

Factores de (in)satisfação e stress organizacional: o caso dos funcionários da Segurança Social

Manuel da Costa Rodrigues

1 Objecto de estudo e problemática.

Abordar a temática da satisfação e do *stress* no local de trabalho significa, inquestionavelmente, entrar num domínio especialmente caro à sociologia das organizações. Esta área da sociologia tem por objecto central o estudo e a explicação dos comportamentos e das dinâmicas individuais e grupais dentro das organizações. Dentro deste âmbito, o estudo daquelas duas realidades revela-se de importância fulcral. Elas condicionam de sobremaneira a postura e o comportamento dos indivíduos, com repercussões quer ao nível do trabalho que desempenham, quer ao nível do seu relacionamento com os colegas, quer, em última análise, à dinâmica que conferem à própria organização.

Esta exposição incidirá sobre a temática da satisfação e do stress organizacional, sintetizando o que de mais relevante sobressaiu de um estudo de diagnóstico organizacional levado a cabo num serviço Sub- Regional de Segurança Social e num dos seus polos locais, com o objectivo de indagar sobre os factores que lhes estão subjacentes e que demonstram ter maior quota de responsabilidade pelos seus índices.

De uma forma mais específica, procurarei destringir, *grosso modo*, em que medida o(s) factor(es) enfatizado(s) por algumas das abordagens teóricas em torno destes conceitos encontram ressonância nos funcionários dos Serviços de Segurança Social abrangidos por este estudo.

De uma forma genérica, os objectivos deste estudo encontram-se consubstanciados na seguinte questão:

Questão inicial:

Quais os factores (individuais, organizacionais) que demonstram ter maior relevância no nível de satisfação e, eventualmente, no nível de *stress* dos funcionários do C. S. R. S. S. de Braga?

A inserção, nesta questão, do *stress* a par da satisfação prende-se com o facto de considerar que existe uma ligação inelutável entre ambos. Dir-se-ia que o *stress* encontra-se, não raras vezes, associado à negação da satisfação. Bernoux (s/d: 87) deixa transparecer precisamente esta ideia ao referir a existência de uma certa relação entre a insatisfação e o *turnover* e o absentismo.

O anteriormente exposto pode ser consubstanciado de forma resumida nas seguintes hipóteses de trabalho:

H1: Existe uma relação entre os conceitos de satisfação e de *stress*, uma vez que, frequentemente, o *stress* surge em consequência do prolongamento e/ou agravamento de estados de insatisfação. Assim, o nível de *stress* nos funcionários tenderá a coexistir na razão inversa do seu nível de satisfação.

H2: Os índices de (in)satisfação e de *stress* são fortemente condicionados por cada uma das seguintes classes de factores:

- Individuais;
 - Natureza e características da função;
 - Nível de participação nas tomadas de decisão;
 - Realização de expectativas;
 - Recompensas (materiais e simbólicas);
 - Comparação com os outros (equidade);
 - Relações sociais dentro da organização (de nível vertical e horizontal) e fora da organização;
 - Forma como se processa a comunicação internamente;
 - Características da organização (estrutura, cultura organizacional, tamanho, etc.)
-

No âmbito deste estudo, os itens contidos na segunda hipótese traduzir-se-ão em dimensões a levar em consideração na abordagem aos conceitos de satisfação e de stress. Por uma questão de funcionalidade e de simplificação, os dois conceitos foram operacionalizados numa única grelha, em que as dimensões supra referidas são comuns a ambos, apenas divergindo os respectivos indicadores.

Grelha de operacionalização dos conceitos de satisfação e de stress.

| Dimensões | Conceitos | |
|---|---|--|
| | Satisfação | Stress |
| | Variáveis / Indicadores | Variáveis / Indicadores |
| Factores individuais | <ul style="list-style-type: none"> - Personalidade, - Estado civil, - Anos de serviço, - habilitações literárias, - grau hierárquico (categoria sócio-profissional). | |
| Factores ligados à natureza e características da função. | <ul style="list-style-type: none"> - Diversidade das tarefas, - Conhecimentos novos que proporciona, - Grau de responsabilidade, - Uso / desenvolvimento de capacidades, - Autonomia, - Concordância com o que a pessoa gosta de fazer (realização pessoal), - Condições do espaço de trabalho (tamanho, luminosidade, aquecimento, ruído, etc.), - Qualidade do equipamento / material utilizado, - Adequação entre o volume de serviço e o nº. de funcionários | <ul style="list-style-type: none"> - Ambiguidade ou indefinição do cargo, - Sobrecarga quantitativa de trabalho (falta de tempo e demasiadas actividades), - Sobrecarga qualitativa de trabalho (complexidade; tarefas demasiado difíceis para a pessoa), - Desajustamento entre as características da função e as aptidões individuais, - Más condições do espaço de trabalho. - Problemas com o equipamento (ex: avarias – computador, fotocopiadora, etc.) - Carga de responsabilidade, - Monotonia, - Sub-utilização das capacidades da pessoa. |
| Factores ligados ao nível de participação nas tomadas de decisão. | <ul style="list-style-type: none"> - Solicitação por parte dos superiores de opiniões e pareceres (grau de participação) - <i>Feedback</i> dado pelos superiores às sugestões e pareceres | <ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de participação, ou inexistente. |
| Factores ligados à realização de expectativas | <ul style="list-style-type: none"> - Grau de consonância / discrepância entre as expectativas e a realidade de trabalho, - Progressão na carreira. | <ul style="list-style-type: none"> - Incerteza em relação ao futuro da carreira - Insegurança do emprego, - Estagnação na carreira. |
| Factores ligados às recompensas materiais e simbólicas (reforço extrínseco e intrínseco) - <i>feedback</i> do desempenho. | <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento e elogio do desempenho por parte dos superiores, - Remuneração. | <ul style="list-style-type: none"> - Ansiedade provocada pela avaliação do desempenho. |
| Factores ligados à comparação social (equidade) | <ul style="list-style-type: none"> - Grau de consonância / discrepância entre os ganhos / investimento do próprio ou do seu grupo, por comparação aos ganhos / investimento de outro ou de outro grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Desigualdades de tratamento e de vencimentos. |
| Factores sociais (dentro e fora da organização) | <ul style="list-style-type: none"> - Relação com colegas do mesmo nível hierárquico (horizontal) e com pessoas de nível hierárquico diferente (vertical) - ambiente de trabalho. - Influência do grupo e suas normas sobre as percepções individuais, no tocante à satisfação. - Estatuto dentro da organização. | <ul style="list-style-type: none"> - Conflito de papéis, - Conflito entre as exigências do emprego e as exigências da vida familiar, especialmente no caso das mulheres, - Apoio ou desempenho inadequado por parte do superior hierárquico, - Isolamento ou relação conflituosa com colegas de trabalho, |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| | - Estatuto social (sociedade em geral) | - Conflito com os subordinados, ou de-sempenho inadequado destes. - Conflito ou pressões por parte dos utentes ou da comunidade. - Viagem casa / trabalho e vice-versa (mo-rosidade, problemas de trânsito, etc.) |
| Factores ligados à comunicação. | - Grau de formalidade / informalidade da comunicação interna, ao nível ascendente, descendente e lateral - Fluidez na circulação da informação, | - Problemas de comunicação e de <i>feed-back</i> . |
| Factores ligados à organização. | - Estrutura formal (nº. de graus hierárquicos, fluidez do serviço, normas, regulamentos), - Cultura organizacional, - Tamanho, - Tecnologia. | - Conflito com as regras e os objectivos da organização. |

Figura I – Grelha de operacionalização dos conceitos de satisfação e de stress

Uma tal abordagem pode, à primeira vista afigurar-se algo exaustiva e mesmo ambiciosa. Contudo, entendo que é de todo necessária quando se pretende levar a cabo um estudo com um certo grau de profundidade, característica que considero imprescindível no sentido de conferir um patamar mínimo de credibilidade a um qualquer diagnóstico.

2 Metodologia.

No âmbito deste trabalho, foram utilizados o inquérito por questionário e a observação participante como técnicas de investigação empírica.

A este respeito, parece-me importante referir que a generalidade das potenciais pessoas a inquirir mostrava-se renitente, em maior ou menor grau, em denotar o seu parecer sobre uma problemática tão «melindrosa» como era a visada por este trabalho. Esta percepção revelou-se tanto mais consistente quando me foi dado a saber que normas internas à organização prevêm determinados procedimentos de ordem disciplinar como consequência da divulgação para o exterior daquilo que se passa no seu seio. Tal facto inviabilizou, logo à partida, a possibilidade da realização de algumas entrevistas, dado o cunho eminentemente expositivo e personalizado inerente a esta técnica. Apenas o questionário foi relativamente aceite, e só após garantias prévias de discrição e total anonimato. Dos 75 questionários administrados, 61 foram devolvidos devidamente preenchidos, prefazendo uma taxa de absentismo de 18,7%.

A amostra inquirida encontra-se distribuída por algumas secções das áreas de Regimes e de Acção Social, pertencentes ao Serviço Sub-Regional de Braga e ao Serviço Local de Guimarães. Como tal, a sua representatividade em relação ao universo visado pelo diagnóstico – entendido como a totalidade dos funcionários ao serviço nestes dois organismos – é parcial.

Os questionários foram directamente entregues aos inquiridos (administração directa ou auto-administração) no respectivo posto de trabalho, sendo recolhidos ao cabo de alguns dias.

3 Resultados.

Os resultados obtidos no inquérito – que serão apresentados sequencialmente, de acordo com os factores anteriormente enumerados –, acabaram genericamente por confirmar de forma parcial as hipóteses de partida.

Factores individuais.

Este tipo de factores e variáveis demonstraram, de uma forma articulada e conjunta, ter alguma relevância enquanto condicionantes, designadamente ao nível da satisfação.

Neste ponto, salientarei essencialmente o papel da personalidade, que me pareceu sobressair um pouco ao nível dos dados recolhidos, quer no âmbito do questionário quer no decurso da minha observação in loco.

Quanto ao questionário, procurei operar uma espécie de rasteio ou triagem dos indivíduos tendencialmente mais “*motivation seekers*” ou mais “*maintenance seekers*” - usando a tipologia de Myers. Partindo do modelo bifactorial de Herzberg, Myers, considerou existirem dois tipos - ou grupos - distintos de pessoas, consoante a personalidade (in Mullins, 1993: 482).

- Os *motivation seekers* são motivados, acima de tudo, pela natureza da função e demonstram elevada tolerância relativamente à pobreza ou adversidade traduzida em factores ambientais. Atingem um elevado nível de satisfação quando se sentem realizados. São vocacionados para o intrínseco e apreciam a autonomia.
- Os *maintenance seekers* são fundamentalmente motivados por factores de natureza ambiental e tendem a evitar as oportunidades «valorizantes» ou «motivantes». Demonstram pouco interesse na natureza e características do trabalho e pouca satisfação perante a ideia de realização pessoal. Mostram-se apreensivos e descontentes perante a carência de factores de «manutenção», tais como a remuneração, a segurança do emprego, a supervisão e as condições ambientais de trabalho. Como se deduz, estamos perante indivíduos vocacionados para o extrínseco e susceptíveis de atitudes reactivas ou fortemente conservadoras.

Numa das questões era pedido aos inquiridos que identificassem, a partir de um rol de possíveis características de um bom emprego, as cinco que consideravam mais importantes, ordenando-as por ordem de prioridade, com o intuito de verificar em que medida tendiam a valorizar mais as de natureza “intrínseca” ou “extrínseca”.

Verifiquei a existência, de facto, de pessoas com tendências diversas, no sentido concederem mais importância às características intrínsecas ou às extrínsecas. Essa tendência apresenta uma relação significativa com algumas variáveis como o grau hierárquico e as habilitações literárias. A julgar pelos dados obtidos, quanto mais elevado é o nível hierárquico e de habilitações (estas duas variáveis encontram-se fortemente associadas), maior a importância dada aos aspectos intrínsecos do trabalho, em detrimento dos extrínsecos, e vice versa. Esta constatação poderá fazer tanto mais sentido se considerarmos que as variáveis “nível de habilitações” e “nível hierárquico”, tomadas no seu conjunto, nos poderão reportar para um outro aspecto individual a levar em consideração - o nível de inteligência e as capacidades. Francès (1984: 59) refere alguns estudos temporários (a partir de 1922), citados por Vroom, que foram levados a cabo com o intuito de procurar uma relação entre variáveis individuais e determinados aspectos inerentes ao posto de trabalho, como a uniformidade das tarefas. Usando o número de demissões como o principal indicador de insatisfação, alguns desses trabalhos concluíram que nos postos com funções muito repetitivas, as demissões eram tanto mais numerosas quanto mais inteligentes eram os indivíduos. A estas ilações, que me parecem algo simples, acrescentaria um aspecto que considero pertinente, que é o facto de o nível de habilitações e a percepção que a pessoa tem em relação às suas capacidades terem influência sobre as suas “necessidades de desenvolvimento” - usando a expressão de Hackman e Odham (in Vala, 1994: 103-104) - consubstanciadas na importância

atribuída a determinados aspectos “intrínsecos” do trabalho, como a autonomia, o reconhecimento do valor profissional, etc.

| | | Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | | | | | | | |
|--|---|--|---------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|----------------|-------------|--------------|
| | | Pess. Técn. Superior | Pess. Docente | Pess. Enfermag. | Pess. Técn. Profiss. (nível 3) | Pess. Administ. | Pess. Auxiliar | Total | |
| Caracteriz. bom emprego (1ª + import.) | Grande diversidade tarefas | nº. indiv. (%) | | | | 2 6.1% | | 2 3.5% | |
| | Proporc. cont. exp. e conhecim. novos | nº. indiv. (%) | 1 7.7% | | 1 20.0% | 4 12.1% | | 6 10.5% | |
| | Elev. grau autonom. e respons. | nº. indiv. (%) | 2 15.4% | | | 1 3.0% | | 3 5.3% | |
| | Facult. uso capacid. e aptidões | nº. indiv. (%) | | 2 50.0% | 1 100.0% | 1 3.0% | | 4 7.0% | |
| | Consonânc. c/ o que gosta (realiz. pess.) | nº. indiv. (%) | 9 69.2% | | | 4 12.1% | | 13 22.8% | |
| | Bom ambiente de trabalho | nº. indiv. (%) | | 1 25.0% | 1 20.0% | 4 12.1% | | 6 10.5% | |
| | Boas cond. equip. / mat. de trabalho | nº. indiv. (%) | | | | 3 9.1% | | 3 5.3% | |
| | Boa remuneração | nº. indiv. (%) | | | | 7 21.2% | | 7 12.3% | |
| | emprego seguro e estável | nº. indiv. (%) | 1 7.7% | 1 25.0% | 3 60.0% | 7 21.2% | 1 100.0% | 13 22.8% | |
| Total | | nº. indiv. (%) | 13 100.0% | 4 100.0% | 1 100.0% | 5 100.0% | 33 100.0% | 1 100.0% | 57 100.0% |

Quadro 1: Cruzamento da variável grau hierárquico com a questão 3. a) (característica mais importante de um bom emprego)

Abordando agora os factores individuais enquanto potenciadores de stress, é patente, ao nível dos dados do questionário a existência de uma certa relação entre as variáveis “grau hierárquico”, “antiguidade” e “habilitações” dos indivíduos e o grau de incidência do stressor “ambiguidade da função ou cargo” (role ambiguity). A ambiguidade da função ou cargo tem lugar quando um indivíduo não tem uma ideia clara sobre o campo de acção, objectivos, responsabilidades e competências inerentes ao seu posto de trabalho, assim como quais as expectativas dos colegas em relação a si e ao seu trabalho.

Ao nível deste estudo, embora os resultados não se tenham pautado por uma grande expressividade, essa incidência parece aumentar à medida que se sobe na escala hierárquica e no nível de habilitações, o que poderá explicar-se pela maior flexibilidade e indefinição ao nível das competências que vai caracterizando os postos de trabalho no sentido ascendente. Verificou-se, igualmente, uma certa propensão para o role ambiguity incidir com maior expressividade ao nível dos funcionários mais recentes, facto que poderá dever-se a algum desconhecimento em relação à organização em geral e ao seu posto de trabalho em particular, ou, em suma, ao seu menor grau de «socialização organizacional».

Natureza e características da função.

Este tipo de aspectos foi enfatizado por algumas das mais eminentes abordagens teóricas ao estudo da satisfação organizacional, das quais a teoria bifactorial de Herzberg constitui o exemplo mais paradigmático. Essas abordagens assentam no pressuposto de que a natureza e as características inerentes à função desempenham um papel preponderante no nível de (in)satisfação dos sujeitos. Entram aqui os aspectos intrínsecos e extrínsecos, anteriormente referidos. Também em relação ao stress organizacional, verifica-se uma relativa consensualidade teórica em considerar determinados aspectos

relacionados com a função ou cargo desempenhados entre os mais proeminentes stressores. É o caso da ambiguidade do papel ou cargo, da sobrecarga quantitativa e qualitativa de trabalho (Winnubst, 1984; Cartwright e Cooper, 1997; Beehr, 1995), da carga de responsabilidade (Cartwright e Cooper, 1997), do desajustamento entre as aptidões e as funções e da sub-utilização de capacidades (Beehr, 1995; Holt, 1993), da execução de tarefas monótonas (Holt, 1993), dos problemas com o equipamento de trabalho, como as avarias, etc. (Cartwright e Cooper, 1997), entre outros.

| Como se considera no trabalho relativamente aos seguintes itens? | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|-----|------------|-----|--------------------------------|-----|--------------|-----|--------------------|-----|--------------|-----|--------------------------------------|------|
| | Muito satisfeito | | Satisfeito | | Nem muito nem pouco satisfeito | | Insatisfeito | | Muito Insatisfeito | | Não respond. | | Total casos (respond. e n/ respond.) | |
| | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | | |
| 1 - Diversidade das tarefas | 6 | 10% | 36 | 59% | 16 | 26% | 2 | 3% | 1 | 2% | | | 61 | 100% |
| 2 - Conhecimentos novos que proporciona | 5 | 8% | 32 | 52% | 14 | 23% | 7 | 11% | | | 3 | 5% | 61 | 100% |
| 3 - Grau de responsabilidade | 9 | 15% | 39 | 64% | 9 | 15% | 1 | 2% | | | 3 | 5% | 61 | 100% |
| 4 - Uso / desenvolvimento das minhas aptidões | 6 | 10% | 33 | 54% | 14 | 23% | 6 | 10% | 1 | 2% | | | 61 | 100% |
| 5 - Autonomia | 6 | 10% | 25 | 41% | 18 | 30% | 7 | 11% | 1 | 2% | 4 | 7% | 61 | 100% |
| 6 - Concord. c/ que gosta de fazer (realiz. pess.) | 11 | 18% | 24 | 39% | 15 | 25% | 7 | 11% | 2 | 3% | 2 | 3% | 61 | 100% |
| 7 - Cond. esp. trab. (priv., tam., lumin., aquecim,...) | 2 | 3% | 18 | 30% | 18 | 30% | 17 | 28% | 6 | 10% | | | 61 | 100% |
| 8 - Cond. Equipam. / material trab. | 1 | 2% | 24 | 39% | 15 | 25% | 18 | 30% | 3 | 5% | | | 61 | 100% |
| 9 - Adequação volume serv. / n°. de pessoas | 1 | 2% | 9 | 15% | 13 | 21% | 23 | 38% | 15 | 25% | | | 61 | 100% |

Quadro 2: Grau de satisfação dos inquiridos em relação a determinados aspectos do respectivo emprego.

Dos resultados obtidos neste domínio, sobressai imediatamente o elevado grau de insatisfação em relação a determinados aspectos de natureza essencialmente extrínseca ou ambiental - com a particularidade de atravessar toda a cadeia hierárquica abrangida pelo inquérito -, o que remete para o que considero ser a existência de certas «patologias congénitas» inerentes à própria organização. Estes aspectos traduzem-se essencialmente na insuficiência de condições em termos de espaço de trabalho, de equipamento ou material de trabalho disponível e - esta é, de longe, a que obteve índices de insatisfação mais expressivos - a enorme desproporção entre o volume de serviço e o número de pessoas para o fazer.

Um segundo aspecto a destacar foi o considerável índice de satisfação por parte do pessoal de nível hierárquico e de habilitações mais elevados, em relação aos aspectos intrínsecos do seu posto de trabalho. Como já tive oportunidade de referir, julgo tratar-se de indivíduos pautados por uma grande “necessidade de desenvolvimento”, usando a terminologia de Hackman e Odham (in Vala, 1994, 103-104). A meu ver, acontece - regra geral - que a função ou cargo que desempenham é suficientemente rica, em termos intrínsecos, para preencher razoavelmente essa necessidade.

Por outro lado, esta dimensão - a natureza e as características da função - abrange alguns dos stressores mais destacados pela produção teórica em torno da temática do stress organizacional. É o caso da ambiguidade ou indefinição do cargo (role ambiguity), a sobrecarga quantitativa (falta de tempo e demasiadas actividades) e qualitativa (tarefas demasiado complexas e difíceis) de trabalho, o desajustamento entre as características da função e as aptidões individuais, as más condições do espaço de trabalho, os problemas com o equipamento de trabalho, a carga de responsabilidade, a monotonia, a sub-utilização das capacidades, entre outros.

Para além da relação do stressor role ambiguity com determinadas variáveis individuais, como o grau hierárquico, as habilitações literárias e os anos de serviço, por um lado, e a grande expressividade da sobrecarga quantitativa de trabalho (que vai ao encontro da ideia da desadequação entre o volume de serviço e o número de pessoas disponível) - dois aspectos anteriormente abordados -, os resultados deste estudo revelaram outros aspectos dignos de nota.

| Ocorrência de determinadas sit. potencialmente stressoras no posto de trab. (questão 5) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|--------------|------------|--------------------------------------|-------------|
| | Sempre | | Frequentemente | | P/ Vezes | | Raramente | | Nunca | | Não respond. | | Total casos (respond. e n/ respond.) | |
| | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) |
| a) N/ ter noç. s/ campo de acção, resp., competênc. | 3 | 5% | 3 | 5% | 17 | 28% | 18 | 30% | 11 | 18% | 9 | 15% | 61 | 100% |
| b) N/ sab. o que coleg. esp. que faça; carg., func. | 3 | 5% | 7 | 11% | 16 | 26% | 14 | 23% | 12 | 20% | 9 | 15% | 61 | 100% |
| c) N/ disp. inf. suf. s/ como desemp. determ. Tarefa | 5 | 8% | 7 | 11% | 27 | 44% | 14 | 23% | | | 8 | 13% | 61 | 100% |
| d) Demasiad. teref. e falta de tempo | 14 | 23% | 16 | 26% | 14 | 23% | 6 | 10% | 3 | 5% | 8 | 13% | 61 | 100% |
| e) Exec. teref. demas. complex. e difíceis | | | | | 10 | 16% | 29 | 48% | 15 | 25% | 7 | 11% | 61 | 100% |
| f) Desajustam. aptidões / funções | | | 4 | 7% | 9 | 15% | 17 | 28% | 20 | 33% | 11 | 18% | 61 | 100% |
| g) Problem. c/ o equipam. (avarias, ...) | 5 | 8% | 16 | 26% | 21 | 34% | 11 | 18% | 1 | 2% | 7 | 11% | 61 | 100% |
| h) Ter a cargo func. c/ grau de respons. mto. elev. | 10 | 16% | 12 | 20% | 8 | 13% | 8 | 13% | 15 | 25% | 8 | 13% | 61 | 100% |
| i) Execução de tarefas monótonas | 1 | 2% | 6 | 10% | 18 | 30% | 21 | 34% | 7 | 11% | 8 | 13% | 61 | 100% |
| j) Sub-utilização das capacidades | 2 | 3% | 4 | 7% | 17 | 28% | 18 | 30% | 11 | 18% | 9 | 15% | 61 | 100% |
| Total de respostas: | 43 | 7% | 75 | 12% | 157 | 26% | 156 | 26% | 95 | 16% | 84 | 14% | 610 | 100% |

Quadro 3: Ocorrência de algumas situações potencialmente stressoras, relacionadas com a natureza e características da função.

Assim, a sobrecarga qualitativa de trabalho denotou pouca expressividade nos seus índices de ocorrência, revelando constituir, aparentemente, uma situação pouco frequente. Aqui, duas explicações são, a meu ver, plausíveis. Por um lado, pode dever-se à “standardização dos processos de trabalho” - usando a expressão de Mintzberg (1995) - que caracteriza este tipo de organizações (burocracias mecanicistas, segundo a tipologia deste autor) e que tem lugar ao nível das responsabilidades, das qualificações – normalmente adequadas às tarefas desempenhadas – e, em última análise, do próprio trabalho, tornando-o relativamente padronizado, regular e previsível, não dando muito azo à ocorrência da situação em questão. Uma outra explicação plausível é que as pessoas tenham escamoteado um pouco a verdade, por entenderem que isso implicaria, de certa forma, pôr em causa a sua capacidade, competência e, em última instância, o seu próprio auto-conceito.

Índices de incidência significativos revelou a rubrica “Ter a cargo funções com um grau de responsabilidade muito elevado”.

| | | | Funções c/ grau respons. muito elev. | | | | | Total |
|--|------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| | | | Sempre | Frequentemente | Por vezes | Raramente | Nunca | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | n.º. indiv. (%) | 3 23.1% | 4 30.8% | 3 23.1% | 1 7.7% | 2 15.4% | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | n.º. indiv. (%) | | | | | 2 100.0% | 2 100.0% |
| | Pess. Técn. Profissional (nível 3) | n.º. indiv. (%) | | | | 1 50.0% | 1 50.0% | 2 100.0% |
| | Pess. Administrativo | n.º. indiv. (%) | 7 22.6% | 6 19.4% | 5 16.1% | 5 16.1% | 8 25.8% | 31 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | n.º. indiv. (%) | | 1 100.0% | | | | 1 100.0% |
| Total | n.º. indiv. (%) | 10 20.4% | 11 22.4% | 8 16.3% | 7 14.3% | 13 26.5% | 49 100.0% | |

Quadro 4: Execução de tarefas com um grau de responsabilidade muito elevado.

Porventura interessante será o facto de este stressor incidir não só ao nível do pessoal técnico superior mas igualmente ao nível do pessoal administrativo e do pessoal auxiliar, que constituem, respectivamente, os dois grupos de pessoal de grau hierárquico mais modesto, no âmbito da amostra. Ao nível do pessoal administrativo, a explicação poderá estar na realização de certas tarefas com uma carga considerável de responsabilidade, como é o caso do processamento, do pagamento e do controlo de prestações atribuídas aos beneficiários. No caso do pessoal auxiliar, e dado trata-se, neste caso, de uma ajudante de creche e jardim de infância, a sua função pode comportar, efectivamente, todas aquelas tarefas de elevada responsabilidade inerentes ao facto de se lidar com crianças.

Finalmente, os itens “execução de tarefas monótonas” e “sub-utilização das capacidades” apresentam índices relativamente semelhantes e não muito expressivos. Em todo o caso, este aspecto remeterá, a meu ver - e dada a natureza da organização - para a incontornável execução de determinadas tarefas de carácter burocrático. A minha observação permitiu-me inferir que estas não constituem apenas ocupação dos funcionários “administrativos”, mas atravessam verticalmente toda a linha hierárquica abrangida pela amostra. Uma vez mais, vem «à tona» a falta de pessoal com que se debate a organização, que faz com que o pessoal técnico superior tenha que desempenhar igualmente todas aquelas tarefas mais «básicas» e burocráticas inerentes ao seu serviço, por não disporem, regra geral, do devido pessoal de apoio.

Participação nas tomadas de decisão.

Da generalidade das classes de factores susceptíveis de interferir no nível de (in)satisfação, que têm vindo a ser abordadas no âmbito deste trabalho, os relacionados com a participação e a realização de expectativas foram talvez aqueles, no âmbito da minha observação, que se evidenciaram pela negativa de uma forma mais precoce, mais clara e mais contundente. Diria mesmo que esses dois aspectos constituem a face mais visível da insatisfação ao nível dos funcionários dos centros de Segurança Social por mim observados. E foi essencialmente no âmbito do departamento de Acção Social que constatei uma certa interligação ou interdependência entre ambos, enquanto agentes de determinado tipo de insatisfação.

Assim, aquelas pessoas que lidam de perto com toda uma panóplia de situações de indignação, marginalidade, precaridade económica, desamparo, etc., com competências ao nível do seu rasteio, intervenção e acompanhamento, deixam de sobremaneira transparecer um acentuado descontentamento pelo facto de «não serem ouvidos». Reconhecem as dificuldades financeiras da Segurança Social, que se repercutem na limitação em proporcionar os adequados meios técnicos e humanos necessários a uma eficaz resposta a estas situações. Consideram, no entanto, que as suas reclamações, sugestões e pareceres, normalmente orientadas no sentido de se modificar determinados aspectos do *modus operandi* da instituição, bem como de usar os meios disponíveis de uma forma mais funcional - numa palavra, adaptar da melhor forma possível a acção da Segurança Social à realidade concreta com que contactam na sua experiência de trabalho quotidiana - simplesmente não são levados em conta pelas instâncias com competência para tal, numa atitude que consideram autista, autocrática e desinteressada em tirar partido do saber-fazer pragmático, de sobremaneira útil e proveitoso, do qual são detentores.

Dir-se-ia, assim, estarmos perante a nítida presença de resquícios de velhos princípios fayolianos e weberianos, em que o poder de consignar o modo de funcionamento e actuação da organização se encontra concentrado na solução «racional» proposta por quem é «investido» para o efeito: os “escritórios funcionais centralizados do tipo escritórios de métodos” (Bernoux: s/d, 86), sem grande contacto com a realidade vivida no terreno.

Na área dos regimes, a opinião dos funcionários em matéria de participação não era muito divergente, uma vez que toda esta realidade não traduz mais do que aquilo que considero ser uma das facetas da filosofia de gestão e de funcionamento inerente ao próprio sistema de Segurança Social.

Os resultados apurados no âmbito do questionário traduzem a existência de uma certa relação entre a participação e o grau hierárquico.

| | | | Lev. em consider. opin., parecer., p/ sup. | | | | | Total |
|--|--------------------------------------|-------------------|--|---------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | | | Sempre | Frequen- tamente | Por vezes | Raramente | Nunca | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | Nº. indiv. (%) | 1 7.7% | 6 46.2% | 4 30.8% | 2 15.4% | | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | Nº. indiv. (%) | | 2 50.0% | 2 50.0% | | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | Nº. indiv. (%) | | 1 100.0% | | | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | Nº. indiv. (%) | | | 2 40.0% | 2 40.0% | 1 20.0% | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | Nº. indiv. (%) | | 5 15.2% | 20 60.6% | 3 9.1% | 5 15.2% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | Nº. indiv. (%) | | | | 1 100.0% | | 1 100.0% |
| Total | Nº. indiv. (%) | 1 1.8% | 14 24.6% | 28 49.1% | 8 14.0% | 6 10.5% | 57 100.0% | |

Quadro 5: Grau de participação, traduzido pela frequência de casos em que as sugestões, pareceres e reclamações dos inquiridos são levadas em consideração pelos respectivos superiores hierárquicos.

A julgar pelos dados, o nível de participação vai aumentando à medida que se sobe na escala hierárquica. Cumpre-me salientar, porém que o sentimento de desagrado e insatisfação em relação à falta de participação é perceptível em todos os níveis hierárquicos, incluindo os que estão fora do âmbito da amostra inquirida. E isto acontece porque, a meu ver, numa instituição de colossal dimensão, como é o caso da Segurança Social, o nível hierárquico tem que ser visionado com uma certa relatividade. Um determinado cargo que é considerado «de topo» quando percepcionado no âmbito restrito de um Serviço Sub-Regional, assume uma posição algo subalterna relativamente aos serviços de âmbito regional ou mesmo central.

Desta forma, a percepção de «não ser ouvido» perpassa toda a cadeia hierárquica, na medida em que, qualquer que seja o posto considerado, há sempre uma instância superior responsável pela coordenação do seu trabalho, que pode ser mais ou menos receptiva em relação às suas petições. E se grande parte das vezes não o é, é porque outra instância, por sua vez superior, lhe coloca entraves.

Perante este dado, julgo que a relação entre o nível hierárquico e o grau de participação, no âmbito do questionário, merece ser clarificada e relativizada. Antes de mais, não podemos descurar que os dados do questionário representam apenas a participação efectiva ou objectiva, traduzida em termos de frequência, ou ocorrência, e não tanto a participação percebida ou subjectiva, que se traduzirá pela (des)proporção entre a anterior e a que os indivíduos consideram como a ideal.

Dentro desta perspectiva, não será de todo descabido conceber a necessidade ou exigência de participação como sendo progressivamente mais elevada à medida que se ascende na linha hierárquica e no grau de habilitações. Perante este cenário, julgo que somos forçados a inferir que, ao nível da participação percebida, a insatisfação é extensiva, vertical e horizontalmente, a toda a organização em estudo, embora passível de variações.

Realização de expectativas

Os aspectos mais marcantes a este nível prendem-se com a forma como se vem processando, na prática, a progressão na carreira e as perspectivas

quanto ao futuro da mesma, assim como a discrepância entre as expectativas iniciais e aquilo que veio a revelar-se a realidade do trabalho.

No âmbito deste estudo, tive a oportunidade de observar e constatar o considerável índice de insatisfação em relação à progressão na carreira, que, em parte dos casos, se processa de forma muito lenta e, noutros casos, se encontra literalmente estagnada.

Um aspecto que aqui ressalta é o facto de a forma como se processa a ascensão na carreira da função pública se encontrar estipulada de forma muito clara e explícita, quer em legislação quer em regulamentos internos à Segurança Social, que, na prática são pura e simplesmente ignorados e negligenciados. São abundantes os casos de funcionários que permanecem na mesma categoria profissional por um período de tempo que ultrapassa três ou quatro vezes o estipulado.

Toda esta problemática estará, em meu entender, relacionada com a conjuntura de restrição de custos que se verifica ao nível de determinadas instituições públicas, com implicações ao nível da gestão de pessoal. Essas implicações poderão incluir políticas de contenção, quer ao nível da admissão quer ao nível das promoções e progressão nas carreiras, uma vez que ambas significam custos acrescidos com o pessoal. Por outro lado, é sabido que as pessoas não podem pura e simplesmente escalar na carreira perpetuamente. À medida que vamos subindo na pirâmide hierárquica, os lugares disponíveis e a abertura de vagas vão diminuindo, o que torna o acesso cada vez mais limitado. Perante este facto, julgo que não será de todo surpreendente que as pessoas vejam a sua carreira estagnada «a meio do caminho».

| Expectativas, progr. carreira, segurança e estabil. emprego (grau de concordância) - questão 8 | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|------------|----------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|--------------|------------|--------------------------------------|-------------|
| | Totalmente de acordo | | Relativam. de acordo | | Relativam. em desacordo | | Totalmente em desacordo | | Não respond. | | Total casos (respond. e n/ respond.) | |
| | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) | (n.º.) | (%) |
| 1-Realid. trab. corresp. expectativas iniciais | 5 | 8% | 37 | 61% | 10 | 16% | 6 | 10% | 3 | 5% | 61 | 100% |
| 1-Realid. trab. bastante aquém expectativ. iniciais | 3 | 5% | 30 | 49% | 15 | 25% | 5 | 8% | 8 | 13% | 61 | 100% |
| 3-Satisf. c/ progressão na carreira | 11 | 18% | 14 | 23% | 14 | 23% | 15 | 25% | 7 | 11% | 61 | 100% |
| 4-Progress. carreira estagnada há demas. tempo | 25 | 41% | 14 | 23% | 4 | 7% | 12 | 20% | 6 | 10% | 61 | 100% |
| 5-Incerteza quanto ao futuro da carreira | 13 | 21% | 22 | 36% | 10 | 16% | 10 | 16% | 6 | 10% | 61 | 100% |
| 6-Emp. é estável e oferece garant. de futuro | 25 | 41% | 19 | 31% | 5 | 8% | 6 | 10% | 6 | 10% | 61 | 100% |
| Total de respostas: | 82 | 22% | 136 | 37% | 58 | 16% | 54 | 15% | 36 | 10% | 366 | 100% |

Quadro 6: Opinião dos inquiridos em relação à respectiva progressão na carreira.

Os dados do questionário demonstram alguma expressividade no sentido de uma relativa insatisfação, quer quanto à forma como se processa a progressão na carreira, quer quanto à incerteza com que é encarado o futuro da mesma. Não podemos descurar o facto de se tratar de stressores de considerável relevância. O único tópico da questão que contraria esta tendência insatisfatória é o referente à estabilidade e garantias de segurança quanto ao futuro que o emprego oferece.

Um outro aspecto a considerar, já assinalado no início deste item, tem a ver com a discrepância entre as expectativas (objectivos ou valores individuais) e a percepção da situação real de trabalho.

A minha observação no âmbito da Acção Social - já aflorada no item referente à participação - permitiu-me constatar o seu impacto muito significativo ao nível desta área. A generalidade das pessoas que aqui se encontram – com particular incidência para as detentoras de formação académica na área de serviço social – enveredaram por esta via imbuídas de objectivos e valores humanitários, procurando com o seu trabalho prestar um contributo para a melhoria das condições de vida e para o bem estar das pessoas económica e socialmente mais carenciadas. Estas elevadas expectativas iniciais vão dando lugar à frustração e ao desalento, com o decorrer do tempo. O drama muitas vezes patente nas situações com que se deparam, conjugado, por um lado, com a falta de meios técnicos e humanos necessários para uma adequada resposta e,

por outro lado, com a política de actuação preconizada pela organização no campo da intervenção e acompanhamento, que consideram desadequada e desajustada da realidade concreta, vão tornando o seu trabalho de sobremaneira frustrante, penoso e desgastante do ponto de vista psíquico e emocional.

Finalmente, procurei indagar sobre as razões justificativas do facto de a realidade do trabalho não corresponder às expectativas iniciais (em relação aos funcionários que entendem desta forma). O pequeno número de respostas que obtive foca aspectos que já foram ou serão posteriormente aludidos, dos quais destaco: uma certa estagnação e indefinição ao nível das carreiras e respectivos vencimentos, a precariedade do vínculo à organização, fracas condições a nível de espaços de trabalho, falta de pessoal, falta de autonomia, disfunções ao nível do atendimento aos utentes, falta de colaboração entre os colegas, etc.

Factores ligados às recompensas (reforço intrínseco e extrínseco).

Neste item, operacionalizei os reforços extrínsecos simbólicos provenientes dos superiores e da própria organização, e também os reforços extrínsecos materiais (remuneração). Quanto ao reforço proveniente dos superiores e da organização, utilizei como indicador, por um lado, a soma das respostas relativas à avaliação da frequência do reconhecimento e elogio por parte dos superiores e, por outro lado, a avaliação do reconhecimento do valor profissional por parte da organização, materializada na avaliação do desempenho dos funcionários. No tocante ao reforço extrínseco material, o indicador utilizado traduziu-se pelo grau de satisfação em relação à remuneração.

Os resultados obtidos no tocante ao reconhecimento e elogio do desempenho por parte dos superiores, embora não fossem muito expressivos, pareceram reveladores de uma certa tendência no sentido de constituir uma situação mais frequente nos degraus mais elevados da escala hierárquica.

| | | | Reconh. e elogio do desemp. p/ parte dos sup. | | | | | Total |
|--|--------------------------------------|-------------------|---|---------------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| | | | Sempre | Frequen- temente | Por vezes | Raramente | Nunca | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | nº. indiv. (%) | | 4 33.3% | 4 33.3% | 2 16.7% | 2 16.7% | 12 100.0% |
| | Pess. Docente | nº. indiv. (%) | | 2 50.0% | 2 50.0% | | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | nº. indiv. (%) | | 1 100.0% | | | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | nº. indiv. (%) | | | 2 40.0% | 3 60.0% | | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | nº. indiv. (%) | 4 12.1% | 3 9.1% | 13 39.4% | 7 21.2% | 6 18.2% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | nº. indiv. (%) | | | 1 100.0% | | | 1 100.0% |
| Total | nº. indiv. (%) | 4 7.1% | 10 17.9% | 22 39.3% | 12 21.4% | 8 14.3% | 56 100.0% | |

Quadro 7: Frequência do reconhecimento e do elogio do desempenho, por parte dos superiores.

Tal poderá dever-se, em meu entender, ao facto de se tratar de postos de trabalho que comportam um grau considerável de responsabilidade, e susceptíveis de influenciar de sobremaneira o desempenho da organização, pelo que a performance de quem os ocupa é passível de maior atenção e reconhecimento por parte da direcção.

No tocante à remuneração, os resultados denotaram maior insatisfação nas camadas inferiores da cadeia hierárquica, embora ao nível do pessoal técnico superior também se verifique um considerável índice.

Numa possível explicação para este facto, parece-me de todo pertinente invocar, uma vez mais, as teorias de Herzberg e seguidores, na sua bipolarização

entre o intrínseco e o extrínseco. No item relativo às características da função, referi existir uma relação entre o grau hierárquico e a propensão para a valorização de uma ou outra destas classes de factores. Essa relação ia no sentido da tendencial valorização dos aspectos intrínsecos do trabalho à medida que se sobe na escala hierárquica dos inquiridos, e vice-versa. Ora, tratando-se a remuneração de uma faceta marcadamente extrínseca do trabalho, julgo que fará todo o sentido que a mesma seja susceptível de suscitar maior grau de insatisfação nos escalões tendencialmente mais baixos da hierarquia, onde, supostamente, tenderão a prevalecer o tipo de indivíduos conotados como maintenance seekers (de acordo com a tipologia de Myers), pautados pela valorização do extrínseco e com uma necessidade de desenvolvimento (usando a expressão de Hackam e Odham) relativamente modesta.

Relativamente à avaliação do desempenho, trinta e quatro dos inquiridos já foram alvo deste procedimento. Um dos aspectos mais interessantes que pareceu sobressair dos resultados - não isentos de algumas reservas, dado o exíguo número de inquiridos que deram respostas válidas (trinta e dois) - prende-se com aquilo que me pareceu ser uma particular sensibilidade por parte do pessoal técnico superior em relação à avaliação do desempenho.

| | | | Costuma andar nerv., ans., tenso qdo é alvo de aval. desemp.? | | | | Total |
|--|-----------------------------------|----------------|---|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | | | Frequen-temente | Por vezes | Raramente | Nunca | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | nº. indiv. (%) | 1 33.3% | 2 66.7% | | | 3 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | nº. indiv. (%) | | | | 1 100.0% | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | nº. indiv. (%) | | | 3 100.0% | | 3 100.0% |
| | Pess. Administrativo | nº. indiv. (%) | 2 8.3% | 5 20.8% | 6 25.0% | 11 45.8% | 24 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | nº. indiv. (%) | | 1 100.0% | | | 1 100.0% |
| Total | nº. indiv. (%) | 3 9.4% | 8 25.0% | 9 28.1% | 12 37.5% | 32 100.0% | |

Quadro 8: Frequência de estados de nervosismo, ansiedade e tensão quando se é alvo de avaliação do desempenho.

Este facto poderá explicar-se, em meu entender, uma vez mais pelo grau de responsabilidade e importância que caracteriza o seu posto de trabalho. Porque a sua função é de sobremodo significativa para a organização, também o seu desempenho é motivo de maior atenção e consideração. Os erros cometidos podem significar sérios transtornos para a instituição. Por isso, é provável que a sua performance no trabalho seja alvo de meticulosa avaliação e ponderação. E eles, muito provavelmente, estarão conscientes de tal facto. Por outro lado, trata-se de pessoal que tem pela frente uma carreira muito promissora, cujo futuro será, em parte, condicionado pelo desempenho que demonstrar, ou pela avaliação que dele seja exarada.

Comparação social.

Este aspecto remete-nos, incontornavelmente, para a teoria da equidade, que teve em Adams o representante de maior nomeada. Esta abordagem teórica fundamenta-se, basicamente, no facto de o sujeito experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros. O esforço que ele dedica ao seu trabalho resulta da comparação relativamente ao esforço despendido por outros indivíduos relevantes, que considera constituírem termo de

comparação. Assim, são destacados quatro elementos de suma importância (in Ferreira et al, 1996: 143):

1. a pessoa que se compara;
2. a pessoa com quem é comparada;
3. os *inputs* ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.);
4. os *outputs* (pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.)

Segundo esta teoria, a pessoa constrói um quociente baseado na comparação entre os seus inputs (o que dá) e outputs (o que recebe) e os inputs e outputs do outro. Quando o resultado desta comparação não é equitativo, a situação é percebida como injusta, e os indivíduos experimentarão um estado interno de desagrado ou insatisfação, e a sua conduta irá no sentido de anular ou reduzir a injustiça percebida, através de um aumento ou uma diminuição dos seus investimentos (inputs).

No âmbito deste estudo, era pedido aos inquiridos que comparassem a sua situação no trabalho, em termos de investimento (esforço, dedicação) e de benefícios obtidos (tratamento, reconhecimento e ganhos), com a de colegas relevantes. Por outro lado, procurou-se indagar sobre a quantidade de casos percebidos pelos inquiridos como de desigualdade e injustiça, quer em relação ao tratamento e reconhecimento, quer em relação ao vencimento.

| | | | Esforço, dedic. e ganhos (p/ compar. c/ os coleg.) | | | | Total |
|--|------------------------------------|----------------|--|--------------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| | | | Satisfeito | Nem muito nem pouco satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | n.º indiv. (%) | 4 30.8% | 4 30.8% | 3 23.1% | 2 15.4% | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | n.º indiv. (%) | 3 75.0% | 1 25.0% | | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | n.º indiv. (%) | 1 100.0% | | | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn. Profissional (nível 3) | n.º indiv. (%) | | | 5 100.0% | | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | n.º indiv. (%) | 7 21.2% | 11 33.3% | 12 36.4% | 3 9.1% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | n.º indiv. (%) | | | 1 100.0% | | 1 100.0% |
| Total | n.º indiv. (%) | 15 26.3% | 16 28.1% | 21 36.8% | 5 8.8% | 57 100.0% | |

Quadro 9: Índices de (in)satisfação dos inquiridos, ao comparar a sua situação no emprego com a de colegas relevantes.

Os resultados permitiram constatar, em termos globais, um considerável índice de insatisfação, que me parece revelador de um número muito significativo de situações percebidas pelos inquiridos como injustas e de desigualdade.

Subjacentes a este facto poderão estar aspectos como: a progressão na carreira, em que, por vezes, colegas «novos» na organização «ultrapassam» colegas mais antigos, sendo colocados em lugares de destaque em detrimento destes últimos; a competência, dedicação e empenho de certos funcionários, não traduzidas, em seu entender, nas proporcionais recompensas materiais e simbólicas (sobretudo ao compararem a sua situação com a de certos colegas); o nivelamento dos vencimentos e da progressão na carreira em função, respectivamente, da categoria profissional e da antiguidade na organização (no caso da progressão na carreira, surge ainda como agravante a desatenção em relação ao estipulado nos diplomas), em ambos os casos descurando e

negligenciando aspectos tão importantes como a competência, a produtividade e o mérito individuais.

Factores sociais.

No âmbito deste estudo, esta dimensão foi decomposta em três vertentes, ou indicadores, de índole social:

- as relações com os colegas e os superiores hierárquicos;
- a influência do grupo sobre as percepções individuais, no tocante à satisfação;
- estatuto ou prestígio do emprego.

A primeira compreendeu questões que interrogavam os inquiridos sobre o seu relacionamento com os colegas de trabalho, do mesmo nível hierárquico ou de nível diferente. Os resultados obtidos revelam, de uma forma global, um ambiente de trabalho sadio, exceptuando alguns casos pontuais, imagem que considero consonante com a minha observação no terreno.

No tocante à influência do grupo e sua norma sobre as percepções, optei por confrontar a percepção que os inquiridos têm sobre o nível de satisfação vigente no âmbito dos colegas de trabalho mais próximos com o seu próprio índice de satisfação, com o intuito de verificar em que medida os níveis coincidem.

Julgo que uma significativa associação entre estes dois indicadores poderá denotar a influência das representações vigentes ao nível do grupo próximo, no tocante à satisfação, sobre as percepções individuais. Ou seja, essa similaridade de percepções poderá ser reveladora de que os indivíduos tenderão a conformar os seus índices de satisfação em relação aos que consideram ser os predominantes no âmbito do respectivo grupo próximo. Assim, confrontei os resultados da questão “De uma forma geral, como pensa que os seus colegas de trabalho mais próximos se consideram, em termos de satisfação com o trabalho e o emprego?” com os da questão “De uma forma geral, como se considera no seu emprego, quanto à generalidade dos aspectos abordados neste inquérito.

A confrontação dos resultados das duas questões não denota um paralelismo muito expressivo entre o índice de satisfação individual e o índice percebido como predominante no respectivo grupo relevante, pelo que julgo ser de considerar que a teoria do processamento social da informação não seja de grande ressonância ao nível da amostra utilizada neste trabalho – embora haja sempre que contar com as reservas respeitantes à exiguidade da mesma.

| | | | Como é q/ os coleg. + prox. se sentem c/ o emprego? | | | | | Total |
|---|--------------------------------------|-------------------|---|-------------|---------------------------------|---------------|---------------------|--------------|
| | | | Muito satisfeitos | Satisfeitos | Nem muito nem pouco satisfeitos | Insatisfeitos | Muito insatisfeitos | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | n.º indiv. (%) | | 3 23.1% | 1 7.7% | 7 53.8% | 2 15.4% | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | n.º indiv. (%) | | 2 50.0% | 2 50.0% | | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | n.º indiv. (%) | | 1 100.0% | | | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | n.º indiv. (%) | | | 3 60.0% | 1 20.0% | 1 20.0% | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | n.º indiv. (%) | 1 3.0% | 6 18.2% | 11 33.3% | 14 42.4% | 1 3.0% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | n.º indiv. (%) | | | 1 100.0% | | | 1 100.0% |
| Total | n.º indiv. (%) | 1 1.8% | 12 21.1% | 18 31.6% | 22 38.6% | 4 7.0% | 57 100.0% | |

Quadro 10: Percepção dos inquiridos em relação ao grau de satisfação dos colegas mais próximos em relação ao trabalho, na globalidade.

| | | | Como se consid. no emp., qto à generalid. aspect. abord. nest. inq.? | | | | Total |
|--|-----------------------------------|-------------------|--|-------------|--------------------------------|--------------|--------------|
| | | | Muito satisfeito | Satisfeito | Nem muito nem pouco satisfeito | Insatisfeito | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | nº. indiv. (%) | | 4 30.8% | 6 46.2% | 3 23.1% | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | nº. indiv. (%) | | 4 100.0% | | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | nº. indiv. (%) | | 1 100.0% | | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | nº. indiv. (%) | | | 3 60.0% | 2 40.0% | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | nº. indiv. (%) | 1 3.2% | 13 41.9% | 16 51.6% | 1 3.2% | 31 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | nº. indiv. (%) | | | | 1 100.0% | 1 100.0% |
| Total | nº. indiv. (%) | 1 1.8% | 22 40.0% | 25 45.5% | 7 12.7% | 55 100.0% | |

Quadro 11: Percepção dos inquiridos em relação ao seu próprio grau de satisfação no trabalho, na globalidade.

O que me foi dado a observar no terreno vem, de certa forma corroborar esta ideia. De facto, não fiquei em momento algum com a percepção de existir uma grande coesão ao nível das ideias e das representações, designadamente no tocante à satisfação. Dir-se-ia que as pessoas identificam-se e posicionam-se na organização mais por aquilo que as torna únicas e as separa em relação aos outros do que em relação aos aspectos que lhes são comuns, isto é, as diferenças sobrepõem-se às semelhanças, ao nível das percepções – facto, aliás, patente na considerável ressonância da teoria da comparação social, anteriormente analisada. Tal poderá dever-se a factores como a natureza burocrática da organização – com a delimitação e especificação das categorias e das competências – e a própria cultura organizacional.

Relativamente ao prestígio ou estatuto social do respectivo emprego, procurei avaliar a percepção dos inquiridos em duas nuances: o prestígio do emprego dentro da organização e no exterior. As respostas encontram-se escalonadas num espectro composto por sete níveis, a saber: “muito elevado”, “elevado”, “médio-alto”, “médio”, “médio-baixo”, “baixo” e “muito baixo”.

Os resultados obtidos pareceram revelar uma tendencial maior amplitude ou dispersão quando se trata de avaliar o prestígio do emprego no exterior, fora do contexto da organização. Ao invés, no interior as representações pareceram relativamente mais convergentes, tendencialmente em torno dos níveis “médio” e “médio-alto”.

Dois aspectos serão de considerar, a meu ver, para a interpretação deste facto. Por um lado, julgo que a socialização organizacional decorrente de uma mais ou menos longa pertença «à casa» poderá repercutir-se numa relativa identidade e uniformidade de representações e, além disso, num certo ambiente de trabalho sadio, numa certa informalidade ao nível do relacionamento e num certo esbatimento das formalidades hierárquicas, que tive oportunidade de observar (de forma mais marcante no serviço local de Guimarães, como é óbvio).

Por outro lado, e já no contexto social exterior à organização, a maior dispersão e amplitude, relativamente aos níveis de prestígio que os inquiridos conferem aos respectivos empregos não será, a meu ver, alheia a determinadas representações e estereótipos de índole profissional a que a sociedade, no seu conjunto, é sensível, e que cotam determinadas profissões ou tipos de trabalho em função das suas qualificações, das vantagens económicas, do poder e do prestígio, numa escala de prestígio socialmente estabelecida. Aqui, por exemplo, o rótulo de “funcionário da Segurança Social” é susceptível de uma dupla aceção

estereotipada. Pode significar um emprego na carreira da função pública, estável e com boas perspectivas de futuro. Além disso, trata-se da Segurança Social, instituição importante e em relação à qual ninguém é indiferente. Por outro lado, traduz a imagem do “funcionário público”, algo pachorrento, indiferente ao congestionamento do serviço e às queixas dos utentes, com um horário de trabalho reduzido, folgas de vez em quando, etc., e ainda por cima remunerado à custa dos contribuintes. Ouvi algumas pessoas dizer que sentiam vergonha de dizer que eram funcionários da Segurança Social (a questão do prestígio do emprego foi, no âmbito do questionário, uma das que registou maior taxa de abstenção - perto de 25% dos inquiridos não respondeu).

Num outro nível de análise, é de referir que determinados factores de índole social contam-se entre os principais e mais gravosos stressores a levar em consideração no âmbito do stress organizacional. A operacionalização relativa aos mesmos tomou a forma de uma única questão com vários itens, em que se procura avaliar o grau de ocorrência de determinadas situações com eles relacionadas.

| Ocorrência de sit. (Fact. Sociais) potencialmente stressoras no trab. (questão 22) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|-----|---------------------|-----|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|----------------------------|-----|--------------------------|-----|--|------|
| | Sempre | | Frequen- tamente | | P/Vezes | | Raramente | | Nunca | | Não responderam | | | | Total casos (respond. e n/ respond.) | |
| | | | | | | | | | | | N visados p/ quest. (*) | | N quiseram N souberam | | | |
| | (n°) | (%) | (n°) | (%) | (n°) | (%) | (n°) | (%) | (n°) | (%) | (n°) | (%) | (n°) | (%) | (n°) | (%) |
| 1-Dificuld. concil. exig. emp. c/ exig. out. activid. | 4 | 7% | 4 | 7% | 26 | 43% | 15 | 25% | 11 | 18% | | | 1 | 2% | 61 | 100% |
| 2-Dificuld. concil. interess. dos sup. e dos subord. | | | 3 | 8% | 14 | 39% | 8 | 22% | 10 | 28% | 25 | 41% | 1 | 2% | 61 | 100% |
| 3-Conflit./incompatibil. exig. emp./exig. vida famil. | | | 5 | 8% | 19 | 31% | 21 | 34% | 15 | 25% | | | 1 | 2% | 61 | 100% |
| 4-Desemp./apoio inadeq. p/ parte do sup. hierárq. | 5 | 8% | 8 | 13% | 12 | 20% | 16 | 26% | 18 | 30% | | | 2 | 3% | 61 | 100% |
| 5-Isolam./relação conflit. c/ colegas de trab. | | | | | 4 | 7% | 16 | 26% | 40 | 66% | | | 1 | 2% | 61 | 100% |
| 6-Conflit. c/ os subord. (no caso de os ter) | | | | | 1 | 3% | 9 | 25% | 25 | 69% | 25 | 41% | 1 | 2% | 61 | 100% |
| 7-Desemp. Inadeq. P/ parte dos subord. | | | 1 | 3% | 5 | 14% | 9 | 25% | 20 | 56% | 25 | 41% | 1 | 2% | 61 | 100% |
| 8-Conflit./pressões p/ parte utentes/ comunid. | 2 | 3% | 7 | 11% | 19 | 31% | 19 | 31% | 13 | 21% | | | 1 | 2% | 61 | 100% |
| 9-Demora. probl. transit. percurs. casa-trab. | 4 | 7% | 7 | 11% | 18 | 30% | 14 | 23% | 17 | 28% | | | 1 | 2% | 61 | 100% |
| Total de respostas: | 15 | 3% | 35 | 6% | 118 | 21% | 127 | 23% | 169 | 31% | 75 | 14% | 10 | 2% | 549 | 100% |

(*) A questão não lhes dizia respeito, pois não têm subordinados.

Quadro 12: Ocorrência de determinadas situações potencialmente stressoras no trabalho, relacionadas com factores de índole social.

Os resultados revelaram um considerável índice de ocorrência de certas situações conotadas com alguns stressores de maior notoriedade. Assim, os dois primeiros itens da questão constituem as duas principais facetas de que se reveste o *role conflict* (conflito de funções), um stressor aflorado pela generalidade dos autores e estudos em matéria de stress organizacional¹. Este stressor traduz-se, essencialmente, pela convergência no indivíduo de exigências várias, diferentes e conflituosas entre si. É o caso da participação das pessoas em outras actividades (associações locais, poder autárquico, etc.), susceptíveis de exigências que entram em conflito com as exigências do emprego. É também o caso de determinados cargos de posição hierárquica intermédia, onde tende a convergir um conflito entre as exigências provenientes da direcção, que espera do indivíduo uma determinada postura, e determinadas exigências ou petições dos subordinados, que esperam solidariedade e compreensão. Ambas as situações denotam um grau de ocorrência algo significativo ao nível dos resultados, que julgo constituir motivo de consideração.

Também um certo conflito ou incompatibilidade entre as exigências do emprego e as exigências da vida familiar tende a manifestar-se, especialmente no caso das mulheres.

¹ Terry A. Beehr, por exemplo, atribui particular importância aos *stressores role conflict* e *role ambiguity*, atribuindo-lhes o principal destaque na sua obra BEEHR, A. Terry, *Psychological Stress in the Workplace*, Routledge, London, 1995.

Alguns itens da questão em causa remetem para determinadas situações inerentes à interacção entre os indivíduos no âmbito do trabalho, enquanto propiciadora do aparecimento ou agravamento de casos de stress.

Para começar, a ocorrência de situações consideradas pelos inquiridos como de desempenho ou apoio inadequado por parte do respectivo superior hierárquico apresenta índices bastante significativos. A minha observação in loco permitiu-me constatar a existência de casos de subordinados que manifestavam discordância em relação à forma de orientação e de actuação do respectivo superior hierárquico, baseados, em muitos casos, numa competência, experiência e formação que rivalizava com a deste, assim como por parte de funcionários novos, imbuídos de ideias novas em relação à forma como devia processar-se o trabalho no respectivo departamento, que, muitas vezes, entram em ruptura com o status quo, representado na pessoa do superior hierárquico. Os itens “isolamento ou relação conflituosa com os colegas de trabalho”, “conflito com os subordinados” e “desempenho inadequado por parte dos subordinados” contemplam situações pouco expressivas em termos de frequência. Penso que este facto tem a ver com o já aludido ambiente de trabalho sadio que parece caracterizar, em maior ou menor grau, a instituição em estudo.

As situações de conflito ou de pressão por parte dos utentes ou da comunidade são relativamente frequentes, a julgar pelos resultados do questionário e pelos da minha própria observação. Tendem a incidir, obviamente, ao nível dos funcionários que executam tarefas de atendimento aos utentes. Particularmente vulneráveis em relação à ocorrência deste tipo de situação, são os funcionários que exercem funções de triagem. Na área da Acção Social, esta situação assume, por vezes, contornos particularmente gravosos, dado o perfil de alguns dos utentes que aí acorrem.

O último item desta questão remete para situações de morosidade, problemas de trânsito, etc., suportadas pelos funcionários no seu trajecto de casa para o trabalho, e vice versa. Este problema é referido por alguns autores, como Cartwright e Cooper (1997: 23), e os resultados do questionário revelam índices de frequência bastante significativos, que denotam tratar-se uma situação assaz comum. De facto, ela não traduz mais do que uma de entre as múltiplas facetas de que se reveste um determinado estilo de vida inerente às sociedades modernas. No entanto, não deixa de constituir, por si mesma, uma situação disfuncional e algo gravosa, passível de condicionar de forma negativa o estado psíquico da pessoa, e com a particularidade de ocorrer logo no início do dia, precedendo a jornada de trabalho. ...

Factores ligados à organização

Neste item foram incluídos todos aqueles aspectos que, de alguma forma, remetem para a ampla realidade organizacional, seja tomando-a no seu todo ou considerando-a sob determinados ângulos ou facetas.

Comunicação organizacional.

Procurou-se, neste âmbito, indagar sobre aspectos como a (in)formalidade de que se reveste a comunicação, a fluidez na circulação da informação e a ocorrência de problemas neste domínio.

Os resultados trouxeram uma vez mais «ao de cima», a meu ver, o ambiente de trabalho sadio em termos de relacionamento e interacção entre os funcionários. E este facto reflecte-se na tonalidade caracteristicamente próxima e informal de que se reveste a comunicação interpessoal, seja de âmbito vertical ou horizontal.

| | | | Carácter q/ assume comunic. c/ pess. nív. hierárq. sup. | | | | Total |
|--|-----------------------------------|----------------|---|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|
| | | | Muito distante e formal | Relativam. distante e formal | Relativam. próxima e informal | Muito próxima e informal | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | n.º indiv. (%) | | 5 38.5% | 4 30.8% | 4 30.8% | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | n.º indiv. (%) | | 1 25.0% | 3 75.0% | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | n.º indiv. (%) | | | 1 100.0% | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | n.º indiv. (%) | | 1 20.0% | 2 40.0% | 2 40.0% | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | n.º indiv. (%) | 3 9.1% | 7 21.2% | 17 51.5% | 6 18.2% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | n.º indiv. (%) | | | 1 100.0% | | 1 100.0% |
| Total | n.º indiv. (%) | 3 5.3% | 14 24.6% | 28 49.1% | 12 21.1% | 57 100.0% | |

Quadro 13: Grau de (in)formalidade na comunicação com pessoas de nível hierárquico superior ao dos inquiridos

| | | | Carácter q/ assume comunic. c/ pess. nív. hierárq. inf. | | | | Total |
|--|-----------------------------------|----------------|---|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|
| | | | Muito distante e formal | Relativam. distante e formal | Relativam. próxima e informal | Muito próxima e informal | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | n.º indiv. (%) | | 1 8.3% | 4 33.3% | 7 58.3% | 12 100.0% |
| | Pess. Docente | n.º indiv. (%) | | | 4 100.0% | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | n.º indiv. (%) | | | 1 100.0% | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | n.º indiv. (%) | | | 2 40.0% | 3 60.0% | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | n.º indiv. (%) | 1 3.0% | 2 6.1% | 15 45.5% | 15 45.5% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | n.º indiv. (%) | | | | 1 100.0% | 1 100.0% |
| Total | n.º indiv. (%) | 1 1.8% | 3 5.4% | 26 46.4% | 26 46.4% | 56 100.0% | |

Quadro 14: Grau de (in)formalidade na comunicação com pessoas de nível hierárquico inferior ao dos inquiridos

| | | | Carácter q/ assume comunic. c/ pess. mesmo nív. hierárq. | | | | Total |
|--|-----------------------------------|----------------|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|
| | | | Muito distante e formal | Relativam. distante e formal | Relativam. próxima e informal | Muito próxima e informal | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | n.º indiv. (%) | | 1 7.7% | 4 30.8% | 8 61.5% | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | n.º indiv. (%) | | | 1 25.0% | 3 75.0% | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | n.º indiv. (%) | | | | 1 100.0% | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | n.º indiv. (%) | | | | 5 100.0% | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | n.º indiv. (%) | 1 3.0% | 5 15.2% | 10 30.3% | 17 51.5% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | n.º indiv. (%) | | | | 1 100.0% | 1 100.0% |
| Total | n.º indiv. (%) | 1 1.8% | 6 10.5% | 15 26.3% | 35 61.4% | 57 100.0% | |

Quadro 15: Grau de (in)formalidade na comunicação com pessoas do mesmo nível hierárquico dos inquiridos

No entanto, um certo grau de formalidade na comunicação é sempre necessário em qualquer realidade organizacional. Assim, o seu índice é perceptivelmente mais significativo quando o interlocutor é de nível hierárquico superior, comparativamente ao que se passa quando se trata de colegas da mesma condição hierárquica ou de condição inferior (embora a «tónica» continue a ser a informalidade). Nestes dois casos, o tipo de comunicação reinante reveste, de facto, um tom inquestionavelmente próximo e informal.

Curiosamente, quando se trata de avaliar se existem muitas formalidades quanto à forma como se processa a comunicação entre os diferentes serviços ou departamentos, a concordância - total ou parcial - constitui a marca dominante ao nível das percepções dos inquiridos.

| | | | Concorda q/ existem mntas formalid. na comunic. entre os dif. departam.? | | | | Total |
|--|-----------------------------------|-------------------|--|-------------------|-------------------|---------------------|--------------|
| | | | Concordo totalmente | Concordo em parte | discordo em parte | discordo totalmente | |
| Classif. p/ grupo de pessoal (seg. ordem hierárq.) | Pess. Técn. Superior | nº. indiv. (%) | 6 46.2% | 5 38.5% | 2 15.4% | | 13 100.0% |
| | Pess. Docente | nº. indiv. (%) | | 4 100.0% | | | 4 100.0% |
| | Pess. Enfermagem | nº. indiv. (%) | | 1 100.0% | | | 1 100.0% |
| | Pess. Técn.Profissional (nível 3) | nº. indiv. (%) | | 5 100.0% | | | 5 100.0% |
| | Pess. Administrativo | nº. indiv. (%) | 9 27.3% | 14 42.4% | 7 21.2% | 3 9.1% | 33 100.0% |
| | Pess. Auxiliar | nº. indiv. (%) | | 1 100.0% | | | 1 100.0% |
| Total | nº. indiv. (%) | 15 26.3% | 30 52.6% | 9 15.8% | 3 5.3% | 57 100.0% | |

Quadro 16: Formalidade na comunicação entre os diferentes departamentos.

Nesta discrepância entre a relativa informalidade que caracteriza a comunicação interpessoal e as consideráveis formalidades inerentes à comunicação inter-departamentos ou inter-serviços, estará presente o perfil e a filosofia de trabalho eminentemente burocráticos por que se pauta o funcionamento da organização, que adiante abordarei.

Perante este cenário, a resposta dos inquiridos quanto à existência de uma boa fluidez na circulação da informação divide-se entre a concordância e a discordância, deixando, desta forma, latentes algumas entrelinhas que remeterão para a presença de determinadas disfunções e obstáculos a este nível. Relativamente à ocorrência de problemas relacionados com a comunicação, pareceu tratar-se de uma situação algo frequente. Aqui, poderão estar presentes casos de mal-entendidos; perdas de informação; morosidade no despacho de comunicados; retenção deliberada de informação em determinados pontos da linha hierárquica quando estão em jogo determinados interesses; extravios ou esquecimentos no despacho do correio interno, (situação por mim observada algumas vezes), etc.

Outros aspectos relacionados com a organização.

Para além da comunicação interna, há toda uma panóplia de outros aspectos remetentes para a natureza e as características da organização que são igualmente susceptíveis de exercerem influência sobre as percepções dos indivíduos em relação ao trabalho que executam. Estas últimas são, em parte, condicionadas pela ideia mais ampla que essas pessoas têm em relação ao todo organizacional ou a determinadas facetas do mesmo.

Partindo deste pressuposto, acabei por reunir alguns desses aspectos (aqueles que me pareceram mais importantes e pertinentes no âmbito da organização em causa), sob a forma de itens, numa única questão: o número de graus hierárquicos na organização; a fluidez do serviço e a capacidade de resposta aos utentes; as normas, os regulamentos e as formalidades internas que condicionam os procedimentos dos funcionários; um ou outro aspecto que remetem para a cultura organizacional; o tamanho da organização; a tecnologia e o equipamento; os meios humanos e técnicos disponíveis para dar resposta aos utentes, etc.

| | Totalmente de acordo | | Relativam. de acordo | | Relativam. em desacordo | | Totalmente em desacordo | | Não respond. | | Total casos (respond, e n/ respond.) | |
|--|----------------------|------------|----------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|--------------|------------|--------------------------------------|-------------|
| | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) | (n°.) | (%) |
| 1-Exist. demas. gr. hier. c/ implic. negat. fluid. serv. | 13 | 21% | 31 | 51% | 10 | 16% | 3 | 5% | 4 | 7% | 61 | 100% |
| 2-Exist. boa fluid. serv. e capacid. resp. aos utent. | 2 | 3% | 29 | 48% | 17 | 28% | 9 | 15% | 4 | 7% | 61 | 100% |
| 3-Exist. demas. norm., regul., form., cond. proced. | 14 | 23% | 32 | 52% | 6 | 10% | 2 | 3% | 7 | 11% | 61 | 100% |
| 4-Gosto pela forma de trab. e funcionam. da org. | | | 32 | 52% | 14 | 23% | 8 | 13% | 7 | 11% | 61 | 100% |
| 5-Instit. tem uma filosof. de trab. muito burocrática | 17 | 28% | 29 | 48% | 9 | 15% | 1 | 2% | 5 | 8% | 61 | 100% |
| 6-Gostava de trab. numa instit. mais pequena | 13 | 21% | 16 | 26% | 7 | 11% | 15 | 25% | 10 | 16% | 61 | 100% |
| 7-Gostava de trab. numa instit. maior | 3 | 5% | 8 | 13% | 9 | 15% | 25 | 41% | 16 | 26% | 61 | 100% |
| 8-Esta instit. está bem apetrech. em tecnol./equip. | 6 | 10% | 21 | 34% | 17 | 28% | 11 | 18% | 6 | 10% | 61 | 100% |
| 9-Há falta de pess. e meios técn. p/ dar resp. utent. | 29 | 48% | 20 | 33% | 6 | 10% | 1 | 2% | 5 | 8% | 61 | 100% |
| Total de respostas: | 97 | 18% | 218 | 40% | 95 | 17% | 75 | 14% | 64 | 12% | 549 | 100% |

Quadro 17: Opinião dos inquiridos em relação a alguns aspectos relacionados com a organização e o seu funcionamento.

Os resultados relativos a toda esta questão colocaram em evidência determinados itens, pelo grau de concordância ou de discordância que suscitaram nos inquiridos. Assim, afirmações como a existência de demasiados níveis hierárquicos e respectivas implicações negativas na fluidez dos serviços, bem como a existência de demasiadas normas, regulamentos e formalidades internas, e ainda a «filosofia de trabalho» eminentemente burocrática da organização, pautaram-se um significativo índice de concordância por parte dos inquiridos, e vêm realçar alguns dos traços mais característicos e emblemáticos - e também passíveis de degenerar em determinadas disfunções - inerentes a estas instituições de carácter público.

Porém, a asserção que agregou o maior índice de concordância foi a relativa à falta de pessoal e de meios técnicos para dar a adequada resposta aos utentes e às situações que ocorrem ao serviço, problema por diversas vezes referido anteriormente.

Um outro aspecto que me parece interessante referir é a expressiva predilecção em trabalhar numa organização mais pequena, igualmente patenteada. As razões apontadas pelos inquiridos remetem para determinadas facetas por eles entendidas como inerentes ao trabalho em instituições pequenas, das quais destaco: maior coesão e informalidade, relações humanas mais fáceis; maior criatividade; maior aproveitamento e aperfeiçoamento profissional; maior facilidade de comunicação; maior flexibilidade e possibilidade de melhorar a qualidade do trabalho.

Os restantes itens pautaram-se por um relativo equilíbrio em termos concordância / discordância, o que pode sugerir que as opiniões possam variar, por exemplo, consoante as áreas, secções ou departamentos. A minha observação permitiu-me constatar que determinados departamentos ou secções estão melhor apetrechados em termos de tecnologia e equipamento do que outros, facto de moldará de forma diversa as opiniões dos respectivos funcionários a este respeito. Também o modo de funcionamento e forma de trabalhar, bem como o ambiente de trabalho, são igualmente susceptíveis de variação em termos de departamentos ou secções, tornando, também aqui, as opiniões difusas. E se quiséssemos ir mais longe nesta perspectiva, julgo que deparar-nos-íamos impreterivelmente com toda uma realidade pautada por

identidades e diferenças, sejam elas traduzidas em termos de áreas, departamentos, categorias profissionais, etc. Os grupos de trabalho e suas dinâmicas e identidades constituem um facto incontornável em qualquer realidade organizacional. Mais, esse facto demonstra como aquilo a que chamamos cultura organizacional traduz toda uma realidade eminentemente complexa, que comporta uma panóplia de sub-culturas que se entrecruzam, tornando a organização num matizado de diferentes representações, que lhe conferem uma diversidade interna sempre salutar.

4 Discussão dos resultados e conclusões.

De tudo o que foi dito e da análise dos resultados anteriormente levada a cabo, parece resultar inequívoca a relação existente entre os conceitos de satisfação e de stress organizacional. A insatisfação provocada por determinadas classes de factores, que adiante destacarei, acaba por degenerar em situações stressoras, que, pela sua intensidade e persistência, sujeitam as pessoas a estados prolongados de tensão psicológica, os quais acabam por surtir efeitos mais ou menos gravosos ao nível da sua saúde psíquica e mesmo física.

Desta forma, julgo estarem reunidos elementos e condições suficientes para que possa confirmar a primeira hipótese proposta para este trabalho. A persistência e/ou agravamento de determinados factores de insatisfação é, em grande parte, responsável pela emergência de situações de stress organizacional, pelo que os conceitos de satisfação e de stress acabam por estar profundamente ligados, sendo quase impossível aborda-los separadamente.

Passando agora à referência dos tipos de factores considerados na segunda hipótese de trabalho como fortes condicionantes do nível de satisfação e de stress, cumpre-me focar as principais ilações que, a meu ver, se podem depreender da generalidade dos resultados obtidos a partir deste estudo de diagnóstico.

Em primeiro lugar, nem todas as classes de factores consideradas demonstraram exercer uma forte influência nos níveis de satisfação e de stress, como a referida hipótese em causa de alguma forma sugeria. Assim, saliento os dois tipos de factores que me pareceram de suma importância: os relacionados com a participação e com a realização de expectativas. De facto, dir-se-ia que uma curta permanência na organização e uma observação «à vol d'oiseau» da sua realidade interna são, por si só, quase suficientes para diagnosticar a eminente influência destes factores na postura das pessoas perante o seu trabalho e a organização, de tal forma eles se manifestam.

Num segundo plano, salientaria a importância dos factores ligados à natureza e características da função, bem como os relativos à comparação social, ou equidade. E faço-o essencialmente pela negativa, dado ter sido essencialmente na sua faceta de stressores que a sua ressonância se evidenciou. No tocante aos primeiros, salientaria de sobremaneira a sobrecarga quantitativa de trabalho, aspecto que remete de forma directa para a falta de pessoal, um dos principais problemas que a organização enfrenta. Os funcionários vêm-se cada vez mais a braços com demasiadas tarefas e falta de tempo para as executar. Outros factores de ressonância neste campo prendem-se com as parcas condições de trabalho, em termos de espaço e equipamento disponível, e a carga de responsabilidade. Este último é particularmente notório ao nível de certas categorias de funcionários, como é o caso de alguns administrativos e do pessoal técnico superior. No campo da comparação social, sobressaem com alguma relevância as desigualdades, em termos de tratamento e de vencimentos, enquanto factor de insatisfação, designadamente por parte daqueles funcionários que percebem essa desigualdade como lesiva para si.

Relativamente às outras classes de factores, há sempre aqueles aspectos que ressaltam, em maior ou menor grau, como a personalidade dos indivíduos, a

autonomia e a realização pessoal, as relações sociais no trabalho, os conflitos e as pressões por parte dos utentes, a comunicação interna, as próprias características da organização, entre outros passíveis de referência. Se me fosse pedido que subtraísse uma única ilação a partir dos resultados deste trabalho, ela seria, certamente, o quanto complexo é o estudo da satisfação e do stress organizacional, quando abordados nas suas múltiplas facetas. E esta realidade torna-se tanto mais evidente quanto é certo que essas facetas não são estanques, mas conjugam-se, articulam-se e complementam-se.