrangeiras, assim como 6 minoritárias (Anexo 4). Relativamente à distribuição de lucros da CSW, devido ao seu contexto dinâmico e competitivo, cada vez mais sustentado pela especialização em termos de conhecimento/processos, e de procurar nichos de mercado, parte significativa dos seus dividendos é investida em inovação e em criatividade (nela mesma e nas empresas do grupo), de modo a manter a sua posição no mercado e controlar os processos tecnológicos em permanente mutação.

---

<sup>35</sup> <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2020-12-15-A-capacidade-de-construir-uma-comunidade-forteficou-afetada-mas-olhamos-para-isto-como-uma-enorme-oportunidade-lembra-Goncalo-Quadros>

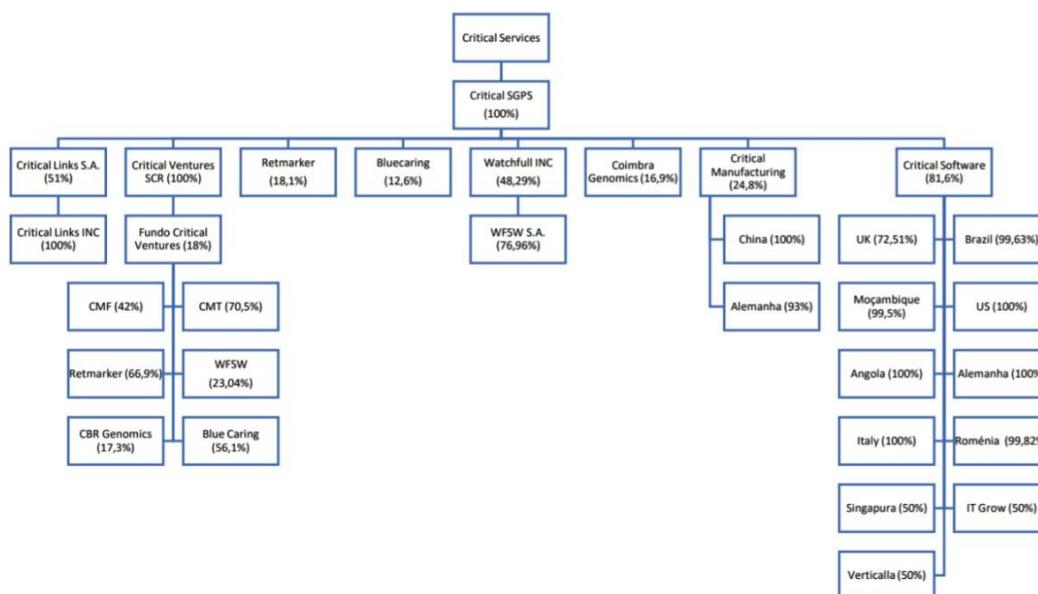


Figura 16 – Estrutura de capital do grupo Critical, retirada de Nunes (2018, p.30)

### (X) Política de Qualidade

Referir que a *Critical* segue rigorosos processos de certificação de qualidade, de acordo com CMMI Level3, ISO 9001:2000 Tick-IT, ISO 15504, NATO AQAP 150, AQAP 2120 e EN9100. Em particular, a CSW submeteu o seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) a avaliações externas e recebeu diversas Certificações de Qualidade, tais como ISO 9001:2008 Tick-IT; ISO15504 / Avaliações SPICE; SPICE Nível 2/3 (em conformidade com o modelo *Capability Maturity Model Integration*, CMMI); CMMI Nível 5 (Modelo em Estágios) e Aeronáutica EN/AS9100:2003 e 9006:2003.

“Um dos pilares mais importantes, e a base da reputação e negócio da CSW é a sua especialização na criação e certificação de software para contextos críticos. Tendo isto em conta, deverá ser realçada a sua excelência na qualidade, quer de forma implícita quer citando as muitas certificações nesta área, com maior ênfase na certificação CMMI5.”

Para além disto, estes processos foram desenvolvidos seguindo também as melhores práticas a nível internacional como as PMBoK de PMI, NASA-SEL (Laboratório de Engenharia de Software da NASA) e ECSS (Cooperação Europeia para Estandarização Espacial).

### (XI) Código de ética

A instituição tem como um dos valores a transparência nas relações internas e externas, daí a informação estar ao dispor de qualquer consultor do seu site - código de ética, políticas de RH, adicionando todos os diversos documentos disponibilizados livremente para trabalhos académicos. Sendo uma das prioridades referidas pelo presidente garantir “infraestrutura de TI

[que], está preparada para dar suporte à nossa comunidade que agora trabalha 100% remotamente”, esta investigação aconteceu numa época de confinamento, onde para manter a cultura e os valores remotamente foram enfrentados desafios organizacionais sem sucesso garantido.

A organização da CSW é aprovada e regularmente revista pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Geral. As reuniões realizadas são baseadas nos seguintes princípios básicos:

- (i) Honestidade e transparência
  - (ii) Justiça, meritocracia, igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento
  - (iii) Confiança e autonomia, como facilitadores de iniciativa e criatividade
  - (iv) Responsabilidade e prestação de contas em todos os níveis
  - (v) Sustentabilidade da empresa, da sociedade e do planeta mais amplo
- (Código de ética da CSW)

O Conselho de Administração aprova a estratégia, as principais políticas e a estrutura de negócios e monitora as atividades da empresa, verificando se os objetivos traçados são atendidos. Os Administradores Não Executivos são uma parte integrante do processo de preparação e decisão, bem como da avaliação do cumprimento dessas ações. De referir que um Diretor Não Executivo é um membro do conselho sem responsabilidades para o dia-a-dia da gestão ou operações da empresa, mas com questões de longo prazo a decidir. A Comissão de Auditoria supervisiona a atividade da empresa, implementando mecanismos e procedimentos de controlo periódico. O Conselho de Administração e o Comité de Auditoria seguem de perto as principais variáveis de risco da empresa, das atividades e toma medidas corretivas sempre que necessário. Especificamente, o Conselho de Administração reúne-se pelo menos uma vez por mês e o Comité de Auditoria reúne-se pelo menos uma vez a cada dois meses. Os membros do Comité de Auditoria participam na reunião do Conselho de Administração como observadores que podem intervir. Os responsáveis pela Direção, Comité de Auditoria, Conselho de Administração e Gestão estão em anexo (Anexo 5).

A CSW acredita que promover uma cultura de valores dentro da empresa não é um entrave ao sucesso, mas antes uma garantia de excelência, rigor e competência. A afirmação da CSW como uma empresa de (e com) valores depende, naturalmente, dos seus colaboradores, individual e coletivamente, da forma como agem e como interagem. Posto isto, a difusão e promoção desses valores entre colegas de trabalho, parceiros e clientes são essenciais para reforçar a marca da CSW como uma empresa de pessoas e não de meros programadores. A vivência quotidiana dos valores éticos é relevante para a empresa e indispensável para criar o contexto certo, em que cada colaborador encontrará a serenidade e a convicção necessárias para

vencer os mais exigentes desafios. A CSW quer que esta cultura, que faz parte da sua história, faça parte do seu futuro eticamente sustentável.

Em suma, numa perspetiva da governação, a CSW tem um objetivo explícito de melhorar o futuro com tecnologia inteligente e confiável, acreditando que o conhecimento técnico não é a única coisa que os diferencia, mas como referem: “No nosso coração está uma cultura e um conjunto de valores profundamente enraizados que nos definem e nos guiam em cada passo que damos.”. É, neste ponto, que revelam o grupo de pessoas que trabalha na CSW como uma iniciativa coletiva, envolvendo uma componente social que é a base, ou mesmo a razão para o sucesso das restantes dimensões.

## 2.4 Caracterização da amostra

Num estudo de caso, a constituição da amostra é sempre intencional (*purposeful sampling*), “...baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, buscando-se não a uniformidade, mas as variações máximas” (Bravo, 1998: 254, apud Coutinho, 2002). O processo de amostragem dinâmico e sequencial, bem como o ajuste automático da amostra (Coutinho, 2002), ocorre neste estudo, como veremos seguidamente.

Nesta base, trabalhamos para que do universo que comporta todos os colaboradores da CSW, 950, seja auscultado um número significativo de colaboradores ao nível nacional, de um total, aproximadamente de 500 colaboradores.

Neste sentido, foram escolhidos aleatoriamente pela empresa 141 colaboradores, de 6 escritórios – Coimbra, Porto, Lisboa, Tomar, Vila Real e Viseu. Referente a estes 141 colaboradores, serão estudados aqueles que aceitaram participar no estudo, de acordo com o quadro abaixo:

Equipa/Escritório	Tomar	Vila Real	Viseu	Porto	Lisboa	Coimbra
Equipa A	7	0	0	2	8	14
Equipa B	0	3	11	11	9	20
Equipa C	0	5	4	22	11	9
Managers	0	0	0	2	1	2

Responsável pela equipa C + 1 pessoa colaborador equipa RH     
 Responsável pela equipa B     
 Responsável pela equipa A + 1 colaborador equipa RH

Figura 17 - Colaboradores selecionados pela empresa para a investigação, enviada pela CSW

Dos 141 colaboradores, que preencheram o questionário de avaliação, presentes na tabela como pertencentes à equipa A, B, C e respetivos gestores, responderam 64 indivíduos. No entanto, apenas 59 foram aceites para estudo, pois devido à não resposta de determinados pontos houve anulação destes casos omissos.

A nossa amostra é composta por apenas 81% das pessoas do sexo masculino, e os restantes 19% do sexo feminino, e 63% dos participantes apresentam idades entre os 30 e os 50 e os restantes 37% com idades que variam entre os 18 e os 30 anos. Quanto às habilitações literárias, metade da amostra concluiu a licenciatura (59%) e as restantes têm o doutoramento (2%), o mestrado (36%), o 10º a 12º ano (9%) completado.

<b>Variável</b>	<b>Caraterística</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	18-30	37,3
	30-50	62,7
<b>Género</b>	Feminino	18,6
	Masculino	81,4
<b>Habilitações Literárias</b>	10º ao 12º ano	8,5
	Licenciatura	54,2
	Mestrado	35,6
	Doutoramento	1,7
<b>Anos na CSW</b>	Menos de 1 ano	3,4
	1 a 10 anos	88,1
	10 a 20 anos	8,5
<b>Mudou de cargo</b>	Sim	30,5
	Não	69,5
<b>Trabalha também noutra organização</b>	Sim	3,4
	Não	96,6

*Tabela 1 – Amostra do estudo*

De realçar, desde que estão nesta organização, 70% dos colaboradores não mudaram de cargo, e apenas 2 membros têm uma outra atividade profissional noutra organização. Além disso, embora não expresso na tabela anterior, metade da amostra encontra-se à 2 (25%) ou 3 (25%) anos a trabalhar na CSW, sendo que os colaboradores analisados, em média, têm, aproximadamente, 4 anos de serviço na CSW, como demonstra a figura abaixo (Figura 18).

Podemos, por isso, ilidir com estes resultados que maioria dos colaboradores desempenham funções há anos suficiente, para ter uma opinião sólida formada sobre a organização a que pertencem.

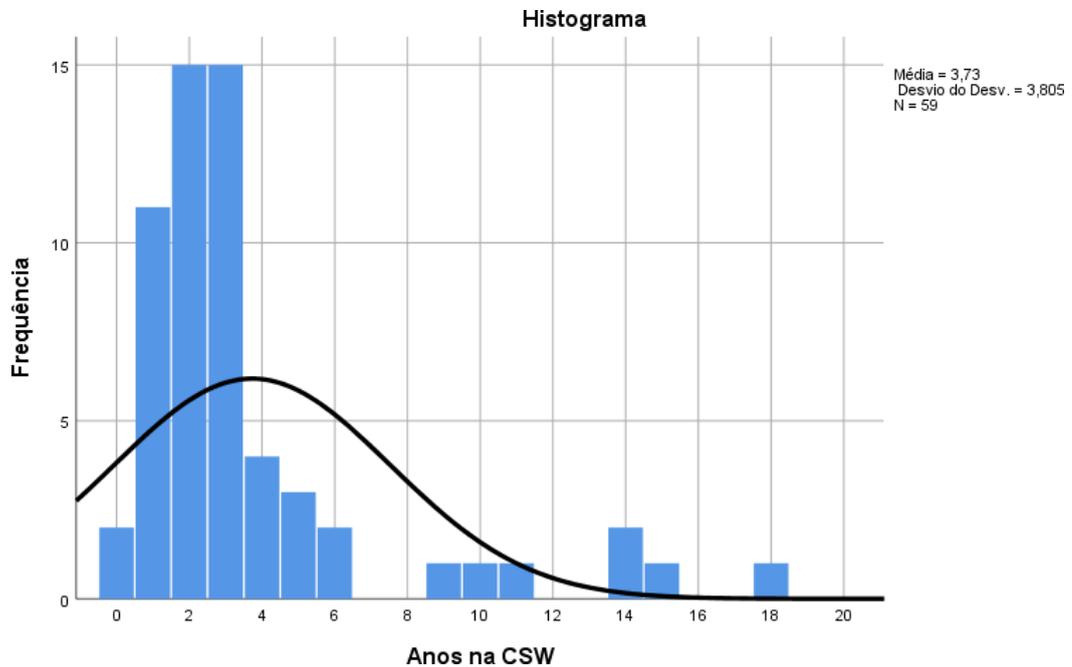


Figura 18 - Histograma relativo aos anos de trabalho dos colaboradores na CSW, exportada do SPSS

Quanto à distribuição geográfica da amostra, difere consoante o tamanho dos escritórios e de acordo com a número de colaboradores que cada escritório têm. Como é perceptível, a cidade de Coimbra, onde a CSW surgiu, representa quase metade da amostra (44,05%), junto com as cidades de Lisboa (23,73%) e do Porto (23,73%). Sendo que é uma aposta recente a CSW colocar escritórios no interior, para fazer face à desertificação, por isso ainda apresenta menos colaboradores a trabalhar e, conseqüentemente, representa uma fatia mais pequena da nossa amostra.

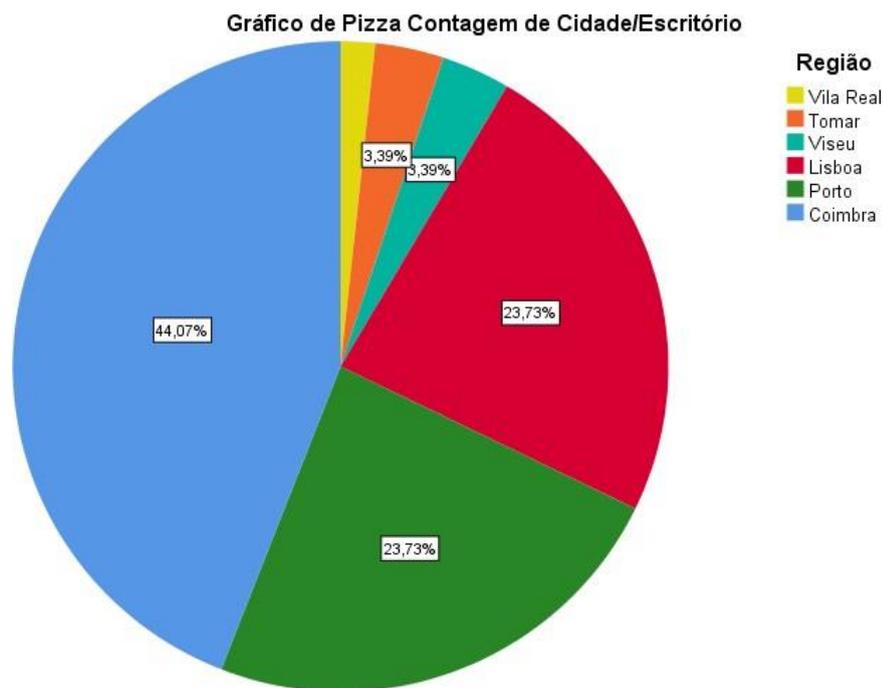


Figura 19 - Gráfico relativo aos colaboradores da amostra por região na CSW, exportada do SPSS

Quanto às funções praticadas pelos colaboradores da amostra são diversas, sendo metade desta composta por *Junior Engineer* (15,3%), *Senior Engineer* (8,5%), *Project Engineer* (28,9%), todos com diferentes níveis associados.

Quanto à entrevista com vista a perceber as componentes da cultura organizacional e o bem-estar face a este, foram enviadas para, inicialmente, o responsável pela equipa A, B e C, o colaborador da equipa de Recursos Humanos do Porto e de Coimbra, e, posteriormente, para um membro da equipa de Recursos Humanos responsável pela gestão da formação e desenvolvimento profissional e outros membros da equipa de Recursos Humanos. Dentre estes membros, apenas 2 responderam ao inquérito - o responsável de gestão de formação e o gestor de projeto.

## 2.5 Instrumentos

Quanto aos instrumentos de recolha de dados, foram recolhidos dados a nível documental - informações fornecidas pela empresa, presentes no site da CSW, nos media e noutros estudos académicos desta organização (Sousa, 2010; Pinho, 2014; Silva, 2016; Nunes, 2018) -, através de questionários (Anexo 6) - aos colaboradores que responderam e foi recolhido

por *Google Forms* - e entrevistas (Anexo 7) – aos superiores, líderes de equipa ou gestores de recursos humanos recolhidos por *Survio*<sup>36</sup>.

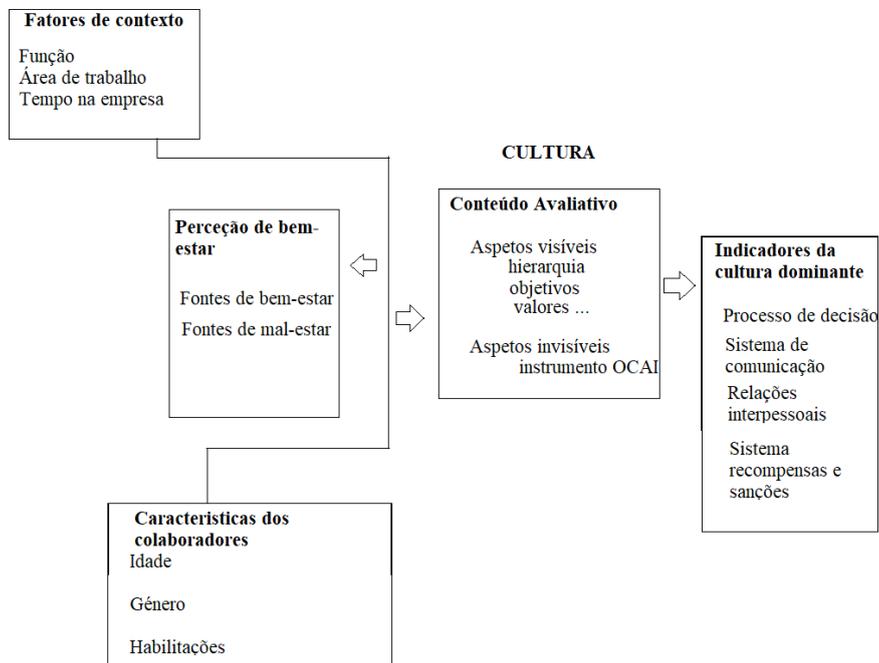


Figura 20 -- Modelo de análise adaptado de Machado (2002)

### 2.5.1 Instrumentos de medida

Além da análise documental, foi realizado um questionário com três partes: a primeira relacionada com os dados sociodemográficos dos respondentes; a segunda e terceira referente, respetivamente, à cultura organizacional e ao bem-estar subjetivo. Adicionalmente, foi utilizada uma entrevista com cinco partes: a primeira com dados sobre o percurso profissional, seguida de quatro tópicos que caracterizam a cultura organizacional e onde se questiona o bem-estar dos colaboradores face à cultura praticada.

A cultura organizacional e a percepção de bem-estar foi analisada:

(i) por via da aplicação de questionários de avaliação da cultura organizacional *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), testado e traduzido por Machado (2002), constituídos por 24 questões, correspondentes

<sup>36</sup> <https://www.survio.com/pt/>

a seis áreas organizacionais; de avaliação do bem-estar subjetivo através de 20 afirmações onde constam 11 fontes de bem-estar e 9 fontes de mal-estar, definidas por Albuquerque (2015).

(ii) por via da elaboração de entrevistas foram estruturadas e produzidas por mim, tendo em vista ser realizadas via telefone, mas a disponibilidade dos colaboradores da organização só permite ser via online.

(iii) por via de uma análise documental observou-se o contexto externo e interno da organização.

### 3. Recursos

A formulação do questionário para o estudo da relação entre a cultura organizacional e percepção de bem-estar teve como mote outros questionários já realizados. Com o ensaio já realizado aos questionários a partir do modelo de cultura organizacional de OCAI que permite a aplicabilidade prática do *Competing Values Framework*<sup>40</sup> (CVF), validado por um conjunto de pesquisas (Denison, 1990; Howard, 1998; Deshpande & Farley, 2004), passamos à sua adaptação. Adicionalmente, no estudo de arte sobre a percepção de bem-estar, presente no capítulo I. 3.2, observamos fontes de bem-estar e mal-estar citadas por Albuquerque (2015), que tornamos em afirmações que serão a base de avaliação do bem-estar subjetivo.

Assim, por um lado, temos o modelo de cultura organizacional de Cameron e Qinn (1999) que convida o questionado a pontuar seis aspetos da cultura: Características dominantes; Liderança organizacional; Gestão de colaboradores; Espírito de grupo; Ênfases estratégicas; Critérios de sucesso (Tabela 2). Originalmente, para cada aspeto, os inquiridos devem dividir 100 pontos em quatro afirmações. Eles atribuem o máximo de pontos à afirmação que é mais verdadeira e o mínimo ou nenhum à afirmação que não se encaixa na sua organização. A adaptação feita a este modelo foi substituir a distribuição de pontuação de 0 a 100 por pontuação a cada frase de 1 a 5.

Área organizacional	Operacionalização	Questões
<b>Características dominantes</b>	Local de trabalho, como e porque as pessoas trabalham.	2.A.1 - 2.A.4
<b>Liderança organizacional</b>	Opinião dos indivíduos quanto às chefias a que são sujeitos na organização	2.B.1 - 2.B.4

	(p.ex. mais voltada para as pessoas ou para os resultados)	
<b>Gestão de colaboradores</b>	Forma de trabalhar dos indivíduos (p.ex. mais participativa ou individual) e da organização (p.ex. inovação ou conformismo)	2.C.1 - 2.C.4
<b>Espírito de grupo</b>	Razões para a união (p.ex. mais por lealdade ou por controlo)	2.D.1 - 2.D.4
<b>Ênfases estratégicas</b>	Estratégias delineadas para o futuro (p.ex mudança no processo, lançar novo produto, melhorar condições de higiene e segurança)	2.E.1 - 2.E.4
<b>Crítérios de sucesso</b>	Perspetivas de análise de sucesso (p.ex com base no conhecimento ou nos custos)	2.F.1 - 2.F.4

*Tabela 2 - Tabela de perfis de Cultura Organizacional retirada de Machado (2002)*

A cada um dos seis aspetos são associadas quatro frases, cada uma associada a uma cultura organizacional diferente, sendo a 1., 2., 3. e 4. relativa, respetivamente, à Cultura Dinâmica, Colaborativa, de Controlo, de Competição. Mediante o diferente agrupamento de questões, o OCAI permite identificar quatro tipos de cultura organizacional supra analisados, designadamente, Cultura: de Clã/Dinâmica (A. 1., B.1., C.1., D.1., E.1., F.1.), Adocrática/Colaborativa (A. 2., B.2., C.2., D.2., E.2., F.2.), Hierárquica/de Controlo (A. 3., B.3., C.3., D.3., E.3., F.3.), de Mercado/de Competição (A. 4., B.4., C.4., D.4., E.4., F.4).

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>A - Características Dominantes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.</li> <li>2. A empresa é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a “vestir a camisola” e a correr riscos.</li> <li>3. A empresa é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos (“produzir”).</li> <li>4. A empresa é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.</li> </ol>

<b>B - Liderança organizacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de apoio, assistência e motivação.</li> <li>2. As chefias na empresa são geralmente vistas com um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.</li> <li>3. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.</li> <li>4. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.</li> </ol>
<b>C - Gestão de colaboradores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.</li> <li>2. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.</li> <li>3. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.</li> <li>4. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.</li> </ol>
<b>D - Espírito de grupo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado.</li> <li>2. O que mantém a empresa unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.</li> <li>3. O que mantém a empresa unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.</li> <li>4. O que mantém a empresa unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.</li> </ol>
<b>E - Ênfase Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para empresa.</li> <li>2. A empresa dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamentos) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.</li> <li>3. A empresa dá importância à competitividade e a realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.</li> <li>4. A empresa dá importância à sua permanência e a estabilidade no mercado: permanência, controlo e gestão operacional são o mais importante.</li> </ol>
<b>F - Critérios de Sucesso</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. A empresa define o seu sucesso com base em produtos novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto).</li> <li>3. A empresa define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.</li> <li>4. A empresa define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, vendas asseguradas, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.</li> </ol>
--	---

Tabela 3 - Tabela das 4 frases expressas para cada um dos 6 tópicos de investigação

Por outro lado, temos no mesmo questionário a utilização de afirmações sobre o bem-estar subjetivo do colaborador, a ser avaliada através da escala de tipo *Likert* com 5 opções de resposta, desde Discordo totalmente a Concordo totalmente.

As questões foram subdivididas em 11 afirmações relativas a fontes de bem-estar e 9 afirmações a fontes de mal-estar, estas identificadas como relevantes nos estudos de Albuquerque (2015), que aplicou o instrumento EAA\_QVT (Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho).

Tipos de fontes		Operacionalização	Questões
<b>Bem-estar</b>	Sentimento de gostar das atividades que se realiza.	Gosto das atividades que se realizam.	1-11
	Possibilidade de crescimento profissional.	Tenho possibilidade de crescimento profissional.	
	Prerrogativa de terem tempo para tratar de assuntos relacionados à vida pessoal.	Tenho tempo para tratar de assuntos relacionados à vida pessoal.	
	Satisfação de prestar serviços de qualidade à sociedade.	Estou satisfeito(a) por prestar serviços de qualidade à sociedade.	
	Relações socioprofissionais harmoniosas tanto com os colegas como com as chefias imediatas.	As relações socioprofissionais com os colegas são agradáveis.	
		As relações socioprofissionais com as chefias imediatas são acessíveis e agradáveis.	
Sentimento de dever cumprido e o espaço existente de liberdade de ação.	Sinto que estou de acordo com os valores da organização e esta com os meus.		

		O espaço existente é de liberdade de ação.	
	Condições de trabalho adequadas.	Tenho condições de trabalho adequadas.	
	Remuneração satisfatória.	A minha remuneração satisfatória.	
	Flexibilidade de horário.	Existe flexibilidade de horário.	
<b>Mal-estar</b>	Desorganização e arrogância da gerência.	Existe desorganização da gerência.	12-20
		Existe arrogância da gerência.	
	Intrometimento da gerência.	Há um intrometimento da gerência na prossecução do meu trabalho.	
	Favorecimento é feito a alguns colaboradores por parte da gerência.	Há favorecimento a alguns colaboradores por parte da gerência.	
	Interação conflituosa entre colaboradores.	Existe interação conflituosa entre colaboradores.	
	Excesso de burocracia.	Existe excesso de burocracia na organização.	
	Falta de planeamento das tarefas e objetivos.	Existe falta de planeamento das tarefas, objetivos.	
	Execução de tarefas repetitivas e condições de trabalho precárias.	Executam-se tarefas repetitivas.	
As condições de trabalho são precárias.			

Tabela 4 - Operacionalização do bem-estar subjetivo

Ainda relativamente à cultura organizacional, com recurso à estrutura de entrevista, analisamos as camadas internas que a compõem, de acordo com os quatro constituintes que Likert (1971; 1980, apud Chiavenato, 2005) usa como base para o seu estudo sobre perfis organizacionais: processo de decisão, sistema de comunicação, relações interpessoais e sistema de recompensas e sanções.

Para cada um dos quatro temas, definiu-se questões sobre as suas características, tipos, fontes e efeitos, bem como exemplos que os concretizem. Relativamente ao processo de decisão questionou-se, inicialmente, a participação dos colaboradores e a regularidade com que se tomam decisões (Q.4), seguida de questionar a autonomia dos colaboradores nas decisões não programadas e a respetiva atuação do líder (Q.5). Quanto aos sistemas de comunicação pretende-se perceber como a informação é compartilhada (Q.6), a partilha de opiniões como é feita (Q.7) e quais os canais de comunicação usados (Q.8). No tema das relações interpessoais estabelecidas analisou-se as relações de reciprocidade entre colaborador/organização como

contribuições/contrapartidas - investimentos feitos – e incentivos – retornos esperados – do colaborador (Q.9/10) e da organização (Q.11/12), e adicionalmente solicitou-se uma sugestão de melhoria da organização ao colaborador (Q.13). Por fim, o sistema de recompensas e sanções foi segregado em recompensas materiais ou simbólicas e seus efeitos (Q.15) e em sanções materiais ou simbólicas e seus efeitos (Q.16), bem como a base da sua aplicação ser arbitrária ou ponderada (Q.17).

O sistema de categorias foi definido à posteriori, depois de lido e analisado o discurso dos entrevistados, e apresenta-se de seguida (Tabela 5).

Tema	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Questões
<b>Processo de decisão</b>	Características da decisão	Des/Centralizar	Grau de prevalência da opinião do líder	5.
		Imprevisto/Rotineiro	Frequência de reuniões por semana	4.
		Impositiva/Liberal	Nível de autonomia dos indivíduos	5.
			Frequência da atuação do líder sobre a posição dos colaboradores	5.
<b>Sistema de comunicação</b>	Tipos de comunicação	Transparente/Não Transparente	Existência de transparência na informação partilhada	6.
	Canais de comunicação	Formais/Informais	Frequência de uso de comunicação informal em caso de falha de comunicação	9.
			Frequência de uso de comunicação formal em caso de falha de comunicação	9.
	Barreiras de comunicação	Sim/Não	Grau de liberdade para partilha de opiniões	7.
			Nível de conhecimento do seu papel na equipa	6.
	Efeitos da comunicação	Positiva/Negativa	Existência de grupos de afinidade	8.
<b>Relações interpessoais</b>	Tipos de relações interpessoais	Operacionais/Sociais	Relação colaborador – organização baseia-se em contrapartidas operacionais e de tarefa	10.

			Relação colaborador – organização baseia-se em contrapartidas sociais e psicológicas	10.
Condições para a relação	Expectativas tangíveis/intangíveis		Grau de tangibilidade da expectativa do colaborador	11.
			Grau de intangibilidade da expectativa do colaborador	11.
			Grau de tangibilidade do esperado pela CSW	13.
			Grau de intangibilidade do esperado pela CSW	13.
			Nível de comprometimento com a organização	12.
Nível de confiança de organização	Mútua/Inexistente		Nível de comprometimento com a organização	12.
Efeitos das relações interpessoais	Informais/Formais		Preocupações informais da CSW sobre os colaboradores	14.
			Preocupações formais da CSW sobre os colaboradores	14.
<b>Sistema de recompensas e sanções</b>	Tipo de sistema de recompensa	Materiais/Simbólicos	Frequência da aplicação de sistemas de recompensa materiais	15.
			Frequência da aplicação de sistemas de recompensa simbólicas	15.
	Efeitos do sistema de recompensa	Positivos/Negativos	Frequência de efeitos positivos dos sistemas de recompensa	16.
			Frequência de efeitos negativos dos sistemas de recompensa	16.
	Efeitos de sistemas de sanções	Positivos/Negativos	Frequência efeito (positivo ou negativo) sanção	16.
	Base do sistema de recompensa e sanções	Normas escritas/Valores assumidos e praticados	Grau de prevalência de normas escritas	17.
			Grau de prevalência de valores semelhantes	17.
			Existência de formação sobre princípios da empresa	17.

## 4. Técnica e análise de dados

A presente investigação, como anteriormente referido, propõe a análise da relação entre a cultura organizacional e a percepção de bem-estar. Para tal, no momento da interpretação dos dados procedemos à realização da análise interpretativa dos dados obtidos através dos questionários e das entrevistas, tendo como base a contextualização documental da organização CSW. Vejamos as razões que a levam a utilizar, na sua prática diária, o tipo de cultura organizacional prevalente nesta instituição, e quais os contributos desta para a percepção de bem-estar dos colaboradores.

O tratamento de dados provenientes dos questionários foi efetuado com o auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25.0; quanto às entrevistas, realizámos análise ao seu conteúdo, uma análise individual de cada caso, sem auxílio de *software*.

Segue-se a análise interpretativa dos dados obtidos com os questionários, sendo a nossa amostra os referidos 59 colaboradores da CSW, temos de, inicialmente, calcular a variável “cultura organizacional prevalente” na organização e o “bem-estar subjetivo” e verificar se assumem uma distribuição normal.

Calculando a média de todos os perfis OCAI, podemos calcular um perfil coletivo de equipa ou organização para obter uma visão geral da cultura atual e preferida, além de comparar os perfis culturais de departamentos, locais, níveis ou profissões dentro de uma organização, ou até comparar os perfis individuais. Para isso somamos os valores (numa escala de 1 a 5) dados às alíneas associadas a cada perfil cultural, e o perfil que tiver a pontuação mais elevada é aquela que prevalece na organização. Nalguns casos, a pontuação máxima coincide em dois perfis, sendo considerado, por defeito, a cultura com mais pontos até então.

O bem-estar subjetivo foi calculado através da soma da pontuação (numa escala de 1 a 5) dada às afirmações associadas a fontes de bem-estar com a assimetria da pontuação (numa escala de 1 a 5) dada às afirmações associadas a fontes de mal-estar.

### 4.1 Qualidade Psicométrica dos Instrumentos

Uma análise fatorial aos instrumentos/recursos de análise da cultura organizacional através do método de componentes principais com rotação de *Varimax*, com normalização de

*Kaizer*, retendo oito fatores (8F), que explicam 73% (Anexo 8) da variância total e obtendo um KMO de 67%, considerado por Razoável de acordo com Marôco (2014), com um *sig* no teste de esfericidade de *Bartlett* de 0,00 (Tabela 6).

<b>Teste de KMO e Bartlett</b>		
<b>Medida Kaiser-Mayer-Olkin de adequação de amostragem</b>		0,673
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Aprox. Qui-quadrado	658,470
	gl	276
	Sig.	0,000

*Tabela 6 – Teste de KMO e Bartlett relativamente à cultura organizacional, exportada do SPSS*

Retendo cinco fatores (5F), que explicam 68% da variância total do bem-estar subjetivo e obtendo um KMO de, aproximadamente, 76%, considerado por razoável de acordo com Marôco (2014), com um *sig* no teste de esfericidade de *Bartlett* de 0,00 (Tabela 7).

<b>Teste de KMO e Bartlett</b>		
<b>Medida Kaiser-Mayer-Olkin de adequação de amostragem</b>		0,758
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Aprox. Qui-quadrado	553,228
	gl	171
	Sig.	0,000

*Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett relativamente ao bem-estar subjetivo, exportada do SPSS*

A análise de fiabilidade a partir dos valores Alpha de Cronbach, à luz da categorização de Hill e Hill (2002) – coeficiente bom no [0,8; 0,9[ - pretende verificar que o coeficiente proveniente do instrumento OCAI assume uma boa fiabilidade. O bem-estar subjetivo apresenta o valor, aproximadamente, de 0,50, e segundo Dunn et al. (1998 apud Vilela, 2011), nos Estados Unidos da América validaram o alpha de Cronbach situado entre 0,48 e 0,78.

Quanto à análise de sensibilidade, como a amostra com que trabalhamos reporta mais de 50 indivíduos, utilizamos o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* e verificamos que a variável “cultura organizacional prevalecente” não assume normalidade ( $t(50)=0,001$ ,  $p\text{-value}<0,005$ ), nos quatro fatores, embora no fator “(2) cultura colaborativa” e “(4) cultura de competição” assumam valores normais (ambas  $t(50)=0,2$ ,  $p\text{-value}>0,05$ ). Quanto à variável de bem-estar assume a normalidade ( $t(50)=0,051$ ,  $p\text{-value}>0,0$ ). Posto isto, podemos tomar a informação resultante deste estudo como aplicável à nossa população, CSW.

	Kolmogorov-Smimov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatísticas	Df	Sig.
<b>Cultura Organizacional</b>	0,158	59	0,001	0,941	59	0,006
<b>Bem-estar Subjetivo</b>	0,115	59	0,051	0,967	59	0,115

a - Correlação significância de Lilliefors

Tabela 8 - Teste de normalidade de Kolmogorov-Smimov às variáveis de estudo, exportada do SPSS

## 4.2 Análise descritiva

Calculando os perfis OCAI, temos a pontuação dada às frases relativas à Cultura Dinâmica, Colaborativa, de Controlo e de Competição. Temos 20,3% dos questionados a dar 24 pontos à cultura dinâmica, e outros 11,9% das pessoas chegaram a dar 29 pontos. Já a cultura de controlo recebeu 23 pontos por 16,9% dos questionados, e 11,9% das pessoas deram 22 pontos à mesma. Por outro lado, temos a cultura de controlo com as pontuações mais frequentes de 14 e 21 pontos, dada por 23,5% (11,9%+11,9%) dos questionados; e a cultura de competição com 16,9% dos questionados a dar 23 pontos (Tabela 9). Podemos assim à partida ilidir o perfil cultural com pontuação mais elevada, e, por isso, mais presente na organização.

Pontuação dada a cada perfil OCAI	Cultura Dinâmica		Cultura Colaborativa		Cultura de Controlo		Cultura de Competição	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
<b>11</b>	-	-	-	-	2	3,4	-	-
<b>12</b>	-	-	-	-	1	1,7	-	-
<b>13</b>	-	-	-	-	1	1,7	1	1,7
<b>14</b>	-	-	-	-	7	11,9	-	-
<b>15</b>	1	1,7	2	3,4	4	6,8	1	1,7
<b>16</b>	-	-	2	3,4	3	5,1	2	3,4
<b>17</b>	2	3,4	2	3,4	1	1,7	1	1,7
<b>19</b>	1	1,7	1	1,7	6	10,2	4	6,8
<b>20</b>	-	-	4	6,8	4	6,8	3	5,1
<b>21</b>	2	3,4	3	5,1	7	11,9	4	6,8

<b>22</b>	6	10,2	7	11,9	6	10,2	5	8,5
<b>23</b>	4	6,8	10	16,9	5	8,5	10	16,9
<b>24</b>	12	20,3	9	15,3	2	3,4	8	13,6
<b>25</b>	3	5,1	6	10,2	5	8,5	8	13,6
<b>26</b>	5	8,5	3	5,1	1	1,7	7	11,9
<b>27</b>	5	8,5	6	10,2	2	3,4	5	8,5
<b>28</b>	5	8,5	2	3,4	1	1,7	-	-
<b>29</b>	7	11,9	1	1,7	1	1,7	-	-
<b>30</b>	6	10,2	1	1,7	-	-	-	-
<b>Total</b>	59	100,0	59	100,0	59	100,0	59	100,0

*Tabela 9- Frequência dos perfis OCAI, exportado do SPSS*

Considerando o primeiro objetivo proposto desta pesquisa, identificar a cultura presente na CSW, podemos observar que o valor atribuído à coluna N, da tabela 10, é referente às respostas sobre cada tipo de cultura organizacional, o que permite mostrar os seguintes resultados obtidos.

Analisando a tabela abaixo verificamos que mais de metade dos inquiridos (41) acreditam que a CSW apresenta uma cultura mais idêntica à dinâmica, comprovado com a maior média da soma da pontuação dada aos perfis OCAI (26,46) a correspondente à cultura dinâmica. Note-se que existem também pessoas que se identificam com a cultura colaborativa, pontuando-a relativamente alto (25,5), embora não ultrapassando a pontuação da cultura dinâmica. Isto pode significar, que existem subculturas presentes em grupos de afinidade desenvolvidos na CSW que têm presente uma cultura colaborativa. A cultura de competição, embora com uma pontuação (23,9), em média, mais baixa que as demais, é a opção de 9 respondentes dos 59 totais a apontar que este é o perfil cultural da CSW.

<b>Tipologia Cultural</b>	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Erro Desvio	Variância
<b>Cultura Dinâmica</b>	41	26,4634	27,0000	21,00	30,00	2,62771	6,905
<b>Cultura Colaborativa</b>	6	25,5000	25,0000	23,00	30,00	2,73861	7,500
<b>Cultura de Controlo</b>	3	25,3333	25,0000	24,00	27,00	1,52753	2,333
<b>Cultura de Competição</b>	9	23,8889	24,0000	21,00	26,00	1,76383	3,111
<b>Total</b>	59	25,9153	26,0000	21,00	30,00	2,60826	6,803

*Tabela 10 - Estatística descritiva por tipologia de cultura organizacional, exportado do SPSS*

Os resultados obtidos sob a ótica da tipologia da cultura organizacional mostram a predominância da cultura dinâmica, e considera, portanto, estar presente uma cultura que aposta na novidade - cria, inova, imagina o futuro, acompanhada de uma mudança transformacional, ou seja, mais que mudar a longo ou curto prazo, radical ou incrementalmente, principalmente modificar o ambiente, os processos, as estruturas e, se necessário, os colaboradores por realocação ou despedimento. Esta cultura lida com a descontinuidade, mudança e risco, implementa liberdade de pensamento e ação, quebra de regras, e, por isso, que aposta em visionários inclinados para o risco, sem medo da incerteza.<sup>37</sup>

Quanto ao bem-estar subjetivo, as fontes de bem-estar valorizadas, segundo a visualização das médias dos indicadores observáveis: as condições adequadas de trabalho (4,63), flexibilidade de horário (4,61) e as relações agradáveis com os colegas de trabalho (4,54), bem como, o colaborador sentir-se de acordo com os valores da organização e esta com os dele (4,42). Por outro lado, é de frisar que o salário (3,49) se destaca como um ponto que impacta negativamente o bem-estar dos colaboradores, embora haja uma grande dispersão nos dados (variância=0,944), ou seja, não é unânime a insatisfação em relação à remuneração por parte dos colaboradores.

	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Erro Desvio	Variância
<b>1. Gosto das atividades que se realizam.</b>	59	4,07	4,00	2	5	,807	,650
<b>2. Tenho possibilidade de crescimento profissional.</b>	59	4,15	4,00	3	5	,690	,476
<b>3. Tenho tempo para tratar de assuntos relacionados à vida pessoal.</b>	59	4,07	4,00	1	5	,998	,995
<b>4. Estou satisfeito(a) por prestar serviços de qualidade à sociedade.</b>	59	4,37	4,00	1	5	,717	,514
<b>5. As relações socioprofissionais com os colegas são agradáveis.</b>	59	4,54	5,00	3	5	,597	,356
<b>6. As relações socioprofissionais com as chefias imediatas são acessíveis e agradáveis.</b>	59	4,37	4,00	2	5	,717	,514
<b>7. Sinto que estou de acordo com os valores da organização e esta com os meus.</b>	59	4,42	4,00	2	5	,649	,421
<b>8. O espaço existente é de liberdade de ação.</b>	59	4,32	4,00	3	5	,655	,429
<b>9. Tenho condições de trabalho adequadas.</b>	59	4,63	5,00	3	5	,522	,272
<b>10. A minha remuneração satisfatória.</b>	59	3,49	4,00	1	5	,972	,944
<b>11. Existe flexibilidade de horário.</b>	59	4,61	5,00	2	5	,616	,380

<sup>37</sup> <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

*Tabela 11 - Resumo de respostas de fontes de bem-estar, exportado do SPSS*

Noutra ótica, temos as fontes de mal-estar que mais contribuem negativamente para o bem-estar subjetivo como a execução de tarefas repetitivas (2,59), a existência de favorecimento a colaboradores por parte da gerência (2,10), embora os colaboradores variem drasticamente de opiniões em ambos os casos (variância, respetivamente, 0,935 e 1,231). Por isso, podemos assumir como mais impactante e unânime, o facto de haver excesso de burocracia na organização e a falta de planeamento das tarefas e objetivos, com uma média de, respetivamente, 1,93 e 1,81 (com variância, respetivamente, 0,788 e 0,809).

	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Erro Desvio	Variância
<b>12. Existe desorganização da gerência.</b>	59	1,69	2,00	1	4	,749	,560
<b>13. Existe arrogância da gerência.</b>	59	1,44	1,00	1	4	,676	,458
<b>14. Há um intrometimento da gerência na prossecução do meu trabalho.</b>	59	1,61	1,00	1	4	,947	,897
<b>15. Há favorecimento a alguns colaboradores por parte da gerência.</b>	59	2,10	2,00	1	5	1,109	1,231
<b>16. Existe interação conflituosa entre colaboradores.</b>	59	1,64	2,00	1	4	,689	,475
<b>17. Existe excesso de burocracia na organização.</b>	59	1,93	2,00	1	4	,888	,788
<b>18. Existe falta de planeamento das tarefas, objetivos.</b>	59	1,81	2,00	1	5	,900	,809
<b>19. Executam-se tarefas repetitivas.</b>	59	2,59	3,00	1	5	,967	,935
<b>20. As condições de trabalho são precárias.</b>	59	1,20	1,00	1	4	,518	,268

*Tabela 12 - Resumo de respostas às alíneas de fontes de mal-estar, exportado do SPSS*

Podemos observar os componentes da cultura organizacional dominante na CSW, através da análise das entrevistas colocadas a alguns dos colaboradores responsáveis pela gestão de pessoas e projetos.

Os colaboradores entrevistados revelam que o processo de decisão é colaborativo, com uma frequência de reuniões por semana de 75% (Tabela 15), ou seja, com “reuniões diárias e pontos da situação semanais”, como refere um entrevistado. No entanto, podemos observar que a opinião do líder prevalece na maioria das vezes, mesmo que promovendo a autonomia e que a liderança “não se exerce pela força” como aponta um membro.

O sistema de comunicação na CSW parece ser preferencialmente informal (65%), sendo a transparência de informação partilhada quase permanente (90%), bem como a liberdade para partilha de opiniões – “(...) por exemplo a partilha recente de fotos em que os colaboradores partilhavam fotos do seu “escritório” em regime de teletrabalho.”; “(...) perguntei aos participantes o feedback, não se acanharam de dizer e partilhar em público o que tinha corrido menos bem (...)” (Tabela 15). De referir que os grupos de afinidade se relevam importantes na CSW, como as bandas de música corporativas, que intensificam a solidariedade.

Tal como, a relação estabelecida entre o colaborador e a organização baseia-se, maioritariamente, em contrapartidas sociais e psicológica (75% das contrapartidas) (Tabela 15).

Exemplificativamente, a participação ativa deste na organização e a participação ativa da organização no mercado, referida por um entrevistado que refere “Gosto de desafios e como tal gosto de saber que a minha opinião é ouvida e tida em conta (...)”. Adicionalmente, destaca-se que 95% das preocupações da CSW são informais, num âmbito social e colaborativo, com relatos como “Preocupação com a comunidade (...)” ou “Colaboradores motivados”.

Por fim, quanto aos sistemas de recompensas, os respondentes consideram que aplicados de forma simbólica (0,65) como um “mês extra de licença de maternidade” ou “ganha-se dias de férias adicionais consoante os anos que se está na empresa”, referem os membros entrevistados (Tabela 15). Embora as recompensas não assumam grande impacto positivo, “tendem a fomentar a cooperação positiva”, diz um colaborador”. Por outro lado, os efeitos negativos das recompensas previstos na literatura como competição não saudável ou discussões de incongruência por parte de outros membros parece não ocorrer, acompanhada do efeito nulo das sanções sendo que a ideia da CSW, relata membro dos RH é “Acho que as sanções não passam por retirar prémio ou benefícios, mas sim por falar abertamente com a pessoa.”.

Indicadores	Questões	Percentagem
<b>Processo de decisão</b>		
<b>Grau de prevalência da opinião do líder</b>	5.	0,75
<b>Frequência de reuniões por semana</b>	4.	0,75
<b>Nível de autonomia dos indivíduos</b>	5.	0,65
<b>Frequência da atuação do líder sobre a posição dos colaboradores</b>	5.	0,25
<b>Sistema de comunicação</b>		

<b>Existência de transparência na informação compartilhada</b>	6.	0,9
<b>Frequência de uso de comunicação informal em caso de falha de comunicação</b>	9.	0,65
<b>Frequência de uso de comunicação formal em caso de falha de comunicação</b>	9.	0,35
<b>Grau de liberdade para partilha de opiniões</b>	7.	0,9
<b>Nível de conhecimento do seu papel na equipa</b>	6.	0,85
<b>Existência de grupos de afinidade</b>	8.	0,75
<b>Relações interpessoais</b>		
<b>Relação colaborador – organização baseia-se em contrapartidas operacionais e de tarefa</b>	10.	0,25
<b>Relação colaborador – organização baseia-se em contrapartidas sociais e psicológicas</b>	10.	0,75
<b>Grau de tangibilidade da expectativa do colaborador</b>	11.	0,25
<b>Grau de intangibilidade da expectativa do colaborador</b>	11.	0,75
<b>Grau de tangibilidade do esperado pela CSW</b>	13.	0,45
<b>Grau de intangibilidade do esperado pela CSW</b>	13.	0,55
<b>Nível de comprometimento com a organização</b>	12.	0,70
<b>Preocupações informais da CSW sobre os colaboradores</b>	14.	0,95
<b>Preocupações formais da CSW sobre os colaboradores</b>	14.	0,05
<b>Sistema de sanções e recompensa</b>		
<b>Frequência da aplicação de sistemas de recompensa materiais</b>	15.	0,35
<b>Frequência da aplicação de sistemas de recompensa simbólicas</b>	15.	0,65
<b>Frequência de efeitos positivos dos sistemas de recompensa</b>	16.	0,50
<b>Frequência de efeitos negativos dos sistemas de recompensa</b>	16.	0
<b>Frequência de efeito (positivo ou negativo) de sanção</b>	16.	0,15
<b>Grau de prevalência de normas escritas</b>	17.	0,45
<b>Grau de prevalência de valores semelhantes</b>	17.	0,55
<b>Existência de formação sobre princípios da empresa</b>	17.	0,85

*Tabela 13 – Análise das entrevistas realizadas*

Relativamente à relação da cultura dinâmica com o bem-estar subjetivo, no cálculo e na interpretação da correlação, de referir que o teste de significância estatística refere que a correlação só é significativa no nível 0,01 (com  $p=0,009$ ), e como vemos na Tabela 13 o nosso  $p$  é igual a 0. Isto significa, que mesmo existindo correlação, há evidências inconclusivas sobre a significância da associação entre as variáveis.

Mesmo assim, podemos considerar que a “cultura organizacional prevalecente” e o “bem-estar subjetivo” que para níveis de significância de 0,05 se relacionam da mesma forma

uma com a outra, e esta é significativa ( $r=0,729$ ), bem como positiva (Tabela13). Isto significa que, quando a cultura organizacional (que prevalece na CSW) aumenta, o bem-estar subjetivo dos seus colaboradores tende a aumentar (Figura 21), e em caso de diminuir um, o mesmo acontece ao outro.

		<b>Bem-estar Subjetivo</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Bem-estar Subjetivo</b>	Correlação de Pearson	1	0,729**
	Sig. ( 2 extremidades)		0,000
	N	59	59
<b>Cultura Organizacional</b>	Correlação de Pearson	0,729**	1
	Sig. ( 2 extremidades)	0,000	
	N	59	59

\*\*A correlação é positiva no nível 0,01 (2 extremidades)

Tabela 14 - Correlação de Pearson entre a cultura organizacional e o bem-estar subjetivo, exportada do SPSS

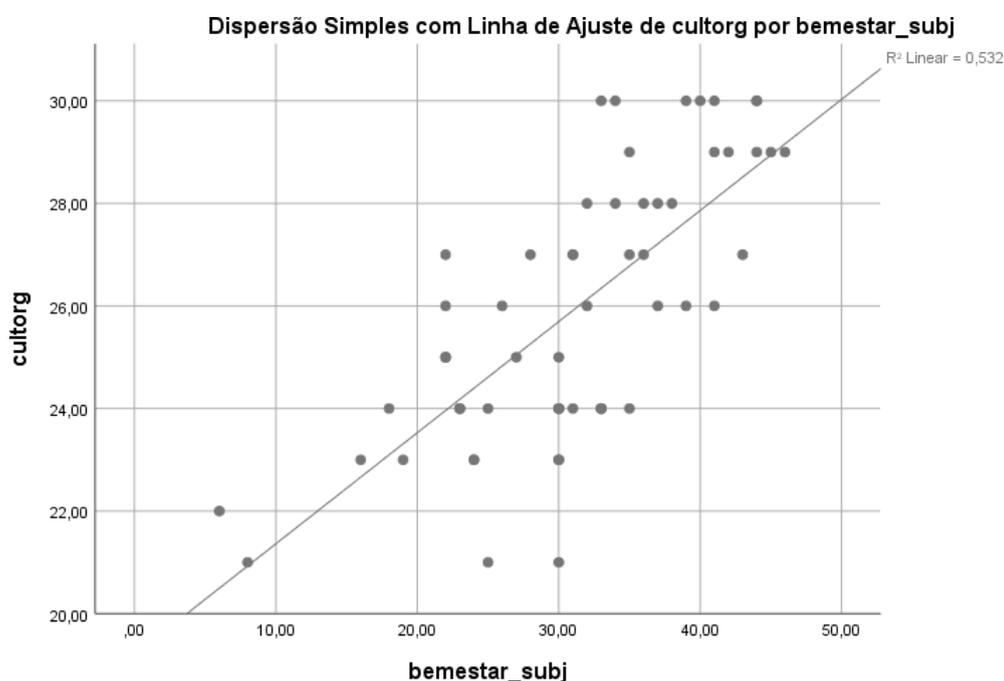


Figura 21 - Relação entre cultura organizacional da CSW e bem-estar subjetivo, exportado do SPSS

Sabendo que a cultura organizacional que prevalece na CSW é a cultura dinâmica, observamos que a correlação estabelecida entre o bem-estar subjetivo e as diferentes culturas organizacionais revelam que o que mais contribui positivamente para o bem-estar subjetivo é a

tipologia de cultura permanente na organização – cultura dinâmica. Essa relação positiva estabelecida entre as duas variáveis deve-se, maioritariamente, ao bem-estar subjetivo pela cultura dinâmica existente, do que pelas restantes.

Podemos observar que a média do bem-estar subjetivo associado à cultura dinâmica é a mais elevada (32,85), em comparação com a cultura colaborativa (31,67), seguida da cultura de controlo (25,67) e da cultura de competição (24). Note-se que os níveis de bem-estar subjetivo na cultura dinâmica comportam limites bastante dispares (intervalo=30), com uma variância significativa de 59,72. No entanto, há uma concentração em valores elevados de bem-estar subjetivo (intervalo de confiança entre 30,41 e 35,29), sendo esta a cultura que assume o valor superior de bem-estar (46).

Em destaque, a cultura de controlo apresenta 50% do bem-estar subjetivo acima de 22, o valor de mediana mais baixo de entre as culturas. Quanto à cultura de competição parece ter *outliers*, ou seja, pessoas com opiniões demasiado dispares sobre o bem-estar subjetivo em relação a esta cultura. Isto é evidente na variância de 123,25, e no intervalo de 35 (Tabela 14).

		Estatística		Erro	
<b>Bem-estar Subjetivo</b>	<b>Cultura Dinâmica</b>	Média		32,8537	1,20697
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	30,4143	
			Limite superior	35,2930	
		5% da média aparada		33,0271	
		Mediana		33,0000	
		Variância		59,728	
		Erro Desvio		7,72839	
		Mínimo		16,00	
		Máximo		46,00	
		Intervalo		30,00	
	Amplitude interquartil		11,50		
	<b>Cultura Colaborativa</b>	Média		31,6667	3,40261
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	22,9200	
			Limite superior	40,4134	
		5% da média aparada		31,9630	
		Mediana		34,5000	
		Variância		69,467	
		Erro Desvio		8,33467	
		Mínimo		19,00	
		Máximo		39,00	
Intervalo		20,00			

		Amplitude interquartil	16,25		
<b>Cultura de Controlo</b>	Média		25,6667	3,66667	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	9,8903		
		Limite superior	41,4431		
	5% da média aparada		.		
	Mediana		22,0000		
	Variância		40,333		
	Erro Desvio		6,35085		
	Mínimo		22,00		
	Máximo		33,00		
	Intervalo		11,00		
	Amplitude interquartil		.		
	<b>Cultura de Competição</b>	Média		24,0000	3,70060
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	15,4664	
Limite superior			32,5336		
5% da média aparada		24,0556			
Mediana		26,0000			
Variância		123,250			
Erro Desvio		11,10180			
Mínimo		6,00			
Máximo		41,00			
Intervalo		35,00			
Amplitude interquartil		15,00			

*Tabela 15 - Estatística descritiva da relação entre o bem-estar subjetivo e a cultura organizacional, exportada do SPSS*

Mesmo uma predominância de respostas no tipo de cultura dinâmica, vemos que os níveis de bem-estar subjetivo são efetivamente maiores nesta. Podemos observar que os colaboradores que assumiram que a CSW teria outra cultura diferente da que prevalece, relevam um bem-estar subjetivo abaixo dos que consideraram a cultura dinâmica como mais idêntica à estabelecida na CSW. Isto significa, que os colaboradores que identificam a CSW com outro perfil cultural, que não o dominante, têm uma percepção de bem-estar menor (Figura 22).

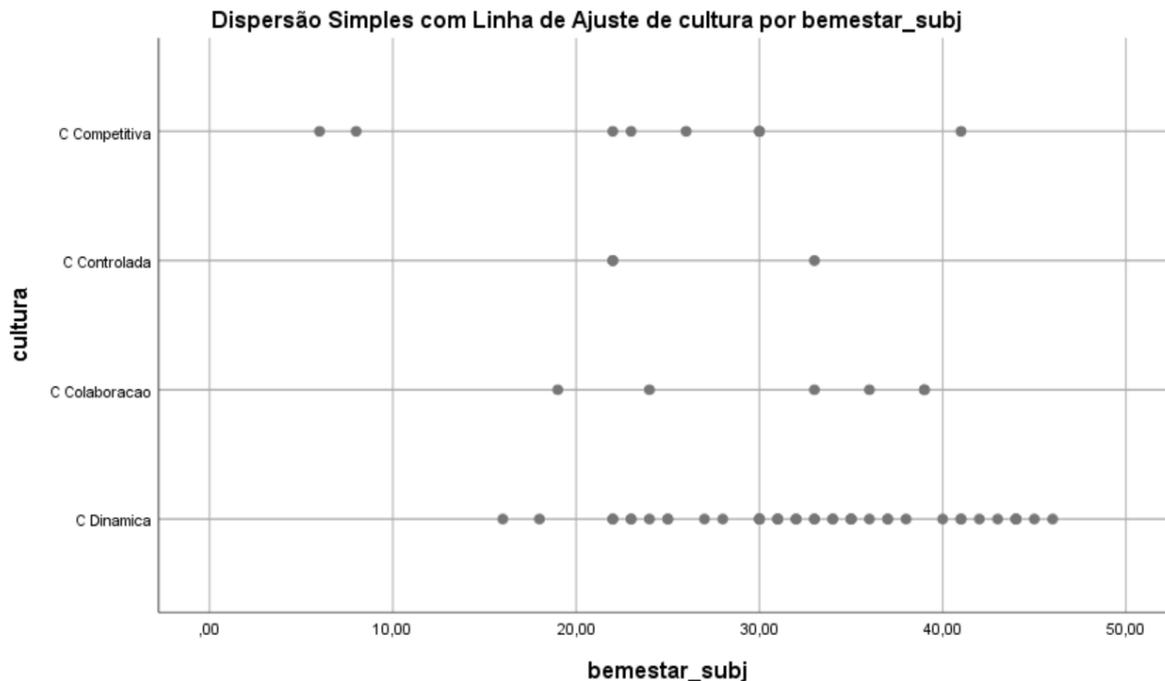


Figura 22 - Bem-estar Subjetivo na CSW por tipo de cultura organizacional, exportado do SPSS

## 5. Discussão de resultados e conclusões

A presente investigação foi desenvolvida para perceber a relação entre a cultura organizacional e a perceção de bem-estar, designadamente no que diz respeito a empresas nacionais de tecnologias de informação. O bem-estar subjetivo relacionou-se positivamente com a cultura organizacional predominante ( $r=0,729$ ), confirmando-se a relevância do estudo desta relação. De referir que, a cultura organizacional predominante é um conjunto dos quatro perfis culturais, mas a cultura que prevalece é a cultura dinâmica.

Através da elaboração de dois instrumentos - questionário e entrevista – e a análise documental da CSW, quis-se entender aquilo que as pessoas sentem relativamente aos constituintes da cultura organizacional existente, e apesar de se focar apenas no estudo de caso desta instituição, tirar algumas conclusões mais gerais.

Ao todo foram considerados 61 inquiridos (59 via questionário online e 2 via entrevista online) que permitiram a recolha de informação sobre 6 escritórios diferentes do país.

No caso dos questionários *online*, constatou-se que a cultura dinâmica é a prevalecente, por isso é a cultura predominante neste estudo de caso. A cultura dinâmica, de adocracia, ou adaptativa é aquela que se situa num quadrante com flexibilidade considerável e com foco externo de diferenciação. Assim, esta é uma cultura organizacional composta por líderes

inovadores que arriscam em novos produtos no mercado e estão predispostos a criar laços através da iniciativa individual e liberal dos colaboradores. Esta tipologia de cultura, dinâmica, relaciona-se positivamente com o bem-estar dos colaboradores da CSW.

Observando a cultura organizacional da CSW em pormenor, o processo de decisão assume-se colaborativo, têm um sistema de comunicação predominantemente informal, a presença de grupos de afinidade que valorizam aspetos sociais e psicológicos nas relações interpessoais, e por fim, a prática de conversação sobre os aspetos menos bons e o usufruto das vitórias em equipa, sendo os sistemas de recompensa considerados apenas um incentivo positivo secundário.

A confirmação da CSW como um exemplo de organização com níveis de bem-estar relevantes, acompanhada da permanência da cultura dinâmica, vai ao encontro do referido na literatura que o esforço individual é o primeiro passo para o comprometimento organizacional e a maior possibilidade de sucesso na prossecução das atividades (ABPMP, 2009 apud Oliveira et al., 2020). De destacar, como dissemos anteriormente, a cultura organizacional deve estar bem definida e bem sólida para todos os membros da instituição, e prevalecer um tipo de cultura na CSW é prova de que tal acontece. Podemos observar uma preocupação da CSW a um nível mais informal, de cariz social, pelos colaboradores (95%, na Tabela 15), mas nem sempre há a prevalência de valores assumidos e praticados preferencialmente a normas escritas (55%, na Tabela 15).

No que concerne à questão de partida desta investigação, *Qual a relação entre a cultura organizacional e a perceção bem-estar dos colaboradores numa empresa nacional?*, foram observadas diferenças de bem-estar em relação a cada uma das tipologias culturais, sendo que cultura dinâmica na CSW estabelece, sem dúvida, uma relação positiva com o bem-estar subjetivo. Esta questão inicial subdivide-se em dois objetivos: o primeiro, *Relacionar os índices de bem-estar dos seus colaboradores com as componentes da cultura organizacional*, existem aspetos de melhoria demonstrados neste estudo e cabe à empresa, se assim pretender, atuar nos pontos de maior descontentamento por parte dos seus colaboradores; quanto ao segundo objetivo, *Perceber se esta organização pode servir de paradigma/modelo de cultura organizacional que pode ser adaptado a qualquer organização*, podemos dizer que é uma instituição que pode servir de modelo, pois ter uma cultura dinâmica demonstrou trazer bem-estar subjetivo maior, mesmo existindo subculturas presentes.

As recomendações a sugerir à CSW para atuar sobre a sua cultura organizacional e melhorar a perceção de bem-estar dos colaboradores são as seguintes: perceber se as subculturas existentes, ou seja, se as pessoas que não consideram a CSW uma cultura

dinâmica são contraculturas que podem vir a enfraquecer a cultura prevalecente do momento; perceber a razão por um determinado grupo de colaboradores estar insatisfeito com a sua remuneração; por fim, reunir os colaboradores e auscultar de que forma pretendariam reduzir as burocracias e, simultaneamente, planear melhor as tarefas, objetivos.

Em suma, a presente investigação empírica suscita que uma empresa com uma cultura dinâmica, com valores como a criatividade, experimentação, risco, autonomia, reatividade, tende a trazer bem-estar subjetivo aos colaboradores. Adicionalmente, ao analisar o bem-estar subjetivo, suscita reformas de melhoria na CSW com implicações práticas no dia-a-dia da organização, como por exemplo a redução da burocracia e o maior planeamento de tarefas. Estas conclusões em paralelo com a fundamentação teórica defendida, motiva o estudo de empresas ao nível cultural para poderem aumentar/potenciar o bem-estar dos seus colaboradores.

Como limitação, este estudo tem relativamente um pequeno número de respondentes aos questionários, embora representativos, e o irrelevante número de entrevistados que, ainda assim, correspondem à quase totalidade da população estudada, pertencente ao departamento de recursos humanos e/ou administração/chefia (em si, a CSW não tem muitos cargos de chefia). Além disso, a credibilidade é um conceito genérico muito associado e debatido no estudo de caso e na investigação qualitativa em geral, que engloba em si os três critérios “clássicos” de aferição da qualidade de um qualquer trabalho de investigação (Coutinho, 2002): a validade externa ou possibilidade de generalização dos resultados, a fiabilidade (replicabilidade) do processo de recolha e análise de dados, e para o estudo de caso de tipo explicativo, coloca-se ainda a questão do rigor ou validade interna das conclusões a que conduz. Acreditamos ter feito face a quase todas as limitações deste instrumento, embora a generalização destes resultados para qualquer organização não seja possível.

Portanto, procurar estratégias de culturas organizacionais que tenham em conta o envolvimento do bem-estar dos colaboradores são particularmente interessantes de pesquisar, embora a possibilidade de gerar um panorama holístico e longitudinal desta exija investigações com grandes amostras e investimento. Por isso, torna-se relevante realizar estudos a diferentes organizações, a nível nacional, com a mesma metodologia para extrair uma compreensão da cultura predominante em Portugal, se assim existir, e atuar em pontos do bem-estar que assim melhorem a sua relação com o colaborador e, conseqüentemente, aumentem o comprometimento e o desempenho das organizações. O desafio surge em realizar estudos de novas formas de abordagem ao colaborador e ao trabalho, como ele é praticado e visto, neste momento, em detrimento de estudos de liderança centrada numa pessoa.

Concluindo, a CSW é uma organização que atua no campo tecnológico - aeroespacial, automotor, de defesa, o comércio eletrónico, a energia, as finanças, os dispositivos médicos, as

telecomunicações, e não, claramente, no campo social - sociedade civil e ONG's, direitos humanos, desenvolvimento social, capacitação. No entanto, vemos a CSW a distinguir-se pela responsabilidade social corporativa, foco na educação, o trabalho em equipa é a aptidão mais trabalhada e fomentada além da capacidade técnica, sendo a componente social, a comunidade, a razão do seu sucesso. Assistimos também à era digital e sua influência na sociedade já se enraizou em todo o nosso quotidiano, por isso, a sua acessibilidade a todos e a rapidez, versatilidade, personalização pode ser capaz de melhorar um futuro social. Temos exemplos de otimização de tempo e armazenamento de dados no local de trabalho, a interação em rede, tão presente em tempos de pandemia, e até possibilita a inovação disruptiva e o uso de tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas e computação em nuvem. Acelerar processos e propagação de informação, a favor de movimentos sociais e ideias disruptivas expressas a um maior número de pessoas, até artigos científicos, documentários, disponíveis a todos os que tenham um motor de busca é, indiretamente, uma missão da CSW. Não podendo deixar de referir que o teletrabalho na era digital se torna um futuro possível e o trabalhar por objetivos preferíveis a fixar horas de trabalho afirma-se. Os serviços embora sejam uma constante, consta em quase todos eles um meio tecnológico facilitador e canalizador de flexibilidade e rapidez. Por isso, embora a CSW não tenha programas de capacitação e assistência na procura emprego e a descentralização não seja total, podemos dizer que caminha para uma empresa mais social, mesmo que com fins económicos.

## Referências bibliográficas

- Albarello, Luc; Digneffe, Françoise; Hiernaux, Jean-Pierre; Maroy, Christian; Ruquoy, Danielle & Saint-Georges, Pierre de (2011) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (3a ed., Luísa Baptista, Trad.). Lisboa: Gradiva
- Albuquerque, Veruska; Ferreira, Mário César; Antloga, Carla & Maia, Marina (2015). *Representações de Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Reguladora Brasileira*. Revista Subjetividades, 15(2), 287-301.
- Almeida, Helena; Albuquerque, Cristina & Santos, Clara (Org.) (2014). *Social and Community Mediation in Europe: Experiences and Models*. Coimbra: FPCEUC.
- Alves, Thaís; Amorim, Amanda & Bezerra, Maria (2021). “Nenhum a Menos”! *A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19*. RAC - Revista de Administração Contemporânea, 25, 1–15. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.por>
- Casa-Nova, Maria José (2009). *A mediação intercultural e a construção de diálogos entre diferentes: notas soltas para reflexão*. Atas do seminário mediação socioeducativa: Contextos e actores, 61-68.
- Castilhos, Rodrigo (2019). *Branded places and marketplace exclusion, Consumption Markets & Culture*, 22:5-6, 582-597. DOI: 10.1080/10253866.2018.1561645
- Ceribeli, Harrison & Mignacca, Thaisa (2019). *Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional*. GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 17(1), 102–118. <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17ed.p88-104>
- Chiavenato, Idalbert, (2005). *Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavetano, Idalbert (2009). *Comportamento organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed., Pilar Mascaró Sacristán, Trad.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalbert (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.) Barueri, SP: Manole.
- Cortés-Pérez, Hernán Darío, Escobar-Sierra, Manuela, & Galindo-Monsalve, Rafael (2020). *Influence of Lifestyle and Cultural Traits on the Willingness to Telework: A Case Study in the Aburrá Valley, Medellín, Colombia*. Global Business Review. <https://doi.org/10.1177/0972150920916072>
- Coutinho, Clara & Chaves, José (2002), *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), 221-243

- Coutinho, Clara (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (1a ed.) Coimbra: Almedina
- Farrell, Gilda (2020, 28 de setembro - 2 de outubro). *Inovação Social para a Sustentabilidade: Abraçando os Desafios Contemporâneos para o Desenvolvimento Regional* [APDR WORKSHOP]. Espaços de Inovação Social Sustentável - Definindo os espaços comuns como componentes-chave de uma perspectiva sustentável, Coimbra, Portugal. <https://us02web.zoom.us/j/89378477595>
- Fiol, Marlene & Lyles, Marjorie (1988). *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>
- Fløvik, Lise; Knardahl, Stein, & Christensen, Jan Olav (2019). *Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress*. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 45(2), 134-145. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3777>
- Follmer, Kayla & Jones, Kisha (2018). *Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and Organizational Research Agenda*. *Journal of Management*, 44(1), 325–351. <https://doi.org/10.1177/0149206317741194>
- Freitas, Maria Teresa de Assunção (2003). *A pesquisa na perspectiva sócio-histórica: um diálogo entre paradigmas*. In: 26ª Reunião Anual da Anped, 2003, Poços de Caldas. 26ª Reunião Anual da Anped. Novo Governo. Novas Políticas: CD-ROM, 2003. v. 1.
- Gonçalves, Sónia & Jesuíno, Jorge (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações: [princípios e práticas]/coord. Sónia P. Gonçalves; [pref. Jorge Correia Jesuíno]*. Lisboa: Pactor.
- Griffin, Ricky; Phillips, Jean & Gully, Stanley (2020). *Organizational behavior: managing people and organizations* (13th ed.). Cengage Learning.
- Halstead, Richard (2017). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*, By Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey. *Educational Gerontology*, 43(2), 112– 113. <https://doi.org/10.1080/03601277.2016.1259285>
- Heinitz, Kathrin; Lorenz, Timo; Schulze, Daniel & Schorlemmer, Julia (2018). *Positive organizational behavior: Longitudinal effects on subjective well-being*. *PLoS ONE*, 13(6), 1–15.
- Hemerling, Jim (2016, Maio). *5 ways to lead in an era of constant change* [Video]. TED Conferences. [https://www.ted.com/talks/jim\\_hemerling\\_5\\_ways\\_to\\_lead\\_in\\_an\\_era\\_of\\_constant\\_change](https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change)

- Hill, Manuela & Hill, Andrew (2002) *Investigação por Questionário*. Lisboa:Edições Sílabo.
- Hodder, Rupert (2017). *The Resurgence of Puritanism in the West*. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 14(2), 101–126. <https://doi.org/10.1080/14779633.2016.1238112>
- Karapancheva, Marija (2020). *The future of organizational culture*. *Journal of Sustainable Development (1857-8519)*, 10(25), 42–52.
- King, Allison & Therrien, Kelly (2020) *Professional Development in Organizational Behavior Management*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3-4), 153-169, DOI: 10.1080/01608061.2020.1752882
- Lee, Mark & Stinson, David (2014). Organizational Decision Making Models: Comparing and Contrasting To the Stinson Wellness Model. *European Journal of Management*, 14(3), 13–28. <https://doi.org/10.18374/ejm-14-3.2>
- Lizote, Suzete; Verdinelli, Miguel & Nascimento, Sabrina do. (2017). *Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais*. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Lopes de Figueiredo, Lara, (2012). *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional de Viseu.
- Lopes, Germano; Fachada, Cristina & Farinha, Ana, (2018). *Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança nos Estabelecimentos de Ensino dos Oficiais da Força Aérea*. *Revista de Ciências Militares*, 1(1), 221-253. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36281/1/Rela%C3%A7%C3%A3o%20entre%20a%20cultura%20...%20%28por%29\\_Germano%20Lopes%20et%20al.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36281/1/Rela%C3%A7%C3%A3o%20entre%20a%20cultura%20...%20%28por%29_Germano%20Lopes%20et%20al.pdf)
- Machado, Maria Fátima Vieira (2002). *Influência da cultura empresarial na produtividade das organizações*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Malluk, Ana Lorena Marengo (2018). *Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal*. *Revista Anagramas*, 17(33), 215–250. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n33a10>
- Marôco, João (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6a ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.

- Mercadal & Trudy (2020) *Organizational Culture* no dicionário Salem Press Encyclopedia. Research Starters. Recuperado em 12 de Abril de 2021, em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=cead9279-4a36-4a8f-bb8c-8a91e0f99f87%40sessionmgr101&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCxzaGliLHVpZCZsYW5nPXBOlXB0JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=94895786&db=ers>
- Moxnes, Paul (2018). *Anxiety and organization: what I learned about anxiety in a psychiatric ward in the 70s that turned out to be useful for managers in daily practice*, *Culture and Organization*, 24(2), 100-113, DOI: 10.1080/14759551.2017.1379011
- Nunes, Ana Sofia dos Santos (2018). *Enterprise Resource Planning e o Controlo de Gestão*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Oliveira, Clauber Rossini, & Rocha, Bianca Bendassolli (2019). *Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local*. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 117–130.
- Oliveira, Denis Renato; Passador, João Luiz; Padua, Silvia Inês Dallavalle de & Andrade, Diego César Terra de. (2020). *Gestão Do Conhecimento, Cultura Organizacional E Gestão De Pessoas Com a Gestão De Processos E Questões Organizacionais Emergentes: Uma Análise Crítica Da Dinâmica Subjetiva Em Gestão Por Processos (Bp)*. *Revista Gestão Em Análise*, 9(1), 154.
- Paiva, Luís & Lima, Teresa (2017). *Perceção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho*, *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69
- Pinho, Inês (2014). *Relatório de estágio da Critical Software, SA*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra – Instituto Politécnico de Coimbra
- Ramírez-Gañan, Andrea E.; Orozco-Quintero, Daniela & Garzón-Castrillón, Manuel A. (2020) *Gestión ón de la felicidad, bienestar subjetivo vo y la satisfacción laboral*. *Dimensión Empresarial*, 18(2). DOI: 10.15665/dem.v18i2.2057
- Rébula, Ualison, & Uff, D. O. (2004). *Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira*. *Business*, 3825–3832.
- Santiago, Mafalda. (2019). *A importância de práticas de marketing interno para o sucesso organizacional*. *Revista Gestão em Análise*, 8, 66.

- Sarmiento Silva, Daiana, Gomes Enoque, Alessandro, & Fernando Borges, Alex (2020). *Governamentalidade, neoliberalismo e a cultura organizacional como ferramenta de controle*. *Pensamento & Realidade*, 34(2), 3–22.
- Schreiber, Dusan (2015). *A influencia da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D*. *Gestao & Planejamento*, 16(2), 240–261.
- Sender, Gisela, & Fleck, Denise (2017). *As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada*. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764–787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>
- Silva, Sara (2016). *A Critical Software e o empreendedorismo na academia de Coimbra*. Faculdade de Economia do Porto
- Siqueira, M., Orengo, V., & Peiró, J. . (2008). *Medidas Do Comportamento*, 257–264. <https://doi.org/853631494X>
- Sousa, Inês Pais de (2010). *Estratégia empresarial da Critical Software*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa
- Styhre, Alexander (2017). *Ravaisson, Simondon, and constitution of routine action: Organizational routines as habit and individuation*. In *Culture*, 23(1), 14– 25.
- Sytze, Kingma (2019) *New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations*, *Culture and Organization*, 25(5), 383-406, DOI: 10.1080/14759551.2018.1427747
- Thiry-Cherques, Hermano Roberto. (2009). *Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas*. *Revista de Administração Pública*, 43(4), 897-918.
- Vilela, José & Basto, Marta Lima. (2011) Validação para a Língua Portuguesa da Escala de Funck et al., “Barreiras à Utilização da Investigação”, 15(1), 25-38
- Wienclaw, Ruth A. (2020). *Telecommuting*. *Research Starters: Sociology*.
- Wright, Thomas & Cropanzano, Russell. (2000). *The role of organizational behavior in occupational health psychology: A view as we approach the millennium*. *Journal of occupational health psychology*, 5, 5-10.

## **Anexos**

Anexo 1. Carta convite e Plano de trabalho ajustado às empresas, solicitando aprovação para a realização da investigação - exemplo da *Critical Software*



Exmo. Sr. Diretor XXXX, CO-CEO da XXXX

No âmbito da realização da tese de mestrado Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo da Universidade de Coimbra orientada pela Professora Ana Paula Couceiro com tema Organizações sociais com fins lucrativos, eu, Miriam Ferreira proponho-me realizar uma investigação sobre a Cultura Organizacional e Perceção de bem-estar dos colaboradores.

**Dada a relevância social e as características da organização que V. Ex. dirige, vimos solicitar autorização para a participação da vossa instituição para proceder à recolha de informação na sede em XXXX e nos X escritórios situadas em Portugal.**

A recolha e análise de dados ou informações disponibilizadas pelos colaboradores, desde os operadores aos administrativos, por via de questionários, algumas entrevistas e um fórum de conversa serão integradas num trabalho de investigação de campo e na minha dissertação de tese, arquivada na Universidade de Coimbra. Desta forma, serão dados nominais confidenciais, apenas divulgados à entidade de estudo.

O grupo de investigação escolheu o XXXX devido ao vosso crescimento exponencial dos últimos anos. Acresce, já analisamos alguns trabalhos académicos com a parceria da vossa instituição e assistimos a uma boa receptividade e disponibilidade da vossa parte para tal, daí mais uma razão para a escolha.

Esperando de V. Ex. a melhor compreensão para o assunto, aguardamos resposta e subscrevemo-nos atenciosamente. Em caso de anuência, estamos ao dispor para clarificar melhor os objetivos, procedimentos e calendarização da investigação.

Coimbra, Setembro de 2020

Quem	Como	Onde	Quando
2 de Direção de RH, 1 Diretor da Empresa	Entrevista (telefónica)	Coimbra	Out
20 colaboradores e 4 responsáveis de secção/departamento	Questionário (online)	Coimbra	Out
2 de Direção de RH, 1 Diretor da Empresa	Entrevista (telefónica)	Porto	Nov
20 colaboradores e 4 responsáveis de secção/departamento	Questionário (online)	Porto	Nov
2 de Direção de RH, 1 Diretor da Empresa	Entrevista (telefónica)	Lisboa	Dez
20 colaboradores e 4 responsáveis de equipa	Questionário (online)	Lisboa	Dez
2 de Direção de RH, 1 Diretor da Empresa	Entrevista (telefónica)	Tomar	Jan
10 colaboradores e 1 responsáveis de secção/departamento	Questionário (online)	Tomar	Jan
2 de Direção de RH, 1 Diretor da Empresa	Entrevista (telefónica)	Vila Real	Jan
10 colaboradores e 1 responsáveis de secção/departamento	Questionário (online)	Vila Real	Jan
2 de Direção de RH, 1 Diretor da Empresa	Entrevista (telefónica)	Viseu	Jan
10 colaboradores e 1 responsáveis de secção/departamento	Questionário (online)	Viseu	Jan

## Anexo 2. Opinião de colaboradores atuais ou que já pertenceram à CSW na plataforma Teamlyzer

### Anexo 2.1 Opinião de um Programador de Software submetida há 7 meses

**Como uma família unida.**

■ Critical Software · 🏢 Software House & Internet · 👤 201-500

Submetido há 7 meses por Programador de software

java

**3.7**

275 visualizações

### Anexo 2.2 Opinião de um utilizador da plataforma há 1 mês

**Cultura empresarial excelente**

■ Critical Software · 🏢 Software House & Internet · 👤 201-500

Submetido há um mês por utilizador\_15019

jira

**3.7**

111 visualizações

### Anexo 2.3 Opinião de um Programador de Software submetida há 8 meses

**Bom sitio para se trabalhar**

■ Critical Software · 🏢 Software House & Internet · 👤 201-500

Submetido há 8 meses por Programador de software

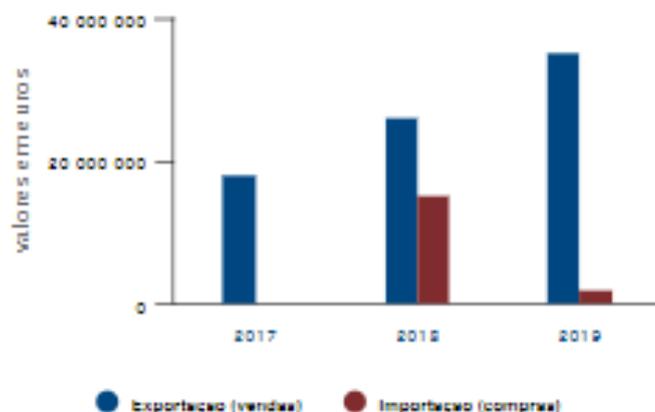
.net c#

**2.6**

288 visualizações

### Anexo 3. Evolução de exportações e importações na CSW, de acordo com Raciús

Evolução das exportações (vendas e prestação de serviços) e importações (compras)



### Anexo 4. Estrutura do grupo *Critical*, de acordo com Raciús

#### Participações maioritárias: 4

A titular tem 4 participações maioritárias em empresas estrangeiras.

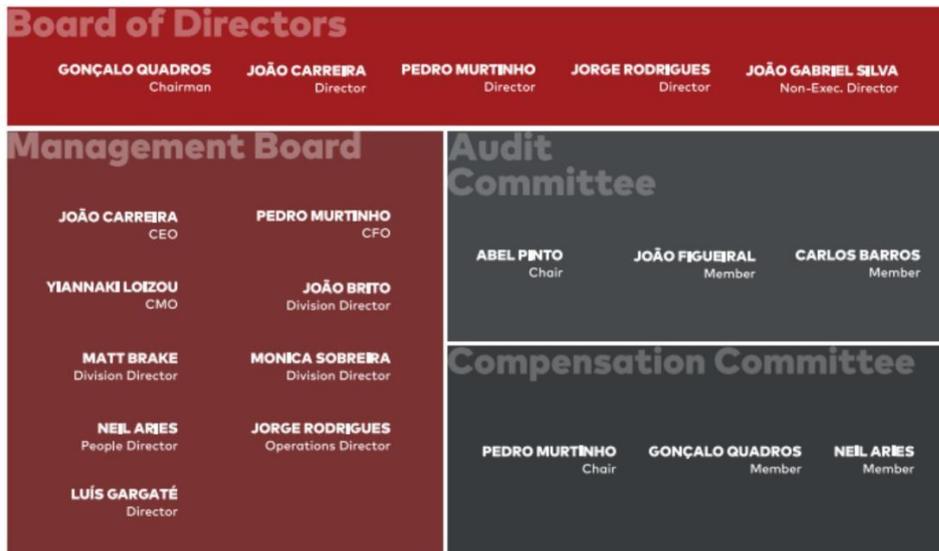
100%	CRITICAL SOFTWARE TECHNOLOGIES LTD Reino Unido
100%	CRITICAL SOFTWARE GMBH Alemanha
100%	CRITICAL SOFTWARE LIMITED Estados Unidos
100%	TECHOLDING - SOCIEDADE DE INVESTIMENTOS, S.A. Angola

#### Participações minoritárias: 6

A titular tem 6 participações minoritárias, das quais 5 são empresas portuguesas e 1 é empresa estrangeira.

22.80%	VERTICALLA AG Suíça
2.55%	CRITICAL SOFTWARE, S.A. PARQUE INDUSTRIAL DE TAVEIRO , LOTE 48 3045-508 TAVEIRO Portugal
1.40%	CEIIA - CENTRO DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO (ASSOCIAÇÃO) AVENIDA DOM AFONSO HENRIQUES , 1825 4450-017 MATOSINHOS Portugal
0.85%	PRODUTECH - ASSOCIAÇÃO PARA AS TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL RUA PLÁTANOS , 197 4100-414 PORTO Portugal
0.72%	IPARQUE - PARQUE PARA A INOVAÇÃO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SAÚDE, E.M., S.A. CENTER LEONARDO DA VINCI , LOTE 3 3040-540 ANTANHOL Portugal
0.20%	GUESTCENTRIC SYSTEMS, S.A. AVENIDA JOSÉ GOMES FERREIRA , 9 1495-139 ALGÉS Portugal

Anexo 5. Organização do grupo, retirado do *Corporate Governance at Critical Software* presente no site da CSW - <https://criticalsoftware.com/pt/our-world/as-nossas-pessoas>



## Anexo 6. Questionário utilizado com os colaboradores da *Critical Software*

11/07/2021

Questionário Académico

# Questionário Académico

Universidade de Coimbra

**\*Obrigatório**

### Cultura Organizacional vs Perceção de Bem-Estar dos Colaboradores

Este questionário tem como objetivo, recolher informação para a realização da minha tese de Mestrado, a efetuar aos colaboradores dos 6 escritórios da Critical Software, espalhados por Portugal.

Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica. Peço-lhe, assim, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento, respondendo como realmente pensa e sente.

Agradeço o contributo.

#### 1. Dados Pessoais

##### 1. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

18 - 30

30 - 50

+ 50

##### 2. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

Outro: \_\_\_\_\_

## 3. Habilitações literárias \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 4o ano
- 5º ano a 9º ano
- 10º ano a 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Douturamento

## 4. Há quantos anos trabalha na organização? \*

---

## 5. Qual a sua função/posto neste momento? \*

---

## 6. Já mudou de cargo na empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 7*
- Não *Pular para a pergunta 8*

## 1. Dados Pessoais

Se respondeu afirmativamente:

## 7. Para qual cargo mudou? \*

---

## 1. Dados Pessoais

8. Exerce alguma atividade profissional noutra organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 9*  
 Não *Pular para a pergunta 10*

#### 1. Dados Pessoais

9. Qual o cargo que tem na outra organização?

#### 2. Questões sobre a organização

Por favor, assinale de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) quanto se sente em concordância com cada uma das 4 afirmações das 6 temáticas.

10. A. Características Dominantes \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
A1. A empresa é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.	<input type="radio"/>				
A2. A empresa é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.	<input type="radio"/>				
A3. A empresa é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos ("produzir").	<input type="radio"/>				
A4. A empresa é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.	<input type="radio"/>				

## 11. B. Liderança Organizacional \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
B1. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de apoio, assistência e motivação.	<input type="radio"/>				
B2. As chefias na empresa são geralmente vistas com um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.	<input type="radio"/>				
B3. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.	<input type="radio"/>				
B4. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	<input type="radio"/>				

## 12. C. Gestão dos colaboradores \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
C1. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	<input type="radio"/>				
C2. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	<input type="radio"/>				
C3. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.	<input type="radio"/>				
C4. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	<input type="radio"/>				

## 13. D. Espírito de Grupo \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
D1. O que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado.	<input type="radio"/>				
D2. O que mantém a empresa unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.	<input type="radio"/>				
D3. O que mantém a empresa unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.	<input type="radio"/>				
D4. O que mantém a empresa unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.	<input type="radio"/>				

## 14. E. Estratégia para o Futuro \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
E1. A empresa dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para empresa.	<input type="radio"/>				
E2. A empresa dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamentos) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.	<input type="radio"/>				
E3. A empresa dá importância à competitividade e a realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.	<input type="radio"/>				
E4. A empresa dá importância à sua permanência e a estabilidade no mercado: permanência, controlo e gestão operacional são o mais importante.	<input type="radio"/>				

## 15. F. Critérios de Sucesso \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
F1. A empresa define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas.	<input type="radio"/>				
F2. A empresa define o seu sucesso com base em produtos novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto).	<input type="radio"/>				
F3. A empresa define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.	<input type="radio"/>				
F4. A empresa define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, vendas asseguradas, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.	<input type="radio"/>				

## 3. Perceção de Bem-estar dos Colaboradores

Por favor, assinale as afirmações relativas à instituição, de acordo com a sua opinião.

## 16. 1. Gosto das atividades que se realizam.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

17. 2. Tenho possibilidade de crescimento profissional.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

18. 3. Tenho tempo para tratar de assuntos relacionados com a vida pessoal.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

19. 4. Estou satisfeito(a) por prestar serviços de qualidade à sociedade.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

20. 5. As relações socioprofissionais com os colegas são agradáveis.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

21. 6. As relações socioprofissionais com as chefias imediatas são acessíveis e agradáveis.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

22. 7. Sinto que estou de acordo com os valores da organização e esta com os meus.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

23. 8. O espaço existente é de liberdade de ação.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

24. 9. Tenho condições de trabalho adequadas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

25. 10. A minha remuneração é satisfatória.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

26. 11. Existe flexibilidade de horário.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

27. 12. Existe desorganização da gerência.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

28. 13. Existe arrogância da gerência.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

29. 14. Há um intrometimento da gerência na prossecução do meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

30. 15. Há favorecimento a alguns colaboradores por parte da gerência.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

31. 16. Existe interação conflituosa entre colaboradores.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

32. 17. Existe excesso de burocracia na organização.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

33. 18. Existe falta de planeamento das tarefas, objetivos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

34. 19. Executam-se tarefas repetitivas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

35. 20. As condições de trabalho são precárias.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

Obrigada  
pelo  
contributo.

Confirmo que as respostas que foram dadas estão de acordo com o que penso e sinto. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Ao preencher este questionário expressa a sua concordância relativamente a este termo de aceitação.

Estes dados serão apenas divulgados em agregado.  
Em momento algum do estudo, vai ser abordado os nomes dos elementos que participaram neste questionário.

36. \*

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

37. Cidade/Escritório \*

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## Anexo 7. Guião de Entrevista para os colaboradores da *Critical Software*

### entrevista

Caro entrevistado,

A presente entrevista insere-se num estudo para a dissertação do Mestrado de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo da Universidade de Coimbra, que compreende a cultura organizacional da sua instituição, e a perceção de bem-estar dos colaboradores, como operacionais e diretores.

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a investigação e são estritamente confidenciais. Toda a informação é recolhida de forma anónima, como tal, em nenhum momento será pedido qualquer elemento que o/a identifique.

Ao responder às questões que se seguem, pretende-se somente conhecer as suas opiniões e o modo mais habitual de pensar e de agir. Não existem respostas certas ou erradas.

Mais informo que, em momento algum do estudo, vão ser referidos os nomes dos elementos que participaram nesta entrevista, mantendo todas as informações em sigilo académico.

Leia cuidadosamente cada uma das questões e responda com total sinceridade.

Muito obrigado pela sua colaboração!

#### 1 Informações Pessoais

Instruções da pergunta: *Antes de mais, fale-me um pouco de si, qual é a sua idade, quais as suas habilitações literárias? Qual é a sua experiência, académica e profissional, isto é, qual tem sido o seu percurso até ao momento?*

#### 2

Instruções da pergunta: *Relativamente à organização Critical Software, há quantos anos trabalha nesta instituição? Em específico, há quantos anos neste cargo? Quando e quais foram as suas outras funções/cargos nesta instituição?*

#### 3

Instruções da pergunta: *Tendo em conta os seus objetivos pessoais e profissionais, quais são, no geral, os seus planos para o futuro?*

---

#### 4 Processo de Decisão

Instruções da pergunta: *De que forma atua e/ou participa nas tarefas dos colaboradores? Como e com que regularidade o faz? Dê exemplos dessas situações.*

#### 5

Instruções da pergunta: *Sente que em situações não comuns, os colaboradores conseguem tomar decisões autonomamente pela força da situação? Ou exerce mais a sua força de líder? Ou acaba pela força individual do atador permanecer?*

#### 6 Sistema de Comunicação

Instruções da pergunta: *No Microsoft Teams a informação é distribuída de igual forma pela equipa? Acredita que os membros entendem bem os, objetivos definidos e a importância do seu trabalho individual para o todo?*

#### 7

Instruções da pergunta: *Nos chats de equipa do Microsoft Teams, os membros da equipa sentem a liberdade de partilhar as tuas questões/opiniões? Dê exemplo dum caso recente que tenha ocorrido.*

#### 8

Instruções da pergunta: *Surgem grupos de afinidade espontânea por se ajudarem mutuamente em eventualidades que requerem criatividade ou algo semelhante? Dê um exemplo.*

#### 9

Instruções da pergunta: *Se ocorrer uma falha de comunicação com outro colaborador, geralmente, recorre a resolver o problema informalmente através de uma chamada/conversa ou através de, por exemplo, e-mails com estrutura formal?*

---

## 10 Relações Interpessoais

Instruções da pergunta: *Relativamente à contrapartida da organização em relação ao seu trabalho, valoriza mais um salário certo ou a aposta na formação, segurança, ambiente tranquilo e participação ativa na empresa? Porquê?*  
R:

## 11

Instruções da pergunta: *Existe algum aspeto em particular que espera da Critical Software? Qual? (salário, formação, auto-realização, progressão de carreira, etc)*

## 12

Instruções da pergunta: *Alguma vez se sentiu com vontade de desenvolver competências, conhecimento na sua área e noutras áreas? O quão comprometido está com a organização? Dê exemplos.*

## 13

Instruções da pergunta: *Existe algum aspeto que a organização reforce que espera de si?*

## 14

Instruções da pergunta: *Como acredita que a organização, interessada nos colaboradores, poderia alcançar as suas expectativas?*

## 15 Sistema de Sanções e Recompensa

Instruções da pergunta: *Considera mais relevante o reconhecimento através do aumento de salário ou dos prémios/bónus na sua organização? Dê exemplos de sistemas de recompensa que aprecie na organização.*

16

Instruções da pergunta: *Os métodos de sanções e recompensas, geralmente, tendem a aumentar a cooperação ou reforçam a competitividade não saudável? (ex: retirar folga a colaborador que chega atrasado ou entrega de prémio de mérito)*

17

Instruções da pergunta: *Acha que a Critical aposta mais em normas escritas ou em valores assumidos e praticados? Sentiu que houve, quando entrou na organização, uma educação consciente para os princípios da Critical? Dê exemplos de alguns.*

#### ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados pela Universidade de Coimbra, num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar.

A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Ao preencher este questionário expressa a sua concordância relativamente a este termo de aceitação.

18

Instruções da pergunta: *Concordo com o termos anteriores.*

Sim  Não

19 Dados Pessoais

Instruções da pergunta: *Digite nome, data de realização, cidade/escritório e cargo.*

Anexo 8.- Variância total explicada da cultura organizacional, exportada do SPSS

**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	Total	% de variância	Total	% de variância
1	6,330	26,373	6,330	26,373	4,493	18,720
2	3,780	15,749	3,780	15,749	2,571	10,713
3	1,579	6,577	1,579	6,577	2,401	10,006
4	1,501	6,255	1,501	6,255	2,216	9,233
5	1,178	4,906	1,178	4,906	1,559	6,494
6	1,089	4,539	1,089	4,539	1,495	6,229
7	1,032	4,298	1,032	4,298	1,461	6,086
8	1,004	4,185	1,004	4,185	1,296	5,402
9	,851	3,547				
10	,779	3,247				
11	,741	3,087				
12	,622	2,594				
13	,541	2,255				
14	,476	1,985				
15	,451	1,879				
16	,404	1,684				
17	,370	1,543				
18	,296	1,235				
19	,233	,970				
20	,226	,940				
21	,176	,732				
22	,138	,574				
23	,114	,476				
24	,088	,369				
Método de Extração: análise de Componente Principal.						

## Anexo 9. Consentimento informado, *Critical Software*

### CONSENTIMENTO INFORMADO

No âmbito do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, da Universidade de Coimbra, pela Faculdade de Economia e pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, é requerido a realização de um trabalho de investigação, no ano final do curso. Eu, Miriam Inês Gomes Ferreira, pretendo estudar a *Critical Software* enquanto estudo de caso para observar a relação entre a cultura organizacional e a perceção de bem-estar dos colaboradores, através da informação documental, e da proveniente de questionários e entrevistas aplicados nos 6 escritórios nacionais da empresa.

É neste sentido que se solicita autorização para administração/aplicação de um questionário a uma amostra de membros de cada escritório e entrevistas a alguns responsáveis pelas equipas e alguns colaboradores da equipa de recursos humanos.

A participação do seu colaborador é, no entanto, absolutamente **voluntária**, podendo, inclusivamente, se assim o entender, desistir a qualquer momento do processo.

Relativamente às **condições e financiamento**, não há pagamento de deslocações nem qualquer tipo de contrapartidas, sendo que não há patrocínio para o estudo.

Todas as dúvidas e/ou questões que possam surgir em relação à sua participação neste projeto podem e devem ser colocadas diretamente à entrevistadora que se encontra consigo ou que contactou.

Os resultados que serão obtidos são estritamente confidenciais e serão usados somente neste âmbito, sendo que estou disponível para apresentar os resultados antes da discussão oficial e da divulgação de acordo com a Política de acesso livre da UC.

Atenciosamente,

---

(nome da entrevistadora)