



**Marisa Pereira
Marques**

**Clima Organizacional: aplicação prática na empresa
Lino Coelho, S.A.**



**Marisa Pereira
Marques**

**Clima Organizacional: aplicação prática na empresa
Lino Coelho, S.A.**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, Professor Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos e namorado pelo apoio constante e incondicional.

o júri

Presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
professora adjunta da Universidade de Aveiro

Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

agradecimentos

A minha primeira palavra de agradecimento é para a Professora Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, pela oportunidade da sua orientação, o tempo dispendido, a sua sabedoria, os conselhos e incentivos nos momentos de maior desânimo. As suas correções e sugestões permitiram que, juntas, concluíssemos este trabalho.

De uma forma muito especial, agradeço aos meus pais por me proporcionarem esta oportunidade e por sempre me apoiarem na realização dos meus sonhos. Aos meus irmãos e ao meu namorado por serem a minha motivação diária, pela paciência e por sempre acreditarem em mim.

À Lino Coelho, S.A., por me terem permitido a oportunidade de realizar o estágio curricular, por toda a compreensão e por me terem proporcionado as condições necessárias à realização deste trabalho, bem como aos colegas da empresa que me apoiaram e ajudaram ao longo dos oito meses. Agradeço, particularmente, à minha orientadora de estágio na Lino Coelho, a Doutora Elisabete Cêpa, pelo incansável apoio e as palavras de incentivo, pelas sugestões e críticas, pela sua amizade e pela forma como me ajudou a gerir o meu trabalho durante a realização do estágio.

palavras-chave

Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Satisfação dos colaboradores, Liderança Organizacional

resumo

O presente trabalho está associado a um estágio curricular no âmbito do mestrado em Gestão. Este estágio foi realizado na empresa Lino Coelho, S.A., em Águeda e o principal objetivo era apoiar nas áreas de marketing, contabilidade, administrativo e comercial.

O ambiente empresarial encontra-se em constante mutação. As constantes alterações técnicas e económicas na sociedade contemporânea, a intensificação da concorrência e a crescente globalização a que se assiste, pressionam os gestores para investir sobretudo nos seus colaboradores.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional e compreender o ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores.

Foram realizadas entrevistas a todos os colaboradores da Lino Coelho, bem como ao administrador, sendo portanto, um trabalho de natureza qualitativa.

Através da análise das várias entrevistas realizadas aos colaboradores, foi possível concluir que, ao nível da cultura organizacional, são destacados os valores trabalho em equipa e o desenvolvimento tecnológico e a inovação. No que se refere à satisfação dos colaboradores, de um modo geral, todos afirmam estar satisfeitos, sendo que o aspeto em que estão mais descontentes é a remuneração. Quanto à comunicação organizacional, existem alguns problemas entre colegas de trabalho, como a falta de sinceridade. Por fim, em termos de liderança, a Lino Coelho centra-se nos estilos consultivo e participativo.

Para alcançar o sucesso dos negócios, a Administração da Lino Coelho deverá proporcionar um bom ambiente e reconhecer o trabalho dos colaboradores, para que estes contribuam para uma maior rentabilidade organizacional.

keywords

Organisational Climate, Organisational Culture, Co-worker Satisfaction, Organisational Leadership

abstract

The present assignment is related to a curricular traineeship of the Master in Management. This traineeship was done in the company Lino Coelho, in Águeda and the main purpose was the support of marketing, accountancy, administrative and commercial areas.

The environment of the company is always in a continuous mutation. The constant technical and economic changes in the contemporary society, the intensification of the competition and the rising globalization, pressures the managers in order to invest mainly on their co-worker. Therefore, the present study has the goal of analysing the organisation climate and understanding the work environment understood by the co-workers.

Interviews were made to every co-worker of Lino Coelho, as well as, to the administrator, being therefore, an assignment of qualitative nature.

Through the analysis of several interviews made to the co-workers, it was possible to conclude, at the level of the organizational culture, values such as team work, technological improvement and innovation were distinguished. Concerning to the co-workers satisfaction, on the whole, they say they are satisfied. However they showed some dissatisfaction with salary. In relation to the organizational communication between co-workers there are some problems such as the lack of honesty. Finally, Lino Coelho centers, in terms of leadership, on the consultative and participative styles.

To achieve the success in business, it is necessary to have a positive working environment proportionated by the organization. If there is positive working environment and the work of the co-workers is recognised, they will contribute for a bigger organizational profitability.

Índice

Introdução.....	1
I – Descrição e Análise do estágio.....	3
1. A Lino Coelho, S.A.	3
2. Atividades desenvolvidas durante o estágio.....	5
2.1 Marketing.....	5
2.2 Contabilidade.....	8
2.3 Administrativo.....	10
2.4 Comercial.....	12
3. Avaliação Crítica do estágio curricular.....	14
II – Investigação Teórica: Clima Organizacional.....	17
1. Definições e Conceitos.....	17
2. Fases da Evolução da Temática Clima Organizacional.....	21
3. Dimensões do Clima Organizacional.....	22
4. Determinantes do Clima Organizacional.....	23
5. Instrumentos de medição do Clima.....	25
6. Os efeitos do Clima Organizacional.....	28
7. Clima e Cultura Organizacional.....	32
8. Clima e Satisfação dos Colaboradores.....	33
9. Clima e Comunicação Organizacional.....	38
10. Clima e Liderança.....	40
III – Investigação Empírica.....	45
1. Objetivos.....	45
2. Metodologia.....	45
2.1 Procedimento.....	45
2.2 Entrevista.....	47
2.3 Amostra.....	50
2.3.1 Sexo.....	50
2.3.2 Idade.....	51
2.3.3 Formação Académica.....	52
2.3.4 Funções desempenhadas.....	53
2.3.5 Antiguidade.....	53
2.3.6 Funções anteriormente desempenhadas na empresa.....	53

3. Apresentação dos Resultados	55
3.1 Cultura Organizacional	55
3.2 Satisfação dos colaboradores	58
3.3 comunicação organizacional	67
3.4 Liderança Organizacional	70
4. Discussão dos Resultados e Sugestões	73
Limitações do Estudo e Linhas de Investigação Futura	87
Conclusão	89
Bibliografia	95
Anexos	99
Anexo 1 – Relatório do armazém da Mourisca	
Anexo 2 – Guião das entrevistas	
Anexo 3 – Transcrição das entrevistas	

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama da Lino Coelho, S.A.	5
Figura 2 - Clima como variável moderadora.....	24
Figura 3 - Relação entre clima, atitudes e resultados	30
Figura 4 - Implicações da satisfação do trabalho	36
Figura 5 - Modelo das Características da Função	38
Figura 6 - Quatro estilos de liderança propostos por Likert	43
Figura 7 - Estilos de liderança apontados por Blake e Mouton.....	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos Sexos.....	51
Gráfico 2 - Distribuição etária	52
Gráfico 3 - Formação Académica.....	52
Gráfico 4 - Antiguidade dos colaboradores	53
Gráfico 5 - Colaboradores que já desempenharam outras funções na empresa	54

Índice de Quadros

Quadro 1 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Cultura Organizacional.....	77
Quadro 2 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Satisfação dos colaboradores.....	82
Quadro 3 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Comunicação Organizacional.....	84
Quadro 4 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Liderança.....	86

Abreviaturas

TOC – Técnico Oficial de Contas

ROC – Revisor Oficial de Contas

PME – Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

WES – *Work Environment Scale*

MDOQ10 – *Majer D'Amato Organizational Questionnaire*

INTRODUÇÃO

Hoje em dia, a ênfase no comportamento humano nas organizações é um desafio que, quando bem gerido, permite alcançar a excelência no âmbito empresarial. Outrora, as empresas debruçavam-se sobretudo no que estava nos fatores materiais, mas hoje a atual conjuntura económica conduziu a um novo rumo. As contantes alterações técnicas e económicas na sociedade contemporânea, a intensificação da concorrência e a crescente globalização a que se assiste, pressionam os gestores para investir cada vez mais nos seus colaboradores. Perante a crescente globalização dos mercados e concorrência mais forte, surge encontrar uma estratégia de ação. Assim, o investimento no capital humano será, sem dúvida, uma das melhores estratégias que as empresas têm ao seu dispor.

Para as organizações conseguirem atingir bons resultados financeiros, conquistarem o mercado e, posteriormente, obterem retorno do seu investimento, emerge o investimento, cada vez mais complexo, no capital humano. De facto, o sucesso e a eficácia de uma organização dependem, consideravelmente, do seu conhecimento, de fatores organizacionais e da utilização ótima de potenciais recursos organizacionais, nomeadamente os humanos (Eshraghi, Harati, Ebrahimi e Nasiri, 2011).

É certo que para alcançar o sucesso dos negócios é necessário um bom ambiente proporcionado pela própria organização, pois quando esta tem um clima de trabalho positivo e, simultaneamente, reconhece o trabalho dos colaboradores, estes contribuem para uma maior rentabilidade organizacional. São inúmeros os dados empíricos que comprovam o facto de que um bom clima nas organizações aumenta a produtividade, eficiência e satisfação no trabalho (Rahimić, 2013).

Assim, a análise do clima organizacional permite fazer um levantamento das perceções dos colaboradores e, deste modo, compreender melhor os seus comportamentos.

De um modo geral, o termo “Clima Organizacional” pode ser utilizado para descrever os sentimentos e perceções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, no qual estão inseridos.

O conhecimento dos padrões de comportamento de uma organização e a sua relação com as diferentes dimensões do clima organizacional desempenham um papel importante na gestão dos assuntos organizacionais (Eshraghi *et al.*, 2011). Neste

sentido, analisaram-se os efeitos da temática do clima, percebendo-se que, em inúmeros estudos empíricos foram associados ao clima organizacional os conceitos de cultura organizacional, satisfação dos colaboradores, comunicação e liderança.

Pelo exposto, formulou-se um problema de pesquisa: analisar o clima organizacional na Lino Coelho, S.A. e compreender o ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores.

Este tema surgiu pela oportunidade em realizar um estágio curricular na empresa Lino Coelho, S.A., em Águeda, no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro.

Com este estudo, a Administração da empresa conseguirá definir e redefinir estratégias de gestão, de forma a tornar o ambiente da organização mais propício ao sucesso. Para além disso, este estudo é bastante pertinente nesta empresa, uma vez que é uma PME, com poucos colaboradores e a maioria dos estudos realizados são-no em empresas com um elevado número de funcionários.

O tema constitui grande relevância, quer em termos pessoais, quer profissionais, quer sociais, quer académicos. Pessoalmente, estou a desenvolver a minha destreza, conhecimentos e valências necessárias à obtenção do grau de mestre. Em termos profissionais, será útil para a organização os dados deste estudo, permitindo definir novas estratégias. Por fim, em termos sociais, este estudo contribui com fontes bibliográficas e constitui um recurso para futuras pesquisas, bem como para outras empresas desta dimensão.

O presente trabalho é composto por três capítulos. O primeiro capítulo “Descrição e Análise do Estágio” apresentada a organização onde foi realizado o estágio curricular que incitou este projeto, a Lino Coelho, S.A., bem como as atividades que foram desenvolvidas, seguindo-se a análise crítica das mesmas. O capítulo II “Investigação Empírica” apresenta temáticas em torno do conceito de clima organizacional, baseadas na pesquisa de artigos científicos e livros, fundamentalmente. Por fim, o capítulo III é apresentada a aplicação prática na empresa de estágio, dos conceitos alvo de investigação. No âmbito desta temática foi desenvolvida uma entrevista semi-estruturada que permite tirar ilações sobre o clima da empresa. Com base nas informações obtidas através deste instrumento de pesquisa, é possível corrigir as possíveis falhas que poderão existir no ambiente de trabalho da empresa, promovendo uma maior integração e interação entre colaboradores, chefia e Administração da Lino Coelho.

I – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO

Neste capítulo é apresentada a organização onde foi realizado o estágio curricular que incitou este projeto, bem como as atividades que foram desenvolvidas, seguindo-se a análise crítica das mesmas.

1. A LINO COELHO, S.A.

No âmbito do conteúdo programático do 2º ano do Mestrado em Gestão, realizei um estágio curricular que serviu de base a este relatório final. Uma vez que pretendia adquirir competências, conhecimentos práticos e a experiência necessária para integrar o mercado de trabalho, optei pela realização do estágio curricular.

O estágio foi realizado na empresa Lino Coelho, S.A., em Águeda, sob a orientação da Dra. Elisabete Lima Abreu Cêpa, licenciada em Gestão pela Universidade Lusíada do Porto, tendo início no dia 01/10/2012 e término no dia 31/05/2013. Uma vez que o estágio terminaria no dia 31/05/2013, optou-se por incluir a síntese das tarefas realizadas apenas até ao dia 29/04/2013, com o intuito de ter tempo para a organização das mesmas.

A Lino Coelho é uma empresa, essencialmente, de materiais de construção, com uma vasta história na região de Águeda. Apesar do projeto desenvolvido nesta empresa ter sido em torno do Clima Organizacional, colaborei nas mais diversas áreas de atividade, de forma a desenvolver competências e a ter contacto com a envolvente empresarial. Neste sentido, as temáticas desenvolvidas na empresa passaram desde os recursos humanos, finanças, marketing, comercial e área administrativa.

A empresa Lino Coelho iniciou a sua atividade em 1970 como sociedade unipessoal e, posteriormente como sociedade limitada, com o nome “Casa Lino Coelho”, numa pequena loja no centro da cidade de Águeda, comercializando todo o tipo de ferragens e drogarias, no sentido de dar continuidade ao negócio de família, que remontava a 1920.

Com o decorrer dos anos, construiu um novo edifício (com três andares), situado no centro de Águeda e adquiriu um armazém na Mourisca. Apoiada na sua tradição e experiência, conseguiu adaptar-se ao mercado e tem hoje uma nova postura.

Atualmente, a empresa comercializa todo o tipo de materiais nas áreas de bricolage, construção, banho e jardim, no mercado nacional e internacional.

A política comercial da empresa favorece três sistemas distintos, são eles: a revenda, a venda direta ao público e a exportação. A revenda é efectuada por uma equipa comercial que se distribui principalmente pelos distritos de Aveiro, Coimbra e Porto. A venda direta ao público é feita através da loja situada no centro de Águeda, de ferragens, drogarias, máquinas, ferramentas e equipamentos, bem como o showroom de casas de banho, cozinhas e decoração. A exportação foi outro dos grandes desafios para a empresa, desde o ano de 2000, com um elevado crescimento de negociações abrangendo os mercados de Angola, Guiné, Cabo Verde e Europa.

A empresa encara o futuro sempre com optimismo, ponderando permanentemente a realidade e renovando a sua aposta na comercialização de produtos inovadores aliada a uma eficaz prestação de serviços.

A missão da Lino Coelho passa pela oferta de soluções inovadoras de interior e exterior para o lar, que visam o bem-estar e a qualidade de vida dos seus clientes. Para além disso, a empresa dispõe de várias marcas de confiança no mercado que são garantia da excelente relação qualidade/preço.

Na empresa há um administrador, o Doutor Ricardo Coelho. Nos níveis hierárquicos inferiores, há um colaborador que é director de serviços, abrangendo as áreas Financeira, Recursos Humanos e Marketing. Para além disso, com o apoio regular dos Técnicos Oficiais de Contas e dos Revisores Oficiais de Contas, há uma pessoa responsável pela contabilidade que organiza todo o trabalho que depois chega aos TOC e ROC. Outras das áreas da empresa é a exportação, sendo que há um colaborador responsável pela emissão de todos os documentos, compras e cargas desse âmbito. Na área administrativa, há uma pessoa que faz a receção de clientes e fornecedores, encaminhando-os, é responsável pelo atendimento do telefone geral, faz pagamentos, procede à entrada de material no sistema e cria códigos de produtos. Na loja de Águeda, há um colaborador que planeia todas as compras necessárias de material e faz encomendas a fornecedores. Já na área comercial, a Lino Coelho tem três comerciais, que fazem um acompanhamento personalizado dos clientes, com showroom de móveis de cozinha, electrodomésticos, toda a área de banho e construção. Para além disso, existem dois vendedores que abrangem os distritos de Aveiro, Coimbra e Porto, essencialmente. Na loja aberta ao público há uma pessoa no caixa, duas pessoas no atendimento geral e um colaborador que confere todo o material que é rececionado. Nos armazéns da Mourisca, há um responsável por estes, e duas pessoas que fazem

atendimento ao público. Existem ainda dois colaboradores que são motoristas e fazem cargas e descargas de material.

Pode concluir-se que 8 pessoas desempenham funções administrativas ou de gestão, 9 colaboradores desempenham funções comerciais e 2 funções de apoio.

Uma vez que a empresa não dispõe de um organigrama desenhado, considerou-se pertinente, no âmbito deste estágio, fazer uma proposta (figura 1).

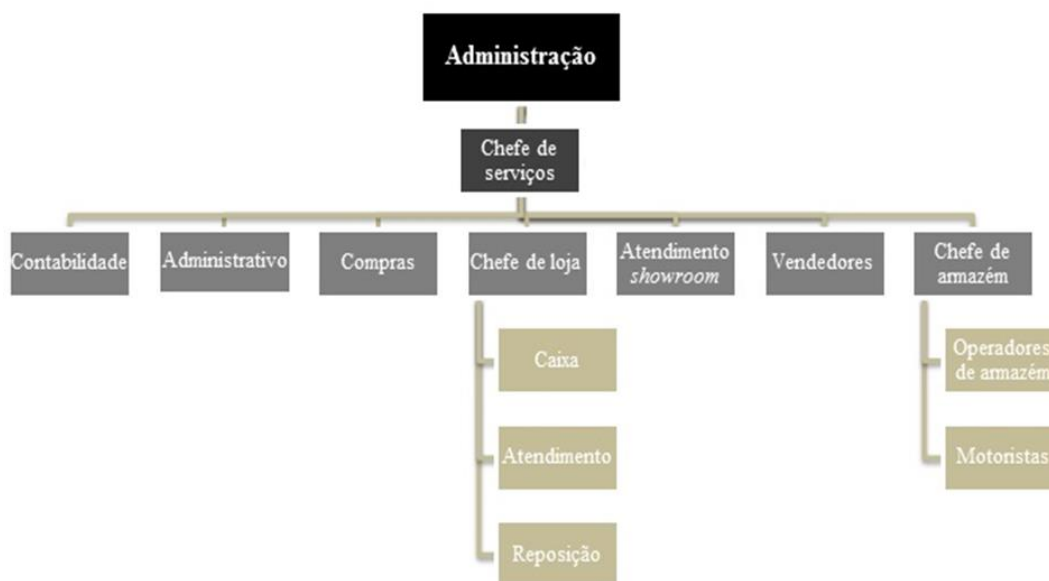


Figura 1 - Organigrama da Lino Coelho, S.A.

2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

Após estarem apresentadas as áreas de atuação da empresa Lino Coelho, são descritas, de seguida, as atividades desenvolvidas na empresa, com o intuito de as expor e clarificar individualmente.

2.1 MARKETING

Ao longo dos oito meses de estágio, a área do marketing foi a grande aposta da Lino Coelho. No âmbito desta área, participei na elaboração do “Folheto de Inverno”. Este folheto foi lançado nos meses de Dezembro e Janeiro, com o intuito de promover alguns produtos. Foi necessário pesquisar imagens dos produtos que iam constar no folheto, bem como procurar no sistema o código dos produtos e respetivos preços. Para

além disso, aproveitei que estava a pesquisar as imagens que iam contar no catálogo e atualizei a ficha de produto no sistema, carregando para lá as imagens destes.

Outra das tarefas que desenvolvi passou por preparar catálogos para os vendedores. A empresa Lino Coelho, S.A. tem como ramo de atividade os materiais de construção e, como tal, revende produtos de diversas marcas. Então, foi-me incumbida a tarefa de, com base nos catálogos das diversas marcas de produtos que a empresa comercializa, fazer catálogos próprios da Lino Coelho com os produtos que revendem. O objetivo dos catálogos próprios da empresa é não divulgar a marca dos produtos, para que os possíveis clientes não comprem diretamente à empresa fabricante. Neste sentido, fiz catálogos de iluminação, aquecimento, banho, jardim, produtos de *bricolage* e materiais de construção, bem como lançamento de novidades e campanhas. No inverno, foi dado especial destaque ao aquecimento e na primavera, o destaque foi ao nível de produtos *outdoor*, de campismo e jardim.

Ainda no âmbito desta área, fui responsável por colocar nos *ipads* que foram comprados para um dos vendedores e para o administrador, os catálogos próprios que elaborei, bem como os catálogos de fornecedores com grande representatividade. Foi ainda preciso solicitar a algumas empresas catálogos e tabelas de preços, em formato pdf, para introduzir nos *ipads*. Bastou organizar tudo no *ibooks*, para que os vendedores pudessem mostrar aos clientes todos os materiais e preços. Para além dos *ipads* do administrador e um dos vendedores, coloquei alguns catálogos disponíveis nos *ipads* de clientes que nos visitavam e que são revendedores. Com este novo procedimento, a empresa está a conseguir diminuir os gastos em papel e, simultaneamente, a conseguir dar informações mais ricas e actualizadas aos clientes. Penso que é de extrema importância e valor, nos dias atuais.

A empresa Lino Coelho, S.A. fez um contrato com a Critec – uma empresa de informática e multimédia para o novo *website* (www.linocoelho.pt). Pela informação que me transmitiram, o antigo *website* não teve o efeito que se pretendia, sendo que as pessoas responsáveis pela introdução de produtos e sua dinamização, estariam ocupadas não levando a cabo essa tarefa. Assim, a minha orientadora e o administrador da empresa pediram-me para que fosse responsável pelo novo *website*. Neste sentido, houve uma reunião na Critec, de forma a serem esclarecidos os principais tópicos a ter em conta.

Conforme ficou estipulado na reunião, eu defini algumas rubricas, nomeadamente, os serviços Lino Coelho (atendimento personalizado, entrega ao

domicílio, afinação de tintas, chave na hora, corte de vidros) e o apoio ao cliente (termos e condições de venda, devolução/reembolso) e redes sociais onde estamos presentes. Para além disso, defini para constar no novo *website*, três tópicos, a empresa, produtos e contactos. Dentro da empresa, criei uma missão, visão e valores, pesquisei a história da empresa e os prémios desta. Aqui foram bastante úteis os conhecimentos que adquiri na disciplina de Estratégia e Competitividade, no mestrado.

No que toca aos produtos, tive uma formação na Critec de forma a aprender a descarregar os produtos no *back office*. Com a ajuda da minha orientadora, definimos as categorias e sub-categorias. Neste âmbito, organizei os produtos, o preço, a descrição e as imagens dos produtos. Adicionalmente, precisei de tirar fotografias a alguns produtos que não encontrei em formato digital com qualidade, bem como pesquisar as fichas técnicas para a descrição dos produtos. De salientar que o *website* não é apenas de natureza institucional, mas dispõe de loja *online*, pelo que precisei de fazer pesagens de material e consultar fichas técnicas, porque também há custos de transporte associados ao produto que o cliente pretende comprar.

Foi-me ainda proposto dinamizar a empresa nas redes sociais. Assim, fiz campanhas e lançamento de produtos no *Facebook* da empresa. Comecei por lançar a campanha “Primavera/Verão”, elaborei promoções da semana (com produtos em destaque), coloquei imagens de fundo com frases apelativas sobre pavimentos e revestimentos cerâmicos. Numa outra fase, pesquisei cenários interessantes ao nível das quatro grandes rubricas que a empresa representa: *Bricolage*, Construção, Banho e Jardim. O objetivo é o equilíbrio, ou seja, não cair no esquecimento, mas também não massacrar. Considero que esta aposta, ao nível de marketing, que a empresa fez tem vindo a revelar-se frutífera.

A ACOAG – Associação Comercial de Águeda promoveu dois eventos: a revista “Referências” e a “Feira de *Stocks Online*”. A Administração da empresa decidiu participar em ambas. Assim, entrei em contacto com o departamento de marketing da ACOAG, no sentido de inscrever a empresa nestes eventos. Numa primeira fase, elaborei as páginas que vão constar na revista. A revista promovida pela associação citada pretende apresentar empresas de materiais de construção de Águeda, bem como o lançamento de alguns produtos (mais especificamente, seis). Foi da minha responsabilidade fazer as páginas com a apresentação da empresa, contactos e a introdução dos produtos. Também estava prevista a “Feira de *Stocks Online*”, mas não houve o mínimo de inscrições necessárias para este projeto avançar.

2.2 CONTABILIDADE

A contabilidade foi das áreas onde desenvolvi várias competências. As conciliações bancárias foram o meu primeiro contributo. Juntamente com a pessoa responsável, a minha tarefa implicava conferir se os lançamentos do banco coincidiam com o que era lançado pela empresa no sistema de contabilidade. O conferir é apenas uma primeira etapa, depois ficam os valores que não foram encontrados e é preciso ir verificar os documentos de onde provêm.

A empresa trabalha com uma empresa de combustíveis – a BP. Esta, quinzenalmente, envia a fatura do consumo dos combustíveis que a frota da empresa consome. Neste sentido, a minha tarefa passou por conferir os talões que a pessoa responsável por cada carro entrega na empresa para, posteriormente, ser lançada na contabilidade. Sinto que aquilo que pode ser visto como uma tarefa simples como esta me permitiu ter mais contacto com o arquivo e a forma como a empresa está organizada.

Dei ainda iniciação ao processo de classificação de documentos, de acordo com o SNC – Sistema de Normalização Contabilística. Foi interessante perceber que aquilo que aprendemos na escola, universidade, na prática, é visto sob outro olhar.

No âmbito contabilístico, fiz ainda o fecho mensal de bancos. A empresa faz pagamentos aos fornecedores através de cheques ou transferência bancária. De seguida, é tirada uma nota de liquidação que vai a débito da conta de fornecedores e a crédito da conta de bancos. Mensalmente, é necessário fazer o fecho na contabilidade, conferindo fisicamente a nota de liquidação com o que está no sistema e fazer o fecho efetivo.

Com base nos meus apontamentos, fornecidos pela explicação da pessoa responsável pelo departamento de contabilidade, fiz o fecho de lotes de operações diversas que são Encontros de Contas. Os Encontros de Contas ocorrem quando uma empresa é, simultaneamente, nossa fornecedora e cliente. Esta tarefa requer que se confirme se estes lançamentos estão feitos de forma correta e se fechem os lotes. De facto, são atividades que exigem concentração mas é interessante estar em contacto direto com a contabilidade em si.

Também dei o meu contributo na realização do caixa da empresa. Como tal, organizei os documentos do caixa, de forma a estes serem lançados na contabilidade, num registo diário, escrevendo a descrição de todos os recibos que foram emitidos nesse dia, bem como a forma de pagamento e o montante. No caixa sede da empresa incluem-se os pagamentos que são efectuados na sede (1º andar). Este tipo de clientes já tem

conta aberta e o seu material ficou facturado, com vencimento posterior. Penso que, perceber a forma como a empresa se organiza, a divisão em três tipos de caixa é uma mecânica interessante e que faz todo o sentido. Posteriormente, fiz o preenchimento dos talões de depósito de numerário e/ou cheques, para depois a pessoa responsável levar para o banco.

Outra das tarefas que me incumbiram foi conferência de saldos de clientes para depois se proceder ao pedido de cobrança. Assim, verifiquei todos os saldos que constavam no sistema dos clientes cujo processo consta de uma capa anexo de cobranças duvidosas ou consideradas difíceis.

A pessoa responsável pela área da contabilidade explicou-me como proceder ao lançamento, no sistema informático da empresa, quer do caixa da sede, quer do caixa barrosinhas. O Lino Coelho, S.A. dispõe de três caixas que são organizados separadamente. Há o “caixa balcão” que é o da loja aberta ao público em Águeda. Por sua vez, há o “caixa sede” que designa o caixa do departamento de contabilidade. Por fim, há ainda o “caixa barrosinhas” que é o caixa do armazém na Mourisca, mas como a rua é designada de Barrosinhas, a empresa optou por dar a mesma designação. Neste sentido, tenho lançado o caixa da sede na contabilidade, bem como o caixa barrosinhas. Este lançamento necessita que se coloque o diário, ou seja, neste caso é o diário caixa, o período que designa o mês que estamos a lançar (por exemplo, dezembro) e ainda o lote em que o vamos integrar. Após lançado o débito e o crédito e conferido o saldo de tudo, fecham-se os lotes e dá-se por concluído o lançamento. Esta tarefa permitiu-me estar em contacto direto com aquilo que é fazer contabilidade numa empresa. Mais ainda, até ao momento, nunca tinha gostado das disciplinas de contabilidade que tive, no entanto, percebi que, na prática, as coisas fazem todas mais sentido.

Também no departamento de contabilidade, nos primeiros meses do ano, os Revisores Oficiais de Contas exigem o envio de circularizações para alguns clientes e fornecedores (seleccionados), bancos, seguradoras e advogados com quem a empresa estabelece relações. O envio de circularizações consiste em enviar cartas para que as entidades mencionadas confirmem se o saldo devedor e credor da empresa para com eles se confirma. O tipo de carta é predefinido por tipo pelos ROC. A minha tarefa passou por ver, no sistema, o saldo (devedor e/ou credor) e completar as cartas. No caso dos bancos, a carta apenas requer que estes nos enviem o extrato do saldo da empresa. Esta tarefa permitiu-me alargar os meus conhecimentos, uma vez que eu não sabia sequer o que eram circularizações, nem como se processava tal tarefa.

Tal como a empresa também já efectuou as suas circularizações, também as outras empresas enviaram para o Lino Coelho o pedido de confirmação de contas. Neste sentido, a minha tarefa passou por consultar nos “Movimentos de Conta Corrente” do cliente e/ou fornecedor em causa e enviar o extracto para os seus Revisores. Trata-se de uma tarefa que me permite ter contacto direto com o funcionamento do sistema informático com a qual a empresa trabalha.

Para além das tarefas já mencionadas, fiz ainda anexo de documentos, nomeadamente, duplicados das notas de liquidação (quando assinadas dizem respeito ao caixa balcão, caso não estejam assinadas são do caixa sede, ou seja foram feitas por transferência ou cheque), triplicados das guias de remessa (para, posteriormente, o departamento financeiro faturar), o caixa barrosinhas (onde constam os recebimentos e pagamentos diários efectuados nos armazéns) e o caixa sede (anexo da descrição dos recebimentos efectuados na sede da empresa – departamento de contabilidade). Anexei mapas resumos que foram emitidos de meses anteriores respeitantes a vendas, compras e créditos. Outros documentos que separei foram as notas de liquidação, quer do caixa sede, quer do caixa balcão. As notas de liquidação emitidas pelo caixa sede são feitas através de transferência bancária ou cheque, pelo que as notas de liquidação do caixa balcão, são pagas no caixa da loja em dinheiro. O anexo de documentos tem sido importante para mim, uma vez que, consigo alcançar de que forma a empresa se organiza, nos vários âmbitos. De facto, todas as empresas têm a sua forma de se organizar, mas já consigo entender o significado dos documentos emitidos.

2.3 ADMINISTRATIVO

Uma das tarefas que fui desenvolvendo no âmbito administrativo foi o correio. Esta tarefa permitiu-me ajudar os outros quando estou disponível e a minha orientadora na empresa está ocupada.

Quando é necessário, também passou por mim enviar faxes de encomendas, ou pedido de créditos ou outras situações. Não é uma tarefa exigente, basta confirmar se foi enviado efectivamente.

Para além disso, quando se acumularam muitos duplicados de facturas, coube-me a mim verificar isso e ir ao sistema tirar listagem das facturas para anexar no arquivo. É obrigatório, por lei, estarem anexados os duplicados das faturas, assinados pelos clientes, de preferência. Quando o cliente não assinou o duplicado, é necessário imprimir os números em falta e anexar, por ordem, a listagem.

Quando a pessoa responsável pelas entradas de material, atendimento geral de clientes e pagamentos está muito ocupada, ajudei na organização alfabética das ordens de compra que o departamento de compras emite por fax, assim como o anexo das faturas, vendas a dinheiro e guias de remessa. Assim, após estar tudo ordenado, é mais fácil inserir no sistema os dados provenientes destes documentos.

Outra das atividades que me incumbiu foi saldar encomendas de fornecedores. As quantidades e os códigos do material que é pedido podem não coincidir com o que efectivamente foi entregue pelo fornecedor. Assim, a minha tarefa consistiu em verificar se todo o material que foi requerido foi entregue, confirmando códigos e quantidades e, posteriormente, saldar a encomenda.

Uma vez que eu já tinha acompanhado o trabalho da pessoa administrativa, quando era necessário, a minha orientadora pedia-me que ficasse no lugar dela a atender clientes e encaminhá-los para a pessoa certa. Para além disso, atendia o telefone e reencaminhava as chamadas para quem podia atender, como por exemplo, se o cliente pretendia informações sobre sanitários, a chamada era reencaminhada para o 2º andar. Mais ainda, fiz pagamentos a fornecedores, apenas em numerário e entrega de cheques, uma vez que a Dra. Elisabete Lima (minha orientadora na empresa) faz os pagamentos por transferência bancária. Esta foi outra das tarefas que me tem feito sentir motivada, uma vez que têm depositado confiança em mim.

Uma vez que transitámos de ano, é necessário mudar as pastas para o arquivo e organizar novas para o ano 2013. A tarefa que me incumbiram foi a de fazer as lapelas das capas todas e proceder à mudança das mesmas para o arquivo da empresa. Esta foi uma tarefa que não senti que tivesse importância para mim ou que contribuísse para o meu desenvolvimento, mas, por outro lado, mantive-me ocupada.

No início do ano, há muitas empresas que alteram os preços dos seus produtos. Uma vez que a empresa Lino Coelho é revendedora de materiais de construção, foi necessário proceder à alteração dos preços no sistema, nomeadamente de produtos da Revigrés, Sandindusa, Roca, Gresco, Love e Grohe. Numa primeira fase, imprimia a listagem de todos os produtos que têm código aberto no nosso sistema. Depois, localizava na tabela da empresa o produto, ou por nome ou por uma referência, e procedia à confirmação do preço. Por fim, registava no sistema todas as alterações de preço que se verificaram. Esta tarefa, em algumas empresas, foi exaustiva, uma vez que há imensos produtos com código aberto. Considero que também ela foi enriquecedora, visto que me permitiu estar em contacto com o sistema da empresa.

É obrigatório por lei devolver as notas de crédito concedidas a clientes com assinatura e carimbo da empresa, provando que recebeu. Com a ajuda da administrativa, organizei as notas de crédito a devolver aos nossos fornecedores por correio.

Apreendi a criar códigos de produtos novos que não existem ainda no sistema. Para a realização desta tarefa é necessária consistência ao nível da gama de produtos que estamos a falar, de forma a não ficarem desorganizados, ou seja, a gama referente à agricultura convém ficar toda num determinado código. Posteriormente, criei um novo fornecedor no sistema para depois dar entrada do material nesse fornecedor. Estas tarefas permitiram-me desenvolver alguma destreza e compreensão de todo este processo.

Adicionalmente, auxiliei a Dra. Elisabete – departamento financeiro – a enviar cartas de cobrança. Neste sentido, ela imprimiu uma listagem com os nomes dos clientes com faturas mais antigas por liquidar e procedeu-se ao envio de cartas. Há cartas que servem apenas para lembrar, outras são para “ameaçar” já colocar o processo em Tribunal.

2.4 COMERCIAL

Na área comercial, auxiliei a colega da exportação a emitir faturas proforma. Não sabia que existiam outros tipos de fatura, pelo que foi uma experiência importante para mim.

No mês de dezembro, a empresa fez cabazes de natal para enviar para Angola. Todos os anos, o governo angolano oferece aos ministros, chefes de estado e outras entidades cabazes de natal, compostos por diversas bebidas e alimentos, pelo que o Lino Coelho tem exportado para lá os cabazes já completos, feitos cá. A minha tarefa, neste âmbito, passou por ajudar a colega da exportação a fazer as facturas proformas do que vai ser exportado e conferir tudo, assim como fazer a descrição de quantas unidades de que produtos compõem o cabaz. Há cabazes VIP, OURO, PRATA, PLATINA, VIP PRESTIGE e, consoante o que o cliente angolano requereu à empresa, fez-se a composição do cabaz para as pessoas que organizam os produtos saberem o que colocar em cada cabaz. Foi uma das tarefas que mais me custou, um vez que têm vindo a ser alteradas constantemente as quantidades pedidas pelo cliente.

Para além disso, fiz pedidos de cotação de material para exportação. O Dr. Ricardo, administrador da empresa, recebe pedidos de cotação de clientes angolanos e franceses, principalmente. Depois envia-me os pedidos dos clientes, para mim, e eu

pesquisava empresas que forneçam esse tipo de material e pedia cotações. Após os potenciais fornecedores responderem ao meu pedido, enviava os *emails* com o material cotado e o Dr. Ricardo seleccionava o fornecedor que pretendia.

Também fiz orçamentos para alguns clientes quando, por algum motivo, alguém estava mais ocupado. Apenas tinha dificuldade em definir se os artigos tinham já código aberto ou não, no entanto pedi ajuda à colega que costuma abrir códigos e dar entrada de produtos e foi-me explicada uma forma fácil de saber se efectivamente o produto está aberto no sistema.

Uma vez terminado o ano 2012, o administrador da empresa, em conjunto com a minha orientadora, nomeou-me para organizar os inventários. A empresa Lino Coelho S.A. não fez, este ano, inventário da totalidade dos produtos que comercializa, uma vez que essa é uma tarefa bastante exaustiva. A empresa comercializa materiais de construção, mas também exporta produtos alimentares. Assim, o administrador, em conjunto com os Revisores Oficiais de Contas, decidiram inventariar os produtos mais vendidos e todas as tintas da marca Dyrup. Um dos dias, dediquei-me apenas ao inventário dos produtos mais vendidos, separando-os por famílias. Noutra dos dias, a minha tarefa passou por inventariar as tintas Dyrup existentes, quer em armazém, quer na loja. Já dei por concluída esta parte, no entanto, ainda falta conferir no sistema se os *stocks* coincidem e, caso não coincidam, ir ver o porquê. Para dar por terminada esta tarefa, irei trabalhar, nas próximas semanas, em conjunto com os ROC. Com esta tarefa, tenho conseguido evoluir. Não sabia como inventariar, muito menos, ser responsável por organizar tudo o que diz respeito ao inventário.

Outra das tarefas que me incumbiram foi a seleção de propostas de fornecimento mais baratas. Assim, comparei orçamentos que a empresa recebe dos seus fornecedores e seleccionei as que apresentavam os preços mais baixos. De seguida, fazia o orçamento com esses preços para enviar para o(s) cliente(s) que pediram. Esta tarefa foi um pouco complicada para mim, uma vez que, o cliente pedia orçamento de produtos com uma determinada descrição e os fornecedores colocavam nas suas propostas de fornecimento outros nomes para o mesmo material.

O administrador da empresa pediu-me que fosse ao armazém na Mourisca e fizesse um relatório onde descrevesse as condições de trabalho; a organização das tarefas; a relação com o cliente; a relação uns com os outros; a separação do material e que conferisse o material (Anexo 1). Tive algum receio em fazer estas tarefas porque os colaboradores podiam pensar que eu iria inspecionar o seu trabalho. Não seria muito

agradável. Assim, optei por fazer entrevistas a todos os colaboradores que estão no armazém, de forma a saber a opinião deles sobre os aspetos que se pretendiam avaliar. De seguida, fiz a minha própria análise do que vi e, por fim, fiz sugestões, consoante o que tinha analisado e o que os colaboradores me disseram e sugeriram. Esta tarefa, apesar de me ter parecido, inicialmente, difícil, revelou-se útil. Consegui que os colaboradores fizessem sugestões, tivessem à vontade em falar. Na minha opinião, não se pode decidir mudar alguma coisa no armazém sem saber o que pensam as pessoas que estão lá todos os dias, daí ter organizado esta tarefa incluindo a opinião dos colaboradores.

Elaborei ainda duas propostas de compra para clientes. Há clientes fixos e interessados em determinados tipos de materiais. Assim, a colega do Apoio a Clientes seleccionou produtos na área da agricultura e deu-me preços para formalizar uma proposta de fornecimento. Gostei de fazer uma coisa diferente, serviu para utilizar a minha criatividade.

Outro dos desafios que me foi proposto foi assistir a uma reunião da equipa da loja. Foram discutidos assuntos como a marcação de férias, a imagem dinâmica da empresa, a remodelação do armazém e as fardas a implementar. Em suma, foi reforçada a ideia de que os colaboradores devem ser educados e atenciosos. Perante o cenário atual ao nível financeiro e a grande concorrência, é preciso que os clientes sejam tratados com amabilidade, de forma a fidelizá-los. Adicionalmente, foi reforçada a questão da imagem dinâmica que se pretende transmitir, estando a empresa sempre aberta a novos desafios e oportunidades. Outro aspeto que foi salientado prendeu-se com as obras que vão começar a ser feitas no armazém, de forma a conseguir dar uma resposta mais ativa às necessidades dos clientes. Por fim, vai ainda entrar em vigor o uso de fardas para todos os empregados de loja, que estão diretamente em contacto com o cliente. A minha participação nesta reunião foi bastante útil ao nível do meu relatório de estágio, uma vez que percebi o clima que se pretende criar, a forma como as pessoas estão abertas a novos desafios e como se respeitam e organizam entre todos.

3. AVALIAÇÃO CRÍTICA DO ESTÁGIO CURRICULAR

Uma vez que esta foi a minha experiência profissional, as expectativas, inicialmente, não eram elevadas. O curso de Gestão engloba uma multiplicidade de percursos, sendo que optei por exercer funções numa empresa que me permitia conhecer e desenvolver competências nas áreas de marketing, contabilidade, administrativa e

comercial. Todas estas áreas vão ao encontro das temáticas que foram abordadas ao longo da licenciatura e mestrado, o que permitiu claramente o desenvolvimento e aprofundamento de competências, colocando em prática os conhecimentos adquiridos anteriormente.

Com a intervenção a níveis tão díspares, o projeto na Lino Coelho apresentou-se bastante aliciante. Houve a possibilidade de desenvolver vários projetos de áreas distintas, em simultâneo, o que me dotou de competências transversais relacionadas com gestão do tempo, trabalho sob pressão, criatividade e iniciativa.

Uma das minhas melhores experiências foi na área da contabilidade. Para além de gostar efetivamente das tarefas que realizei por estarem mais relacionados com a área financeira, a pessoa responsável pelo departamento também me auxiliou bastante. Aprendi a entender os procedimentos contabilísticos da forma prática. Os entraves que me surgiram foram mínimos e facilmente ultrapassados, nesta área, sendo que considero ter sido uma experiência enriquecedora.

Também ao nível do marketing e da gestão do website e loja online foram dos meus maiores contributos. O facto de terem confiado nas minhas capacidades para ficar encarregue dessa tarefa, deu-me entusiasmo para procurar aprender, ir à busca de novas formas de chegar ao cliente. É minha vontade desenvolver-me nesta área, já que me permitirá adquirir as bases necessárias para enveredar por qualquer outro ramo da gestão.

Um das barreiras que me surgiu foi no contacto via email com os clientes. A maioria das tarefas implicavam que eu tivesse de utilizar o email da empresa de algum colega, pois não era adequado enviar do meu mail institucional da Universidade de Aveiro pedidos de preços para material. Perante esta situação, a dificuldade surgia quando as pessoas estavam ocupadas, no entanto, a grande maioria estava recetiva a ajudar-me. Nos últimos meses de estágio, foi-me atribuído um email que facilitou este processo.

A forma que encontrei para ultrapassar grande parte dos entraves da realização das tarefas que me incumbem é escrever tudo o que me dizem para não andar sempre atrás das outras pessoas a perguntar.

Apesar do estágio ter sido, sem dúvida alguma, enriquecedor, um dos pontos que, por vezes, desmotiva é o facto de não ter tido qualquer tipo de remuneração. Tendo o estágio despesas associadas, a proximidade da zona geográfica da empresa à

residência, foi a minha vantagem e o que permitiu que conseguisse suportar essas despesas, ao longo dos oito meses.

Destaca-se a experiência, sabedoria e profissionalismo humano do administrador e chefia da empresa, assim como a sua abertura à transmissão de conhecimentos.

II – INVESTIGAÇÃO TEÓRICA: CLIMA ORGANIZACIONAL

A importância do conceito de clima organizacional, nos dias atuais, começa a tomar outras proporções, na medida em que a crescente globalização e competitividade das empresas impõe que se comece a dar destaque ao indivíduo, enquanto membro de uma organização, e a todo o ambiente no qual está envolto.

O sucesso e a eficácia de uma organização dependem, consideravelmente, do seu conhecimento, de fatores organizacionais e da utilização ótima de potenciais recursos organizacionais, especialmente por parte dos gestores (Eshraghi *et al.*, 2011). Para uma utilização ótima dos recursos, o conhecimento dos padrões de comportamento de uma organização e a sua relação com as diferentes dimensões do clima organizacional desempenham um papel importante (Eshraghi *et al.*, 2011).

Para Louro (1995), o ambiente interno das organizações é uma das variáveis que mais parece influenciar o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, daí a importância do clima organizacional como um instrumento de gestão. Quando o clima é positivo, proporciona a satisfação das necessidades pessoais, maior rendimento e melhoria da qualidade. Quando negativo, proporciona frustração, gerando a queda da produtividade e da qualidade dos produtos ou serviços prestados. Chiavenato (1987) refere que a eficácia organizacional pode ser aumentada com a criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização e que canalize o comportamento em direção aos objectivos organizacionais.

Neste capítulo é discutida a temática do clima organizacional, desde a definição do conceito, até aos seus efeitos, passando pelos determinantes e instrumentos de medida.

1. DEFINIÇÕES E CONCEITOS

O autor que discutiu pela primeira vez o conceito de clima organizacional foi Argyris, em 1958, sendo que, segundo Scheider, Eerland, Van Harreveld, Rotteveel, Vand der Pligt, Van der Stoep e Zwaan (2013), a pesquisa quantitativa sobre clima organizacional começou por volta de 1970. Apesar disso, Calado e Sousa (1993) referem que o interesse pelas organizações enquanto ambientes psicologicamente significantes para os seus elementos, deveu-se a Lewin. Este autor, no seguimento da sua teoria do campo psicológico, afirma que a percepção dos atributos organizacionais partilhados pelos membros de um grupo é determinante dos seus comportamentos. Este

primeiro momento de investigação sobre o clima organizacional foi marcado pela percepção da importância que o ambiente e os seus elementos têm numa organização, favorecendo, neste contexto, a modificação dos seus comportamentos.

São muitas as definições de clima, no contexto organizacional. Há alguns autores que falam de percepções, outros de descrições, de características organizacionais, de comportamentos, atitudes e sentimentos (Calado e Sousa, 1993). As definições de clima propostas pelos diversos autores obedecem a diferentes critérios, podendo ser eles grupais, individuais ou ainda a outros temas organizacionais. Apesar disso, Louro (1995) afirma que, embora as várias definições de clima obedeam a diferentes critérios, o clima como um conceito complexo tem limites específicos que o diferenciam, quer de outras características, quer de outras percepções.

Os autores Calado e Sousa (1993) citam alguns dos principais contributos para a definição do conceito de clima organizacional: Lewin (1939) afirmou que o clima organizacional inclui as percepções dos contributos organizacionais partilhados pelos membros de um grupo; James e Jones (1974) também destacam as percepções no âmbito do clima organizacional, sendo que estas são consideradas representações cognitivas da situação; Scheider (1975) e James *et al.* (1978) também fortalecem a importância das percepções, sendo que o primeiro centra-se nas percepções do significado que ajudam os indivíduos a compreender o mundo e a saber como se comportarem e, os segundos afirmam que o clima é a soma das percepções dos membros de uma organização.

Schneider e Reichers (1983), Ostroff *et al.* (2003), Schneider *et al.* (2001) citados em Schneider *et al.* (2013), também se centram nas percepções, entendendo o clima organizacional como as percepções compartilhadas pelos indivíduos e o significado das políticas, práticas e procedimentos para os colaboradores.

Também Heidarzadegan (1996), citado em Eshraghi *et al.* (2011), descreve o clima como um termo amplo que se refere à percepção dos funcionários do ambiente e trabalho em geral e é afetado, formal ou informalmente, pela personalidade das pessoas e pela liderança da organização.

Por outro lado, Forehand e Gilmer (1964) citados em Schneider *et al.* (2013) salientaram que as características organizacionais distinguem uma organização da outra, duram ao longo do tempo e, conseqüentemente, influenciam o comportamento das pessoas na organização.

Neste seguimento, também Tagiuri e Litwin (1968) afirmaram que o clima organizacional é uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno organizacional que é experimentada pelos seus membros, influencia os seus comportamentos e pode ser descrita sob a forma de avaliação dos atributos da organização.

Friendlander e Marguiles (1969), Schneider e Hall (1972) e Litwin e Stringer (1979) consideram que a compreensão de clima organizacional engloba as características organizacionais e o comportamento do indivíduo. Ainda Joyce e Slocum (1979) e Payne e Pugh (1971) descrevem o clima como processos comportamentais que reflectem valores, atitudes, crenças.

Segundo Moghimi e Subramaniam (2013), uma das mais importantes definições de clima organizacional é proposta por Litwin e Stringer (1979), que referem que o clima é uma das propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido de forma direta ou indireta, pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente.

Peña-Suárez, Muñiz, Campillo-Álvarez, Fonseca-Pedrero e García-Cueto, (2013) afirmam que o clima organizacional é uma construção fundamental no trabalho e ambientes organizacionais, uma vez que fornece um contexto apropriado para o estudo do comportamento organizacional, permitindo a exploração de comportamentos individuais e de grupo.

De um modo geral, pode afirmar-se que existem três tipos de definições propostas pelos diversos autores sobre clima organizacional. Um determinado grupo de autores vê o clima organizacional baseado nas características objetivas e estruturais da empresa (os já referidos Forehand e Gilmer; Friendlander e Marguiles; Schneider e Hall; Litwin e Stringer). De seguida, há outro grupo que defende que este conceito deve ter em conta o aspeto psicológico do indivíduo pertencente à organização (Forehand e Gilmer; Tagiuri e Litwin; Friendlander e Marguiles; Schneider e Hall; Litwin e Stringer; Joyce e Slocum; Payne e Pugh). Por fim, existe um outro grupo de autores que centra as suas preocupações na perceção que o trabalhador tem, relativamente à estrutura da organização e a todos os processos inerentes ao ambiente de trabalho (Lewin; Schneider e James *et al*; James e Jones).

Parece pois que a perceção do clima é formada de acordo com a interação das características pessoais e organizacionais, ou seja, a perceção que cada indivíduo tem do clima depende das características que de facto a organização tem, mas também das próprias características de personalidade. O clima organizacional pode, portanto, ser

definido como o conjunto das percepções partilhadas acerca dos procedimentos, políticas e práticas que acontecem formal ou informalmente no seio de uma organização (Reichers e Schneider (1983), citados em Schneider *et al.*, 2013).

Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970) afirmam que o clima é todo um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos de características estáticas. De acordo com esta abordagem, os elementos críticos do clima provêm das percepções individuais da organização que, por seu turno, conduzem os comportamentos dos colaboradores. Assim, este conceito é visto como um processo psicológico determinado pela situação e as suas variáveis são fatores causadores e moderadores, quer das atitudes, quer do desempenho dos colaboradores.

As inúmeras definições de clima organizacional revelam uma multiplicidade de determinantes, são eles: características organizacionais expressas em medidas objectivas; características organizacionais percebidas; representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais e interação entre pessoa e situação (Neves, 2000).

Para o autor, historicamente, há duas formas para conceptualizar o clima organizacional. Numa primeira fase, o clima organizacional é visto como uma realidade da própria organização, podendo ser estudado e analisado de várias formas. De acordo com Neves (2000), este é definido pelos comportamentos típicos, atitudes e sentimentos na organização, pelos padrões que são constituintes, com as situações e os indivíduos. Para além disso, nesta primeira fase, aparece como um atributo da organização que existe independentemente dos seus membros. Numa segunda fase, o clima passa a ser visto como uma estrutura perceptual e cognitiva organizadora da realidade. Os membros da organização são confrontados com uma determinada realidade e procuram compreendê-la e interpretá-la através da interação com outros indivíduos, da troca experiências e da verbalização de percepções (Neves, 2000).

Para além da conceptualização do conceito, Neves (2000) sustenta ainda que o conceito de clima organizacional pode abordar-se a partir de quatro perspectivas distintas, apesar de não mutuamente exclusivas: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural. A perspectiva organizacional analisa o clima como sendo uma manifestação das características da organização. Esta primeira perspectiva deriva da inconsistência entre a medição do clima organizacional e também a medição das características da organização. Trata-se de um processo difícil, na medida em que estamos a medir algo subjetivo. Por sua vez, a perspectiva psicológica dá ênfase ao indivíduo e menospreza a influência social. Aqui, o indivíduo é visto como

processador de toda a informação não tendo em conta qualquer outra influência. A perspetiva psicossocial argumenta que não deve apenas ser o indivíduo o processador de toda a informação, mas a fundamentação do clima organizacional deve ter origem nas interações individuais e nos processos de influência social subjacentes. Por fim, a perspetiva cultural tenta compreender a influência que um contexto mais amplo exerce sobre a formação e partilha dos eventos que ocorrem na organização. Neste sentido, o clima organizacional é criado por um conjunto de indivíduos que interagem entre si e partilham algo em comum, que é a cultura organizacional. Citando Neves (2000), o clima e a cultura organizacional não são como dois conceitos isolados e independentes, mas dimensões distintas e semelhantes da mesma realidade. Tal como o autor mencionou, estas perspetivas podem analisar-se conjuntamente, uma vez que uma não exclui a outra.

Nas perspetivas descritas anteriormente, o ênfase é colocado na organização (perspetiva organizacional), no indivíduo (perspetiva psicológica), no indivíduo mas com o contributo da influência social (perspetiva psicossocial) e, por fim, na perspetiva cultural o clima é visto como uma dimensão da cultura organizacional com a qual se relaciona e interage (Neves, 2000).

A definição que será adotada no desenvolvimento deste trabalho é proposta por Reichers e Schneider (1983), citados em Schneider *et al.* (2013), quando afirmam que o clima é todo o conjunto de perceções partilhadas acerca dos procedimentos, políticas e práticas que acontecem formal ou informalmente no seio de uma organização.

2. FASES DA EVOLUÇÃO DA TEMÁTICA CLIMA ORGANIZACIONAL

Com o intuito de clarificar o conceito de clima organizacional, Neves (2000) utilizou o modelo do clima evolutivo, sistematizando a literatura que existe sobre o tema. Neste sentido, o autor distinguiu três fases.

Neves (2000) designou a primeira fase de introdução e elaboração. Esta ocorre quando o conceito de clima organizacional é descoberto, inventado ou transferido de outro campo e a preocupação central é de tornar o conceito legítimo. A primeira fase está situada entre os anos 1939 e início da década de 70, salientando-se os trabalhos de Lewin, Lippit e White. Apesar de terem sido muitos anos, a literatura que surgiu foi escassa.

De seguida, Neves (2000) distinguiu a fase de avaliação e desenvolvimento caracterizada pelo aperfeiçoamento das técnicas de medida, pela originalidade do

conceito, o surgimento de variáveis moderadoras que explicam as incoerências existentes e a revisão crítica da literatura já existente. Esta fase inicia-se em 1970 e decorre até ao ano de 1985 e, ao invés da primeira fase, houve uma abundância de trabalhos. Destaca-se ainda que a preocupação central é com os problemas metodológicos.

Por fim, a terceira fase é denominada de consolidação e caracterizada por uma diminuição das discussões e controvérsias em torno do conceito. Para além disso, assiste-se a uma revisão exaustiva da literatura que permitiu a formulação de modelos teóricos. Em termos cronológicos, a terceira fase iniciou-se em 1985 e ainda decorre na atualidade. De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2002), nesta fase, o clima origina alguns artigos de ampla revisão, o que indicia a consolidação do conceito.

3. DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Poole (1985) citado em Calado e Sousa (1993), afirma que de podem distinguir duas estratégias de descrição do clima organizacional, são elas a abordagem dimensional e a abordagem tipológica. A abordagem dimensional salienta que o clima organizacional deve ser descrito em termos de um conjunto de dimensões distintas e consideradas significativas para a organização. A abordagem tipológica identifica diversos tipos de clima, sendo que estes são vistos como um todo e só através da perceção da totalidade é que o cérebro consegue perceber, descodificar e assimilar as situações organizacionais.

Calado e Sousa (1993) afirmam que as dimensões do clima podem ser agrupadas em cinco grupos, são elas: dimensão tecnológica; dimensão estrutural; dimensão social; dimensão institucional; dimensão económica. A dimensão tecnológica é uma variável que está a assumir uma maior representatividade e importância, uma vez que as condições e o avanço tecnológico estão a mudar constantemente. Um dos desafios que se colocam à organização é a adequação dos processos de trabalho à tecnologia utilizada. Neste sentido, é extremamente útil formar os colaboradores, para que se consiga adaptar os membros da organização às novas exigências da sociedade.

Por sua vez, a dimensão estrutural engloba o tamanho da organização e os processos de trabalho. Neste sentido, consegue-se mais facilmente compreender o ambiente interno das organizações, uma vez que esta dimensão descreve o modo como os indivíduos estão organizados na organização.

A terceira dimensão é a social e destaca que a identificação das formas de comportamento social do indivíduo é influenciada pelas suas atitudes, características pessoais, crenças e valores sociais.

A dimensão institucional engloba as políticas organizacionais, os objetivos, regulamentos internos, o processo de tomada de decisão, o tipo de liderança e a comunicação organizacional.

A última dimensão que Calado e Sousa (1993) destacaram é a económica. Esta está relacionada com o ramo de atividade da organização, ou seja, a natureza da atividade, as condições económicas, a competitividade da empresa, bem como a eficácia organizacional.

Bogdanović (2011) cita Moos (1973), que defende que os ambientes têm personalidades diferentes e que são as pessoas, os valores individuais e coletivos de cada um e as interações que têm entre si que criam a “personalidade de um ambiente”. Para além disso, Moos conceitualizou três dimensões do clima organizacional, depois de ter feito vários trabalhos de investigação nessa área. Segundo o autor referido, uma das dimensões é o relacionamento, ou seja, natureza e intensidade das relações pessoais no contexto organizacional. Outra das dimensões propostas é a auto-realização que designa a capacidade do indivíduo tomar decisões de âmbito profissional, de forma autónoma. Por último, surge ainda a dimensão de manutenção e mudança de estruturas. Esta designa o grau de clareza com que os indivíduos conhecem os objetivos organizacionais e as políticas implementadas internamente, bem como o controlo que os gestores têm, a capacidade da empresa, em termos de inovação e todo o conforto proporcionado pelo espaço físico.

É fundamental a análise integrada das várias dimensões do clima organizacional para que a organização consiga fazer uma análise ao ambiente organizacional.

4. DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Schein (1990) defende que o clima organizacional é uma manifestação superficial da cultura de uma organização, pelo qual os valores e crenças dos colaboradores se manifestam nas várias estruturas das organizações e nos vários processos e sistemas que conduzem o comportamento coletivo dos indivíduos.

Consequentemente, estes comportamentos coletivos por parte dos indivíduos são medidos com auxílio às perceções que os colaboradores têm do clima da organização na qual estão inseridos.

Chambel e Curral (2008) citam Furnham (2005), que sugere o clima como uma variável moderadora entre a estrutura e o processo numa organização e os resultados de desempenho e de satisfação dos colaboradores (figura 2). Desta forma, toda a estrutura da organização, os procedimentos diários e os processos de influência determinam um clima que, conseqüentemente, afeta o desempenho dos colaboradores e a sua satisfação. Em termos genéricos, os autores consideram que o clima organizacional é intermediário entre as características da organização e os resultados individuais (atitudes, satisfação e o desempenho dos colaboradores). Os autores mencionados afirmam que a percepção do contexto de trabalho, relacionada com o clima, evoca expectativas e valências, que têm influência direta na motivação e, como tal, desencadeiam também sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a organização. As atitudes e a satisfação estão relacionadas com os comportamentos dos membros da organização, ou seja, com o seu desempenho (Chambel e Curral, 2008).



Figura 2 - Clima como variável moderadora (Furnham, 2005)

Para Furnham (2005), o clima interno de uma organização envolve as redes de comunicação da organização, os sistemas de recompensa, os estilos de liderança e o estabelecimento de objetivos: “Clima é o foco de um complexo conjunto de forças dentro da organização que incidem sobre aqueles que trabalham nela. O conhecimento das variáveis do clima permite gerir, com rigor, estas forças respeitantes ao cumprimento dos objetivos da organização” (Furnham, 2005, p. 636).

James e James (1990) propuseram um modelo de determinantes do clima organizacional com quatro dimensões, são elas: características do trabalho, características do papel, características da liderança e características do grupo. Entre as características do trabalho salientam-se a autonomia, o desafio e a importância. No que respeita às características de papel, destaca-se a ambiguidade do papel, o conflito de papel, a falta de identificação com a organização a sobrecarga de trabalho. Outra das dimensões centra-se nas características da liderança, em que importa o apoio e confiança que o líder transmite ao grupo e o papel facilitador do líder. Por fim, as características do grupo de trabalho e do meio envolvente englobam as relações entre os colegas, a responsabilização com um grupo, a cooperação e a responsabilidade.

Também Brown *et al.* (2007), citados em Shin (2012), destacam que a liderança é antecedente do clima.

Ekvall (1987), citado por Rahimić (2013), conclui num dos seus estudos que o clima de uma organização é influenciado maioritariamente pelas seguintes dimensões: desafio, o apoio de novas ideias, a liberdade, a dinâmica e confiança/abertura.

Schneider, Brief e Guzzo (1996) sustentam que o clima organizacional depende necessariamente da estrutura da organização, da sua cultura, das oportunidades de participação pessoal, do significado que cada pessoa tem das tarefas que executa, do estilo de liderança e da avaliação e remuneração dos colaboradores.

5. INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DO CLIMA

Ao longo dos anos, tem vindo a ser proposto um grande número de instrumentos de medição do clima organizacional. Tal como Rahimić (2013) referiu, o clima organizacional pode ser medido por uma série de indicadores objetivos e subjetivos. Tal como existem diferentes abordagens a nível teórico, também no que se refere à medição surge a mesma controvérsia. Pesquisas anteriores descrevem-no como uma característica objetiva da organização, enquanto que os estudos modernos definem-no como um conjunto de opiniões, sentimentos e comportamentos que caracterizam cada empresa (Ekvall, 1987 citado em Rahimić, 2013).

Baseados na premissa de que o contexto social pode ter um contributo mais significativo do que as condições de trabalho, Insel e Moos (1974) desenvolveram a *Work Environment Scale*. Esta escala foi construída de forma a conseguirem medir o ambiente social de várias organizações. Neste sentido, os autores mencionados distinguiram três grandes dimensões relativas ao ambiente social, são elas: dimensão

relacionamento, dimensão desenvolvimento pessoal e dimensão sistemas de manutenção e mudança. A dimensão do relacionamento engloba o modo como os indivíduos se relacionam uns com os outros, num determinado contexto. Por sua vez, a dimensão do desenvolvimento pessoal implica que os objetivos do indivíduo de crescimento e desenvolvimento pessoal são orientados para um cenário. Por fim, a dimensão sistemas de manutenção e mudança demonstra o índice de abertura à mudança para o qual o indivíduo está predisposto.

A *Work Environment Scale* é composta por dez sub escalas: envolvimento, coesão entre colegas, autonomia, apoio do supervisor, orientação para a tarefa, pressão no trabalho, clareza, conforto físico, controlo e inovação (Insel e Moos, 1974). As dez sub escalas sugeridas por Moos e Insel na composição da WES são avaliadas nas três dimensões acima referidas. Assim, as dimensões de crescimento pessoal ou de orientação para os objetivos incluem as tarefas em função das quais são orientados os diferentes cenários de trabalho, ou seja, a autonomia, a orientação das tarefas e a pressão profissional à qual os colaboradores estão sujeitos (Insel e Moos, 1974). As dimensões de estabilidade e de mudança do sistema estão relacionadas com a estrutura, clareza e abertura à mudança (Insel e Moos, 1974).

Segundo os autores, esta escala permite estabelecer correlações entre o clima organizacional e outras variáveis do contexto da organização, como por exemplo, a produtividade, a satisfação no trabalho, a cultura e os fatores que conduzem ao stress.

Outro instrumento que tem vindo a ser utilizado por diversos autores, nos seus estudos empíricos, é o MDOQ 10 – *Majer D'Amato Organizational Questionnaire*, que, com 70 itens, avalia dez dimensões do clima organizacional. As dez dimensões propostas neste questionário são: comunicação (12 itens), autonomia (6 itens), equipa (11 itens), consistência/equidade (8 itens), descrição do trabalho (5 itens), envolvimento (5 itens), recompensa (5 itens), liderança (8 itens), inovação (5 itens), dinamismo/desenvolvimento (5 itens).

De acordo com D'Amato e Majer (2005), a comunicação é a dimensão que recolhe as experiências relacionadas com as redes de comunicação organizacionais e a forma como a comunicação flui, no sentido vertical (ascendente e descendente) e horizontal. Nesta dimensão é ainda analisado se a comunicação é realizada sem problemas, se há o *know-how* necessário para trabalhar.

Por sua vez, a autonomia analisa se os colaboradores têm iniciativa para exercer a sua função na empresa, não estando sujeitos a total controlo nas decisões que tomam,

bem como a capacidade dos colaboradores decidirem e organizarem e tempo e forma de trabalho (D'Amato e Majer, 2005).

Os autores citados e criadores do questionário MDOQ10, criaram a dimensão equipa de trabalho de forma a investigar a existência de grupos, a forma como estes se organizam, o esforço de coesão, como forma de alcançar objetivos comuns.

Relativamente à consistência/equidade, os autores citados pretendem avaliar a coerência entre as políticas corporativas e as metas organizacionais definidas. Está relacionada com os níveis de desempenho e com a importância percebida dos objetivos. Para além disso, analisa ainda o grau em que os objetivos estratégicos e planos operacionais são percebidos pelos seus membros.

D'Amato e Majer (2005) referem ainda a descrição do trabalho como sendo a dimensão que analisa o grau em que o colaborador tem consciência das regras e procedimentos que devem ser seguidos.

A dimensão envolvimento com o trabalho investiga, segundo os autores citados, o grau de participação ativa e integração do colaborador em relação ao papel que desempenha e à organização em si.

De seguida os autores sustentam que, a recompensa refere-se às perceções dos colaboradores em relação às políticas de remuneração e recompensas da organização.

A dimensão liderança está relacionada com o estilo de liderança adotado pelos superiores hierárquicos.

Quanto à dimensão inovação, esta analisa o grau em que as pessoas consideram que a organização tem capacidade de inovação e tomada de decisão, que oferece respostas adequadas ao ambiente em que se insere e se ajusta às constantes mudanças do mercado.

Por fim, a dimensão dinamismo/desenvolvimento pretende fazer a avaliação dos colaboradores face à forma como a empresa incentiva o desenvolvimento pessoal e organizacional dos seus recursos (D'Amato e Majer, 2005).

Peña-Suárez *et al.* (2013) criaram um instrumento de medida do clima, com base em vários instrumentos já existentes: *Organizational Climate Questionnaire*, *Agency Climate Questionnaire*, *Executive Climate Questionnaire*, *Organizational Climate Description Questionnaire*, *Organizational Climate Index*, *Survey of Organizations*, *Organizational Climate Questionnaire*, *Perceived Organizational Climate*, *Perceived Work Environment*, *Psychological Climate Questionnaire*, *Organizational Climate Measure* e *The Survey of Organizational Characteristics*. Os autores citados criaram

uma nova escala composta por 50 itens de forma a determinar as propriedades do clima organizacional.

6. OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Chambel e Curral (2008) afirmam que são vários os autores que desenvolveram investigações no sentido de analisar os efeitos do clima nas atitudes e comportamentos das pessoas. Salienta-se Kopelman (1990) citado em Chambel e Curral (2008), que conclui que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito direto sobre o clima e este, por sua vez, influencia a motivação, satisfação e envolvimento das pessoas. Parker (2003) também fez um estudo alargado a diversas indústrias, tendo obtido conclusões semelhantes. Este autor verificou que existiam relações fortes entre o clima e as atitudes, a motivação e o envolvimento.

Atualmente, começa a existir um maior reconhecimento de que um clima ético nas organizações permite a orientação do comportamento dos colaboradores. Desta forma, as empresas que pretendem alcançar a excelência nas suas práticas de negócio, devem fomentar o desenvolvimento da responsabilidade social e comportamentos éticos dos colaboradores (Mayer *et al.*, 2009). Vários estudos têm vindo a ser feitos e revelam que há dimensões éticas do clima que conduzem a uma maior satisfação dos colaboradores (Ambrose, Arnaud e Schminke, 2008; Jaramillo, Mulki e Solomon, 2006; Mulki *et al.*, 2008). Estes estudos concluíram que os climas organizacionais com maior nível ético têm influência positiva na satisfação dos colaboradores.

Outro dos contributos ao nível dos efeitos do clima organizacional foi, mais recentemente, de Jianwei e Yuxin (2010) que através da utilização de testes de hipóteses, em que o clima organizacional era uma variável independente, concluíram que este tem efeitos significativos sobre a eficácia da organização e o desempenho do grupo de trabalho. Por outras palavras, quanto mais positiva for a perceção da identidade coletiva e o compromisso para com a organização, melhor é o desempenho do grupo (Jianwei e Yuxin, 2010). Assim, segundo estes autores, os gestores devem estar atentos e investigar para compreender a perceção dos membros da equipa de trabalho sobre o clima organizacional. Pretende-se reduzir ou eliminar a perceção negativa dos colaboradores, com o intuito de atenuar os efeitos negativos sobre a gestão dos recursos humanos e a eficácia organizacional (Jianwei e Yuxin, 2010).

Jianwei e Yuxin (2010) afirmam que o clima afeta o comprometimento, ou seja, o colaborador tem tendência a posicionar-se no seu ambiente de trabalho do mesmo

modo como é tratado. Segundo os autores, o clima de trabalho tem efeitos, claramente, na pontualidade, no atendimento que fazem aos clientes, no stress, na satisfação no trabalho e na qualidade do desempenho das suas tarefas.

Os autores Carr *et al.* (2003), citados em Chambel e Curral (2008), também realizaram estudos empíricos sobre o clima organizacional e constataram que existe impacto direto do clima no estado afetivo e cognitivo do indivíduo, sendo que estes podiam ter resultados ao nível do desempenho e do bem-estar (figura 3). Carr *et al.* (2003) sustentam que as perceções dos colaboradores do seu ambiente de trabalho são mediadas por estados cognitivos e afectivos. Estes foram os primeiros autores a suportar empiricamente esta relação.

Os autores mencionados fizeram uma pesquisa de literatura que lhes permitiu desenvolver um modelo teórico e analítico, testando o impacto dos estados cognitivos e afectivos e os resultados a nível individual. Este modelo inclui 12 dimensões do clima e da orientação pessoal, tendo estas sido agrupadas em três pilares: afetivo, cognitivo e instrumental. O pilar afetivo refere-se ao nível em que há preocupação com a relação interpessoal e as relações sociais dos colaboradores. O cognitivo diz respeito ao nível de envolvimento psicológico no trabalho, bem como o autoconhecimento. Por fim, o instrumental refere o nível de envolvimento nas tarefas organizacionais. A figura 3 representa o modelo concetual testado por Carr *et al.* (2003) e apresenta os três pilares de ordem superior do clima, duas variáveis do processo (satisfação com o trabalho e implicação com a organização), e por fim, três resultados (desempenho, bem-estar psicológico e retirada). Neste modelo, concluíram que o clima organizacional pode ser considerado uma das principais causas de satisfação e desempenho dos colaboradores numa organização.



Figura 3 - Relação entre clima, atitudes e resultados
(Carr *et al.*, 2003 citado em Chambel e Curral, 2008)

Tal como vimos anteriormente, também Furnham (2005) sugere que o clima é uma variável moderadora entre a estrutura e o processo numa organização e os resultados de desempenho e de satisfação dos colaboradores.

Por sua vez, Mayer, Kuenzi e Greenbaum (2009), no seu estudo concluíram que as conseqüentes do clima podem ser categorizadas em três tipos, são eles: as atitudes de trabalho, o comportamento ético e diversos resultados a nível ético. As atitudes de trabalho dizem respeito às reações a nível afetivo dos colaboradores. No seu estudo, o destaque a nível das conseqüências do clima foi em torno da satisfação no trabalho.

Patterson *et al.* (2004), citado em Rahimić (2013) confirmaram a existência de uma correlação positiva entre vários aspetos do clima e da produtividade da empresa, numa amostra de quarenta e duas empresas. Rahimić (2013) citou ainda os estudos conduzidos por Rose *et al.* (2002 e 2004), sendo que estes mostram um forte vínculo entre clima organizacional e a reação do empregado ao compromisso e processos organizacionais, bem como as suas atitudes.

Jaeger, Bedell e Mumford (2007), citados por Rahimić (2013) avaliaram a relação entre o clima e criatividade, tendo concluído existir correlação entre estas variáveis.

Rahimić (2013) afirma que o clima influencia significativamente os processos organizacionais e psicológicos de comunicação, resolução de problemas, aprendizagem,

motivação, eficiência e produtividade de uma organização, bem como a inovação e satisfação no trabalho. Portanto, o clima organizacional deve ser um foco da administração das empresas, visto que há vários estudos empíricos que comprovam que um clima organizacional positivo aumenta a produtividade e eficiência, assim como a satisfação do empregado.

Aslankhai (1996), citado em Eshraghi *et al.* (2011), estudou os estilos de liderança, o clima organizacional e a sua relação com a satisfação no trabalho, concluindo que o clima e o estilo de liderança são duas das principais variáveis organizacionais que afetam a produtividade dos funcionários. Neste seguimento, os autores citaram ainda Heidarzadegan (1996) que, após investigação empírica, afirmou que existe uma correlação positiva entre o clima e o desempenho organizacional. À mesma conclusão chegou Heidarzadegan (1996), citado em Eshraghi *et al.*, (2011), pois na sua investigação empírica, concluiu, igualmente, que existe uma correlação positiva entre o clima e o desempenho organizacional. Para além disso, o autor afirma que um bom ambiente entre os colegas de trabalho, administração e superiores hierárquicos é essencial para um clima organizacional positivo.

Em jeito de conclusão, Šušanj (2005), citado em Bogdanović (2011), afirma que o clima influencia os processos organizacionais e psicológicos na comunicação, resolução de problemas, na tomada de decisão, na resolução de conflitos, na aprendizagem dos indivíduos, na motivação e satisfação no trabalho, no bem-estar e, portanto, na produtividade. Consequentemente, surgem benefícios directos, benefícios indirectos e benefícios emocionais, motivacionais, com base no clima existente. É o clima organizacional que se faz sentir na organização que determina o tipo de benefícios associados. Os benefícios directos englobam a melhor utilização das capacidades organizacionais, o absentismo, a diminuição do número de acidentes profissionais. Ao nível dos benefícios indirectos são apresentados a redução de custos de cuidados de saúde, assistência social, maiores aptidões no trabalho. No que respeita aos benefícios emocionais, motivacionais, surge o aumento da satisfação no trabalho, na melhoria do ambiente de trabalho, na comunicação, melhora a gestão de competências e o clima de inovação (Bogdanović, 2011). Neste sentido, a pesquisa sobre clima organizacional torna-se uma importante pré-condição para o desenvolvimento da gestão dos recursos humanos e desenvolvimento organizacional. Isto porque, através da análise do clima organizacional é possível agilizar a implementação de decisões na organização (Bogdanović, 2011).

Uma vez que vários autores destacam a existência de efeitos do clima organizacional sobre os conceitos de cultura, satisfação no trabalho, comunicação e liderança, esses efeitos serão seguidamente analisados de forma mais detalhada.

7. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando se pretende analisar o clima organizacional, é fundamental traçar paralelos com o conceito de cultura organizacional, uma vez que os dois conceitos se completam entre si.

Embora não exista uma única definição de cultura, as diferentes definições demonstram várias semelhanças (Rahimić, 2013).

Schein (1996), citado em Rego, Cunha, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), definiu cultura organizacional como “um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (p. 236).

Para Rahimić (2013), a cultura da empresa é o sistema básico de valores que explica as normas e comportamentos, modos de pensar e de desempenho dos funcionários, em todos os níveis organizacionais. Esta é baseada em crenças comuns, que influenciam significativamente o processo de pensar e agir, bem como os sentimentos dos colaboradores e mostra aquilo que a empresa realmente é, funcionando como uma espécie de mapa mental para a administração.

Buble (2010), citado em Rahimić (2013), define que, em termos simples, o clima organizacional pode ser considerado como uma parte integrante do ambiente de trabalho que, por sua vez, é consequência da cultura organizacional (manifestação de valores, normas, opiniões, crenças, costumes, rituais, linguagem e símbolos).

Para Gray (2001), citado em Rahimić (2013), o clima é a soma dos efeitos de cultura percebidos pelo indivíduo. Portanto, o clima organizacional são as percepções dos colaboradores sobre aspetos relacionados com o trabalho e os valores da organização (Rahimić, 2013). Wei e Morgan (2004), citados em Rahimić (2013), sustentam que o clima tem demonstrado uma forte influência sobre o comportamento individual e do grupo dentro de uma organização.

Rahimić (2013) defende que a cultura pode ser considerada uma estratégia motivacional não material, enquanto que o clima é visto como um dos três elementos básicos da cultura organizacional, ou seja, um resultado da cultura.

Para Deninson (1996), a cultura refere-se à identidade, valores, crenças historicamente construídas na interação entre indivíduos e grupos, quer na organização, quer na sociedade. Por sua vez, o autor afirma que, o clima se refere a algo temporário, podendo ser controlado. Deninson (1996) salienta que as influências teóricas são diferentes, ou seja, a cultura organizacional tem raízes nos ramos da antropologia, na sociologia e psicologia, ao passo que, o clima organizacional sofre influência meramente da psicologia. De uma forma mais concreta, o autor citado afirma que cultura refere-se à estrutura das organizações, enraizada através dos valores, das crenças e suposições dos membros destas. A cultura é estabelecida por meio da socialização dos grupos no local de trabalho, sendo que a interação representa um mundo simbólico que oferece estabilidade à cultura e, simultaneamente, fragilidade enraizada na dependência do sistema (Deninson, 1996). Para o autor, o clima, ao contrário, descreve o ambiente organizacional como enraizado no sistema de valor da organização. De um modo geral, o clima organizacional é considerado temporário, sujeito ao controle direto e limitado ao ambiente social (Deninson, 1996).

Em suma, poder-se-á afirmar que a cultura é definida como uma variável mais profunda do que o clima, que é identificada através dos valores e pressupostos básicos, mantidos pelos membros da organização. Por seu turno, o clima é o ambiente organizacional originado pelas práticas, procedimentos existentes, recompensas, estando extremamente relacionado com o comportamento dos gestores da organização.

8. CLIMA E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Rode, em 2004, afirmou que a satisfação com a vida é a forma mais ampla de se estar satisfeito. Assim, segundo o autor mencionado, pode entender-se que a satisfação é o resultado da família, do trabalho, e da saúde. Parafrazeando Wood (1976), a saúde de uma qualquer organização, independentemente do seu setor de atividade, depende da satisfação que os trabalhadores retiram do trabalho que executam.

Badoni (2010) cita Schultz (1973) que descreve a satisfação no trabalho como um conjunto de atitudes que os colaboradores têm na sua função, sendo uma disposição psicológica das pessoas em relação aos postos de trabalho e como eles se sentem no seu local de trabalho. Por sua vez, Roubando (1996), citado em Badoni (2010), define a satisfação como a diferença entre a quantidade de recompensas que os trabalhadores recebem e a quantidade que eles acreditam que deveriam receber.

O conceito de satisfação, em contexto de trabalho, começou a ser tomado em conta quando Taylor concebeu o modelo de organização do trabalho e os modelos humanistas que o seguiram o puseram em causa (Gomes, 1992), identificando fatores psicossociais, como a satisfação, como essenciais para o desempenho no trabalho.

Staw (1986), citado em Rego *et al.* (2007), afirma:

“A busca do trabalhador feliz/produtivo poderia ser vista como um sonho impossível do ponto de vista marxista do inevitável conflito trabalhador-gestão. Poderia também ser visto como simplista na perspectiva das relações industriais tradicionais no termo da qual os resultados são necessariamente um produto do regateio e compromisso. Todavia, de uma perspectiva psicológica a prossecução do trabalho feliz/produtivo tem-se afigurado como um objetivo meritório, ainda que difícil – um objetivo que pode ser alcançado se incrementarmos fortemente o nosso conhecimento acerca das atitudes e comportamentos” (p. 178).

O autor citado conclui que, de facto, se alargarmos o nosso conhecimento acerca das atitudes e comportamentos do trabalhador, é possível alcançarmos o estado de colaborador feliz e produtivo no trabalho (Rego *et al.*, 2007).

A satisfação tem sido conceptualizada, quer como uma emoção, quer como uma atitude (Vala, Monteiro e Lima, 1994). Em ambos os casos, a satisfação é um conceito complexo resultante de ideias simples, visando dar conta de um estado emocional positivo ou uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências no seu contexto (Vala, Monteiro e Lima, 1994).

Kotler (1998) defende que a satisfação é “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas do indivíduo” (p.53). Na definição proposta por Kotler (1998), a satisfação é função, quer do desempenho, quer das expectativas.

Os estudos pioneiros sobre a satisfação no trabalho baseavam-se na premissa de que esta estava relacionada com a mera satisfação das necessidades económicas. Neste sentido, os colaboradores eram motivados, primeiramente, pelos salários, sendo que, quanto mais elevados estes fossem, maior seria o nível de motivação dos indivíduos, ou seja autores como Taylor defendiam que a satisfação dos trabalhadores depende da quantidade de dinheiro que estes ganham (Stoner, 1985).

Ao invés do que Taylor defendia, Mullins (2004) salienta a relevância da satisfação das necessidades psicológicas e sociais dos indivíduos, as normas e os valores do grupo e o estilo de liderança exercido.

Para Alcobia (2001) existem duas dimensões da satisfação no trabalho, independentemente das orientações conceituais. A primeira dimensão é definida pela abordagem unidimensional, sendo que a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho. Por sua vez, a segunda dimensão caracteriza-se pela abordagem multidimensional, uma vez que considera que a satisfação depende de um conjunto de fatores associados ao trabalho e é possível medir a satisfação das pessoas para com cada um desses fatores. Este autor destaca ainda que há vários autores a considerar este caráter multidimensional, como Peiró (1982), Cook *et al.* (1981) e Locke (1976), apresentando diferentes dimensões. Para Peiró (1982), Cook *et al.* (1981) e Locke (1976), citados em Alcobia (2001), a satisfação profissional apresenta onze dimensões que é necessário ter em conta, são elas: a satisfação com a **chefia**, com a **organização**, com os **colegas de trabalho**, com a possibilidade de **progressão na carreira**, com as **perspetivas de promoção** do trabalhador, com as **recompensas salariais**, com os **subordinados**, com a **estabilidade do emprego**, com a **quantidade de trabalho**, com o **desempenho do emprego** e a **satisfação intrínseca geral** do indivíduo. Por sua vez, Locke (1976), citado em Alcobia (2001), destaca a satisfação ao nível do **trabalho**, do **salário**, da possibilidade de **promoção** dentro da empresa, do **reconhecimento do trabalho**, dos **benefícios**, da **chefia**, dos **colegas de trabalho**, das **condições gerais de trabalho** e a satisfação com a **organização e direção da empresa**.

Segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho é resultante da forma como os colaboradores percebem determinados aspetos relacionados, direta ou indiretamente, com o trabalho (Figura 4) e, conseqüentemente influencia todo o desempenho organizacional e profissional, os comportamentos dos colaboradores, assim como o seu bem-estar físico e psicológico. Estes aspetos são refletidos no desempenho, no comprometimento do colaborador para com a organização, no absentismo, na rotatividade e a posição competitiva da organização.

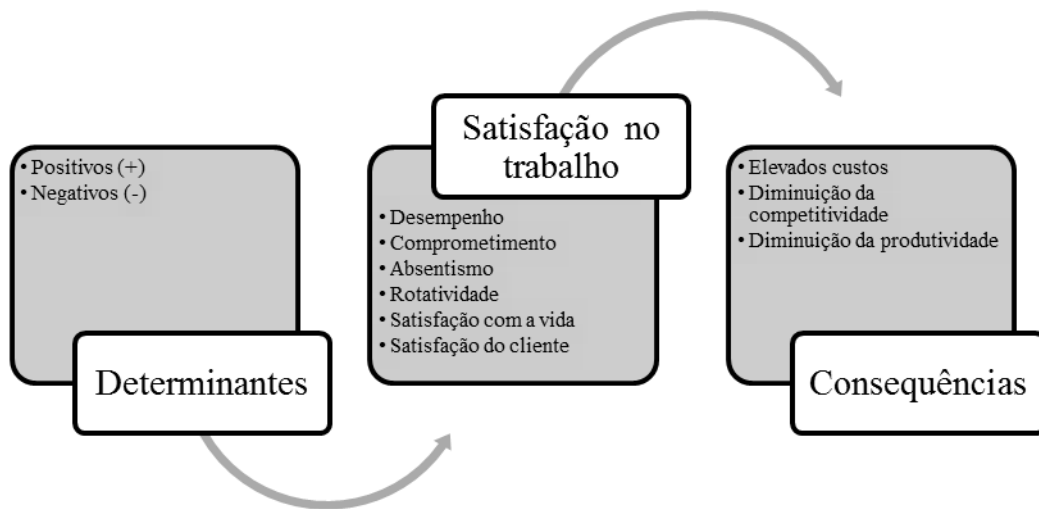


Figura 4 - Implicações da satisfação do trabalho (Spector, 1997)

A organização deve, pois, tomar medidas que potenciem aquilo que consideramos ser determinantes positivos e retrain os negativos. Só assim se conseguirá que a satisfação profissional seja um motor de atração para colaboradores motivados e qualificados.

Segundo Spector (1997), as causas ou determinantes da satisfação no trabalho podem ser de dois tipos, as causas pessoais (derivam de fatores intrínsecos ao indivíduo) e as causas organizacionais (relacionadas com o ambiente de trabalho).

Como determinantes da satisfação relacionados com as causas pessoais, Spector identificou os fatores demográficos, como a idade, o género, as habilitações, a antiguidade na empresa e o estado civil. Para além disso, o autor incluiu as diferenças individuais como o afeto e o controlo. Relativamente aos determinantes relacionados com fatores organizacionais, o autor citado salientou o salário, o trabalho que o indivíduo executa, as perspetivas de carreira, os estilos de chefia exercidos, a relação com os colegas, as condições de trabalho, a quantidade de trabalho, a autonomia, os horários, a formação profissional e a segurança no trabalho. Estes fatores identificados por Spector, em 1997, remetem-nos para as dimensões da satisfação no trabalho já descritas acima por Peiró (1982), Cook *et al.* (1981) e Locke (1976), citados em Alcobia (2001).

Um outro modelo que procura explicar a satisfação no trabalho é o modelo das características da função, proposto por Hackman e Oldham (1980). Este será o modelo utilizado neste trabalho para analisar a satisfação no trabalho, uma vez que é um modelo

simples e com grande poder explicativo, que nas últimas décadas, tem sido o mais utilizado em estudos semelhantes.

Hackman e Odham (1980) afirmaram que a satisfação no trabalho é resultado das características da função que o trabalhador executa na organização. Neste sentido, os autores citados desenvolveram um modelo das características da função. Esta teoria sugere que as pessoas são motivadas pela satisfação intrínseca que sentem ao executar as suas tarefas.

O modelo proposto por Hackman e Oldham (1980) assenta em cinco características essenciais do trabalho:

- **Variedade de aptidões:** grau em que a função que o indivíduo executa exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversos.
- **Identidade da tarefa:** grau em que a função que o colaborador executa exige a existência de um trabalho com princípio e fim, obtendo-se um resultado visível.
- **Significado da tarefa:** impacto que o trabalho tem na vida pessoal do colaborador, dentro e fora da organização.
- **Autonomia da função:** grau de independência que o indivíduo tem no planeamento do seu trabalho e na forma como o executa.
- **Feedback:** quantidade e qualidade da informação que é transmitida ao colaborador sobre o seu progresso e a forma como está a executar o seu trabalho, bem como o seu nível de desempenho.

A presença ou ausência das cinco dimensões que Hackman e Oldham utilizaram no seu modelo pode ser analisada recorrendo-se a um questionário padronizado (Hackman e Oldham, 1980).

Para Hackman e Oldham, as características mencionadas influenciam o estado psicológico dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho profissional, a satisfação no trabalho e a qualidade do trabalho. Desta forma, a variedade de aptidões dos indivíduos, a identidade e o significado da tarefa contribui para o aumento do nível de significado do trabalho para estes. Por sua vez, a autonomia na função contribui para reforçar o sentido de responsabilidade do indivíduo, ao passo que, o *feedback* permite reforçar o conhecimento dos resultados do trabalho que o indivíduo executa (Figura 5).

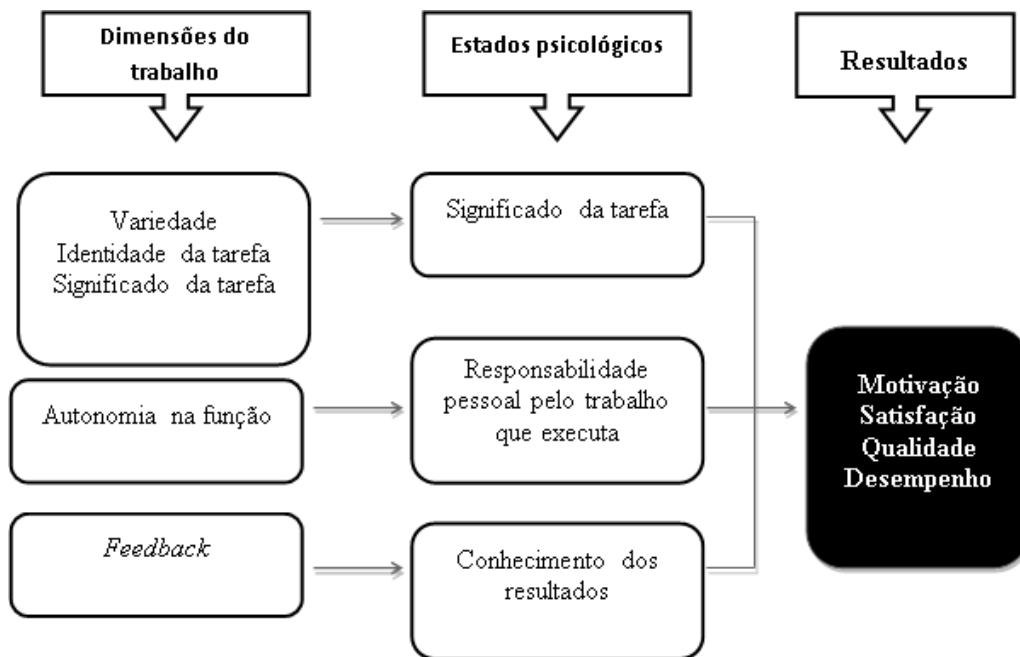


Figura 5 - Modelo das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980)

9. CLIMA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

“Falar de uma organização é falar de comunicação... Estes podem ser, talvez, dois aspectos da mesma coisa” (Mumby, 2001)

A comunicação organizacional enquanto tema de estudo emergiu em 1940, nos Estados Unidos da América, no entanto, de acordo com Tompkins e Wanca-Thibault (2000), citados em Mumby (2001), ainda se encontra em desenvolvimento a definição do seu campo teórico. Para além disso, os autores salientam, que os investigadores ainda estão a desenvolver forças para detetar pontos de interesse e definir fronteiras para a comunicação organizacional. De facto, as organizações devem ser encaradas como sistemas abertos e o comportamento dos seus membros necessita de ser estudado num contexto coletivo (Katz e Kanh, 1966).

O ambiente no qual as organizações operam passou a ser caracterizado por uma grande complexidade e turbulência. Neste sentido, foram desenvolvidos meios e formas de comunicação que obrigam a existência de diferentes canais para um número cada vez mais alargado de recetores (Van Riel, 1995).

Segundo Vasilcovschi (2013), a comunicação organizacional é um composto múltiplo que integra as diferentes disciplinas da comunicação no contexto organizacional. A utilização destas disciplinas pode ser feita consoante as diferentes necessidades e objetivos organizacionais. Para a autora, a grande vantagem do termo

comunicação organizacional é ser muito abrangente, permitindo englobar toda esta diversidade das atividades comunicacionais. A comunicação organizacional surge então para dar conta da complexidade da comunicação de todas as organizações.

A comunicação pode ser vista como o processo de troca de informações que ocorre em diversos canais de comunicação (Nobel e Birkinshaw, 1998, citados em Parboteeah *et al.*, 2010). Os canais de comunicação mais utilizados são por via oral (por exemplo, reuniões e grupos de discussão), escritos (por exemplo, *emails* e faxes) e não-verbais (por exemplo, a linguagem corporal) (Robbins *et al.*, 2007, e Tsai, 2006, citados em Parboteeah *et al.*, 2010).

Cheney (2007) e Hellriegel *et al.* (2001), citados em Parboteeah, Chen, Lin, Chen, Lee e Chung (2010), afirmam que não há dúvidas que uma boa comunicação é vital para a eficácia da organização e, para além disso, tem sido reconhecida como uma das principais competências de que a gestão deve ser dotada.

Wiio (1995), citado em Rego *et al.* (2007), afirma que “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. (...) De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede constitucional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (p. 434).

Katz e Kahn (1966) destacam ainda que as organizações são fundamentadas por redes de relacionamento e a comunicação representa um papel fundamental nestas. Mais tarde, Weick (1979) veio partilhar esta opinião afirmando que as organizações são construídas pela comunicação, podendo esta ser feita através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos.

Surgem ainda autores que descrevem problemas que poderão surgir com a ausência de uma boa comunicação organizacional. A falta de comunicação, segundo Parboteeah, Chen, Lin, Chen, Lee e Chung (2010), cria um vácuo entre colaboradores, chefias e administração de qualquer empresa. Para além disso, os autores mencionam que falta de comunicação também significa falta de abertura, permitindo que se criem problemas de ética. Assim, a falta de comunicação pode resultar na ausência de normas e regras que incentivam os funcionários a terem um comportamento adequado (Suchan, 2006 citado em Parboteeah *et al.*, 2010). Schein (1985), citado em Parboteeah *et al.* (2010), refere que a falta de comunicação cria rutura entre gestores e subordinados.

Há a necessidade da existência de comunicação para a coordenação das atividades e qualidade do clima organizacional (Hawabhay, Abratt e Peters, 2009).

Os conceitos de clima, cultura e comunicação estão estritamente interligados. Hawabhay *et al.* (2009) afirmam que a comunicação expande as interações sociais, nas quais a cultura está materializada.

Hawabhay *et al.* (2009) destacam que:

“A comunicação que constrói relações de confiança e responsabilidade entre as pessoas é vital para o sucesso de uma organização. Para este tema, é fundamental que a gestão aborde a eficácia da sua plataforma de comunicação e permita aos gestores de comunicação desempenhar um papel estratégico a nível organizacional macro através da interpretação de questões estratégicas e fornecer orientação estratégica em relação à comunicação dos *stakeholders*.” (p. 4)

A comunicação interna contribui também para o desenvolvimento e manutenção de um clima favorável na organização, favorável ao cumprimento das metas estratégicas da organização, contribuindo para o crescimento contínuo das atividades e serviços (Brault, 1992).

Lawler *et al.* (2006), citados em Vasilcovschi (2013), afirmam que a comunicação é utilizada em todos os níveis organizacionais e tem um impacto imediato sob os indivíduos, devendo ser explorada esta componente do clima organizacional, uma vez que é vital.

Vasilcovschi (2013) refere que existem poucos estudos empíricos que relacionem o clima com a comunicação. Os estudos centram-se no relacionamento das dimensões da comunicação organizacional com as dimensões do clima. Neste sentido, o autor destaca Campbell, Dunnette, Lawer e Weick (2007) que, com base em análises de correlações, identificaram a existência de correlação positiva entre as dimensões da comunicação com o clima organizacional.

10. CLIMA E LIDERANÇA

“O condutor de elefantes deve ter em conta o sentido em que eles caminham.” (Provérbio chinês, citado em Rego *et al.*, 2007).

As inúmeras definições do conceito de liderança referem que esta implica um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhado pelos seus membros (Rego *et al.*, 2007).

Uma definição bastante completa do conceito é apresentada por Yukl (1998), citado em (Rego *et al.*, 2007):

“É um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (p. 332).

São vários os autores que foram estudando a relação entre o clima organizacional e a liderança que é exercida nas organizações. O clima organizacional pode ser afetado pelo estilo de liderança e atitude dos gestores das organizações (Eshraghi *et al.*, 2011). Neste sentido, o estilo de liderança dos gestores determina os efeitos ao nível da cultura organizacional, satisfação dos colaboradores, comprometimento organizacional, eficácia, produtividade, desempenho e criatividade dos colaboradores (Eshraghi *et al.*, 2011).

Koene *et al.* (2002), citados em Eshraghi *et al.* (2011), examinaram o efeito da liderança no clima organizacional e, conseqüentemente o desempenho financeiro das empresas. Neste sentido, os autores mencionados estudaram os diferentes efeitos dos estilos de liderança no clima de 50 supermercados, na Holanda, e concluíram que há uma relação positiva entre diferentes estilos de liderança e o clima organizacional. Para além disso, os autores concluíram que a liderança transformacional tem potencial efeito no clima da organização.

Ainda numa tentativa de correlacionar estes dois conceitos, clima e liderança, Schneider *et al.* (2013) afirmaram que o estilo de supervisão e a forma como os gestores exercem influência sobre os seus subordinados é crucial para o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, para a existência de um clima agradável.

Peña-Suárez *et al.* (2013) citam Brown *et al.* (2005) e Shin (2012) que sustentam que a liderança é um antecedente importante do clima das empresas.

Aslankhai (1996), citado em Eshraghi *et al.* (2011), estudou os estilos de liderança, o clima organizacional e a sua relação com a satisfação no trabalho, concluindo que o clima e o estilo de liderança são duas das principais variáveis organizacionais que afetam a produtividade dos funcionários. Neste seguimento, os autores citaram ainda Heidarzadegan (1996) que, após investigação empírica, afirmou que existe uma correlação positiva entre o clima e o desempenho organizacional.

Bass (1997), citado em Shanker e Sayeed (2012), sustenta que os líderes transformacionais visualizam a necessidade de mudança na organização e operam de acordo com as características da situação que são reveladas através do clima organizacional. Outros dos autores citados são Ardichvili e Gasparishvili (2001), que afirmam que cada componente da liderança transformacional se manifesta de forma diferente nos diferentes climas e culturas. Neste sentido, o sucesso da estratégia de mudança de um líder transformacional depende da sensibilidade do líder às componentes do clima organizacional (Singh e Bhandarker, 1990 citados em Shanker e Sayeed, 2012).

Para Schein (1992), citado em Shanker e Sayeed (2012), as decisões dos administradores e dos outros líderes organizacionais nas fases iniciais do ciclo de vida da organização têm um impacto profundo no desenvolvimento da organização, levando à criação de estratégias, estruturas, da cultura e do próprio clima organizacional. O autor refere que as ações dos líderes são um importante indicador do comportamento adequado dos colaboradores. Para além disso, os líderes, em todas as fases do ciclo de vida da organização, fornecem um importante contributo para as políticas e práticas organizacionais (Schein, 1992 citado em Shanker e Sayeed, 2012).

Para a análise da liderança serão usados dois modelos, que pela mesma simplicidade e poder explicativo, nos parecem instrumentos adequados para a interpretação da realidade organizacional de uma PME.

Na Universidade de Michigan (EUA), um grupo de investigadores liderados por Likert debruçou-se sobre o tema da liderança. Após terem realizado inúmeras entrevistas e inquéritos a líderes e seus subordinados, classificaram o comportamento dos líderes em dois grandes grupos:

- Comportamento centrado nas preocupações com a tarefa, ou seja, os líderes preocupam-se sobretudo com os aspetos técnicos do trabalho e com o alcance das metas propostas; os seguidores são um meio para atingir aqueles fins.
- Comportamento centrado no indivíduo, ou seja, líderes que se preocupam sobretudo em estabelecer boas relações com os seus seguidores e aceitam a sua individualidade.

Desta forma, são propostos por Likert quatro estilos de liderança (Figura 6), considerados opostos de uma mesma dimensão, sendo que o que varia é o nível de orientação para a tarefa ou para o indivíduo, ou a combinação dos dois (Rego *et al.*, 2007).

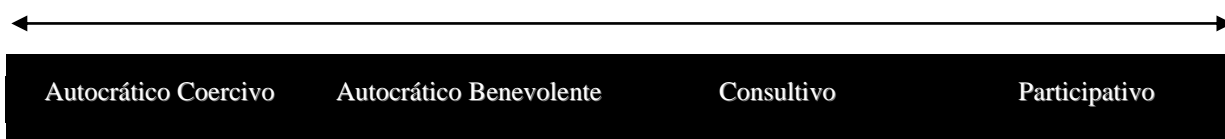


Figura 6 - Quatro estilos de liderança propostos por Likert (Rego *et al.*, 2007)

O estilo **autocrático coercivo** (ou explorador) baseia-se numa liderança que explora ao máximo os seus recursos, humanos e tecnológicos, de forma a obter o máximo de lucro. O estilo **autocrático benevolente** é idêntico ao anterior, mas o líder é condescendente com alguns colaboradores. Já o **estilo consultivo** baseia-se na participação dos colaboradores, sendo que o líder os consulta e escuta e a comunicação é feita de forma bidirecional. Por fim, o **estilo participativo** (ou democrático) procura integrar todos no processo de tomada de decisão (Rego *et al.*, 2007).

Nestes estudos verificou-se que os líderes mais eficazes eram os orientados tanto para a tarefa como para o indivíduo e que este estilo de liderança conduz ao bom desempenho do grupo.

O modelo de Blake e Mouton (1980) cruza as orientações para as tarefas e para os indivíduos antes referidas, resultando em cinco estilos de liderança (Figura 7).

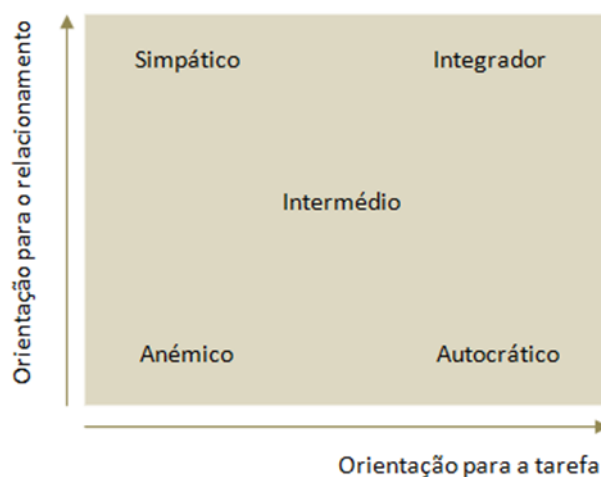


Figura 7 - Estilos de liderança apontados por Blake e Mouton (Rego *et al.*, 2007)

O estilo de liderança simpático é forte na orientação para o relacionamento e fraco na orientação para a tarefa e tende a ser adotado por instituições elitistas, que valorizam acima de tudo a relação entre as pessoas, os participantes. O estilo autocrático é o oposto, sendo que o líder se preocupa mais em atingir objetivos do que em forjar relacionamentos. Já o estilo anémico é equivalente ao *laissez-faire*, ou seja, o líder não

se preocupa em forjar bons relacionamentos nem é orientado para a tarefa, apenas “deixa andar”. O intermédio é um estilo de compromisso entre a orientação para as pessoas e a orientação para a tarefa, o que é aconselhável. Por fim, o integrador é considerado o estilo mais eficaz, pois demonstra uma grande orientação tanto para as pessoas como para a tarefa, no entanto, é difícil de atingir.

III – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

No capítulo anterior foram analisados os conceitos e toda a problemática relativa ao clima organizacional. De seguida, é apresentada a aplicação prática na empresa Lino Coelho, S.A. desses mesmos conceitos.

No decorrer da análise desta temática, foram encontradas, na empresa, algumas lacunas, assim como algumas atitudes e comportamentos bastante positivos, pelo que se irão enaltecer esses comportamentos e fazer sugestões de forma a eliminar os comportamentos e atitudes menos corretos, ou pelo menos, atenuar a sua importância

No âmbito desta temática foi desenvolvida uma entrevista semi-estruturada. De modo a proteger a identidade dos colaboradores da empresa, não foram apresentados os nomes reais das pessoas.

1. OBJETIVOS

A presente investigação tem como principal objetivo a análise do clima organizacional na empresa Lino Coelho, S.A.

A aplicação deste tema na empresa Lino Coelho foi incentivada pelo facto de se tratar de uma pequena empresa (20 colaboradores), com uma elevada experiência na área dos materiais de construção e com raízes familiares. De facto, a temática do clima organizacional tem sido bastante analisada, mas sobretudo ao nível de grandes empresas. Neste sentido, seria interessante fazer a análise numa empresa que resultou da continuidade de um negócio de família, em que nem sempre é fácil implementar regras e procedimentos novos, e assim conhecer melhor a realidade empresarial e aprofundar um conjunto de conhecimentos e competências de análise que surgem como fundamentais no trabalho de um gestor.

2. METODOLOGIA

2.1 PROCEDIMENTO

O método de recolha de dados seguido para a investigação empírica foi a realização de entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores da empresa Lino Coelho, bem como a recolha de outras informações através dos oito meses de estágio na empresa. A opção pelas entrevistas deveu-se ao facto de o interesse de estudo ser, sobretudo, de cariz qualitativo, no sentido de perceber todo o ambiente e a envolvente

do clima na empresa em questão. A realização de questionários iria cingir os colaboradores às respostas fechadas, limitando significativamente a quantidade e qualidade da informação recolhida. Para além disso, estamos perante uma empresa com apenas 20 colaboradores, pelo que a sua análise não é muito extensa.

A escolha da entrevista semi-estruturada como instrumento de recolha de dados foi feita sabendo-se que os resultados obtidos seriam de natureza qualitativa. Assim, garantiu-se que os tópicos seleccionados seriam abordados com todos os colaboradores, de forma a que os assuntos tratados fossem homogéneos, ao mesmo tempo que se dava liberdade aos entrevistados para os abordarem na ordem e da forma que preferissem.

Os colaboradores foram informados pela Dra. Elisabete Lima (co-orientadora) sobre qual o objetivo das entrevistas que iriam ser feitas individualmente a todos os colaboradores, destacando o facto de os dados serem anónimos. Todos os colaboradores concordaram em participar e partilhar as suas experiências.

Para além disso, foi ainda feita uma entrevista ao administrador da empresa, Dr. Ricardo Coelho, seguindo-se os mesmos tópicos de entrevista aplicados aos colaboradores. Considerou-se útil e pertinente incluir a entrevista do administrador neste relatório, uma vez que permite complementar os mais diversificados tópicos que são alvo de análise, ao mesmo tempo que temos a oportunidade de corroborar alguma informação recolhida entre colaboradores e responsáveis hierárquicos.

As entrevistas decorreram entre os dias 14 de Março de 2013 e 19 de Abril de 2013, tendo-se realizado pessoalmente. Inicialmente começou-se por entrevistar os colaboradores do 1º andar e rés-do-chão, seguindo-se os colaboradores do 2º andar. As maiores dificuldades foram conseguir entrevistar os vendedores, uma vez que estes vão muito pouco à empresa. Por fim, foram entrevistados os colaboradores do armazém da Mourisca e o administrador da empresa. De forma a obter uma recolha de dados o mais completa possível, foi utilizado um gravador nas entrevistas. As entrevistas foram transcritas e encontram-se no Anexo 3.

As informações recolhidas nas entrevistas permitiram-nos fazer uma análise do conteúdo das mesmas, através dos quais foi possível estudar e analisar os dados obtidos. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação empírica para a análise de dados qualitativos. Esta técnica permite extrair o sentido de um grande número de dados textuais, como as informações recolhidas em entrevistas.

2.2 ENTREVISTA

Os tópicos condutores da entrevista semi-estruturada foram elaborados tendo em conta dos vários modelos e propostas de autores que foram apresentados anteriormente. O guião seguido encontra-se no Anexo 2. As entrevistas foram organizadas à volta de cinco grandes tópicos, desenvolvidos e explicitados em diversos subtópicos.

O primeiro tópico a ser discutido nas entrevistas diz respeito às **características e funcionamento do trabalho**. Neste sentido, os autores Hackman e Oldham (1980) sustentam no seu modelo das características da função cinco características essenciais do trabalho, são elas: **a variedade de aptidões, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia da função e o *feedback***. Os colaboradores foram convidados a descrever a liberdade que têm para decidir a forma como fazem as suas tarefas, se a sua função é executada, do princípio ao fim por eles, o *feedback* que obtêm dos colegas e dos superiores hierárquicos, a variedade de tarefas que a sua função engloba, bem como a importância da sua função, a existência de regras e procedimentos que devem seguir, e, por fim, a oportunidade de utilizar os seus conhecimentos e competências, ou até mesmo, desenvolver as suas capacidades.

Ainda para o tópico “características e funcionamento do trabalho” contribuíram autores como Insel & Moos (1974) que desenvolveram a *Work Environment Scale*, que visa medir o ambiente social nas organizações. Para o primeiro tópico de discussão, foram tidas em conta quatro das sub-escalas propostas pelos autores, o envolvimento/orientação para a tarefa, a autonomia, a clareza e o apoio. Como base de sustentação para o tópico características do trabalho, foi ainda analisado o *Majer D’Amato Organizational Questionnaire*, que avalia dez dimensões do clima organizacional. Segundo D’Amato e Majer (2005), para avaliar o clima no contexto organizacional importa compreender a organização ao nível de dez dimensões, sendo que neste primeiro tópico se tem em conta apenas a autonomia e a descrição do trabalho. Por fim, o tópico “características e funcionamento do trabalho” foi ainda suportado pelas quatro dimensões propostas por James e James (1990), são elas: as características do trabalho, as características do papel, as características da liderança e as características do grupo.

O segundo tópico alvo de discussão nas entrevistas realizadas aos colaboradores é em torno da **cultura organizacional**. Neste âmbito, pretendeu-se que os colaboradores descrevessem o que é que é considerado importante na empresa, quais os

valores existentes. Para além disso, os colaboradores descreveram a importância que tinham para eles determinados valores organizacionais.

Tal como foi evidenciado anteriormente, clima e cultura organizacional são dois conceitos que se complementam. Para Deninson (1996), a cultura refere-se à estrutura das organizações, enraizada através dos valores, das crenças e suposições dos membros destas, ao passo que o clima descreve o ambiente organizacional. Neste sentido, considerou-se importante questionar os colaboradores sobre os valores existentes e desejados na empresa. Nestes valores foram tidos em conta a competência técnica, a centralização do trabalho, o bem-estar das pessoas, a estabilidade da empresa, o poder das chefias, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, o estabelecimento de procedimentos e normas, ouvir a opinião e sugestão das pessoas, o trabalho em equipa, a realização profissional e pessoal, o bom ambiente entre as pessoas e o peso da antiguidade. Estes valores tiveram como sustentação as dimensões propostas pelas escalas *WES* e *MDOQ10*, nomeadamente, a organização, a pressão, o controlo e a inovação (Insel e Moos, 1975) e a equipa, a consistência/equidade, o envolvimento, a inovação, e o dinamismo, desenvolvimento tecnológico (D'Amato e Majer, 2005).

A **tomada de decisões** foi o terceiro tópico que os colaboradores foram convidados a discutir. Neste sentido, focaram-se aspetos como a autonomia, ainda no âmbito do modelo das características da função de Hackman e Oldham, bem como a troca de impressões entre colaboradores e superiores hierárquicos e a participação do indivíduo na tomada de decisão. Para além disso, os autores D'Amato e Majer (2005) apresentam na sua escala a dimensão liderança, sendo que esta está relacionada com o estilo de liderança adoptado. Neste sentido, achou-se pertinente a análise do interesse dos líderes em saber o que se passa nos diversos níveis organizacionais.

O quarto tópico alvo de discussão foi a **satisfação com o trabalho**. Os colaboradores da empresa Lino Coelho comentaram a sua satisfação relativamente às condições físicas do local de trabalho, como a luz, temperatura e o espaço, o equipamento que utilizam na realização da sua função, a perspectiva de serem promovidos na empresa e a colaboração e o clima entre os colegas. Para além disso, a satisfação englobou ainda a remuneração e o trabalho que os colaboradores realizam.

A satisfação é necessariamente um tópico a ser discutido na análise do clima organizacional. Chambel e Curral (2008) sugerem o clima como uma variável moderadora entre a estrutura e o processo numa organização e os resultados dos colaboradores. Assim, toda a estrutura da organização, os procedimentos diários e os

processos de influência determinam um clima na organização que, conseqüentemente, afeta o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Também os estudos empíricos de Carr *et al.* (2003), citados em Chambel e Curral (2008), constataram que existe um impacto direto do clima organizacional no estado afetivo e cognitivo dos indivíduos, sendo que estes últimos podem influenciar os seus comportamentos.

Para além disso, medir o clima organizacional permite analisar o ambiente existente entre os colaboradores e levantar as necessidades existentes não satisfeitas (Furnham, 2005).

Insel e Moos (1974), na sua escala de clima organizacional WES, medem uma componente importante da satisfação com o trabalho, a satisfação com o conforto físico.

Também D'Amato e Majer (2005), avaliam na sua escala a dimensão “recompensa”, sendo que esta se refere à percepção dos colaboradores em relação às políticas de remuneração e recompensas da organização.

Peiró (1982) e Cook *et al.* (1981), citados em Alcobia (2001), apresentaram onze dimensões que é necessário ter em conta, são elas: a satisfação com a chefia, com a organização, com os colegas de trabalho, com a possibilidade de progressão na carreira, com as perspectivas de promoção do trabalhador, com as recompensas salariais, com os subordinados, com a estabilidade do emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho do emprego e a satisfação intrínseca geral do indivíduo.

Também Locke (1976), citado em Alcobia (2001), destacou a satisfação ao nível do trabalho, do salário, da possibilidade de promoção dentro da empresa, do reconhecimento do trabalho, dos benefícios, da chefia, dos colegas de trabalho, das condições gerais de trabalho e a satisfação com a organização e direção da empresa.

Hackman e Oldham (1975), no seu modelo, defenderam que as características variedade de aptidões, identidade das tarefas, significado das tarefas, autonomia da função e o *feedback* influenciam o estado psicológico dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho profissional e a satisfação no trabalho.

A **comunicação** foi o último grande tópico alvo de análise. Foi solicitado aos colaboradores que comentassem a comunicação existente na empresa no que respeita quer aos colegas do seu setor, quer aos colegas de outro setor, quer às chefias, quer à Direção da empresa.

Para Hawabhay *et al.* (2009), a comunicação expande as interações sociais, nas quais a cultura está materializada. Os autores destacam ainda que há a necessidade da

existência de comunicação para a coordenação das atividades e qualidade do clima organizacional. Brault (1992) mencionou que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e manutenção de um clima favorável ao cumprimento das metas estratégicas da organização, contribuindo para o crescimento contínuo das atividades e serviços. Recorrendo ainda ao questionário proposto por Majer e D'Amato (2005), este inclui a dimensão comunicação. Esta dimensão recolhe as experiências relacionadas com as redes de comunicação organizacionais e a forma como a comunicação flui, no sentido horizontal e vertical.

2.3 AMOSTRA

Antes de ser realizada a análise dos resultados referentes a cada uma das entrevistas, e cada um dos tópicos abordados, são apresentadas as características dos colaboradores.

As características que foram tidas em conta para esta análise são o sexo, a idade, a formação académica, as funções desempenhadas, a antiguidade na empresa e o desempenho anterior de outras funções na empresa. De salientar que todas estas informações foram solicitadas no Departamento de Recursos Humanos, não se tendo inquirido os indivíduos sobre as mesmas.

2.3.1 SEXO

Os colaboradores da empresa Lino Coelho são, na sua maioria, do sexo masculino (55%). Atualmente, são 11 homens e 9 mulheres (45%), conforme indica o Gráfico 1.

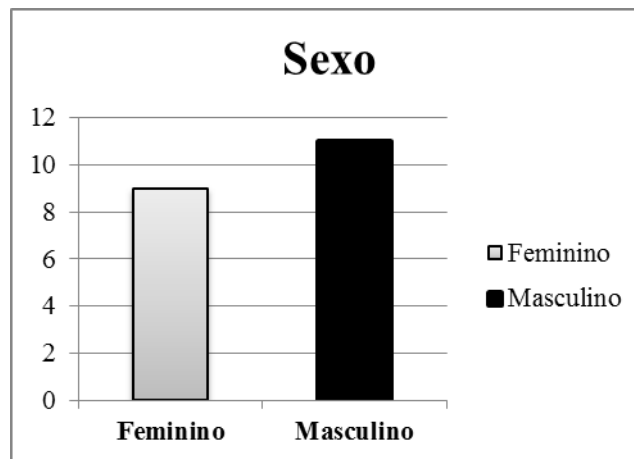


Gráfico 1 - Distribuição dos Sexos

De acordo com as informações do Pordata, em Portugal, a população ativa é constituída, maioritariamente, por indivíduos do sexo masculino. Há 52,73% de pessoas do sexo masculino no mercado de trabalho e 47,27% do sexo feminino.

Assim, pode concluir-se que, a distribuição dos colaboradores da Lino Coelho, por sexos, é semelhante à média da população ativa portuguesa.

2.3.2 IDADE

Para a análise dos dados, optou-se por fazer intervalos, de forma a conseguir interpretar melhor os mesmos.

Através do Gráfico 2, pode afirmar-se que, dos 20 colaboradores da empresa, 75% têm idades correspondidas entre os 35 e os 54 anos. Destaca-se ainda que nenhum colaborador tem menos de 25 anos.

Como $\frac{3}{4}$ dos trabalhadores têm menos de 47 anos, podemos concluir que os colaboradores da Lino Coelho são, relativamente jovens.

No que diz respeito às idades, a amostra é semelhante à média da população ativa portuguesa. Segundo o Pordata, 51% da população ativa, em Portugal, tem idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, sendo portanto semelhante a média de idades dos colaboradores da Lino Coelho nesta faixa etária (56%). Para além disso, também merecem destaque as faixas dos 15-24 (7,8%) e mais de 65 anos (5,3%), uma vez que são as menos representadas pela população portuguesa, tal como acontece com os colaboradores da Lino Coelho.

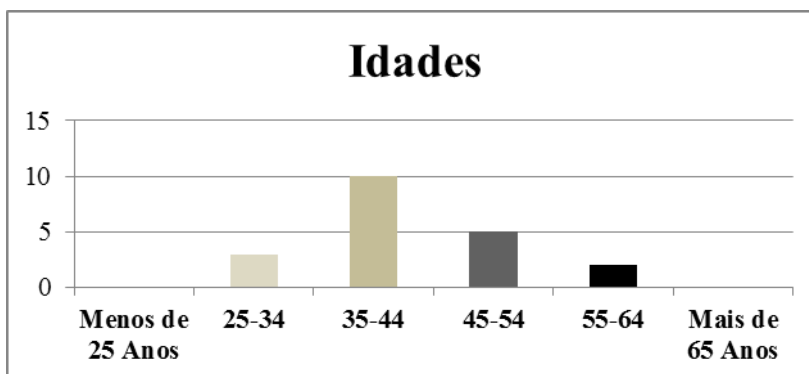


Gráfico 2 - Distribuição etária

2.3.3 FORMAÇÃO ACADÉMICA

No que respeita à formação académica, Gráfico 3, a amostra é composta, essencialmente, por pessoas com o ensino secundário (60%). Destacam-se ainda três colaboradores com formação superior (licenciatura ou mestrado).

Relativamente ao 1º e 3º ciclos do ensino básico, estes níveis de formação representam 10% da população, cada um. Há apenas uma pessoa com o 2º ciclo do ensino básico.

Por outro lado, não há nenhum colaborador que tenha doutoramento ou que não saiba ler nem escrever.

De acordo com o Pordata pode-se concluir, desde já, que a maior parte dos colaboradores tem um nível de escolaridade superior à média da população ativa portuguesa, uma vez que, segundo o Pordata, 55,59% dos indivíduos têm apenas o ensino básico e só 21,66% têm o ensino secundário.

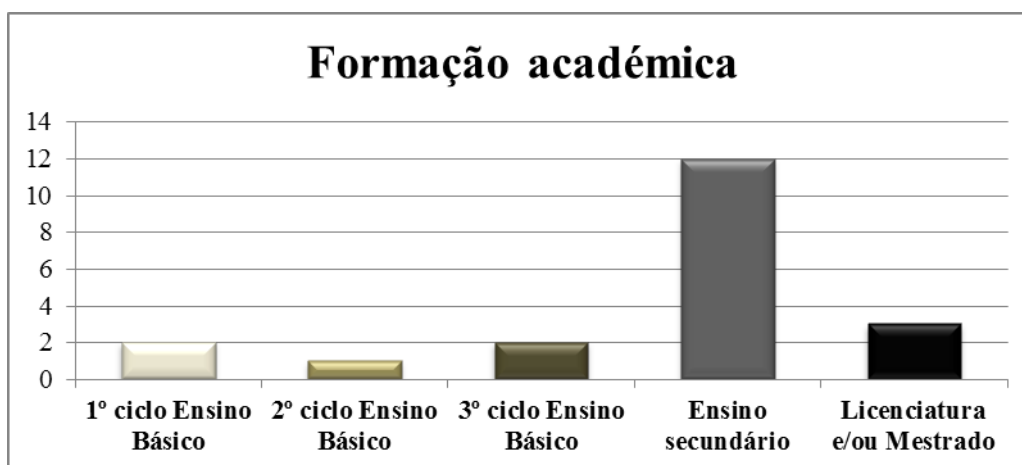


Gráfico 3 - Formação Académica

2.3.4 FUNÇÕES DESEMPENHADAS

Tal como foi descrito no capítulo I, na Lino Coelho, 8 pessoas desempenham funções administrativas ou de gestão, 9 colaboradores desempenham funções comerciais e 2 funções de apoio.

A empresa é composta por uma administração chefiada pelo Dr. Ricardo Coelho e uma chefe de serviços, a Dra. Elisabete Lima. Esta é que gere todas as outras funções da organização: contabilidade, administrativo, compras, loja, atendimento/*showroom*, vendedores e armazém.

2.3.5 ANTIGUIDADE

Tal como se pode constatar pela análise do Gráfico 4, metade do número de colaboradores da empresa, executa funções nesta há menos de 11 anos. Salienta-se ainda que 12 pessoas estão na empresa há mais de 6 anos e menos de 18. Com mais de 18 anos de trabalho na Lino Coelho, há 4 colaboradores.

De um modo geral, pode afirmar-se que, existe um grande estabilidade de recursos humanos, pois a maior parte já se encontra na empresa há bastante tempo.

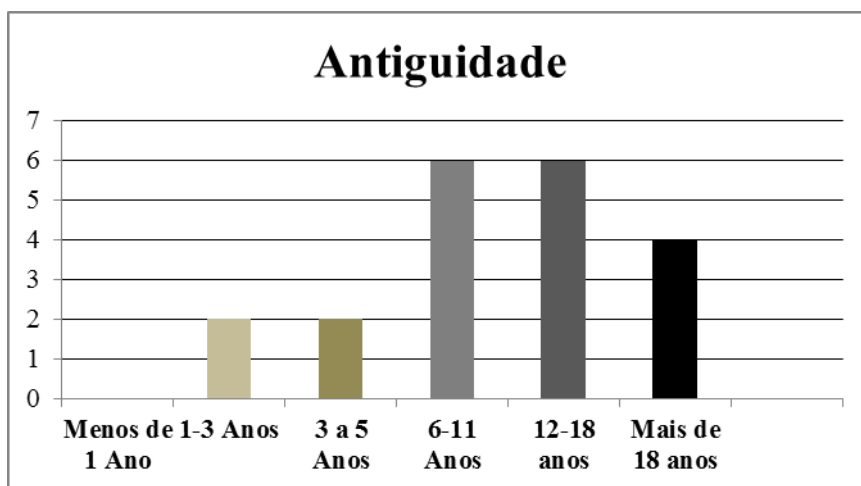


Gráfico 4 - Antiguidade dos colaboradores

2.3.6 FUNÇÕES ANTERIORMENTE DESEMPENHADAS NA EMPRESA

O Gráfico 5 permite-nos concluir que, dos 20 entrevistados, apenas 20% dos colaboradores já desempenharam outras funções na empresa, o que corresponde a 4 pessoas.

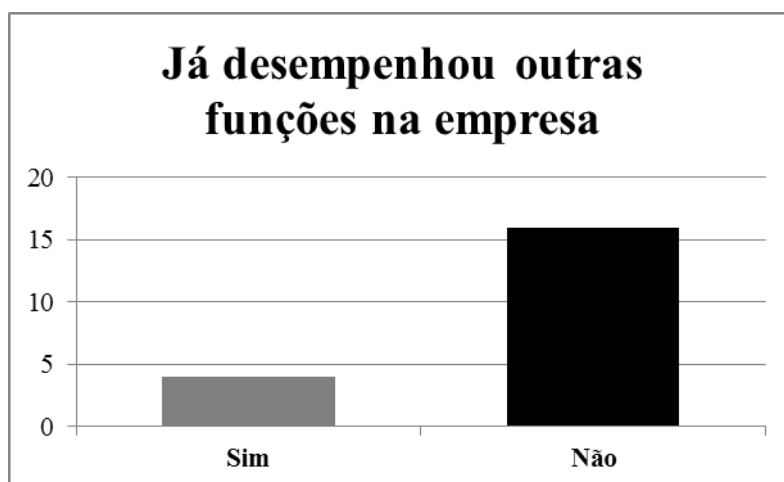


Gráfico 5 - Colaboradores que já desempenharam outras funções na empresa

Um dos colaboradores iniciou funções na empresa enquanto comercial, estando atualmente, responsável pela contabilidade. A pessoa responsável pela exportação, quando iniciou funções na empresa, estava no caixa da loja. Destaca-se ainda o colaborador do apoio a clientes que, quando entrou para a empresa Lino Coelho, fazia conferência de material e, posteriormente ainda esteve no caixa da loja. Por fim, o colaborador que está encarregado do armazém da Mourisca, passou pelo balcão da loja de Águeda, responsável pelas compras para a loja e esteve na área comercial.

De um modo geral, pode concluir-se que há uma grande estabilidade na execução das funções na empresa, típica das Pequenas e Médias Empresas que oferecem oportunidades reduzidas de progressão profissional, devido ao número reduzido de funções existentes. Apesar disso, há tendência para as chefias serem recrutadas internamente, ou seja, há ascensão na carreira ao invés de recrutar no exterior.

Em suma, trata-se de uma empresa com um certo equilíbrio ao nível dos géneros. Para além disso, os colaboradores são relativamente jovens, com níveis de escolaridade superiores à média da população ativa portuguesa. Destaca-se ainda que a maioria dos colaboradores são antigos na Lino Coelho e há tendência para o recrutamento das chefias ser feito internamente.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após ser apresentada a metodologia de investigação, descrevendo o procedimento utilizado, a sustentação das entrevistas realizadas e a apresentação da amostra, é feita a apresentação e discussão dos resultados.

Uma vez que vários autores destacam a existência de fortes relações entre o clima organizacional e a cultura, satisfação no trabalho, comunicação e liderança, como referido anteriormente, essas dimensões foram analisadas nas entrevistas realizadas aos colaboradores da Lino Coelho.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os colaboradores foram convidados a discutir quais os valores pelos quais a empresa se pauta. Grande parte dos colaboradores afirma que um dos principais valores que a empresa incentiva é o **trabalho em equipa**. Este é o valor que mais destacam ao longo das entrevistas, revelando consenso por parte das pessoas que ali trabalham. Conforme afirma o entrevistado 2:

“Os superiores hierárquicos esforçam-se para que os colaboradores trabalhem em equipa, fazem formações com atividades práticas, estimulam a relação entre colegas e procuram sempre ouvir o que nós pensamos.”

Para a chefia, entrevistado 19: “A empresa pauta-se, essencialmente, por quatro grandes valores: o profissionalismo, o espírito de equipa, o dinamismo e a responsabilidade social.”

No geral, todas as pessoas salientam o grande esforço feito, quer pelos colaboradores, quer pela chefia, quer pela Administração da empresa para haver trabalho em equipa, para funcionarem como um todo.

Ainda relativamente aos valores organizacionais que representam a empresa, o **desenvolvimento tecnológico e a inovação** foram positivamente frisados pelos colaboradores, conforme afirma o entrevistado 11: “(...) com a introdução de novas tecnologias, novas formas de vender, com os *ipads*, adaptamo-nos ao mundo atual, à era do desenvolvimento e da inovação”.

Também o entrevistado 17 realçou a grande aposta da administração no que se refere ao desenvolvimento tecnológico, afirmando que têm vindo a ser implementadas “novas áreas de produtos que comercializamos, os vendedores têm *ipad* para mostrar os

produtos que temos na loja e os colaboradores da loja irão começar a usar fardas”, isto com base “(...) na nossa opinião e sugestões”.

O entrevistado 19 salienta ainda o grande esforço nesta vertente:

“Temos apostado na introdução dos *ipads* nas vendas, nomeadamente, de um dos vendedores e do administrador. Os custos ao nível de papel reduziram, não divulgamos marcas que vendem diretamente ao cliente e evoluímos no mercado. Também estamos a fazer remodelações no nosso armazém, o que serve de apoio à loja, de forma a tornar o ambiente mais agradável para o cliente. Para além disso, há ainda o lançamento de campanhas no *Facebook*, novidades, que está a permitir que as pessoas se lembrem que estamos aqui. Ainda ao nível tecnológico, o *website* já está em funcionamento e temos vindo a ser contactados por clientes de várias partes do mundo. Relativamente aos colaboradores, (...) serão introduzidas fardas no atendimento.”

Para facilitar o desenvolvimento tecnológico e a inovação, a empresa apresenta outro valor importante: a **aposta na formação profissional**. De facto, foram mencionadas por vários colaboradores, as ações de formação que a empresa propõe regularmente, no sentido de se desenvolverem e evoluírem nas tarefas que executam.

No que respeita à **centralização do trabalho**, não há dúvidas, por parte dos funcionários, que a administração da Lino Coelho tem as várias tarefas descentralizadas pelas diversas áreas (administrativa, comercial e de apoio), sendo que há bastante liberdade de atuação em todas elas (entrevistado 3). Neste sentido, há quem defenda (entrevistado 1) que o poder das chefias chega a ser lesado, uma vez que os colaboradores abusam da liberdade que têm.

Outro valor que parece ser apreciado pelos colaboradores é a **estabilidade financeira da empresa**, conforme refere o entrevistado 5:

“(…) a estabilidade que a empresa tem, pela sua atuação em mercados nacionais e internacionais, bem como a vasta experiência torna-a competitiva no mercado. Este aspeto conforta as pessoas que aqui trabalham, evidentemente.”

A **competência técnica** foi um dos valores que mereceu alguma discussão, sendo que não há consenso por parte dos colegas de trabalho. O entrevistado 1 afirma:

“Na empresa a importância que é dada, ao nível da competência técnica, funciona muito por *feeling*. Basicamente, é por proximidade a nível

profissional que percebem a competência técnica de cada um. Não há nenhum programa que nos avalie tecnicamente. Na minha opinião, a avaliação contínua de cada colaborador seria o ideal, quer para a empresa, quer para o funcionário. A empresa valoriza a competência técnica dos funcionários, no entanto o funcionário entende que essa valorização da empresa seria apenas feita em termos de remuneração. De facto, a atual situação do mercado de trabalho pode ser justificação, mas deveriam haver objetivos no sentido do colaborador ser remunerado consoante a sua competência.”

Por outro lado, há colaboradores que salientam que a **competência técnica** é valorizada pela Administração, na medida em que ouvem as opiniões e sugestões das pessoas que ali trabalham (entrevistado 11).

A percepção das pessoas no que se refere ao **ambiente de trabalho**, revela que há alguma dificuldade em os funcionários se conseguirem respeitar mutuamente, em saberem trabalhar juntos. Parece contraditório, uma vez que, o trabalho em equipa foi o valor que foi mais frisado pelos colaboradores. Neste sentido, pode afirmar-se que os funcionários têm consciência que há um esforço feito pela Administração, para que todos trabalhem no “mesmo sentido” (Entrevista 20 – Administrador) mas, há dificuldade em ultrapassar as divergências e saber lidar com as peculiaridades individuais (entrevistado 1).

O valor atribuído à **antiguidade**, não é consensual. As pessoas que trabalham há muitos anos na Lino Coelho frisam que são vistas como todos os outros colegas e não têm qualquer tipo de regalias. Mas, quando ouvidos os colaboradores mais recentes na Lino Coelho, estes sentem-se discriminados, na medida em que consideram que os colegas mais antigos têm uma remuneração superior. A chefia, entrevistado 19, esclarece:

“(…) as pessoas que estão cá há mais anos, que são mais antigas, são respeitadas tal e qual como as outras. De facto, há colaboradores que entraram “ no tempo das vacas gordas” e os seus ordenados, agora, não podem ser ajustados ao cenário atual que vivemos. Daí que possam haver colaboradores que pensem que os mais antigos são mais valorizados pela chefia e gerência. Mas, do ponto de vista da administração, o importante é o valor que a pessoa mostra, o seu empenho e não o número de anos.”

Outro dos valores organizacionais que mereceu destaque foi a **criatividade**. De um modo geral, os colaboradores têm a consciência que é necessário haver dinamismo e abertura, estarem preparados para novos horizontes, serem flexíveis, mas, simultaneamente, compreendem que há funções que exigem um maior nível de criatividade que outras, evidentemente, tal como menciona o entrevistado 16:

“A criatividade passa por sabermos olhar e perceber que é preciso atuar de uma forma diferente, encontrar alternativas mais sustentáveis. O meu trabalho, nesse sentido, foi a sugestão da área da pesca, por exemplo.”

3.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Baseado no modelo proposto por Hackman e Odham (1980), em que os autores afirmaram que a satisfação no trabalho é resultado das características da função que o trabalhador executa na organização, um dos grandes tópicos de análise foram as “características da função”. Os colaboradores descreveram a variedade de aptidões, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia da função e o *feedback*.

No que respeita à **autonomia da função**, pode constatar-se através da análise das entrevistas que os colaboradores da Lino Coelho têm grande independência na forma como planeiam o seu trabalho e na forma como executam as suas tarefas.

Conforme refere o entrevistado 2, a maior ou menor autonomia na execução das tarefas do dia-a-dia, depende da situação. Geralmente, os colaboradores já sabem o que têm de fazer, o planeamento das suas funções não está sob influência direta da Administração.

No decorrer das entrevistas, a maior parte dos funcionários afirmou que, desde o momento que entraram para a empresa, foi-lhes destinada uma função e cabe a cada um orientar o seu trabalho. Há quatro situações mais específicas, no que concerne à autonomia, são elas, os entrevistados 7, 8, 9 e 10. Os entrevistados 8 e 10, que são vendedores, referem ter uma autonomia elevadíssima, pois dizem passar pouco tempo na empresa, uma vez que o seu trabalho é vender. Conforme destaca o entrevistado 10, “venho apenas quando preciso de esclarecer algum assunto com a gerência sobre os meus clientes”. Para além disso, “sou eu que coordeno o que tenho de fazer, que clientes vou visitar”. Neste sentido, os vendedores referem que têm grande liberdade na forma como planeiam o seu trabalho.

A situação dos entrevistados 7 e 9, motoristas, é vista como bastante diferente, com uma autonomia bastante limitada, conforme refere o entrevistado 9:

“O meu trabalho é programado pelo colega do armazém da Mourisca, que é responsável por organizar as cargas. Todos os dias ele decide o que é necessário carregar a alguma fábrica ou ir descarregar a algum cliente e o meu trabalho é exatamente esse. Por vezes, a decisão do colega é influenciada pela chefia. Mas, eu não decido se vou a uma fábrica ou a um cliente primeiro que a outro.”

Uma chefia (entrevistado 19) refere que “(...) Não tenho necessariamente de interferir em tudo, é dada bastante liberdade aos colaboradores para organizarem as tarefas que estão associadas à sua função (...)”. Apesar disso, a chefia tem grande consciência de que “(...) A liberdade, quando é exagerada, pode conduzir a abuso por parte dos funcionários (...)”.

As opiniões expressas pelos colaboradores estão perfeitamente alinhadas com o que a Administração da Lino Coelho refere “Eu decido, em conjunto com a chefia, a função que as pessoas desempenham, mas a partir do momento que sabem a função e tarefas que têm de desempenhar, têm autonomia para decidir o que tem prioridade e o que é menos importante. Isso depende da organização de cada um. Há situações que requerem que os colaboradores me consultem, evidentemente”.

O administrador da empresa, Dr. Ricardo Coelho, evidenciou a importância da liberdade que dá aos colaboradores, como um estímulo para desenvolverem os seus conhecimentos, referindo:

“(...) os funcionários são incentivados a participar na empresa, a não se limitarem a fazer as suas tarefas, mas a pensar mais alto. Como mencionei, a promoção para outras áreas (...) permite que as pessoas adquiram novas competências, em áreas diferentes.”

Neste âmbito, o entrevistado 12 afirma que os colaboradores, em geral, têm bastante liberdade, nomeadamente ao nível da flexibilidade no horário de trabalho, quando precisam de resolver algum assunto. As pessoas sentem-se à vontade com a chefia, expondo os seus assuntos, sempre que precisam de resolver questões pessoais durante o horário de trabalho, segundo o entrevistado 12. Por outro lado, a autonomia e liberdade que os colaboradores sentem, tem conduzido ao “abuso da confiança para com a entidade patronal” (entrevistado 1).

Há colaboradores que têm plena consciência de que os superiores hierárquicos fomentam um clima de flexibilidade e grande autonomia. Apesar disso, existem

funcionários que, devido a essa grande flexibilidade que é permitida, ultrapassam os limites aceitáveis, faltando várias vezes ao trabalho.

De um modo geral, os colaboradores que exercem funções de vendedores têm mais autonomia do que os seus colegas, estando muito pouco dependentes, quer da Administração, quer das chefias, quer dos próprios colegas. Por outro lado, os motoristas da empresa têm de cumprir o mapa que o colega dos transportes e logística programa diariamente.

Ao nível da **identidade da tarefa**, os colaboradores foram questionados se consideravam que o trabalho que executam têm princípio, meio e fim e se era da sua responsabilidade a totalidade desse processo. Também no que concerne a esta característica, as pessoas revelam bastante consenso, afirmando que a sua função é completa. No geral, as várias funções que existem na empresa são complementares entre si, sendo que os colaboradores consideram ser completa a sua função, uma vez que é da sua responsabilidade todas as tarefas associadas. O entrevistado 2 destaca “(...) Por vezes, necessito de pedir ajuda aos meus colegas para me separarem material, para confirmarem pesos e volumes (...) No caso da faturação de todo o material de exportação é feita entre mim e o administrador”.

Importa destacar as palavras dos vendedores, entrevistados 8 e 10, que dizem ter um colega na empresa que dá seguimento às encomendas dos seus clientes, assim como grande apoio ao nível do departamento de contabilidade. O entrevistado 10 esclarece:

“Considero que seja completa, na medida em que tenho uma zona geográfica definida, com alguns clientes certos e sou eu que faço a venda. Na empresa, tenho principalmente a ajuda de uma colega da comercial para quem reencaminho as encomendas. Ao nível dos recebimentos de alguns clientes, tenho a ajuda da minha colega da contabilidade.”

Estes dois entrevistados têm grande pressão por parte das pessoas responsáveis pela gestão de cobranças, sendo alertados constantemente para a necessidade de “não vender apenas, mas receber!” (entrevistado 10).

Relativamente ao **feedback**, este analisa a quantidade e qualidade da informação que é transmitida ao colaborador, bem como o progresso e a forma como está a executar o seu trabalho e o seu nível de desempenho.

O entrevistado 13 menciona:

“Eu sei avaliar e ter consciência do meu trabalho. Há situações em que erramos que o próprio sistema nos dá conta disso. Há outras situações que nós, juntamente com o cliente, nos apercebemos que erramos. Também a própria chefia nos alerta para quando cometemos alguma inconformidade, o que é natural. Os meus colegas da parte comercial, como trabalhamos juntos, estão à vontade e chamam-me à atenção ou, pelo contrário, valorizam.”

A maioria dos colaboradores considera que a Administração dá o *feedback* principalmente dos aspetos negativos, das falhas que se cometem (entrevistados 3 e 6). Por outro lado, há ainda quem considere que o reflexo do trabalho que fazem está na satisfação dos clientes (entrevistados 4 e 11).

No que diz respeito às funções financeira e contabilística, o grande *feedback* que têm é dos TOC e ROC, quando fazem as auditorias de contas, conforme referem os entrevistados 1 e 19.

Para além disso, o entrevistado 1 salienta que, na ausência de um sistema de avaliação interna, a própria pessoa é que tem consciência se está a fazer um bom ou mau trabalho e aquilo que pode ou não melhorar. Para além disso, este colaborador afirma “(...) Os colegas de trabalho sentem a necessidade de comentar o nosso trabalho, apenas quando cometemos alguma falha. Quando, pelo contrário, fazemos algo benéfico, é indiferente.”

Não há uma grande congruência entre as opiniões dos colaboradores, quando são convidados a falar sobre o *feedback* que têm do seu trabalho dos colegas e dos superiores hierárquicos. Apesar de nem sempre o *feedback* ser o melhor, são expressadas opiniões entre colegas, chefia e Administração, sobre a forma como estão a executar o trabalho. O administrador da empresa refere que “Não ando constantemente atrás dos funcionários a dizer ‘bom trabalho’, ou ‘mau trabalho’. O que acontece é que há ocorrências que é preciso chamar à atenção, para que o colaborador melhore, ou corrija o seu comportamento”.

Outra das características alvo de análise é o **significado da função**, ou seja, o impacto que o trabalho tem na vida pessoal do colaborador, dentro e fora da organização, bem como nas pessoas que o rodeiam e na sociedade.

Inicialmente, os colaboradores da Lino Coelho descreveram as várias tarefas que executam diariamente e que são da sua responsabilidade. Posteriormente, opinaram sobre a importância que achavam que a sua função tem para a empresa.

Evidentemente que, todos os colaboradores consideram que a sua função é importante. Mas, importa salientar as palavras do entrevistado 11:

“Todas as áreas da empresa são importantes e não há mais nem menos importantes. Se as diferentes áreas não se complementarem, ou se uma estiver mais desleixada do que outra, isso é espelhado no trabalho final, no atendimento do cliente. É essencial uma visão integrada das diferentes partes da empresa.”

Esta visão que o entrevistado 11 apresenta é bastante interessante, uma vez que há colaboradores que entendem esta necessidade de “visão integrada” de todas as funções na empresa.

No âmbito da **variedade de aptidões**, ou seja, o grau em que a função que o indivíduo executa exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversos, o entrevistado 11 referiu:

“Acredito que os conhecimentos que adquiri na minha formação superior são utilizados diariamente. Há aspetos que aprendemos que, intencionalmente, acabamos por os usar. É certo que, nem tudo é usado, mas grande parte do que aprendi é-me útil. Não basta apenas a experiência na área, os conhecimentos ajudam a que a tomada de decisão seja mais enriquecida”.

Importa referir que o entrevistado 11 tem mestrado e a sua opinião é a de que a experiência deve ser complementada com os conhecimentos que o indivíduo vai adquirindo na sua formação. Por outro lado, os entrevistados com habilitações muito inferiores, consideram que “(...) a experiência é que permite contornar todas as situações do dia-a-dia (...)” (entrevistado 15).

O entrevistado 5, neste âmbito, refere:

“Foi no trabalho que fui adquirindo competências. A experiência que adquiri aqui permitiu-me desenvolver e ser o que sou hoje. Não tenho muitas habilitações e, como tal, foi a experiência da vida, quer neste trabalho, quer noutros, que me ajudou a saber o que sei hoje.”

O colaborador acima citado reconhece ainda que todas as funções exigem o recurso a competências e conhecimentos variados, permitindo o desenvolvimento daquilo que as pessoas são como profissionais de trabalho.

Também o entrevistado 1, quando convidado a falar sobre a variedade de aptidões menciona:

“Estes anos na Lino Coelho têm-me permitido desenvolver os meus conhecimentos, nas mais diversas áreas. (...) A experiência tem-me permitido desenvolver, quer em termos intelectuais, quer em termos humanos. (...) Encontrar uma nova forma de organizar as coisas, que faça sentido.”

Relativamente à **satisfação com as condições físicas**, destacam-se três tipos de opiniões, baseadas em diferentes espaços: colaboradores dos armazéns da Mourisca, vendedores e motoristas e colaboradores da loja de Águeda. Os colaboradores que estão a trabalhar nos armazéns referem que não estão satisfeitos com as condições físicas que têm à sua disposição e nas quais têm de trabalhar. O entrevistado 5 refere:

“(...) O espaço é pequeno para tanto material que rececionamos, deveriam apostar em alargar as instalações. Para além disso, poderiam criar passagens internas entre os armazéns para passarmos e não ser necessário, por exemplo, andarmos à chuva. Não temos roupa adequada, deveria ser a empresa a fornecer-nos casacos para a chuva e *t-shirts* para andarmos identificados”.

Importa ressaltar a importância dos colaboradores não criticarem apenas, mas opinarem de forma construtiva, como é o caso do entrevistado 5. Este entrevistado não se limitou a dizer que não tinham boas condições físicas de trabalho, mas sugeriu que a Administração deveria apostar em determinados métodos.

Por outro lado, os entrevistados que desempenham funções de motoristas e vendedores, referem que passam muito pouco tempo na empresa e nos armazéns. Apesar disso, têm uma opinião formada. O entrevistado 8 menciona: “A empresa tem boas condições. Não me refiro a um espaço em específico, porque não tenho um gabinete onde estou o dia todo, mas no geral, o espaço que é apresentado ao cliente é agradável.”

Os colaboradores da loja destacam, ao nível das condições físicas, o frio que se faz sentir na loja, principalmente no inverno. O entrevistado 17 sustenta:

“(...) ao nível das condições da loja e dos vários andares, acho que temos boas condições, o ambiente é agradável, luminoso. Principalmente de inverno, é muito fria a loja. O armazém da loja está a ser remodelado, no sentido de ficar mais apelativo ao cliente. Quanto aos armazéns na Mourisca, na minha opinião, o espaço está desorganizado, cheio de material, não há muito brio, sobretudo das pessoas que lá estão.”

O entrevistado 1 refere ainda o facto do gabinete onde trabalha ter janelas, ar condicionado e luminosidade, destacando que “condições existem, o que pode não estar correto é a disposição das coisas”.

É importante dar ênfase às palavras proferidas pelo entrevistado 17, uma vez que este considera que os colegas do armazém também não contribuem para uma boa apresentação da empresa ao cliente, para a organização do espaço em si. Por outro lado, o colaborador menciona o esforço feito pela administração nesta fase em que está a remodelar o armazém, para prestar um melhor serviço ao cliente.

Quanto à **satisfação com o equipamento** que utilizam, os colaboradores estão em consenso. Não há nenhum colaborador da loja que refira nas suas entrevistas que não está satisfeito com os equipamentos que tem à sua disposição. A empresa coloca à disposição dos colaboradores vários computadores, impressoras, faxes, telefones, telemóveis e acesso à internet (entrevistado 1).

É pertinente referir ainda a opinião do entrevistado 17 que considera que tem preocupação em preservar o material que tem para usar. Por outro lado, “(...) no que se refere aos colegas, só eles sabem como agem”. Os funcionários, no geral, admitem que têm cuidado em preservar os equipamentos. Ao nível da preocupação por parte da Administração em ter equipamentos em bom estado, é referido pelo entrevistado 2 que “(...) Desde que aqui estou, quando surge algum problema técnico, a chefia pede assistência, nunca ninguém `ficou na mão`.”

Por outro lado, os colaboradores que estão nos armazéns da Mourisca consideram os equipamentos “bastante obsoletos” (entrevistado 4), referindo:

“(...) O material que temos é antigo. O próprio sistema trabalha com *pen* de Internet, pelo que temos sistema de vez em quando. Haveria outra forma de ter sistema, mas não há interesse em ter custos a esse nível, por parte da Administração. Os funcionários aqui até têm cuidado em manter o equipamento em bom estado, mas já é tudo muito antigo. Já comunicámos à chefia, ouvem-nos, mas não agem.”

Esta é a perspetiva geral dos colaboradores que trabalham nos armazéns, sendo que se denota grande necessidade de agir no que respeita ao equipamento.

Os motoristas afirmam que “os transportes que temos ao nosso dispor têm boas condições” (entrevistado 7), não opinando sobre os equipamentos que os colegas têm à disposição.

O administrador (entrevista 20) referiu que:

“Há bastante equipamento, todo ele em perfeitas condições. Desde computadores, impressoras, fax, acesso à internet, sistema, empilhador, *ipads*...O esforço em manter as coisas em bom estado deve ser feito, quer por mim, quer por todos os funcionários. Se eles não cuidarem do que lhes é dado, acabam por ficar com as condições mínimas de trabalho.”

Os aspetos negativos salientados pelos colaboradores dos armazéns da Mourisca não foram percebidos pela Administração, na sua análise feita ao equipamento que está disponível. Talvez se possa, desde já, perceber alguma distorção na perceção da Administração sobre os armazéns e toda a envolvente. Apesar disso, o administrador afirma que está a estudar novas formas de organização nos armazéns, uma vez que estes estão com muito material (entrevista 20).

Fazendo a análise da **satisfação com as perspetivas de promoção**, por parte dos trabalhadores, os funcionários, de um modo geral, estão abertos a novas experiências, novos desafios que lhes sejam propostos pela Administração, conforme referem os entrevistados 2, 11, 13 e 16. Mesmo os colaboradores que já foram promovidos afirmam:

“(...) considero-me uma pessoa aberta a novos desafios e, como tal, se me for proposta outra área de trabalho, irei ponderar. Inicialmente comecei como comercial na empresa. De facto, era uma área que me agradava, mas como a pessoa que estava na contabilidade se reformou, foi-me proposta esta área e não hesitei. Fiz formações na área de contabilidade e aceitei o desafio” (entrevistado 1).

Há, de facto, quem esteja satisfeito e quem não esteja. Como seria de esperar, há quem considere que não foi a pessoa certa a ser promovida. Por outro lado, há colaboradores que referem que as promoções que existem são poucas, mas quando são feitas é “para colmatar algumas lacunas em áreas que estavam esquecidas, o que acho importante” (entrevistado 13).

Para além disso, também se denota esforço, por parte de alguns funcionários que já foram promovidos, dentro da empresa, em fazer formação para dar um melhor contributo na área que lhes foi proposta.

Ao invés, também há colaboradores que não pretendem trabalhar noutra área, como o caso dos entrevistados 6, 8 e 10, uma vez que gostam do que fazem.

As pessoas que não têm perspectivas de ser promovidas, na sua generalidade, o motivo é próprio e não porque não esperam que a Administração da empresa lhes confie outro cargo.

Na **satisfação** relacionada com a **colaboração e clima entre colegas**, facilmente se denotam, pelas entrevistas, que há divergências entre os colegas que trabalham na loja em Águeda e os colegas que estão a exercer funções nos armazéns na Mourisca, bem como os motoristas.

O entrevistado 4 afirma que “(...) Não adianta andarem uns a puxar para cada lado, porque somos todos uma empresa. (...)”. No entanto, este colaborador descreve que no seu setor de trabalho, armazéns:

“(...) há um bom ambiente, pelo que tentamos abstrairmo-nos do que se passa com os colegas na loja. Entre nós e todos os departamentos da loja de Águeda as coisas nunca funcionaram muito bem, pelo que eles nos dificultam o trabalho e colaboram muito pouco connosco. Quero acreditar que eles o fazem inadvertidamente. Eles não têm razões para fazer o que fazem, até porque têm mais vantagens do que nós. Aqui não há horário de saída, se temos clientes, não fechamos as portas e vamos embora, se temos contentores para exportação ficamos até este estar carregado. Para além disso, estamos todos mais longe de casa e afastados do centro de Águeda. Estamos isolados e sentimo-nos discriminados”.

Os colaboradores que trabalham na loja, de um modo geral, afirmam que o clima entre eles é bom, ressalvando o facto de ser normal existirem conflitos de ideias e intrigas ocasionais (entrevistados 15 e 18). Para além disso, há quem afirme que “a relação entre colegas de loja é com base na cooperação, trabalho em grupo. Já no que se refere aos armazéns, por estarem distanciados, não há um bom relacionamento” (entrevistado 14).

Uma das chefias (entrevistado 19), no que respeita ao clima e relação entre colegas de trabalho, sustenta:

“Aparentemente, todos se dão bem, têm uma boa relação, mas existem sempre intrigas. Sendo a Lino Coelho uma pequena empresa, com apenas vinte colaboradores, existem sempre divergências entre alguns colegas de trabalho. O importante é aproveitar essas divergências para crescer e que se respeitem e colaborem entre si nas tarefas. Só havendo esta

colaboração entre todos é que conseguimos construir a empresa no exterior.”

Outro dos aspectos alvo de análise, no contexto da **satisfação** dos colaboradores, é a **remuneração**. Há poucos colaboradores que admitem estar satisfeitos com o ordenado que recebem (entrevistados 15, 17 e 18), alegando que há empresas que pagam o ordenado mínimo, o que não acontece na Lino Coelho e, como tal “não nos podemos queixar”.

Por outro lado, a grande maioria dos funcionários, argumenta que há bastantes injustiças que são cometidas, no que se refere à remuneração. O entrevistado 3 afirma:

“Não estou, de todo, satisfeita ao nível da remuneração. Recebo mal para as tarefas que desempenho, para as responsabilidades que tenho. Não falo apenas de mim, mas também há outras pessoas que não são remuneradas como deveriam. Pelo contrário, há ainda colaboradores que as tarefas que executam, o pouco esforço que fazem, a falta de humildade e dedicação, não justifica o salário que ganham.”

Os colaboradores referem que há falta de reconhecimento do esforço individual de cada pessoa (entrevistado 2). Apesar disso, o entrevistado 1 tenta explicar o motivo, referindo “(...) estamos numa média muito baixa. Provavelmente, é a situação do mercado de trabalho que obriga isto. Na minha avaliação pessoal, tenho a certeza que deveria receber mais, porque tenho consciência do trabalho que faço (...)”.

Todos os colaboradores afirmam que estão satisfeitos “de um modo geral (...)” “em trabalhar na Lino Coelho.

3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional mereceu também destaque nas entrevistas, visto que foram comprovadas por vários autores as suas ligações ao clima organizacional.

Começando por aquilo que a Administração pretende que seja a comunicação na empresa, este afirma (entrevistado 20):

“A comunicação envolve todos os níveis organizacionais. Esta é feita de mim para todos os colaboradores, bem como deles para mim. No dia-a-dia, as pessoas falam entre os diversos setores, as diversas áreas de trabalho. Sempre estive disponível para ouvir todos os funcionários, tal como, quando necessito, recorro a eles. Nunca foi criada uma relação de cima para baixo. Também com a chefia, a Dra. Elisabete, há bastante

comunicação. Ela é responsável por tratar dos vários assuntos do pessoal e, como tal, é frequente falarem-se.”

De facto, a administração não pretende que a comunicação seja apenas feita “de cima para baixo”, pelo que, faz sentido a grande liberdade que este delega nos vários setores de atividade, a autonomia que dá aos colaboradores na tomada de decisão e o estímulo à iniciativa, criatividade e participação.

O entrevistado 1 menciona que a comunicação entre colegas envolve assuntos, quer de trabalho, quer de extra-trabalho. Para além disso, este colaborador defende que “(...) Apesar de não nos identificarmos com todas as pessoas, comunicar sobre assuntos de trabalho é essencial. (...)”. No que respeita a assuntos extra-trabalho, a maioria dos colaboradores afirma que não confia em quase nenhum dos colegas de trabalho, pelo que, este tipo de assuntos é raro falarem entre si (entrevistado 13). Há funcionários que admitem não “(...) poder confiar nas pessoas (...) é tudo por interesses.” (entrevistado 1). Tal facto vai de encontro com o que a grande parte dos colaboradores refere no clima entre colegas de trabalho. Uma vez que há indivíduos que preferem prejudicar o trabalho dos colegas, de um modo geral, os colaboradores denotam este espírito de desconfiança e, conseqüentemente, problemas na comunicação.

Ao nível dos colegas de loja, há comunicação interna, no sentido de prestar um melhor serviço ao cliente. As pessoas que estão no atendimento, nas áreas comercial, financeira, contabilística, exportação, administrativa estão interligadas, precisando umas das outras, nos vários processos que envolve a sua função.

Outro aspeto bastante mencionado, principalmente pelos colaboradores que exercem funções nos armazéns, é a ausência de comunicação entre os funcionários de loja e os funcionários dos armazéns. O entrevistado 1, apesar de trabalhar na loja em Águeda, tem perfeita consciência desta situação e afirma:

“Os colaboradores do armazém da Mourisca, também ao nível da comunicação, ficam esquecidos, do meu ponto de vista. Se os colegas que trabalham na loja em Águeda até se falam fora do trabalho, os colaboradores do armazém não têm qualquer tipo de relação com os da loja.”

Neste sentido, os colaboradores que trabalham no armazém, distinguem dois tipos de situações. Conforme menciona o entrevistado 5, a comunicação entre colegas dos armazéns é “muito boa”, frisando que sabem trabalhar em equipa, e estão à vontade para falar entre si sobre “preocupações, angústias, assuntos de outra natureza que não

seja trabalho”. Também no que respeita a assuntos de trabalho, entendem-se bem, sabem organizar-se e respeitar-se, segundo o entrevistado 5. Por outro lado, o colaborador afirma:

“(…) não tem sido muito fácil falar com os colegas de outro setor da loja. A única chefia que tenho sob orientação é o nosso colega responsável pelos armazéns, sendo que o respeito é mútuo e entendemo-nos bem. Relativamente à Direção da empresa, não falamos quase nada, é raro comunicarmos. Apenas quando há contentores para exportação, geralmente o administrador acompanha a carga, e então discutimos alguns assuntos dessa envolvente.”

O entrevistado 17 refere que comunica, sobretudo, com os colegas de loja, tendo consciência que também há situações em que é necessário recorrer a outros colegas. Acrescenta ainda que, com a chefia, também estabelece relações extra-trabalho, sendo dos poucos colaboradores que mencionou este aspeto. Para além disso, o entrevistado 17 afirma que, com o administrador “(…) comunico apenas questões relacionadas com o meu trabalho, quer por *email*, quer por telefone, quer pessoalmente”. Estes são os canais de comunicação mais utilizados na Lino Coelho, por toda a equipa.

Através da análise das entrevistas, no geral, pode afirmar-se que a comunicação com o administrador envolve, principalmente, contacto presencial e *email*.

Também os entrevistados 10 e 16 destacam a importância de terem “as portas abertas”, quer da Administração, quer da chefia, para ajudarem em tudo o que for preciso. Ainda no que se refere à Administração da empresa, o Dr. Ricardo tem um papel fulcral, sobretudo na área da exportação, pelo que o entrevistado 2 é o colaborador que estabelece maior contacto, necessita de mais aprovações e comunicação com a gerência.

A chefia da empresa (entrevistado 19) defende que “as tarefas estão interligadas, é claro que, por exemplo a pessoa responsável pelos armazéns tem de recorrer mais à pessoa administrativa, ou mesmo a mim, ou até à pessoa da exportação. Mas, há sempre interligação de funções, de tarefas que implicam esta comunicação inter setores, entre mim e entre a Direção da empresa”.

Ainda no que se refere a relação extra-trabalho, a chefia, opina dizendo que:

“(…) como a maioria dos colaboradores já está cá há alguns anos, já se conhecem bem e têm uma relação não apenas de trabalho, mas extra-trabalho. Há colegas que tomam café, falam de assuntos seus, já criaram

outras ligações. Por outro lado, também existem as pessoas que estão mais afastadas e têm ligações estritamente de trabalho. Eu tento dar-me com todos, mas quando me junto mais a alguma pessoa, há sempre comentários que são feitos. Tento ficar à margem disso, obviamente. Com todos tenho uma boa relação no trabalho, tal como os respeito a todos, exijo ser respeitada” (entrevistado 19).

3.4 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

No que se refere à liderança da Lino Coelho, a Administração tem feito um esforço para conseguir que todos tenham o mesmo rumo, o mesmo objetivo. Todos os aspetos mencionados, quer em termos de cultura organizacional, quer de satisfação, quer de comunicação compõem a liderança exercida na empresa.

Na tomada de decisão, tal como já foi analisado no âmbito da satisfação dos colaboradores, com base no modelo proposto por Hackman e Oldham, a administração delega grande autonomia aos seus colaboradores.

De facto, ao nível da permissão para tomar decisões, o administrador delega responsabilidades nos colaboradores das diversas áreas. Para além disso, é ainda referido pelo entrevistado 2 que “estou completamente à vontade para fazer sugestões, porque é fomentado esse espírito e interessam-se pelas nossas opiniões”. Trata-se de uma liderança participativa, em que o gestor e a chefia convidam os colaboradores a participarem na tomada de decisão, a darem ideias, sugerirem novos produtos. Aqui importa, novamente, referir que os fluxos de comunicação ocorrem, quer ao nível lateral, quer de cima para baixo, quer inversamente, tal como mencionaram os colaboradores.

Ainda no que concerne à tomada de decisão, os colaboradores sentem, de um modo geral, que, fundamentalmente a chefia, interessa-se pelas opiniões dos colaboradores. O entrevistado 18 afirma que sugeriu apostar em destacar na montra a agricultura, dando a conhecer os produtos que a empresa tem, uma vez que era uma área que se pretendia desenvolver e que estava apagada. A chefia não hesitou e conseguiu promover esta área, com base na sugestão de um colaborador.

A utilização dos conhecimentos técnicos e profissionais é algo que a empresa fomenta nos seus colaboradores, na medida em que promove ações de formação e incentiva as pessoas a adquirirem novas valências, tal como referem os entrevistados 1 e 3. Para a chefia: “(...) há pessoas com poucas habilitações que têm evoluído aqui

dentro, quer com a experiência, quer com as formações que são promovidas pela empresa. Nestes casos, não são utilizados os seus poucos conhecimentos, mas são desenvolvidos.” (entrevistado 19)

Apenas os colaboradores mais antigos na empresa e com idades mais elevadas consideram que basta a experiência na tomada de decisão. É compreensível que as pessoas mais velhas têm outra forma de ver as coisas e, como têm poucas habilitações, julgam ser essencial apenas a experiência, no processo de tomada de decisão.

Ao nível do conhecimento que os superiores hierárquicos têm sobre o que se passa nos vários níveis organizacionais, há vários colaboradores que mencionam a lacuna existente nos armazéns na Mourisca (entrevistados 1, 4, 5, 6 7 e 9). Neste sentido, o entrevistado 9 refere: “Os armazéns ficam afastados da loja e como a chefia não os visita todos os dias, não tem conhecimento de tudo, é óbvio. Ao nível da loja, penso que têm conhecimento do que acontece.”

Por outro lado, há colaboradores que consideram que, a liberdade que têm para tudo é controlada. O entrevistado 11 afirma: “(...) Apesar de haver bastante liberdade, numas áreas mais, noutras menos, há um determinado controlo sobre o todo que representamos. Também não é bom que algumas áreas sejam desleixadas, até porque as pessoas podem abusar.”

Aqui importa ainda ter em conta o que a administração salienta:

“O acompanhamento é feito, quer por mim, quer pela chefia. Nós tentamos acompanhar o trabalho das pessoas, mas não controlar ao máximo aquilo que fazem. Atualmente, o esforço está a ser feito ao nível dos nossos armazéns na Mourisca, uma vez que achámos que estavam esquecidos, involuntariamente. Há dois andares três andares aqui na loja, o armazém e ainda os armazéns mais afastados na Mourisca. Somos duas pessoas a tentar acompanhar o que é feito nestes locais todos e ainda temos o nosso próprio trabalho, as nossas tarefas. Nem sempre é fácil conseguir estar presente em todo o lado. Alguns funcionários dão-nos o *feedback* de determinadas situações que ocorrem, mas isso não espelha tudo. Acredito que aqui ainda há uma lacuna a colmatar.” (entrevistado 20).

De facto, a Administração tem consciência de que deveria estar mais presente nos armazéns, o que já não é completamente mau para a empresa. Assim, resta conseguir fechar essa “lacuna” mencionada pelo administrador.

No que respeita à tomada de decisão, de acordo com a Dra. Elisabete (chefia), esta engloba os vários setores da empresa. Na entrevista feita à chefia (entrevistado 19), esta menciona:

“(...) cada setor toma as suas decisões e, caso seja necessário, recorre a mim ou à Administração, no sentido de ajudar na tomada de decisão. A decisão não vem de cima, mas é feita a todos os níveis organizacionais, só assim se consegue dar uma melhor resposta ao cliente. As pessoas estão todos os dias em contacto com uma determinada área, saberão dar uma melhor opinião sobre assuntos dessa natureza, certamente”.

De um modo geral, os colaboradores partilham da opinião da chefia da Lino Coelho. Apenas os colaboradores que exercem as funções de motoristas, entrevistados 7 e 9, mencionam não interferir na tomada de decisão, estando submissos às cargas estipuladas pelo colega dos transportes e logística. Como também se encontram ausentes na empresa, comparativamente com os colegas da loja, sentem que a sua opinião não é solicitada. Apesar disso, os entrevistados 7 e 9 referem que isso lhes permite não ter responsabilidades acrescidas, não parecendo incomodados com a situação.

No que se refere à liderança, é útil ainda salientar que na empresa não há regras e procedimentos que sejam impostos rigidamente, segundo aquilo que referem vários colaboradores. O entrevistado 1 frisa:

“(...) é necessário haver regras, caso não existissem estávamos a viver numa anarquia. Nada funciona sem regras. Ao longo dos anos em que estou na empresa, fui aprendendo com base na experiência. Este tipo de regras que se interiorizam está relacionado com a organização de cada um, com a formação de cada pessoa. Os superiores hierárquicos são bastante flexíveis, a todos os níveis, mas há sempre a necessidade de existirem regras escritas, como o horário de trabalho.”

O administrador da empresa (entrevistado 20) menciona que as regras a que os funcionários estão sujeitos prendem-se com a boa cidadania pelas quais se devem pautar em todos os espaços, ao longo da sua vida e, não é por não estar escrito que não se devam pautar pelas mesmas na Lino Coelho. Para além disso, o gestor afirma que, ao nível dos procedimentos, os funcionários vão aprendendo com a experiência.

Em jeito de conclusão, na sua entrevista, o administrador refere “(...) não há interesse da minha parte em que as pessoas sejam máquinas, como se estivessem programadas, isso não lhes permite desenvolver o que são”.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES

Após a análise das entrevistas, importa fazer a ligação à teoria e destacar os aspetos positivos que a Administração fomenta e, por outro lado, os aspetos onde existem lacunas a colmatar.

A Administração da empresa tem consciência da importância do clima organizacional, nos dias atuais. Perante a crescente globalização e competitividade das empresas, quer a chefia, quer a própria Administração está alerta e vê o indivíduo como membro importante da organização.

Tal como refere Rahimić (2013), a cultura da empresa é o sistema básico de valores que explica as normas e comportamentos, modos de pensar e de desempenho dos funcionários, em todos os níveis organizacionais. Esta é baseada em crenças comuns, que influenciam significativamente o processo de pensar e agir, bem como os sentimentos dos colaboradores e mostra aquilo que a empresa realmente é, funcionando como uma espécie de mapa mental para a administração.

Neste sentido, o papel da Administração da Lino Coelho, Dr. Ricardo Coelho, passa por perceber aquilo que os colaboradores entendem que são os seus valores. De um modo geral, as perceções dos colaboradores vão de encontro àquilo que a organização pensa. Na sua generalidade, os colaboradores reconhecem que os valores pelos quais a empresa se pauta, atualmente, são o espírito de equipa e o desenvolvimento tecnológico e inovação.

Conforme Ekvall (1987), citado em Rahimić (2013), afirma, o clima de uma organização é influenciado maioritariamente pelas seguintes dimensões: desafio, o apoio de novas ideias, a liberdade, a dinâmica e confiança/abertura. Estes são aspetos que têm sido promovidos pela Administração, conforme se pode verificar nas entrevistas, estando a organização, portanto, em consonância com aquilo que o autor defende.

De facto, as pessoas reconhecem o grande esforço de inovação que a Administração está a fazer ao nível do marketing, com a utilização dos *ipads*, o lançamento do novo *website* com loja *online*, o lançamento de campanhas nas redes

sociais, a remodelação do armazém de apoio à loja em Águeda, a utilização de fardas no atendimento ao público e a introdução de novas áreas de comercialização de produtos.

Tem vindo a desenvolver-se um clima de dinamismo e inovação que permite transmitir uma imagem de profissionalismo para o exterior. A Administração da empresa tem conseguido referenciar-se nestes valores.

Parece contraditório, mas apesar dos colaboradores mencionarem a relevância do trabalho em equipa e frisarem o incentivo que é feito, por parte da gerência e chefias, neste sentido, há falta de união e cooperação entre colegas. Várias vezes são mencionadas as divergências existentes, principalmente entre os colegas de loja e os colegas dos armazéns. Os colaboradores que estão a exercer funções na Mourisca sentem que são “discriminados”, não pelas chefias, mas pelos próprios colegas de trabalho. Para além disso, referem várias vezes que são esquecidos pela Administração, sendo as visitas a este local muito pouco frequentes.

Facilmente se constata a grande lacuna existente nos armazéns, não apenas pelas entrevistas realizadas, mas também pelo relatório que foi elaborado durante o estágio na Lino Coelho, e que se encontra no Anexo 1. Tal como defendem alguns colaboradores, esta falta de presença da Administração na Mourisca poderá justificar-se pela falta de tempo. Apesar disso, terá de haver mais esforço no sentido de estes colaboradores se sentirem como parte integrante da empresa e não como “esquecidos” pela Administração e próprios colegas de loja. Neste sentido, as chefias da organização devem reformular a sua forma de funcionamento, fazendo visitas regulares aos armazéns. Estas visitas não devem passar apenas por presença física, durante algumas horas, mas saber o que os colaboradores pensam, comunicar com eles.

Em todas as empresas, certamente que existem conflitos entre as pessoas. Os colaboradores referem nas entrevistas que estes conflitos existem na empresa, frisando a falta de humildade de alguns colegas, pelo que, não confiam na grande maioria deles. É de salientar o conflito entre loja e armazém, pelo que a Administração deveria promover atividades extra-laborais, como jogos de futebol, jantares temáticos, piqueniques, de forma a colmatar esta lacuna entre colegas.

A Administração terá de conseguir mecanismos, de forma a que todos os colaboradores caminhem no mesmo sentido, e não cada um por si. Neste sentido, conseguirá promover a entreajuda e a cooperação entre todos os departamentos da empresa. A realização de mais reuniões, não apenas dentro de cada setor, mas também entre todos os setores de atividade deverá ser uma das apostas da Administração,

evitando que as pessoas falem sintam que não podem falar do que consideram importante falar. Terá de ser fomentada a comunicação, para que os colegas de trabalho saibam discutir as suas opiniões e não se criem intrigas e conflitos.

Por outro lado, destaca-se a descentralização que existe nas várias funções. A Administração delega várias responsabilidades em todos os colaboradores. Para exercerem as suas funções, os colaboradores não necessitam de um manual com regras ou com procedimentos que têm de seguir. Grande parte das pessoas refere que, ao longo dos anos que está na empresa, foi aprendendo com a experiência como reagir a determinadas situações. No entanto, talvez fosse melhor existir um manual com as regras e os procedimentos especificados, evitando que os colaboradores cometessem erros quando têm pouca experiência.

A liberdade que é dada aos colaboradores engloba uma grande flexibilidade no horário de trabalho, quando as pessoas precisam de resolver algum assunto. As pessoas sentem-se à vontade com a chefia, expondo os seus assuntos, sempre que precisam de resolver questões pessoais durante o horário de trabalho. Por outro lado, a autonomia e liberdade que os colaboradores sentem, tem conduzido ao abuso de confiança para com a entidade patronal. Assim, o administrador deve estar atento a este aspeto e fomentar a “liberdade com respeito”, ou seja, terá de existir limites que os colaboradores conhecem e respeitam.

No seguimento dos grandes valores da empresa, salientados pelos colaboradores, a Administração centra grandes esforços no estímulo da criatividade dos colaboradores da Lino Coelho. As pessoas dão a sua opinião, sugerindo áreas de produtos que se deveriam apostar, novas ideias para as montras. Quando questionados sobre isto, vários colaboradores frisaram este aspeto, sentindo que a sua opinião é importante para a empresa. Este aspeto vai de encontro aos estudos desenvolvidos por autores como Jaeger, Bedell e Mumford (2007), que sustentam a importância da criatividade na criação de um clima organizacional positivo.

Outro dos aspetos, ao nível cultural, que importa salientar é o reconhecimento dos colaboradores da posição económica estável da empresa. A Lino Coelho iniciou atividade há vários anos, sendo uma referência atual, não só no mercado dos materiais de construção, mas cada vez mais, noutras áreas, em Águeda. De facto, perante o atual cenário económico, é relevante a procura de novos mercados que a Administração tem feito. Há uma constante análise de mercados internacionais por parte da Administração, procurando mercados emergentes onde se possa atuar.

Os colaboradores têm grande consciência da importância que a exportação tem, na atualidade. Com a crise ao nível da construção, é cada vez mais importante esta postura do gestor, da chefia e dos próprios colaboradores. Numa das reuniões que ocorreram durante a realização do estágio, a Administração mencionou que está a analisar Moçambique e a estudar uma aposta neste mercado. Tal como referiu o Dr. Ricardo Coelho, este é um país com grande expansão e tem várias lacunas, nomeadamente no setor dos materiais de construção. Nesse sentido, está a ser estudada a aposta nos PALOP.

Sendo uma PME (Pequenas e Médias Empresas), a antiguidade é um dos aspetos mais discutidos na organização. Os colaboradores que estão há mais anos na empresa defendem que deveriam ter outras regalias, uma vez que contribuíram mais para aquilo que a empresa é hoje. Ao invés, as pessoas que estão há menos tempo na Lino Coelho, referem que os colegas mais antigos têm uma remuneração superior, o que não é justo. De facto, no que toca à antiguidade, a Administração terá de saber compreender os dois pontos de vista, não se deixando influenciar. Neste sentido, o gestor tem conseguido, acima de tudo, promover o respeito por todos os colaboradores.

Também Jianwei e Yuxin (2010) sustentam que quanto mais positiva for a perceção da identidade coletiva e o compromisso para com a organização, melhor é o desempenho do grupo. Neste sentido, é extremamente importante que chefia e Administração se envolvam e estejam atentos para compreender a perceção dos membros da equipa de trabalho sobre o clima organizacional. Após se ter percebido aquilo que os colaboradores pensam, pretende-se reduzir ou eliminar a perceção negativa dos colaboradores, com o intuito de atenuar os efeitos negativos sobre a gestão dos recursos humanos e a eficácia organizacional (Jianwei & Yuxin, 2010). Esta terá de ser uma das tarefas da Administração, de forma a melhorar o clima existente na Lino Coelho.

No quadro 1 estão sintetizados os aspetos positivos da cultura organizacional da Lino Coelho fomenta, no âmbito da cultura organizacional, bem como os aspetos que Administração deve procurar melhorar.

CLIMA ORGANIZACIONAL	
➤ <u>Cultura Organizacional</u>	
Aspetos positivos	Aspetos a melhorar
Incentivo ao trabalho em equipa	Falta de cooperação entre colegas, principalmente entre os colegas do armazém e da loja
Grande aposta no desenvolvimento tecnológico e inovação	Falta de visitas mais regulares aos armazéns da Mourisca
Descentralização das tarefas	Poucas reuniões entre os vários setores e as chefias
Estímulo à criatividade dos colaboradores	Os colaboradores abusam da entidade patronal e da chefia
Reconhecimento, por parte dos colaboradores, da posição económica estável da empresa, principalmente no mercado internacional	
Ausência de procedimentos e normas rígidas	
Antiguidade como sinónimo de respeito e não regalias superiores	
Opiniões e sugestões dos colaboradores são ouvidas e incentivadas	

Quadro 1 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Cultura Organizacional

Um dos grandes tópicos que foi desenvolvido nas entrevistas, uma vez que vários autores sustentaram a sua importância no contexto do clima organizacional, foi a satisfação dos colaboradores. Schultz (1973), citado em Badoni (2010), descreve a satisfação no trabalho como um conjunto de atitudes que os colaboradores têm na sua função, uma disposição psicológica das pessoas em relação ao seu posto de trabalho e como se sentem no seu local de trabalho.

Baseado no modelo proposto por Hackman e Odellham (1980), em que os autores afirmaram que a satisfação no trabalho é resultado das características da função que o trabalhador executa na organização, um dos grandes tópicos de análise foram as “características da função”. Os colaboradores descreveram a variedade de aptidões, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia da função e o *feedback*.

Como aspetos a frisar pela positiva, surge a grande autonomia que os colaboradores da Lino Coelho têm. A Administração delega competências e cada pessoa é responsável por executar as suas tarefas e planear o seu trabalho, com grande

independência. A autonomia é bastante frisada ao longo das entrevistas aos colaboradores. Também na sua entrevista, o administrador fez questão de salientar esta autonomia que considera fomentar a criatividade das pessoas, as suas sugestões. A autonomia é um dos aspetos mais utilizados quando se pretende medir o clima organizacional nas empresas, sendo utilizada quer no *WES*, quer no *MDOQ10*.

Para além disso, as pessoas têm a sua função na empresa e são da sua responsabilidade todas as tarefas associadas, do princípio ao fim. Há alguma interdependência entre setores na empresa, mas cada pessoa é responsável pela totalidade dos seus processos.

Outra das características da função é a variedade de aptidões. Apesar de haver alguns colaboradores com poucas habilitações, é certo que a Administração incentiva as pessoas a desenvolverem as suas competências e conhecimentos, promovendo a formação. No atendimento ao público é importante que as pessoas estejam preparadas e aptas, cada uma na sua área. Assim, os colaboradores afirmam que recorrem, em muitas situações, às competências e conhecimentos que foram desenvolvendo.

Para Hackman e Oldham (1980), as características mencionadas influenciam o estado psicológico dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho profissional e a satisfação no trabalho. Desta forma, a variedade de aptidões dos indivíduos, a identidade e o significado da tarefa contribui para o aumento do nível de significado do trabalho para estes. Por sua vez, a autonomia na função contribui para reforçar o sentido de responsabilidade do indivíduo, ao passo que, o *feedback* permite reforçar o conhecimento dos resultados do trabalho que o indivíduo executa.

Em suma, à luz do modelo de Hackman e Oldham (1980), é útil afirmar que os colaboradores têm grande sentido de responsabilidade, uma vez que o seu grau de autonomia é elevado. Para além disso, o trabalho que os funcionários realizam parece ter significado, porque vêem como importante, exigir a utilização de uma variedade de aptidões e ter identidade. Ao invés, de acordo com o modelo dos autores mencionados, a característica *feedback* está menosprezada, pelo que a Administração se deve focar num *feedback* mais construtivo. De facto, os colaboradores não gostam do *feedback* sobre o seu trabalho, que geralmente recebem, porque não costuma ser construtivo. Os colegas, em vez de darem a sua opinião sobre o trabalho uns dos outros, fazerem sugestões, quando comentam é sempre negativamente. No que se refere ao *feedback* da Administração, há tendência para apenas mencionar as falhas dos colaboradores. Chefia

e gestor deverão reconhecer quando um colaborador está a fazer um bom trabalho, de forma a estes se sentirem satisfeitos.

De facto, a autonomia que os colaboradores têm, no exercício da sua função, permite que desenvolvam os seus métodos e sintam que a Administração confia no seu trabalho e incentiva o espírito de equipa. Por outro lado, parece que o elevado nível de autonomia leva à existência de mais erros e falhas.

A *Work Environment Scale* propõe ainda que, quando se pretende avaliar o clima nas organizações, se tenha em conta: envolvimento, coesão entre colegas e conforto físico (Insel & Moos, 1974). Nesta linha de orientação, os colaboradores foram questionados sobre como se sentiam em relação às condições físicas de trabalho, ao equipamento que utilizam, às perspectivas de promoção, ao nível da colaboração e clima de relação entre colegas, à remuneração e ao trabalho que realizam.

No que diz respeito à satisfação dos colaboradores em relação às condições físicas, importa salientar que os colaboradores consideram que têm um espaço agradável, de um modo geral. Apesar disso, na loja em Águeda, o espaço de atendimento ao cliente deveria ser mais acolhedor, com a introdução de aquecimento. No inverno, são várias as pessoas que mencionam que a loja é muito fria. Quando um cliente pretende ir comprar alguma coisa, não gosta de se sentir desconfortável, com mais frio dentro da loja do que na rua.

No armazém, as condições merecem um especial destaque. Através das entrevistas e do relatório que foi elaborado, facilmente se percebe que o espaço deveria estar mais limpo e os materiais necessitam de ser reorganizados. Para além disso, surge a necessidade de remodelar o espaço de atendimento ao público. De facto, os armazéns da Mourisca servem como um apoio, sobretudo à exportação. Mas, há clientes que recorrem a este local para ser atendidos e, portanto, também ali o atendimento deveria merecer atenção, por parte da Administração.

Tal como os colaboradores da loja irão começar a usar farda de trabalho, de forma a serem reconhecidos pelos clientes que precisam de ajuda, também os funcionários dos armazéns deveriam andar identificados e com fardas adequadas. Nos armazéns, os colaboradores estão mais sujeitos às condições climatéricas, uma vez que o espaço aberto é muito grande. Assim, o equipamento de trabalho teria de ser adequado às condições às quais estão sujeitos.

É de valorizar a remodelação que está a ser feita no armazém da loja. A Administração percebeu que seria preciso fazer remodelações, que o cliente espera uma

resposta cada vez mais ativa da Lino Coelho. É importante este pensamento direcionado para o cliente, para as suas necessidades e, neste sentido, a gestão merece reconhecimento. Para além disso, os colaboradores mencionaram o esforço que a Administração faz quando o equipamento não está conforme pedindo, imediatamente, assistência.

Merece ainda destaque o facto de que, quando a Administração deteta lacunas em alguma área, a promoção é feita internamente, ao invés de recorrer à contratação de alguém no exterior. As promoções têm sido poucas, mas é certo que existem e a Administração não demonstra um pensamento estanque, neste sentido.

Os colaboradores que referem que as promoções que existem não são justas, tencionam vir a ser promovidos. Por outro lado, há pessoas que gostam daquilo que fazem e não pretendem exercer outra função na empresa.

A perceção de justiça varia de pessoa para pessoa. Nesta perceção podem ter influência os atritos que existem entre os colaboradores. Para conseguir fazer promoções mais justas, a Administração deveria fazer uma melhor avaliação das competências dos seus colaboradores. Não é pelo facto do recrutamento ser interno que as chefias não devem fazer uma avaliação de competências e conhecimentos. Neste sentido, a sugestão de um dos colaboradores no sentido de existir um programa de avaliação interna dos funcionários, seria adequada.

É importante que a empresa procure movimentar internamente os seus funcionários e que estes estejam recetivos a tal, pois segundo Peiró (1982) e Cook *et al.* (1981), citados em Alcobia (2001), as dimensões “progressão na carreira” e “progressão dentro da empresa” são fundamentais para a existência de um clima organizacional positivo.

A remuneração é o aspeto relativamente ao qual os colaboradores estão mais descontentes. Claro que as pessoas querem sempre ganhar mais. De acordo com as informações fornecidas pelo departamento de Recursos Humanos, não há nenhum colaborador que ganhe o ordenado mínimo, o que atendendo ao contexto e ao nível de habilitações coloca a empresa numa posição atractiva para novos recrutamentos.

Os colaboradores referem que existem injustiças na atribuição das remunerações. Também ao nível da remuneração têm influência os atritos e divergências entre colegas. Assim, a Administração deveria rever a forma como atribui os salários, uma vez que a própria chefia admite que há colaboradores mais antigos na empresa que beneficiaram dos “bons tempos”, em termos económicos.

Com base no modelo de Spector (1997), é importante que a Administração consiga perceber quais são os determinantes positivos e negativos da satisfação dos colaboradores, de forma a eliminar ou reduzir os negativos. Estes determinantes conduzem a elevados custos para a empresa, uma vez que os colaboradores diminuem a sua produtividade e, conseqüentemente, a competitividade da organização.

Rahimić (2013) defende que o trabalho de gestão está diretamente orientado para clima organizacional, e indiretamente para a cultura, pois o clima está estritamente relacionado com a satisfação e influencia a cultura organizacional. Neste sentido, a administração da empresa tem conseguido estar conforme com a posição de Rahimić (2013), uma vez que, pelas práticas implementadas, todos os colaboradores da Lino Coelho afirmam “De um modo geral, estou satisfeito” e, para além disso, gostam do trabalho que fazem.

O quadro 2 sintetiza os aspetos positivos que contribuem para a satisfação dos colaboradores, bem como os aspetos que a Administração deveria procurar melhorar.

CLIMA ORGANIZACIONAL	
➤ <u>Satisfação dos colaboradores</u>	
Aspetos positivos	Aspetos a melhorar
Grande autonomia	<i>Feedback</i> dos colegas e da Administração deveria ser mais construtivo e sistemático
Função completa com princípio, meio e fim	Condições físicas: <u>Armazéns</u> : limpeza do local, reorganização dos materiais, remodelação do local de atendimento ao público, introdução de fardas de trabalho Loja: tornar o espaço mais acolhedor, com temperaturas amenas
Incentivo à variedade de aptidões dos colaboradores	Clima de pouca entreajuda entre colegas
Colaboradores consideram que as suas tarefas têm significado	As remunerações deveriam ser revistas
Introdução de fardas de trabalho no atendimento da loja	
Remodelação do armazém de apoio à loja em Águeda	
Equipamento em bom estado	
Quando detetada uma lacuna de pessoal em alguma área, a promoção é interna	
Promoção de ações de formação para os colaboradores	
Os colaboradores compreendem que, perante a atual situação económica, as remunerações são justificáveis	

Quadro 2 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Satisfação dos colaboradores

No seguimento do pensamento de Hawabhay *et al.* (2009), que destaca a necessidade da existência de comunicação para a coordenação das atividades e qualidade do clima organizacional, foi solicitado aos colaboradores que comentassem a comunicação existente na empresa no que respeita, quer dos colegas do seu setor, quer de colegas de outro setor, quer de chefias, quer da direção da empresa. Para além disso, também Majer e D'Amato incluem a dimensão comunicação no seu questionário (D'Amato e Majer, 2005).

Assim, conforme a proposta de D'Amato e Majer (2005), recolheram-se as experiências relacionadas com as redes de comunicação organizacionais e a forma como a comunicação flui, no sentido horizontal e vertical na empresa Lino Coelho.

Na organização, a comunicação envolve todos os níveis hierárquicos, uma vez que todas as funções estão interligadas e a Administração valoriza o facto de os funcionários contribuírem com sugestões.

De facto, há uma comunicação eficiente entre chefia e colaboradores, bem como entre a Administração e a generalidade dos funcionários da empresa.

Para a Administração, é importante que os funcionários se sintam como parte integrante da empresa e, como tal, há comunicação entre colegas do mesmo setor, entre colegas de diferentes setores e entre os superiores hierárquicos e colaboradores. O gestor da Lino Coelho percebeu rapidamente a importância de uma boa comunicação entre todos.

Apesar disso, também ao nível da comunicação a relação entre os colegas de loja e dos armazéns está beliscada. Impera que se resolvam urgentemente os atritos que existem entre estes setores. Os colaboradores dos armazéns deverão estar envolvidos, tal como os colegas, na tomada de decisão, nas opiniões e sugestões. Também eles devem ser ouvidos, criando reuniões para saber o que pensam e, sempre que possível, criar equipas provenientes de setores diferentes.

As reuniões de *brainstorming* seriam muito interessantes numa empresa como a Lino Coelho, que está presente em várias áreas e com uma grande expansão ao nível do marketing e desenvolvimento tecnológico. Neste sentido, reuniam-se todos os setores, englobando as várias sugestões, trabalhando todos no mesmo sentido, com o mesmo rumo.

Normalmente, os colaboradores costumam falar sobre questões de trabalho, por telefone. Há assuntos que exigem que as pessoas obtenham respostas imediatas e o canal mais acessível é o telefone. Para além disso, várias vezes recorrem aos *emails*, bem como à comunicação presencial. É de enaltecer o uso de vários canais de comunicação, apesar disso, a Administração deverá ter em atenção que há assuntos que devem ser discutidos em reuniões, de forma mais detalhada.

A comunicação entre colegas falha por ser pouco sincera e frontal. Apesar de ser uma empresa com tão poucos colaboradores, por vezes, falha a união e a sinceridade. Há episódios em que o intuito é prejudicar o colega e não colaborar. Também o “falar nas costas do colega” é algo que os funcionários fazem recorrentemente. O papel da

Administração aqui passa por não incentivar este tipo de comportamentos, alertando as pessoas que o interesse é todos fazerem parte da mesma organização, todos serem um grupo.

O clima organizacional pode ser um mediador de alguns processos e operações organizacionais, tais como, a motivação, a coordenação, o controlo, a comunicação, a tomada de decisão e a resolução de problemas (Ekvall, 1996 citado em Moghimi *et al.*, 2013). Assim, faz todo o sentido que a Administração conjugue os diferentes processos destacados por Ekvall.

No quadro 3 estão sintetizados os aspetos positivos da comunicação organizacional, bem como os aspetos que a Administração deveria procurar melhorar.

CLIMA ORGANIZACIONAL	
➤ <u>Comunicação Organizacional</u>	
Aspetos positivos	Aspetos a melhorar
Comunicação flui em todos os sentidos	Comunicação pouco eficaz entre colegas de loja e armazém
Importância dada às opiniões e sugestões dos colaboradores	Comunicação, por vezes, pouco sincera e frontal entre colegas
Comunicação eficiente entre chefias e colaboradores	Necessidade de mais reuniões para discussão de ideias
Utilização de vários canais de comunicação	

Quadro 3 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Comunicação Organizacional

Por fim, o último tópico que os colaboradores foram convidados a discutir foi a liderança. Assim, com base no MDOQ10, os colaboradores discutiram aspetos como o facto dos superiores hierárquicos ouvirem as suas ideias ou não, a utilização dos conhecimentos técnicos e profissionais na tomada de decisão, se os superiores estão informados sobre o que se passa nos vários níveis organizacionais e o tipo de participação que são convidados a ter, no que respeita à tomada de decisão.

De facto, o estilo de liderança dos gestores determina os efeitos ao nível da cultura organizacional, satisfação dos colaboradores, comprometimento organizacional, eficácia, produtividade, desempenho e criatividade dos colaboradores (Eshraghi *et al.*, 2011). Neste sentido, é extremamente importante fazer a análise integrada das referidas componentes.

Assim, tal como já foi mencionado, a Administração delega nos colaboradores responsabilidades associadas a cada função. As pessoas não necessitam de recorrer constantemente à Administração para determinados assuntos serem aprovados ou resolvidos. Há questões em que é preciso outro tipo de abordagem e aí a Administração tem um papel importante.

Também ao nível da tomada de decisão, os colaboradores são convidados e incentivados a fazer parte deste processo. Salienta-se ainda o facto de os funcionários terem incentivos, por parte da gestão, para adquirir novas valências e conhecimentos. Nos dias atuais, é cada vez mais importante a formação profissional. Não só a empresa deveria promover ações de formação, mas também os próprios colaboradores deveriam ter esse interesse e adquirir novas valências por vontade própria.

Pelo contrário, é de destacar pela negativa o pouco acompanhamento que é feito, principalmente no setor dos armazéns da Mourisca. Os colaboradores referem que há um fraco conhecimento do que se passa, principalmente neste setor. A maior preocupação da Administração da Lino Coelho terá de passar por modificar o funcionamento dos seus armazéns. Deverá haver um acompanhamento destes colaboradores, bem como a identificação dos funcionários como uma parte participativa da organização.

Tratando-se de uma empresa que é um negócio familiar, facilmente se percebe a grande importância das decisões dos administradores e dos outros líderes organizacionais nas fases iniciais do ciclo de vida da organização. Este tipo de decisões iniciais têm um impacto profundo no desenvolvimento da organização, levando à criação de estratégias, estruturas, da cultura e do próprio clima organizacional, tal como sustenta o autor Schein (1992), citado em Shanker & Sayeed (2012). O administrador atual não tem total responsabilidade no clima organizacional que a Lino Coelho apresenta mas, todos os administradores que passaram pela empresa, desde a sua criação. Assim, cabe ao atual gestor saber contornar as situações onde há lacunas e colmatá-las.

Blake e Mouton cruzaram as orientações para as tarefas e para os indivíduos, obtendo cinco estilos de liderança: simpático, autocrático, anémico, intermédio e integrador (Rego *et al.*, 2007). Após a apresentação dos aspetos relacionados com a liderança da organização, pode concluir-se que, a liderança da Lino Coelho apresenta um estilo intermédio.

De facto, denota-se um compromisso entre a orientação para as pessoas e a orientação para a tarefa, ou seja, simultaneamente, os líderes da Lino Coelho preocupam-se com os aspetos técnicos do trabalho, o alcance das metas propostas e em estabelecer boas relações com os colaboradores.

No que se refere aos estilos de liderança propostos por Likert, a organização em estudo baseia-se, essencialmente, em dois estilos: consultivo e participativo. O estilo consultivo caracteriza-se pela participação dos colaboradores, sendo que o líder os consulta e escuta e a comunicação é feita de forma bidireccional, tal como referem os colaboradores nas suas entrevistas. Para além disso, o estilo participativo (ou democrático) procura integrar todos no processo de tomada de decisão. Este facto é bem notório nas entrevistas que se encontram em anexo.

O quadro 4 representa os aspetos positivos e os aspetos negativos da empresa em estudo, no que se refere à liderança organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL	
➤ <u>Liderança</u>	
Aspetos positivos	Aspetos a melhorar
Delega responsabilidades nos colaboradores das diversas áreas	Pouco acompanhamento do setor dos armazéns na Mourisca
Colaboradores são convidados a participar na tomada de decisão e discussão	
Incentivo à aquisição de novas valências para uma tomada de decisão mais eficaz	
Liderança participativa, que promove a opinião das pessoas	
Interesse pelo que os funcionários pensam e sugerem	

Quadro 4 - Síntese dos aspetos positivos e a melhorar no âmbito da Liderança

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O estudo desenvolvido permitiu desenvolver algumas ideias e pistas para implementar em investigações futuras.

Tal como se pode constatar anteriormente, há uma grande diversidade de instrumentos de medida do clima organizacional. O presente trabalho apenas se centrou em dimensões propostas por Insel e Moos (1974) na WES e por D'Amato e Majer (2005) na escala MDOQ10. Assim, seria extremamente benéfico, em futuras investigações, utilizar uma gama mais variada de dimensões para aprofundar o conhecimento da realidade organizacional. Também seria interessante elaborar e verificar em que medida esses instrumentos são adequados à realidade das PME portuguesas.

De facto, a investigação qualitativa permite que os indivíduos não se sintam limitados às opções de um questionário, mas a conciliação de uma entrevista com um questionário baseado nas dimensões propostas pelos autores citados permitiria confrontar resultados e fazer uma análise mais sustentada da temática em estudo.

Em investigações futuras, também poderia ser útil referir a abordagem utilizada em várias empresas de pequena ou média dimensão, que permitisse uma análise integrada do panorama destas empresas. Assim, seleccionavam-se algumas PME e procedia-se à implementação do estudo proposto.

Por outro lado, seria igualmente interessante avaliar o clima de uma organização de grande dimensão. Há uma grande diversidade de estudos na área do clima organizacional, principalmente no que respeita à aplicação em grandes empresas. No entanto, a grande maioria desses estudos apenas se centram em questionários realizados a alguns colaboradores. Neste sentido, propõe-se a realização de entrevistas a todos os colaboradores numa empresa de grande dimensão, de forma a perceber as perceções de uma variedade elevada de funcionários.

Ao longo deste estudo surgiram algumas dificuldades na sua realização. O primeiro grande entrave foi a realização do estágio curricular em conjunto com o relatório de estágio. É bastante complicado conseguir conciliar um bom trabalho na empresa onde estamos a estagiar, com empenho e dedicação e, simultaneamente, ter de desenvolver um relatório que implica grande investimento de tempo em pesquisa e elevada concentração. A realização do estágio curricular é uma forma excelente de

alargar o conhecimento do mercado de trabalho, mas o desgaste é, também ele, muito grande.

Outra das dificuldades que foram surgindo ao longo deste projeto foi a realização das entrevistas a todos os colaboradores da Lino Coelho. Não são muitos os funcionários da organização em estudo, mas há colaboradores que não estão com grande frequência na empresa, nomeadamente, os vendedores e os motoristas.

Apesar da existência de alguns entraves no decorrer do relatório de estágio, foi possível ultrapassá-los e concluir o presente estudo.

CONCLUSÃO

Tal como era previsto inicialmente, o estágio curricular permitiu alargar o conhecimento e colocar em prática as temáticas subjacentes ao tema Clima Organizacional. Ao longo dos oito meses, foi possível desenvolver competências nas áreas de marketing, administrativa, comercial e contabilidade que servirão de suporte no futuro.

Perante o atual ambiente, extremamente competitivo e instável, uma vantagem competitiva fundamental decorre, essencialmente, da intensidade do conhecimento, da flexibilidade e da inovação. Para alcançar o sucesso dos negócios, é necessário um bom ambiente proporcionado pela organização, pois quando esta tem um clima de trabalho positivo e, simultaneamente, reconhece o trabalho dos colaboradores, estes contribuem para uma maior rentabilidade organizacional.

O presente trabalho, cuja temática se enquadra no clima organizacional contemplou um enquadramento teórico em torno dos conceitos associados ao clima. Neste sentido, analisaram-se os efeitos do clima, percebendo-se que, em inúmeros estudos empíricos foram associados ao clima organizacional os conceitos de cultura organizacional, satisfação dos colaboradores, comunicação e liderança organizacional.

Assim, formulou-se, inicialmente, o problema de pesquisa: analisar o clima organizacional na Lino Coelho, S.A. e compreender o ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores.

No âmbito da componente do clima, **cultura organizacional**, foram destacados como aspetos positivos da organização o incentivo ao trabalho em equipa. Este foi o valor que os colaboradores mais salientaram ao longo das entrevistas.

Para além disso, também a grande aposta no desenvolvimento tecnológico e na inovação foram mencionados. Há, de facto, vários planos, neste âmbito, por parte das chefias da empresa. No atual cenário competitivo global é essencial que a organização tenha percebido a importância de se orientar para estes conceitos e conseguir acompanhar as tendências. Assim, também tem sido incentivada a criatividade dos funcionários, tal como as suas opiniões e sugestões são ouvidas e incentivadas.

De realçar ainda a descentralização das tarefas, uma vez que a Administração tem as tarefas distribuídas pelos vários setores, departamentos, delegando competências nos colaboradores.

É certo que o mercado nacional está debilitado. No entanto, a Administração, desde cedo começou a perceber a importância de se representar noutros mercados. Os colaboradores reconhecem a posição económica estável da empresa, principalmente no que se refere ao mercado internacional.

Na Lino Coelho, não há regras e procedimentos que os colaboradores devam seguir, de forma rígida. Pelo contrário, as chefias caracterizam-se por uma grande flexibilidade, nos diversos assuntos, para com os seus funcionários.

Para além disso, a antiguidade dos colaboradores é vista, pelas chefias, como um sinónimo de respeito pelas pessoas.

Por outro lado, considera-se que há lacunas a colmatar ao nível da cooperação entre colegas. Este é um valor bastante beliscado, sendo que, principalmente entre colegas de loja e de armazém, há registos de pouca entajuda e cooperação. É urgente que a Administração perceba esta falha e consiga integrar os colaboradores, de forma a que todos eles tenham o mesmo rumo.

Todos os funcionários que estão nos armazéns a exercer a sua função mencionam que raramente alguém da chefia vai àquele local perceber como é que as coisas estão a funcionar. Neste sentido, terão de existir visitas regulares a este local, para que os próprios colaboradores sintam que também fazem parte da Lino Coelho, que o seu trabalho é importante. Os funcionários entendem que a distância física tornou-se também num distanciamento deles, do seu trabalho.

De facto, foi mencionado anteriormente que há ausência de regras e procedimentos escritos que os colaboradores devem obedecer, bem como uma grande flexibilidade das chefias. No entanto, este aspeto está a conduzir a algum abuso da confiança das chefias da empresa. É benéfica esta flexibilidade, mas terão de existir limites que os funcionários conheçam e respeitam.

Outro dos aspetos que deve ser colmatado é a existência de mais reuniões e de frequência mais regular entre os vários setores e chefias. Não basta que as chefias digam que pretendem que os colaboradores opinem e façam sugestões. As reuniões podem servir, não só para eliminar e discutir divergências entre setores, como para promover o espírito de equipa e a troca de opiniões.

No que se refere à componente **satisfação dos colaboradores**, destaca-se a grande autonomia que a Administração delega aos seus colaboradores, permitindo que estes se organizem nas suas tarefas. Para além disso, os funcionários compreendem o

que fazem e, na sua generalidade, a sua função é vista como completa, do princípio ao fim.

Apesar de existirem alguns colaboradores com poucas habilitações, é certo que a Administração incentiva as pessoas a desenvolverem as suas competências e conhecimentos, promovendo a formação (variedade de aptidões). Neste âmbito, a empresa promove ações de formação para os colaboradores, permitindo que estes desenvolvam os seus conhecimentos.

No decorrer das entrevistas, os colaboradores, de um modo geral, afirmam que estão satisfeitos perante a atitude das chefias, no âmbito das remodelações que estão a implementar. Assim, a Administração da Lino Coelho está a remodelar o armazém de apoio à loja, sendo que também serão introduzidas, nos próximos meses, fardas no atendimento da loja.

Também no que concerne ao equipamento, na sua generalidade, os colaboradores estão satisfeitos, com exceção das falhas existentes ao nível do sistema, no armazém da Mourisca.

Quando é detetada alguma lacuna de pessoal, a promoção é feita internamente. As chefias estão atentas ao desenvolvimento pessoal de cada funcionário e, quando surge alguma falha, optam por não recrutar no exterior, mas promover as pessoas que se mostraram capazes de desenvolver outros projetos.

A remuneração é dos aspetos mais discutidos pelos colaboradores. Por um lado, os funcionários da Lino Coelho compreendem que, perante a atual situação económica, as remunerações são justificáveis. Por outro lado, as pessoas consideram que estas deveriam ser revistas.

Há aspetos que a Administração deve, urgentemente, tentar diminuir o seu descontentamento nos indivíduos, como é o caso do *feedback*. O *feedback* existente na empresa, quer por parte dos colegas, quer por parte das chefias, deveria ser mais construtivo.

Para além disso, as condições físicas nos armazéns da Mourisca deveriam ser alteradas. O local deveria ser limpo, reorganizando os materiais, fazendo a remodelação do local de atendimento ao público e introduzindo fardas no atendimento. No que respeita às condições físicas da loja em Águeda, o espaço deveria ser mais acolhedor, com temperaturas amenas.

O outro aspeto que os colaboradores se mostram descontentes é o clima de pouca entajada entre colegas dos diferentes setores. Há, de facto, divergências,

principalmente entre setores. É necessário reunir os vários setores e promover uma maior cooperação e respeito.

A componente **comunicação organizacional** foi discutida no âmbito do clima organizacional. Assim, de um modo geral, pode afirmar-se que a comunicação flui em todos os sentidos. Importa ainda destacar a importância que as chefias dão às opiniões e sugestões dos colaboradores. Neste sentido, considera-se que há uma comunicação eficiente entre chefias e colaboradores. Por fim, salienta-se a utilização de vários canais de comunicação, nomeadamente, presencial, *email* e telefone.

No entanto, há aspetos que a Administração deve melhorar, no que diz respeito à comunicação organizacional. Tal como foi constatado anteriormente, a comunicação entre colegas de loja e armazém é pouco eficaz, devido aos atritos e divergências existentes. Urge colmatar esta divergência.

Para além disso, a comunicação, por vezes, é pouco sincera e frontal entre colegas. Neste sentido, é preciso reunir, criar discussões entre todos os colaboradores.

Por fim, foi discutida a componente **liderança organizacional**. Neste âmbito, é de enaltecer a delegação de responsabilidades nos colaboradores das diversas áreas.

A Administração está a fazer um trabalho positivo, neste âmbito, sendo que os colaboradores são convidados a participar da tomada de decisão e discussão. Aqui se denota o interesse pelo que os funcionários pensam e sugerem.

Destaca-se o facto de os colaboradores serem incentivados a adquirir novas valências para uma tomada de decisão mais eficaz, assim como, uma liderança participativa que promove a opinião das pessoas.

De facto, denota-se um compromisso entre a orientação para as pessoas e a orientação para a tarefa, ou seja, simultaneamente, os líderes da Lino Coelho preocupam-se com os aspetos técnicos do trabalho, o alcance das metas propostas e em estabelecer boas relações com os colaboradores.

De um modo geral, a organização em estudo baseia-se, essencialmente, em dois estilos de liderança, preconizados por Likert: consultivo e participativo. O estilo consultivo baseia-se na participação dos colaboradores, sendo que o líder os consulta e escuta e a comunicação é feita de forma bidireccional, tal como referem os colaboradores nas suas entrevistas. Para além disso, o estilo participativo (ou democrático) procura integrar todos no processo de tomada de decisão. Este facto é bem notório nas entrevistas.

Em suma, a presente investigação tem implicações, não apenas para a Gestão da Lino Coelho, mas também para outras empresas que pretendam avaliar o clima existente, permitindo definir novas estratégias.

BIBLIOGRAFIA

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In: Ferreira, J. M. C., Neves, J. e Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ambrose, M., Arnaud, A. e Schminke, M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, 323-333.

Bogdanović, M. (2011). Organizational Climate and Organizational Efficacy in Croatian Manufacturing enterprises. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 185-190.

Calado, M. e Sousa, E. (1993). Clima Organizacional e Suas Significações: Literatura Revisitada. *Revista Análise Psicológica*. 2, 201-211.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. III. e Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: Mc-Graw- Hill.

Chambel, M. J. e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chiavenato, Idalberto (1987). *Administração de Recursos Humanos*. S. Paulo: Atlas.

D'Amato, A. e Majer, V. (2005). *M_DOQ10 – Majer_D'Amato Organizational Questionnaire 10. Manuale*. Firenze. O.S. Organizzazioni Speciali.

Denison, D. R. (1996) “What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars”. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

Eshraghi, H., Harati, S. H., Ebrahimi, K., e Nasiri, M. (2011). The Relationship between Organizational Climate and Leadership Styles of the Managers of Physical Education Offices in Isfahan Province. [Article]. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 5(12), 1985-1990.

Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, Jose e Caetano, António (2002). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.

Friedlander, F., e Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.

Furnham, Adrian (2005), *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*, 2nd ed., New York, Psychology Press.

Hackman, J. R., e Oldman, G. R. (1980). *Work Redesign*, Reading, Mass: Addison- Wesley.

Hawabhay, B. B., Abratt, R., e Peters, M. (2009). *The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius*. Academic Research.

Insel, R., e Moos, R. H. (1974). *Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

James, L.R., L.A. James e A.K. Ashe, (1990). *The Meaning of Organizations*. In: *Organizational Culture and Climate*, Schneider, B. (Ed.). Jossey-Bass, San Francisco, pp: 40-84.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., e Solomon, P. (2006). *The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, p. 271-282.

Jianwei, Z., e Yuxin, L. (2010). *Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study*. [Article]. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.

Joyce, W. e Slocum, J. (1979). "Climates in Organizations," in *Organizational Behavior*, S. Kerr (ed.) Columbus, OH: Grid Publishing Company, 317-336.

Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (1966), *The Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.

Kotler P. (1998) *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

Lima, Maria Luísa; Vala, Jorge; Monteiro, Maria Benedicta (1994). *A Satisfação Organizacional: confronto de modelos*. In: Vala, et al. *Psicologia Social das Organizações: estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

Litwin, G. H., Stringer, R.A. (1979). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.

Louro, Cristina Maria Diamantino (1995). *Tradução e adaptação da Work Environment Scale (W.E.S.) à População Portuguesa*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Monografia de fim de curso).

Mayer, D. M., Kuenzi, M., e Greenbaum, R. L. (2009). *Making Ethical Climate a Mainstream Management Topic: A Review, Critique, and Prescription for the*

Empirical Research on Ethical Climate. In D. De Cremer (Ed.), Psychological perspectives on ethical behavior and decision making (p. 181-214). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Moghimi, S., e Subramaniam, I. D. (2013). Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. [Article]. *International Journal of Business & Management*, 8(5), 1-12.

Mulki, J.P., Jaramillo, J. F., e Locander, W. B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress. *Journal of Business Ethics*, 78, p. 559-574.

Mullins, Laurie J. (2004) – *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Mumby, Dennis K. (2001), “Power and Politics”, in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 585 – 623.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Payne, R., e Pugh, D. S. (1971). Organizations as psychological environments. In P. B. Warr, (Org.), *Psychology at work* (pp. 374-402). Harmondsworth: Penguin.

Parboteeah, K., Chen, H., Lin, Y.-T., Chen, I. H., Lee, A., e Chung, A. (2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? [Article]. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599-611.

Peña-Suárez, E., Muñoz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E., e García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. [Article]. *Evaluación del clima organizacional: propiedades psicométricas de la Escala CLIOR.*, 25(1), 137-144.

Pordata, 14/05/2013, www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+Activa-7

Rahimić, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. [Article]. *International Business Research*, 6(3), 129-139.

Rego, A., Cunha, M. P. e., Cunha, R. C. e., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*: Editora RH.

Rode, J. C. (2004) Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, Newbury Park, v. 57, n. 9, p. 1205-1230.

Schneider, B. e Hall, D. T., (1972), "Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests", *Journal of Applied Psychology*, 56:447-455

Schneider, B., A. P. Brief and R.A. Guzzo (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, Spring: 7-18.

Schein, Edgar H. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*. Vol. 45 (2): 109-119.

Schneider, I.K., Eerland, A., van Harreveld, F., Rotteveel, M., van der Pligt, J., van der Stoep, N., Zwaan, R. A.(2013). One way and the other: The bidirectional relationship between ambivalence and body movement. *Psychological Science*.

Shanker, M., e Sayeed, O. B. (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate. [Article]. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 470-484.

Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Inc., California.

Stoner, James A. F. (1985). *Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Tagiuri, R; Litwin,G. H. (1968). *Organizational Climate: Exploration of a concept*. Boston, Division of Research, Harvard Business School.

Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London, Prentice Hall.

Vasilcovschi, Nicoleta (2013). *Organizational Communication – Strategies International Level*. *Transition Studies Review*. 9, 493-502.

Weick, Karl (1979), *The Social Psychology of Organizing*, London: Random House.

ANEXOS

Anexo 1 – Relatório do Armazém da Mourisca

11 de Janeiro de 2013

Armazém da Mourisca da empresa Lino Coelho S.A.

Tópicos a avaliar:

1. Condições de trabalho
2. Organização das tarefas
3. Relação com o cliente
4. Relação uns com os outros
5. Separação do material
6. Conferir material

Colaboradores:

Paulo Castro

Jorge Cardoso

Paulo Rocha

Eduardo Mourão

Henrique Brinco

No dia 11 de Janeiro de 2013 estavam presentes no armazém da Mourisca o Paulo Castro, o Jorge Cardoso e o Paulo Rocha. Os colaboradores Henrique Brinco e Eduardo Mourão encontravam-se a fazer entregas de material.

Relativamente às **tarefas que estavam a realizar**, o colaborador Jorge Cardoso encontrava-se a separar material para exportação, assim como no atendimento de clientes que se dirigiam ao armazém. O Paulo Rocha estava a fazer o balanço de material cerâmico e a separar material para exportação, juntamente com o Jorge Cardoso. Por fim, o Paulo Castro estava a fazer o atendimento dos clientes, mostrando-lhes o material que pretendiam e proceder ao registo no sistema da saída desse material vendido.

Dirigi-me a cada um dos colaboradores que se encontrava no armazém (à exceção do Sr. Mourão e do Henrique que se encontravam nas entregas de material),

questionando-os sobre a opinião deles sobre todos os tópicos anteriores que pretendíamos avaliar. De salientar que todos eles se mostraram disponíveis a falar, assim como deram sugestões para corrigir situações que pensam não estar a funcionar bem no armazém da Mourisca.

Quanto ao primeiro tópico que se pretende avaliar, relativo às **condições de trabalho**, o colaborador Jorge Cardoso considera que podiam ser piores. Há muitas coisas que deveriam ser modificadas, nomeadamente a parte exterior do armazém. O piso exterior está em péssimo estado, segundo o Jorge Cardoso e se não têm cuidado, viram as paletes. De acordo com a opinião do Paulo Castro, as condições de trabalho são complicadas. Há muito pouco espaço, pelo que se deveria ter mais espaço próprio (do Lino Coelho), uma vez que há muito material na via pública, inclusive material que está lá há muitos anos e que não se vende. Para além disso, a pavimentação está horrível, devido aos empilhadores e quantidade de camiões que passam por lá. O Paulo Rocha considera que se deveriam proceder a alterações nas condições de trabalho. Na opinião deste colaborador, o arquivo que está em baixo, deveria passar para cima e colocar uma exposição no escritório de baixo com coisas mais básicas (por exemplo: luvas, etc.) que há pessoas que, por vezes perguntam se têm. Para além disso, este colaborador também menciona que a parte cerâmica no exterior deveria estar toda num sítio vedado. Desta forma, é necessário comprar um terreno ao lado e vedá-lo.

Outra das questões que se pretende avaliar é a **organização das tarefas**. Neste sentido, os três colaboradores presentes estão em consenso. O Jorge Cardoso afirma que cada um já sabe o que tem de fazer, são auto-didatas, organizam-se entre eles. Por sua vez, o Paulo Castro diz que cada um se distribui, já sabem os três o que têm de fazer. Menciona ainda que estão habituados a contarem uns com os outros e, entre eles tudo tem de ser feito. O Paulo Rocha diz também que, entre eles, já sabem o que têm de fazer.

O terceiro tópico a ter em atenção foi a **relação com o cliente**. Os três colaboradores referem que é boa, nunca houve problemas com ninguém.

Ao nível da **relação entre todos os colaboradores do armazém**, todos salientam que se dão bem e que trabalham como uma equipa.

Relativamente à **separação do material**, o Jorge considera que apenas uma pessoa devia ficar responsável só pela separação de material, uma vez que é complicado estar a separar material e ter de parar para atender um cliente. Quando se volta à separação do material, por vezes, a pessoa perde-se e já não sabe onde ia. O Paulo

Castro afirma que a separação de material é toda feita no pavilhão 3, estando assim organizada. O colaborador Paulo Rocha, relativamente a este tópico, diz que ele e o Jorge são ambos responsáveis por fazer essa separação de material.

Por fim, quando confrontados sobre a **conferência do material** que chega, todos afirmam que é complicado, na maioria das vezes, conferir o material assim que chega. No entanto, sempre que é possível, ele é conferido.

Para além dos aspetos descritos acima, importa mencionar que as cargas são distribuídas no dia anterior, no entanto, por vezes acontecem imprevistos, como foi o caso deste dia. O Sr. Mourão chegou à Revigrés para carregar e ainda não estava pronto, pelo que o colaborador Paulo Rocha teve de ir fazer cargas também, de forma a fazer tudo o que estava programado para o dia.

Os colaboradores já mencionados fazem ainda algumas sugestões, nomeadamente, haver uma passagem interior entre todos os pavilhões, assim como o pavilhão 1 estar fechado. Para além disso, as condições de trabalho, em dias de chuva, são ainda mais degradáveis, pelo que necessitavam de roupa para andar à chuva, como por exemplo casacos impermeáveis.

Após ter estado no local no dia 11 de Janeiro de 2013, foi-me possível constatar algumas situações.

Análise
1. Condições de trabalho
Aspeto físico dos pavilhões não é agradável.
Lixo no chão.
Não estão identificados os colaboradores.
Local onde o cliente se dirige para pagar está desorganizado, sujo.
Material exposto, junto ao local de atendimento, dá mau aspeto, não está limpo.
Sala, junto ao atendimento, está mal aproveitada.
No pavilhão onde se faz a separação do material há cadeiras sobrepostas, cheias de pó, desorganizadas.
Paletes de cerâmica no exterior não estão organizadas, encontram-se dispersas. Quando se tem de procurar alguma referência, é por intuição. A possibilidade de haver roubos é grande.
Má disposição do material para exportação.

Casas-de-banho em muito mau estado.
2. Organização das tarefas
De facto, os colaboradores do armazém trabalham como uma equipa.
Sabem organizar-se entre si.
Não necessitam de ninguém andar a mandar fazer uma determinada tarefa.
Emergências de última hora facilmente resolvidas pelos colaboradores.
3. Relação com o cliente
Nada a salientar.
Clientes pedem sugestões e o colaborador dá a sua opinião sobre o material mais adequado.
“Bom dia/tarde”; “Dados”; “Quantia a pagar”; “Obrigado”.
4. Relação uns com os outros
Bom relacionamento.
Não há intrigas.
5. Separação do material
Jorge Cardoso e Paulo Rocha são os responsáveis por separar material.
Organizam-se, de forma a quando é necessário atender um cliente, um dos dois terá de se disponibilizar e retomar a tarefa mais tarde.
6. Conferir material
Não é feita na hora a conferência do material.
Quando rececionam o material, este fica num canto para, assim que houver disponibilidade, se conferir.
Há muito material por conferir.
Três pessoas não conseguem, na hora de grande afluência, atender os clientes, separar material, conferir a chegada de material, preparar cargas a nível nacional e de exportação.

O pavilhão 3 tem todo o material separado para exportação, bem como a parte reservada ao atendimento do cliente. O pavilhão 2, actualmente, é onde são colocados os restos, segundo o Paulo Rocha. No pavilhão 1 está todo o material em stock no armazém.

Importa ainda destacar que o colaborador Paulo Rocha afirmou que o pavilhão 3 tem de ter tijoleira do lado de fora a trancar as janelas, caso contrário, entram lá e roubam.

É necessário ainda referir que os colaboradores do armazém se sentem esquecidos. Mencionam que deveriam ser mais acompanhados, uma vez que a situação atual é uma anarquia total. Por um lado, os colaboradores sentem que há confiança no trabalho deles, por outro, sentem que são esquecidos pela administração.

Após ter estado em contacto direto com os colaboradores, ouvir a sua opinião e verificar as condições de trabalho, sugiro que sejam feitas algumas alterações.

Mudar o arquivo todo para a parte de cima

- O cliente não se vai deslocar, subir a escada para ver a exposição. Desta forma, a sugestão passa por colocar o arquivo todo na parte de cima dos escritórios e, em baixo ficar o atendimento ao público e a exposição.

Limpeza do local

- É necessário dar mais "brio" aos armazéns. Estes encontram-se sujos. Pelo menos, o chão barrido, apanhar os plásticos.
- As casas-de-banho estão em muito mau estado, deveria ser regularmente limpas.

Identificação dos colaboradores

- Os colaboradores deveriam ter roupa adequada, identificada.
- No verão, deviam ter pólos ou t-shirts e, no inverno, casacos impermeáveis para a chuva, visto que os colaboradores têm de vir muitas vezes ao exterior.

Remodelação do local de atendimento ao público

- As cadeiras onde, supostamente, o cliente se pode sentar, estão sujas, cheias de pó, pelo que, é aconselhável dar um aspeto mais atrativo e higiénico.
- Todos os clientes têm de se dirigir ao escritório, logo este deve estar mais acolhedor.

Mudar o contentor do lixo

- O pavilhão onde tem a separação do material contém ainda um contentor de lixo no seu interior.
- O contentor deveria ser colocado num canto, do lado exterior. Para que a
- Os clientes, mal entram no pavilhão 3, são confrontados com uma desarrumação total.

Reorganização do material cerâmico

- Os pavilhões deveriam ser organizados, de forma a ter, todo o material cerâmico separado por marca e referência.

Adquirir mais espaço

- De forma a conseguir avançar com o projeto do "Outlet", é necessário adquirir mais espaço e reorganizar todo o material.
- Não há local, neste momento, para colocar todo o material que se encontra no pavilhão 2.

empresa consiga ter sucesso e bons resultados, não basta decidir, tendo apenas em conta a sua própria opinião, mas também a opinião dos trabalhadores que estão todos os dias perante aquelas condições, nomeadamente, Paulo Castro, Paulo Rocha, Jorge Cardoso, Henrique e Mourão.

Anexo 2 – Guião das Entrevistas

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia
- Função que realiza é completa
- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho
- Variedade daquilo que faz
- Até que ponto é importante aquilo que faz
- Regras e procedimentos especificados
- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa

- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do principio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha
- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias
- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão
- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores
- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)
- Equipamento que utiliza
- Perspetivas de promoção
- Colaboração e clima de relação com os colegas
- Remuneração
- Trabalho que realiza
- Em geral

- **Comunicação**

- Colegas do setor

- Colegas de outro setor
- Chefias
- Direção da empresa

Outras informações:

Sexo

Idade

Área onde trabalha

Antiguidade na empresa

Já desempenhou outra função?

Formação académica

Estas informações devem ser pedidas junto do departamento de Recursos Humanos

Anexo 3 – Transcrição das Entrevistas

Entrevista 1

Entrevistador:

Características e funcionamento do trabalho

- Autonomia

Entrevistado 1: Sou eu que organizo o meu trabalho, ninguém me diz o que tenho de fazer. A partir do momento que me designaram responsável por este departamento, organizo as tarefas do dia-a-dia. Não tenho que esperar que os meus superiores hierárquicos me digam o que devo fazer. Tenho tarefas associadas à minha função e, como tal, a sua organização passa por mim. Há dias que aparecem imprevistos e é necessário reorganizar tudo o que tinha planeado anteriormente. Este departamento é toda da minha responsabilidade, apenas tenho o Técnico Oficial de Contas e os Revisores Oficiais de Contas para auditarem o meu trabalho. Se tenho alguma dúvida, não me dirijo ao administrador, mas ao TOC ou ROC.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 1: Todas as tarefas que compõem a minha função na empresa são apenas da minha responsabilidade e, como tal, sou eu que as desenvolvo na totalidade.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho

Entrevistado 1: Na empresa, não há um sistema de avaliação interna, pelo que a própria pessoa é que tem consciência se está a fazer um bom ou mau trabalho, o que pode melhorar ou não. Os colegas de trabalho sentem a necessidade de comentar o nosso trabalho, apenas quando cometemos alguma falha. Quando, pelo contrário, fazemos algo de mais benéfico, é indiferente. Há colegas que me comparam com a pessoa que estava anteriormente a ocupar este lugar, pela positiva, mas no dia-a-dia não é habitual dizerem-nos se o nosso trabalho é bom, o que podemos fazer de melhor.

- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 1: As chefias avisam-me quando há algum engano humano, que pode acontecer a qualquer pessoa. Estou sempre aberta a novas formas de trabalho, adapto-me a qualquer coisa. Essa foi a minha escola, percorrer todos os sectores, deu-me traquejo. É bom que nos alertam se o nosso trabalho está bom ou menos bom, significa que é importante o que fazemos e podemos melhorar dia após dia.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 1: Tenho várias tarefas ao meu encargo. A minha função é em torno da contabilidade, mas, para além disso, trato dos dois caixas da empresa- caixa sede e caixa balcão. É ainda da minha responsabilidade fazer cobranças, pelo que tenho de andar constantemente a verificar as contas correntes dos nossos clientes e esse assunto é da minha inteira responsabilidade até que esteja resolvido.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 1: Todos os trabalhos são importantes dentro de uma empresa. O meu trabalho é, basicamente, a finalização de todos os outros. É o culminar, o filtro de todas as outras tarefas. Na minha opinião, a minha função é importante mas, se as outras funções não existissem, esta também não existiria.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 1: Para tudo, é necessário haver regras, caso não existissem estávamos a viver numa anarquia. Nada funciona sem regras. Ao longo dos anos em que estou na empresa, fui aprendendo com base na experiência. Este tipo de regras que se interiorizam está relacionado com a organização de cada um, com a formação de cada pessoa. Os superiores hierárquicos são bastante flexíveis, a todos os níveis, mas há sempre a necessidade de existirem regras escritas, como o horário de trabalho.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências

Entrevistado 1: Estes anos na Lino Coelho têm-me permitido desenvolver os meus conhecimentos, nas mais diversas áreas. A empresa propôs-me executar funções no departamento de contabilidade e eu não hesitei. A experiência tem-me permitido desenvolver, quer em termos intelectuais, quer em termos humanos. Uma pessoa nova necessita de se adaptar às regras e procedimentos, encontrar uma forma de organizar as coisas, que faça sentido. A minha experiência permitiu-me exatamente dar outro rumo ao departamento, à forma como as coisas são feitas na parte contabilística.

- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 1: O próprio trabalho obriga a que tenhamos iniciativa, sejamos obrigados a procurar novas formas de abordar as coisas. Também aqui o papel da chefia é bastante importante, eles dão-nos liberdade para ir à busca e aceitam as nossas ideias.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do principio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 1: Na empresa a importância que é dada, ao nível da competência técnica, funciona muito por *feeling*. Basicamente, é por proximidade a nível profissional que percebem a competência técnica de cada um. Não há nenhum programa que nos avalie tecnicamente. Na minha opinião, a avaliação contínua de cada colaborador seria o ideal, quer para a empresa, quer para o funcionário. A empresa valoriza a competência técnica dos funcionários, no entanto o funcionário entende que essa valorização da empresa seria apenas feita em termos de remuneração. De facto, a actual situação do mercado de trabalho pode ser justificação, mas deveriam haver objetivos no sentido do colaborador ser remunerado consoante a sua competência.

Outro dos grandes valores que considero existir na empresa, essencialmente ao nível das chefias, é a cidadania interna. Os superiores hierárquicos são pessoas muito humanas, ouvem os colaboradores e estão sempre abertos para ajudar. Este é, na minha opinião, o

valor que “grita” mais alto. Há a preocupação, por parte da entidade patronal, em que os funcionários se sintam satisfeitos.

O trabalho em equipa e o bom ambiente entre as pessoas são dois valores também incitados pela empresa. Para mim, o principal é que eu me sinta bem no meu sector. Tento minimizar quaisquer atritos, mas como somos seres humanos, somos todos diferentes e isso faz com que haja opiniões diferentes. Cada um de nós deve procurar a estabilidade e a opinião, é lógico que a empresa procura o bom ambiente para os seus funcionários.

A antiguidade é um valor que não considero que seja importante, mas para a chefia pode ser considerado válido na base da confiança e da experiência.

Apesar das dificuldades do mercado de trabalho, considero que a empresa é sólida, tem uma forte posição nos mercados, quer interno, quer externo. As chefias deveriam procurar novas formas de estar no mercado, novos mercados. Por exemplo, o uso dos *ipads* foi uma nova forma de desenvolver, tal como o *website*, apesar do anterior não ter sido bem sucedido. Mas, percebe-se que há a vontade de ser diferente.

A criatividade é um valor pelo qual a empresa se tem tentado pautar, apesar de, neste sector, eu tenho de me cingir a um documento – Sistema de Normalização Contabilística. Mas, em todos os setores há sempre uma nova forma de olharmos para tudo. Eu consegui ser criativa na nova forma de organizar documentos, sendo que a atual é mais rentável.

Para além dos valores que já destaquei, penso que impera o respeito. Se obedecer a tudo o que me impõem, não estou a ser criativo, estou a menosprezar a minha opinião. Todas as diversas opiniões geram uma nova e melhor solução. Há abuso de confiança por parte dos colaboradores, devido à liberdade que é dada pelas chefias.

Importa destacar ainda a autonomia que nos dá a chefia. Eu desenvolvo mais rápido, com mais envolvimento, sem medos. Ter liberdade para agir no seio organizacional é essencial. Mas, associado à liberdade é preciso ter lucidez.

A entidade patronal valoriza as pessoas que chegam a horas, uma vez que revela responsabilidade. Esta é uma das poucas regras que nos são impostas. Na minha opinião, acho que as pessoas devem faltar ou chegar mais tarde apenas quando o motivo assim o exigir. Por exemplo, o fazer anos, para mim, não é motivo para não ir trabalhar. Não critico quem o faça, mas também não considero que seja uma atitude correta. Apesar disso, os colaboradores também neste aspeto abusam da entidade patronal e faltam “por tudo e por nada”.

A iniciativa também é um valor importante. Não nos devemos acomodar, independentemente do setor onde estamos inseridos. É dada liberdade para as pessoas terem iniciativa. Principalmente no seio da loja, penso que as pessoas deveriam ter mais iniciativa, dar a sua opinião, até porque é dada liberdade para isso.

Relativamente às promoções e possibilidade de carreira, este aspeto não depende apenas das chefias mas sim do próprio indivíduo. Temos uma administração aberta e considero que as promoções existentes até à data, foram justas.

Um bom ambiente de trabalho associado ao trabalho criativo e consciência da oportunidade de aprender é essencial para que todos os departamentos funcionem bem.

O aspeto relacionado com a comunicação organizacional, os colegas colaboram mas, a maioria, quando o fazem, é com interesses. A grande parte dos colaboradores tem falsidade em tudo o que faz, essa é a realidade. Por isso, os grupos na empresa formam-se e desformam-se constantemente. Penso que a realidade organizacional tem muito este ambiente entre colegas, rivalidades e ambições que falam mais alto.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 1: Tal como já mencionei, ao nível da autonomia que os colaboradores têm, apenas em situações pontuais necessito que recorrer às chefias para tomar uma determinada decisão. De facto, há assuntos que nos ultrapassam a nós colaboradores e, de forma a também não sermos responsabilizados no futuro, precavemo-nos e a decisão é tomada pelos superiores.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias
- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 1: Há troca recíproca de opiniões entre mim e os meus superiores. Quando necessito recorro às chefias, tal como estes também recorrem a mim quando é necessário discutir algum assunto relacionado com a minha área de trabalho. Esta comunicação entre as partes é benéfica para todos os setores da empresa, uma vez que, também ao nível de outros setores tenho liberdade para opinar. Se todos contribuirmos com sugestões, novas formas de fazer as coisas e melhoráramos continuamente a nossa forma de servir o cliente, a empresa alcança o sucesso.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 1: Toda a nossa formação, desde a escola primária, contribui para o que somos hoje e, evidentemente que, direta ou indiretamente, a aplicamos. Com base nas formações que fui fazendo para além do 12º ano, sinto que consigo tomar decisões, relativas às diversas áreas por onde tenho passado, mais consistentes, baseadas na formação que fui fazendo.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 1: Não é fácil para as chefias conseguirem perceber o que se passa nos diferentes níveis hierárquicos da empresa, até porque têm colaboradores dispersos por três andares na loja em Águeda e, para além disso, ainda há o armazém na Mourisca. Se nos colocarmos na situação deles, conseguimos perceber que “é mais fácil falar do que agir”. Na minha opinião, eles tentam e esforçam-se por estar presentes e perceber o desenvolvimento dos vários setores, mas deveriam ser mais ativos, nomeadamente nos armazéns da Mourisca. Penso que, os colaboradores do armazém acabam por ser esquecidos pela chefia. Ao nível da loja, a chefia procura saber a forma como os clientes estão a reagir a determinadas campanhas, a lançamentos de produtos, áreas de lançamento como a agricultura. Esta tem sido uma dinamização interessante e, através da troca de opiniões entre os colaboradores que estão em contacto direto com o público e as chefias, há maior dinamismo na loja e satisfação dos clientes.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 1: Na minha opinião, as condições físicas de trabalho são boas. Não tenho nada de mal a apontar. No meu gabinete tenho ar condicionado, janelas, penso que não se pode exigir mais. Condições existem o que pode não estar correto é a disposição das coisas.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 1: Relativamente ao equipamento, temos vários recursos como computadores, impressoras, fax, telefones e telemóveis, acesso à internet. A gerência tem a constante preocupação de mandar reparar quando algo não está conforme. Eu

tenho a certeza que cuido do equipamento que tenho ao meu dispor, quanto aos restantes colegas, não posso opinar.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 1: Ao nível das promoções, considero-me uma pessoa aberta a novos desafios e, como tal, se me for proposta outra área de trabalho, irei ponderar. Inicialmente comecei como comercial na empresa. De facto, era uma área que me agradava, mas como a pessoa que estava na contabilidade se reformou, foi-me proposta esta área e não hesitei. Fiz formações na área de contabilidade e aceitei o desafio.

- Colaboração e clima de relação com os colegas
- Remuneração
- Trabalho que realiza

Entrevistado 1: Dos aspetos que me considero menos satisfeita é com o clima existente entre os colegas e a remuneração. As pessoas gostam de prejudicar o trabalho dos colegas, em vez de se unirem e pensarem no melhor para a empresa, porque o melhor para a empresa é mesmo o melhor para todos. Há colaboradores que se aproveitam para “subir” com base no esforço dos outros. Também ao nível da remuneração, de uma forma geral, estamos numa média muito baixa. Provavelmente, é a situação do mercado de trabalho que obriga isto. Na minha avaliação pessoal, tenho a certeza que deveria receber mais, porque tenho consciência do trabalho que faço. Por outro lado, destaco o facto de adorar fazer aquilo que faço. Estou numa área bastante interessante para mim, que me permite desenvolver competências e sinto-me à vontade para tomar decisões.

- Em geral

Entrevistado 1: Há aspetos com os quais me sinto mais satisfeito, outros menos, como em tudo na vida. Mas, de um modo geral, gosto de trabalhar na Lino Coelho.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 1:

A comunicação entre os colegas de trabalho decorre normalmente. Os colaboradores falam entre si, quer sobre assuntos de trabalho, quer extra-trabalho. Apesar de não nos

identificarmos com todas as pessoas, comunicar sobre assuntos de trabalho é essencial. Não somos crianças e, como tal, esse tipo de divergências deve ficar “do lado de fora” da empresa. Quanto a assuntos extra-trabalho, não confio em quase ninguém. As pessoas são falsas, não se pode confiar, sempre “de pé atrás”. Os colaboradores do armazém da Mourisca, também ao nível da comunicação, ficam esquecidos, do meu ponto de vista. Se os colegas que trabalham na loja em Águeda até se falam fora do trabalho, os colaboradores do armazém não têm qualquer tipo de relação com os da loja. Também com as chefias há a necessidade de comunicar e opinar sobre assuntos de trabalho, nomeadamente quando a situação for pontual e exigir aprovação por parte deles. Por outro lado, também me sinto confortável para falar com a gerência assuntos particulares. Eles são bastante abertos connosco, preocupados e ajudam-nos sempre que lhes é possível. Têm um lado humano muito forte.

Entrevista 2

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 2: A maior ou menor autonomia que me é dada, depende da situação. Geralmente, já sei o que tenho de fazer, não preciso que a gerência que incumba e me diga o que devo fazer primeiro. No entanto, há situações que tenho de recorrer à entidade patronal para que decidam.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 2: Sou responsável pela totalidade das minhas tarefas. Por vezes, necessito de pedir ajuda aos meus colegas para me separarem material, para confirmarem alguns pesos e volumes, uma vez que estou na área da exportação. Para além disso, o caso da faturação de todo o material que diga respeito à exportação é feita entre mim e o administrador da empresa.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 2: O meu trabalho ser bom ou mau reflete-se nos números que faturado para exportação. Os meus colegas de trabalho não interferem no meu trabalho, até porque se há alguém que percebe da minha área, sou eu. Não há nenhum colaborador da empresa que já tenha sido responsável pela exportação. Ao nível dos superiores hierárquicos, eles reconhecem, quer quando me engano, quer quando faço um bom trabalho.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 2: A minha função na empresa engloba várias tarefas, todas elas relacionadas com a exportação, nomeadamente, encomendas de material a fornecedores, declarações para transitários, faturação e cargas.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 2: Aquilo que faço é muito importante! Atualmente, aquilo que sustenta a empresa é a minha área. Perante a atual situação do mercado, é a exportação que serve de base a todos os outros departamentos.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 2: Há regras impostas legalmente que se têm de cumprir, obviamente. Quanto aos restantes procedimentos e regras, fui eu que as aprendi, ao longo dos doze anos que estou na empresa, com base na minha experiência.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 2: Acima de tudo, tenho adquiridos novas competências. Quando me designaram responsável pela exportação, não sabia quais os procedimentos necessários, nada. Foi com a ajuda de terceiros exteriores à empresa que consegui aprender o que sei hoje. A minha experiência, hoje em dia, permite-me desenvolver os meus conhecimentos, as minhas capacidades, diariamente. As restrições legais estão sempre a mudar, pelo que tenho de me atualizar constantemente.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 2: Os superiores hierárquicos esforçam-se para que os colaboradores trabalhem em equipa, fazem formações com atividades práticas, estimulam a relação entre colegas e procuram sempre ouvir o que os colaboradores pensam. A competência técnica é um dos aspetos mais valorizados, sendo que a gerência faz questão de dizer ao colaborador que ele é bom. Por sua vez, o desenvolvimento tecnológico e a inovação têm sido a grande aposta da empresa. Começou por diversificar as áreas de atuação, com a introdução das áreas de agricultura e pesca. Para além disso, um dos vendedores e o administrador da empresa utilizam *ipads* para dar a conhecer os nossos produtos. Ao nível do trabalho, há descentralização de tarefas, pelos diversos departamentos. O poder das chefias é dos valores menos importantes, sendo que a administração da empresa é

uma pessoa igual a todos nós e que está sempre disponível para ajudar. Ainda a salientar com valores menosprezados são o estabelecimento de procedimentos e normas, uma vez que não são evidenciadas regras e procedimentos sobre como devemos fazer as nossas tarefas, bem como a antiguidade. O facto de as pessoas estarem há mais ou menos tempo na empresa não é tido em conta, somos todos vistos de igual forma.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 2: Do meu ponto de vista, a criatividade é importante em todas as funções. O facto de sermos criativos, adaptáveis e flexíveis conduz a uma maior eficácia e eficiência. A entidade patronal tem consciência disso e estimula os colaboradores a darem sugestões, a intervirem, a todos os níveis. Também a obediência é algo essencial em todas as empresas. Se não nos soubermos respeitar uns aos outros e obedecer a quem está “acima de nós”, rapidamente nos tornamos dispensáveis. Penso que todos os colaboradores têm consciência disso e quem não teve foi despedido. Relativamente à autonomia, é um valor não só valorizado mas também promovido. Muitas vezes tenho de tomar decisões em tempo útil que não me permitem estar à espera para perguntar ao gestor da empresa. Ao nível da assiduidade, a entidade patronal é bastante flexível, o que é ótimo. Nem sempre é preciso estar doente para faltar, no entanto a pessoa tem de ter consciência quando é que está a abusar. A chefia tem em conta a iniciativa, sendo que estimulam os colaboradores de loja a sugerir ideias de montra, a intervirem quando não concordam com algum aspeto. Quanto à antiguidade, como já referi, os colaboradores mais antigos são como os que entraram há menos tempo. Mas, em termos de remuneração, os salários são bastante superiores, porque entraram num tempo em que se pagavam bons ordenados na Lino Coelho. Relativamente ao aspeto relacionado

com o cumprimento dos deveres do dia-a-dia, todos os colaboradores têm de cumprir, visto que é apenas uma pessoa responsável por cada função, o que também não é nada bom. Quanto ao ser ativo e interveniente, penso que se eu estou todos os dias em contacto direto com a exportação, tenho mais consciência e conheço os procedimentos a seguir. Neste sentido, considero que é importante os colaboradores sugerirem e intervirem para que as lacunas possam ser sanadas e a administração tem esse pensamento.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 2: Sinto-me uma pessoa completamente realizada, em termos profissionais. Adoro aquilo que faço e isso é fundamental. Falando em relação às promoções, as atuais são, na minha opinião, justas. As promoções mais antigas deveriam ser revistas, porque essas sim não são justas de todo. Ao nível da realização das tarefas, sou responsável por todo o processo que as envolve, percebo o funcionamento de tudo. Ao longo dos anos que estou na empresa, já passei desde o caixa da loja, pelo armazém e pelo setor administrativo. Por fim, fui promovida para a função que executo hoje em dia, aprendendo com as várias formações que me foram propostas pela empresa e com a experiência que fui adquirindo. Evolui muito e, penso que atingi o auge, mas estou sempre disponível para novos desafios. Quanto ao bom ambiente de trabalho entre colegas e superiores, considero ser saudável a sua existência. Não é propício para nada nem ninguém a existência de um mau ambiente entre todos, apesar de haver pessoas que dificultam o nosso trabalho. Ao nível da organização e estruturação do trabalho, esse processo não é mecânico. Cada departamento organiza a sua forma de atuar à sua maneira. Relativamente à comunicação organizacional, ela é essencial no seio de qualquer organização. Considero que entre os colegas dos vários

departamentos e loja de Águeda, essa comunicação é boa. Ao invés, a comunicação com os colegas de armazém não funciona de igual modo.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**
 - Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha
 - Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 2: Tal como já referi, a tomada de decisão é um processo conjunto que depende da situação. Estou completamente à vontade para fazer sugestões porque é fomentado esse espírito e interessam-se pelas nossas opiniões. As chefias valorizam o meu trabalho.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 2: Direta ou indiretamente, todos os conhecimentos que adquirimos ao longo da vida são aplicados por nós. Mas, para além dos conhecimentos que fui adquirindo, grande parte da minha tomada de decisão baseia-se na experiência que tenho.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 2: Os superiores hierárquicos preocupam-se em saber o que se passa em todos os departamentos. Penso que, por falta de tempo e disposição, não agem. Estão demasiado absorvidos no trabalho que acabam por não agir.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 2: A tomada de decisão é feita, essencialmente, a nível individual, uma vez que é apenas uma pessoa responsável por cada departamento. Para além disso, há ainda decisões que são tomadas juntamente com a chefia, dependendo do grau de importância da decisão em si. Quando as decisões são relativas à minha área, participo sempre. Por sua vez, quando as decisões respeitam a outras áreas, não sou consultada.

Entrevistador:

- **Satisfação**
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 2: Relativamente às condições físicas, não posso apontar nenhum aspeto negativo, estou satisfeita com as condições que tenho. O espaço é agradável, nisto a empresa também conseguiu evoluir ao longo destes anos.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 2: O equipamento está em bom estado, apesar de nem todas as pessoas o preservarem. Desde que aqui estou, quando surge algum problema técnico, a chefia pede assistência, nunca ninguém “ficou na mão”.

- Perspetivas de promoção
- Trabalho que realiza

Entrevistado 2: Penso que já não serei mais promovida. Também me considero satisfeita com o trabalho que faço. Apesar disso, continuo aberta a desafios.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 2: Nem sempre se conseguem superar as diferenças de personalidade, pelo que apenas com alguns colegas mantenho uma relação extra-trabalho. Mas, de um modo geral, ajudamo-nos uns aos outros.

- Remuneração

Entrevistado 2: A remuneração é uma perfeita injustiça, diria mesmo, um atentado ao funcionário. Há falta de reconhecimento do esforço e do trabalho, falta de respeito e humanidade. Há pessoas que certamente estão satisfeitas, porque não fazem nada o dia todo e, no fim do mês, têm uma remuneração muito superior aos funcionários que se esforçam.

- Em geral

Entrevistado 2: De um modo geral, considero-me satisfeita.

Entrevistador:

- **Comunicação**

- Colegas do setor
- Colegas de outro setor
- Chefias
- Direção da empresa

Entrevistado 2: As pessoas falam entre si, quer de assuntos de natureza trabalho, quer extra-trabalho. A comunicação, de um modo geral, é fácil. Há pessoas com quem é mais complicado falar, mas temos de saber ultrapassar as divergências. Penso que, há pessoas em quem podemos confiar, outra nem por isso. Relativamente à comunicação que é

feita entre colaboradores e chefia, estou completamente à vontade para dizer o que penso e sinto. Também com a entidade patronal, a comunicação envolve as duas vertentes, trabalho e extra-trabalho.

Entrevista 3

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 3: Nunca precisei que os meus chefes me dissessem o que tinha que fazer. Sempre tive a liberdade para organizar as minhas tarefas. Todos os dias sei que tenho determinadas tarefas que estão associadas à minha função e, como tal, organizo-me de forma a conseguir fazê-las.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 3: O meu trabalho tem determinadas tarefas que me incumbiram. Sou eu que faço tudo, do princípio ao fim, mas, por questões pontuais, posso ter que ajudar algum dos meus colegas.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 3: Eu sei se estou a fazer um bom ou mau trabalho porque tenho consciência disso. Não preciso que ninguém me alerte para esse facto. Por vezes, a chefia chama à atenção quando alguma coisa está errada, mas apenas nesse caso. Quando o invés acontece, os superiores não reconhecem o mérito, o valor dos colaboradores.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 3: A minha função tem associadas várias tarefas, desde a receção de clientes, atendimento, entradas de material, alteração de tabelas de preços, contabilização de documentos e o correio.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 3: Penso que, a minha função é essencial para tudo funcionar na empresa. Sou eu que tenho de criar códigos quando o material que chega nunca existiu no sistema. O atendimento de clientes e fornecedores, também passa um pouco por mim, é o espelho da empresa.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 3: Na minha opinião, é sempre necessário a existência de regras. A maioria das regras existentes fui aprendendo com a experiência, ao longo dos anos que estou na empresa. Apesar disso, penso que é essencial que existam regras legais escritas.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências

Entrevistado 3: Sem ter consciência disso, estou a usar sempre os conhecimentos que fui adquirindo. A minha formação, ao nível do secundário, é contabilidade e, atualmente, não desempenho isso na empresa. Mas, para as tarefas que estou a desenvolver na empresa, ajuda essencialmente a experiência. Com os anos, fui tendo consciência de como deveria fazer as coisas, como me organizar.

- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 3: Ao nível do desenvolvimento das minhas capacidades, eu penso que estanquei, não passo daqui. Apenas progredi porque uma colaboradora foi embora, caso contrário, nunca me incumbiriam a mim esta função.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 3: Ao nível da competência técnica, os superiores hierárquicos não valorizam profissionalmente as pessoas, não têm sensibilidade. Não se centram na competência técnica dos colaboradores, sendo que há bons profissionais que não estão a ser rentabilizados. Para além disso, a antiguidade é outro dos valores organizacionais que, neste momento, não é tido em conta. Na minha opinião, deveria ser mais valorizada a antiguidade, uma vez que, se estamos aqui há mais anos, ajudámos a que a empresa fosse para a frente, e por isso mesmo é que estamos cá. Ao nível da realização pessoal e profissional, penso que este valor é esquecido, por parte da gerência. As

peças que realmente se esforçam, não vêm o meu mérito reconhecido. O estabelecimento de procedimentos e normas é um valor pouco tido em conta pela empresa. Não há essa preocupação, uma vez que é dada a liberdade aos colaboradores para organizarem o seu trabalho. É de salientar ainda a preocupação pela estabilidade da empresa, bem como o poder das chefias. Perante o atual cenário económico, a estabilidade deve ser a maior preocupação das empresas. Para além disso, o poder das chefias é notório. Por outro lado, há uma boa aposta no desenvolvimento tecnológico, nomeadamente com a introdução dos *ipads*. Destaca-se ainda o facto de as chefias fomentarem o trabalho em equipa, terem a preocupação de ouvir a opinião dos colaboradores em algumas decisões. Para além disso, penso que a administração procura o bom ambiente entre as pessoas e o seu bem-estar, apesar disso não acontecer.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 3: Eu penso que, a criatividade nas tarefas que executo não é importante. Apenas tenho que atender o telefone, atender clientes e fornecedores, dar entrada de material, corrigir tabelas de preços, não encontro forma de ser criativo na execução destas tarefas. Relativamente ao ser submisso, considero ser importante, apesar de existirem situações de abuso para com os superiores hierárquicos. Quanto à autonomia, este é um dos aspetos mais valorizados pela administração. Sempre foi fomentado pela administração a autonomia, a liberdade na execução das tarefas. Quando fazemos as coisas à nossa maneira, estamos à vontade, tudo corre melhor. Ao nível da assiduidade, a chefia é muito flexível. Eu considero que tem de haver normas e limites, como em tudo. No caso das férias, é necessário olhar às outras pessoas, haver consciência que se faltamos tem de haver um colega que faça as nossas tarefas. A iniciativa é importante,

qualquer que seja a função que se desempenhe. Eu considero que tenho iniciativa para resolver os problemas que surgem nas tarefas que executo, para dar resposta ao que está ao meu encargo. Relativamente à lealdade para com a empresa, considero que, todos nós estamos na empresa para cumprir com a nossa função, até porque somos pagos para isso. Há dias que podemos estar chateados, mas foi para trabalhar que fomos contratados e, se não estamos bem aqui, temos de mudar. Ao nível da antiguidade, como já mencionei, esta é menosprezada. Penso que, pelo menos, em termos de respeito, deveríamos ser mais valorizados. Não há qualquer tipo de vantagens para as pessoas que estão a trabalhar cá há mais anos. Quanto ao cumprimento dos deveres do dia-a-dia, há sempre exceções. Eu falo por mim e sei que me esforço e dou o meu melhor, executo as minhas tarefas e respeito os outros. Apesar disso, tenho consciência que há colaboradores que não cumprem com as suas tarefas. Por fim, o ser ativo o interveniente deveria ser uma sugestão da administração. Eu considero que deveriam existir reuniões para se falar o que está bem e o que está mal para agir sobre isso. Este tipo de reuniões é raro existirem e quando se realizam, é porque algo não está mesmo bem.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 3: O trabalho que faço é interessante, uma vez que faço o que gosto. Só não tenho mais estímulo, porque não há incentivo interno. Relativamente às promoções justas e possibilidade de fazer carreira, isso nem sempre é possível, apesar de considerar que seria essencial para que os colaboradores se sentissem bem na Lino Coelho. Há funcionários que são promovidos, passando “por cima” de outras pessoas. Eu considero que esse tipo de pessoas não são bem sucedidas. Apesar disso, há outros casos que conseguem a promoção porque se esforçam para tal. No tipo de tarefas que faço, não há

qualquer possibilidade de evolução. Quanto à realização das minhas tarefas do princípio ao fim, de facto, isso é-me permitido. Considero ser importante a realização completa das tarefas, visto que permite que nós percebamos o que fazemos. Ao nível da oportunidade de aprender na empresa, não posso dizer que não aprendi nada nestes anos todos, porque aprendi. Não considero que tenha evoluído e tido a oportunidade de usar todos os conhecimentos que adquiri, mas aprendi sempre alguma coisa. Relativamente ao bom ambiente de trabalho, o que se vive na empresa, não é agradável. A personalidade de algumas pessoas é difícil de contornar. Quando há colaboradores que prejudicam o trabalho dos colegas, o ambiente nunca pode ser bom. Relativamente à organização e estrutura de trabalho, na parte de atendimento ao público na loja, não há organização, é o “deixa andar”. Por fim, a comunicação organizacional é um dos aspetos que considero mais importantes. Se as pessoas entrassem na empresa com o intuito de trabalhar apenas, as coisas funcionavam muito melhor. Todos trabalhamos para o mesmo, deveria haver espírito de equipa.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 3: De facto, havendo autonomia que nos é dada por parte da chefia, os colaboradores têm liberdade para tomar decisões. Não é necessário consultar os superiores hierárquicos para todas as decisões. Há situações em que é preciso consultar a chefia, mas, na maioria, sou apenas eu que tomo a decisão.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 3: A chefia não ouve a minha opinião, apenas o que ele pensa é importante. Não sou consultada pela chefia quando pensam em implementar algo, ou na tomada de uma decisão. Considero que seria importante a minha opinião, uma vez que sou eu que estou em contacto direto com aquelas tarefas, sei como tudo funciona. Quem está do outro lado não se apercebe de alguns pormenores.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 3: O uso dos conhecimentos técnicos que fomos adquirindo, bem como a experiência ajudam bastante para sabermos agir, perante determinadas decisões.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 3: A chefia preocupa-se me ver como as coisas estão a funcionar, apenas quando há queixas, por parte de colegas de trabalho. Na minha opinião, deveria haver uma pessoa de referência, de autoridade na loja. Para além disso, os armazéns na Mourisca estão esquecidos pela gerência. É necessário haver controlo nos vários níveis hierárquicos, para que as coisas funcionem bem, caso contrário, cada pessoa faz o que quer.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 3: A tomada de decisão é feita em todos os níveis hierárquicos da empresa. Há decisões que podem ser tomadas pela pessoa responsável pelo departamento, há outro tipo de decisões que necessitam de aprovação superior. Quando se tratam de decisões relativas à minha área de trabalho, sou consultada e dou a minha opinião. Relativamente às outras áreas da empresa, não interfiro.

Entrevistador:

- Satisfação
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 3: Neste momento, as condições são óptimas. Temos ar condicionado, escalfeta, janela. Sinto-me confortável.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 3: Relativamente ao equipamento, este não satisfaz as minhas necessidades. O computador está lento, as impressoras dão erros constantes, o fax também não puxa o papel muito bem. Apesar disso, há preocupação, por parte da gerência, em ter o equipamento em boas condições. Apenas alguns dos colaboradores têm atenção e cuidam das coisas que estão ao nosso dispor.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 3: Não tenho perspetivas de ser promovida. Ao longo dos anos que estou na Lino Coelho, se tivesse de ser promovida, já o teria sido antes. A administração da empresa não acredita nas minhas capacidades.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 3: Não posso generalizar, porque há colegas que ajudam, mas também há outros que apenas se interessam em nos prejudicar. Há demasiado interesse de alguns

colegas em intermeterem-se na nossa vida particular e, quando tal acontece, não há forma de criar um bom clima entre nós.

- Remuneração

Entrevistado 3: Não estou, de todo, satisfeita ao nível da remuneração. Recebo mal para as tarefas que desempenho, para as responsabilidades que tenho. Não falo apenas de mim, mas também há outras pessoas que não são remuneradas como deveriam. Pelo contrário, há ainda colaboradores que as tarefas que executam, o pouco esforço que fazem, a falta de humildade e dedicação, não justifica o salário que ganham.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 3: Adoro o que faço, não posso apontar nada neste aspeto. Se não gostasse mesmo do que faço na empresa, acho que já teria ido embora. Há dias que não se aguenta o *stress*.

- Em geral

Entrevistado 3: No geral, estou satisfeita. Mas não me importava de exercer outras funções na empresa que envolvessem mais esforço físico, desde que o meu salário fosse melhor.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 3: De facto, os funcionários falam muito entre si, mas apenas por interesse. Há grupos que se fazem e desfazem rapidamente, com base apenas em interesses. A maioria dos meus colegas de trabalho são pessoas falsas, por isso prefiro se reservada. Há colegas com quem troco ideias quer sobre assuntos de trabalho, outros também sobre assuntos extra-trabalho. Quando envolve assuntos de natureza profissional, comunico quer com colegas do meu setor, quer com colegas de outros setores. Para além disso, também ao nível da direção da empresa troco ideias sobre assuntos profissionais, quando necessito da sua decisão para agir, em questões pontuais.

Entrevista 4

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 4: Tenho liberdade para tomar decisões de logística. Para outro tipo de decisões, necessito de recorrer à chefia. Para além disso, os colegas da parte comercial acabam por influenciar o que nós temos de fazer aqui nos armazéns. Por isso, penso que todas as nossas decisões são influenciadas, quer pela nossa chefia, quer pelos nossos colegas de outros departamentos.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 4: As minhas tarefas passam pelo atendimento geral, gestão de *stocks*, preparação da compra e logística de cargas. No geral, sou eu que as executo sozinho, mas é evidente que após eu tratar da logística de cargas, os meus colegas motoristas é que fazem a distribuição. Todas as nossas tarefas aqui no armazém se complementam. Um colaborador trata de uma determinada parte da tarefa e outro, por sua vez, executa.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho
- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 4: Aqui na Mourisca nós trabalhamos em equipa, os colegas não interferem no nosso trabalho. Na minha opinião, é nos clientes que espelhamos o nosso trabalho e, portanto, se eles estão satisfeitos, o nosso trabalho está a ser bem feito. Para além disso, os superiores hierárquicos, neste aspeto, deveriam ter um papel mais ativo e interveniente.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 4: Eu penso que são muito importantes as tarefas que executo. As compras, vendas e atendimento são três grandes áreas que a empresa deve saber fazer bem.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 4: Há muito poucas regras que estão escritas. As regras devem existir em todo o lado, mas a grande maioria, quer de regras, quer de procedimentos, fui aprendendo com a experiência. De facto, tenho horas marcadas para estar na empresa, mas nada mais do que isso se encontra formalizado.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências

Entrevistado 4: Sinto que tenho tido oportunidade de desenvolver os meus conhecimentos. Eu tirei o 12º ano e alguns cursos de formação propostos pela empresa em diversas áreas. Para além disso, a experiência também ajuda bastante, vamos aprendendo a saber reagir perante determinadas situações, saber como reagir com algumas pessoas.

- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 4: Temos que acreditar que nunca atingimos o pleno. Tenho desenvolvido nestes anos todos é lógico, fui aprendendo, quer em termos profissionais, quer pessoais. O facto de ter passado por diversas áreas também fez com que evoluísse a todos os níveis, mas sobretudo, temos de estar predispostos a aprender e desenvolver continuamente.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 4: Os principais valores pelos quais a empresa se pauta são a valorização do espírito de equipa e entreajuda e o ouvir a opinião das pessoas. Ao longo dos anos, a empresa tem-se tornado forte nestes aspetos e isso tem sido fundamental para que as pessoas se sintam bem. Apesar disso, destaco pela negativa a pouca valorização da competência dos funcionários, em termos de remuneração, bem como o fraco desenvolvimento a nível tecnológico. O material que temos ao nosso dispor está bastante deteriorado. Para além disso, também a antiguidade é menosprezada.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 4: Na minha opinião, valores como a criatividade, ser submisso, autonomia, assiduidade, iniciativa, lealdade para com a empresa, antiguidade, o cumprimento dos deveres do dia-a-dia e o ser ativo e interveniente são todos eles importantes, quer para a organização, quer para o colaborador. A criatividade é importante em tudo o que fazamos na vida, caso contrário, tudo era estanque, sempre feito da mesma forma, facilmente imitável. Relativamente à submissão, há pessoas que obedecem mais, outras menos, mas a chefia não se apercebe disso. Destaca-se a autonomia como um dos valores mais valorizáveis, pelo que temos bastante liberdade para todas as tarefas que executamos. É mais fácil fazermos o nosso trabalho quando temos liberdade para isso, porque a prática nem sempre é tão linear como a teoria. Quanto à assiduidade, há bastante flexibilidade por parte da chefia neste aspeto. Na minha opinião, a assiduidade é a cara das pessoas. Aqui nos armazéns, todos somos pontuais e assíduos. De um modo geral, também nos pautamos por iniciativa, uma vez que nos é dada liberdade para isso. Por sua vez, a lealdade para com a empresa, penso que quanto melhor estiver a empresa, melhor estamos nós. O valor relativo à antiguidade é menosprezado pela empresa, como já disse. Considero que a antiguidade deveria ser valorizada pela administração, porque trabalhámos há mais anos para que a empresa hoje fosse o que é. Mas, a administração continua a ver os colaboradores mais antigos como “móveis velhos”. Falando ao nível do cumprimento dos nossos deveres, todos os funcionários dos armazéns cumprem com as suas tarefas, nós sabemos o que temos de fazer, como fazer e quando. Por fim, o ser ativo e interveniente é dos valores que contribuem mais para o sucesso da empresa, uma vez que a chefia não tem noção de

determinados aspetos que acontecem no dia-a-dia e, estando nós em contacto direto com as situações, temos uma opinião mais fundamentada.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 4: Falando de um modo geral, para mim, é fundamental o facto de eu estar a fazer um trabalho que gosto. Estou na Lino Coelho há 27 anos e gosto do que faço porque o trabalho é sempre diferente e a adrenalina motiva. Cada cliente é um cliente diferente e temos de saber adaptarmo-nos a eles, porque são eles que nos permitem continuar a ter este trabalho. Atendendo às promoções existentes, não considero que isso seja fundamental para que eu me sinta bem, mas também é importante. Na empresa não têm existido promoções justas, na minha opinião. O valor das pessoas não é reconhecido, pelo que estas se sentem desmotivadas. Aqui nos armazéns, criámos um espírito de equipa diferente, estando nós afastados dos colegas da loja e aprendemos a lidar com essa situação. Apesar disso, sinto-me feliz por ter oportunidade de fazer o que faço e, sobretudo, percebendo o porquê daquilo que faço. Relativamente à criatividade, como disse, a ausência esta torna-nos comuns, iguais aos outros e, hoje em dia, vencemos quando somos diferentes. Relativamente ao aspeto do bom ambiente de trabalho, penso que é essencial para que tudo corra bem. Não adianta andarem uns a puxar para cada lado, porque somos todos uma empresa. Neste setor, há um bom ambiente, pelo que tentamos abstrairmo-nos do que se passa com os colegas na loja. Entre nós e todos os departamentos da loja de Águeda as coisas nunca funcionaram muito bem, pelo que eles nos dificultam o trabalho e colaboram muito pouco connosco. Quero acreditar que eles o fazem inadvertidamente. Eles não têm razões para fazer o que fazem, até porque têm mais vantagens do que nós. Aqui não há horário de saída, se temos clientes, não fechamos as portas e vamos embora, se temos contentores para

exportação ficamos até este estar carregado. Para além disso, estamos todos mais longe de casa e afastados do centro de Águeda. Estamos isolados e sentimo-nos discriminados.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**
 - Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha
 - Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 4: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 4: Em tudo o que fazemos utilizamos os nossos conhecimentos. Para além das formações que fui fazendo em diversas áreas, ajuda muito a experiência para agir perante determinadas situações.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 4: Relativamente aqui ao armazém, os superiores hierárquicos sabem o que se passa. Os relatórios que os motoristas têm de fazer, com a descrição de todas as cargas que fizeram, permitem isso. Para além disso, todas as guias que emitimos, bem como os recebimentos efetuados no dia são discriminados e entregues na sede da empresa.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 4: A maior parte das decisões relativas ao armazém, tomo sozinho. Há outro tipo de decisões mais complicadas que exigem que a chefia tenha conhecimento e que nos ajude. Até para nos salvuardarmos, é bom que eles estejam por dentro do assunto. Apenas tomo decisões que respeitem a esta área de trabalho – os armazéns. Todas as decisões que englobarem a loja de Águeda não são da minha responsabilidade, nem interfiro. A chefia solicita a minha ajuda para algumas decisões, mas apenas respeitantes aos armazéns. Nem faria sentido pedirem a minha ajuda para outros assuntos que não estou por dentro e me ultrapassam.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 4: Não considero que as condições físicas que estão ao nosso dispor sejam boas. As condições existentes aqui são mínimas. No Inverno, andamos à chuva para carregar ou descarregar material. Não temos roupa impermeável para andar à chuva e ao vento, temos de trazer a nossa roupa. Já no Verão andamos ao sol, com bastante calor. Mesmo no escritório daqui dos armazéns não há ar condicionado para regular a temperatura.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 4: O equipamento é obsoleto. O material que temos é antigo. O próprio sistema trabalha com *pen* de Internet, pelo que temos sistema de vez em quando. Haveria outra forma de ter sistema, mas não há interesse em ter custos a esse nível, por parte da administração. Os funcionários aqui até têm cuidado em manter o equipamento em bom estado, mas já é tudo muito antigo. Já comunicámos à chefia, ouvem-nos, mas não agem.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 4: Já fui promovido. Trabalhei no balcão, fui responsável de armazém, fui chefe de compras na loja de Águeda, estive na área comercial e responsável pelo pessoal. Atualmente, encontro-me aqui nos armazéns e sou responsável por tudo o que aqui se passa. Já fiz de tudo na empresa, mas continuo disposto a outras áreas. Não fecho portas a nada. De facto, a parte da logística das compras e vendas e o que mais gosto, mas nada é estanque, estou sempre interessado em evoluir.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 4: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Remuneração

Entrevistado 4: As remunerações de todos os colegas aqui do armazém são muito baixas, atendendo às nossas responsabilidades. Contrariamente ao que outras pessoas poderão pensar, nós ganhamos mal. No geral, considero que, a este nível, há injustiças cometidas pela administração.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 4: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Em geral

Entrevistado 4: No geral, considero-me satisfeito. Há coisas que gostamos mais e outras menos, mas, perante o cenário atual, devemos que preservar o que temos.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 4: Eu não posso falar relativamente à comunicação existente com os colegas de loja. Centrando-me apenas aqui, a comunicação é boa, nós entendemo-nos todos. Falamos sobre assuntos relacionados com o trabalho e mesmo extra-trabalho. Há problemas extra empresa que falamos uns com os outros, estamos à vontade. Somos poucos aqui no armazém, mas somos sinceros e trabalhamos em equipa. Com os superiores hierárquicos não falamos muito. A maioria das vezes, falamos por telefone e apenas questões de trabalho. Passam-se dias que ninguém da chefia da empresa aparece aqui e, portanto, a nossa relação é sobretudo por telefone e para discutir assuntos estritamente de natureza trabalho.

Entrevista 5

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 5: Aqui no armazém há uma pessoa responsável pela logística de cargas e descargas. A esse nível, as minhas tarefas são decididas sobretudo por essa pessoa. De manhã é feito um mapa, de acordo com as urgências, os motoristas seguem o seu rumo e eu trato da separação de material e atendimento de clientes. As minhas tarefas são em função da logística de cargas programada para o dia e o programa de exportação.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 5: Eu considero que as tarefas aqui são todas complementares, porque eu separo o material para exportação, a colega da exportação trata dos documentos necessários, carregamos os contentores em conjunto. Por isso, não vejo as minhas tarefas como apenas minhas, mas complementares.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 5: Nós ajudamo-nos mutuamente, mas os colegas não andam a ver se estamos a fazer bem ou mal o nosso trabalho. Penso que, devemos preocuparmo-nos em fazer aquilo que nos está determinado, as tarefas dos outros dizem respeito a eles. Os superiores hierárquicos informam-nos sobre alguma situações que fazemos mas mal, quando somos bons não importa.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 5: Eu estou responsável por separar material para exportação ou outras encomendas, receber material e conferir, atender clientes que se dirijam aos nossos armazéns e carregar contentores.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 5: Todas as tarefas são importantes para uma empresa, caso contrário, não existiriam. Penso que a exportação tem sido um grande sustento para a empresa, nesta fase de quebras a nível nacional.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 5: Não há regras escritas nem procedimentos sobre como devemos fazer o quê. Há regras, como o respeito, a assiduidade, a pontualidade. Temos procedimentos,

por exemplo, quando chega o material é necessário conferi-lo. Mas, não há nada escrito que nos imponha isso, é a experiência que nos ajuda a saber o que temos de fazer.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 5: Foi no trabalho que fui adquirindo competências. A experiência que adquiri aqui permitiu-me desenvolver e ser o que sou hoje. Não tenho muitas habilitações e, como tal, foi a experiência da vida, quer neste trabalho, que noutros, que me ajudou a saber o que sei hoje.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 5: A empresa centra os seus valores em torno do ouvir a opinião dos outros, do trabalho em equipa e da sua estabilidade. Os superiores hierárquicos ouvem o que os colaboradores pensam e interessam-se pela sua opinião, apesar de nem sempre agirem sobre isso. Nos armazéns há um grande trabalho de equipa que é fomentado, que por nós, quer pela empresa. Para além disso, a estabilidade que a empresa tem, pela sua atuação em mercados nacionais e internacionais, bem como a vasta experiência torna-a competitiva no mercado. Este aspeto conforta as pessoas que aqui trabalham, evidentemente. No que respeita à competência técnica, esta é pouco valorizada pela administração. O trabalho aqui é bastante pesado e o esforço físico é grande, mas não somos recompensados por isso. Ao nível da centralização do trabalho, as tarefas são

descentralizadas pelos diferentes departamentos. Relativamente ao bem-estar das pessoas e à realização pessoal e profissional, aparentemente, a empresa esforça-se nesse sentido, mas, com a existência de injustiças, isso não é possível. Na minha opinião, também as chefias deveriam exercer mais o seu poder, não apenas olhar, mas agir. Não considero que o estabelecimento de procedimentos e normas seja importante, uma vez que todos os funcionários sabem bem o que têm de fazer, não necessitam de ser regulados. Nos armazéns não nos é possível comentar se a empresa está a apostar no desenvolvimento tecnológico e na inovação. Estamos afastados da administração, não temos conhecimento de nenhuma ação nesse sentido. Aqui, sabemos que não tem sido feito qualquer esforço no sentido de desenvolver e inovar. Quanto o bom ambiente, ele existe sim, entre nós. Com os colegas da loja não podemos opinar, estamos afastados, somos facilmente esquecidos. Por fim, a antiguidade é outro dos valores menos valorizados pela empresa. Na minha opinião, a administração devia conjugar os anos de trabalho na empresa com o esforço das pessoas. Não basta estarmos à muito tempo na empresa se não nos esforçarmos.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 5: Os aspetos que considero menos pertinentes são a criatividade e o facto de ser mais antigo na empresa. Apesar de a criatividade ser importante nos dias que correm, nas funções que desempenho não consigo encontrar forma de ser criativo. Para além disso, como já mencionei, não importa apenas os anos de casa, mas o mérito e esforço das pessoas. Ao invés, penso que a obediência e o respeito são valores importantes a todos os níveis e que todas as pessoas se devem pautar pelos mesmos. Todos aqui no armazém obedecemos aos nossos superiores hierárquicos, ao que nos é

imposto. Para além disso, ninguém falta sem motivo que justifique e avisa sempre a administração. O facto de sermos assíduos revela a nossa personalidade. A iniciativa revela que não estamos à espera que nos dêem ordens, até porque já sabemos o que temos de fazer, ou então procuramos saber o que fazer, cumprindo sempre com os nossos deveres, com as nossas tarefas. Por fim, como já mencionei, é estimulado pela empresa que as pessoas dêem a sua opinião, digam o que pensam. Na minha opinião, falta o agir. Nós falamos e ouvem-nos, mas ouvir não é tudo.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 5: O meu trabalho é interessante, gosto do que faço, estou sempre a aprender. Isso é importante porque se não fazemos nada por obrigação, as coisas funcionam melhor. Com gosto tudo tem outro rumo. Relativamente às promoções, não considero que sejam justas. Há pessoas que alcançam outras posições “à custa dos outros”. Se houvessem promoções justas, as pessoas esforçavam-se mais, porque viam que poderiam ser recompensadas por isso. Quanto à realização das tarefas, apesar de não serem da minha inteira responsabilidade, complementando funções há partilha de conhecimentos. Ao nível do trabalho criativo, apesar de na minha função não achar ser fundamental, penso que ele é importante noutras vertentes na empresa. O ambiente de trabalho é a “nossa saúde”. Não é possível estarmos satisfeitos no trabalho se as pessoas não souberem estar, respeitar-se, comunicarem. Não é fácil para nós falarmos com os nossos colegas da loja, estamos mais afastados e não nos vemos regularmente, é quase como se trabalhássemos noutra empresa.

Entrevistado 5:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 5: Não preciso de pedir autorização para tomar nenhuma decisão. O que acontece é que consulto o meu colega responsável pelos armazéns para algumas decisões que envolvem a logística e estão sob o seu controlo.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 5: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 5: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 5: A administração da empresa deveria visitar os armazéns mais regularmente. Passa-se muito tempo sem ninguém da parte administrativa vir ver o que se passa. Por um lado, pensamos que confiam em nós, estamos a fazer um bom trabalho. Por outro, é frustrante, sentimo-nos esquecidos.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 5: A tomada de decisão depende das decisões de logística tomadas pelo colega responsável por este espaço, bem como do desenvolvimento da exportação. Temos de organizar o nosso trabalho muito em função da marcação de contentores, ou não, para exportação. Quando é necessário, também dou a minha opinião sobre algum assunto desta natureza. No que respeita a outras áreas, não intervenho até porque não tenho nenhum conhecimento dessa natureza.

Entrevistador:

- **Satisfação**
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 5: Relativamente às condições que temos, não estou satisfeito, uma vez que, quer faça chuva ou sol, temos de carregar material nessas condições. O espaço é pequeno para tanto material que rececionamos, deveriam apostar em alargar as instalações. Para além disso, poderiam criar passagens internas entre os armazéns para passarmos e não ser necessário, por exemplo, andarmos à chuva. Para além disso, não

temos roupa adequada, deveria ser a empresa a fornecer-nos casacos para a chuva e *t-shirts* para andarmos identificados.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 5: Penso que, apenas o empilhador está em bom estado. Se formos a pensar na antiguidade do computador e da impressora, nas constantes falhas do sistema, não há condições de trabalho.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 5: Não tenho perspetivas de vir a ser promovido. Estou bem a fazer este tipo de trabalho. Mas, obviamente se me for proposta outra área de trabalho, aceitarei.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 5: O clima entre os colegas que trabalham aqui nos armazéns é ótimo. Já criámos uma relação de confiança mútua. Sabemos respeitarmo-nos e ajudamo-nos uns aos outros, uma vez que aqui somos nós e nós mesmos. Todos os dias convivemos essencialmente os três, porque os motoristas saem logo de manhã.

- Remuneração

Entrevistado 5: Em termos de remuneração, não estou satisfeito. Para o esforço que faço e empenho, penso que é injusto o meu salário. Apesar de não estar satisfeito, tenho consciência que preciso deste trabalho e este dinheiro pode ser pouco mas é certo todos os meses.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 5: Gosto do que faço. Foi a fazer isto que aprendi e desenvolvi enquanto pessoa também.

- Em geral

Entrevistado 5: No geral, posso dizer que estou satisfeito. Quem não está bem, que se mude. Há sempre aspetos que a empresa poderia melhorar, mas não é, de todo, a pior empresa que existe.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 5: A comunicação existente entre mim e os colegas daqui é muito boa. Sabemos trabalhar em equipa e estamos à vontade para falar sobre preocupações, angústias, assuntos de outra natureza que não seja trabalho. Quanto aos assuntos que envolvem o trabalho, entendemo-nos muito bem, sabemos que só nos temos a nós. Pelo contrário, não tem sido muito fácil falar com os colegas de outro setor da loja. A única chefia que tenho sob orientação é o nosso colega responsável pelos armazéns, sendo que o respeito é mútuo e entendemo-nos bem. Relativamente à direção da empresa, não falamos quase nada, é raro comunicarmos. Apenas quando há contentores para exportação, geralmente o administrador acompanha a carga, e então discutimos alguns assuntos dessa envolvente.

Entrevista 6

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 6: A pessoa que está responsável aqui pelo armazém tem alguma influência sob as tarefas que eu executo e a ordem com que faço as coisas. As cargas são distribuídas todos os dias de manhã, pelo que o meu dia é organizado nesse sentido. O administrador da empresa e a colega da exportação também influenciam, uma vez que quando há contentores para exportação, são eles que decidem automaticamente que terei de carregar o material. Quando sou preciso na loja em Águeda, a chefia também me comunica.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 6: Normalmente, eu e o outro colega aqui do armazém estamos sob orientação da pessoa responsável pelo mesmo. Ambos realizamos várias tarefas em complemento. Geralmente, não tenho apenas uma tarefa na qual estou incumbido do princípio ao fim.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 6: Eu sei se estou a fazer um bom ou mau trabalho. Todos somos humanos e erramos, mas tenho consciência de quando cometo algum erro e tento minimizá-lo. Os colegas não me dizem se o meu trabalho é bom ou mau e, quanto aos superiores hierárquicos, normalmente dizem quando erro.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 6: As tarefas que faço são variadas, desde cargas de material, atendimento de clientes, organização do material nas estantes, limpeza dos armazéns, conferência de material.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 6: O trabalho aqui nos armazéns é muito mais duro, em termos físicos. Sei que não é tudo, mas como trabalhamos muito em auxílio com a exportação, considero que nos dias que correm, é essencial. Mais ainda, sou eu que costumo organizar os pavilhões, fazer a limpeza do espaço. As instalações transmitem muito aos clientes e, caso não estejam cuidadas, mostram desleixo.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 6: Não tenho nenhum papel onde me digam que devo comer às x horas, não devo ir à casa-de-banho, devo limpar de uma determinada forma. Não há nada escrito, em termos de regras, nem de formas de fazer as coisas. Apesar disso, os trabalhadores têm consciência de que há regras implícitas em tudo. Hoje conhecemo-las e cumprimos, porque já temos experiência.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências

Entrevistado 6: Ao longo dos anos, consegui utilizar, sobretudo, o que a experiência me foi ensinando. Não tenho um basto nível de escolaridade, mas a experiência que tenho de todas as empresas onde passei, é essencial para o dia-a-dia, saber como reagir com os clientes, que nem todos são fáceis.

- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 6: Desenvolvi, na medida em que aprendi mais na empresa, com estes trabalho, do que propriamente com a escolaridade que fiz. O relacionamento com clientes tem-me feito, sobretudo, desenvolver em termos pessoais.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 6: O valor que a empresa tem, acima de tudo, é o trabalho em equipa. Este é um aspeto promovido bastante pela administração, incentivando sempre as pessoas a trabalharem como um todo, com um único objetivo. Por outro lado, ao nível da competência técnica esta é pouco valorizada, não sendo reconhecido o trabalho de

cada um. Para além disso, aqui não posso dizer que hajam esforços feitos pela empresa em desenvolvimento tecnológico e inovação. Na minha opinião, estamos parados. Destaco como ponto negativo ainda o bom ambiente entre as pessoas, o ambiente entre armazém e loja, não é bom, de todo! Ao nível da antiguidade, pessoas com mais ou menos anos de casa, são vistos da mesma forma, o que acho correto. Há pessoas que até estão à mais anos na empresa, mas não se esforçam para progredir.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 6: Os aspetos que a empresa valoriza e eu próprio também são o respeito, a lealdade, a iniciativa e o cumprimento dos deveres do dia-a-dia. Em todo o lado devemos pautar o nosso comportamento pelo respeito com todos. A administração valoriza ainda os funcionários que tenham iniciativa, sejam ativos e proponham alterações fundamentadas, apesar de, nem sempre, levarem em frente esses projetos. Para além disso, fomos contratados para trabalhar e para cumprir com as tarefas que nos ordenam. A administração tem essa perceção de que há pessoas que cumprem e outras, nem por isso, mas lá está, não passa de uma perceção.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo

- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 6: Para que o nosso trabalho corra bem é preciso sobretudo gostar do que se faz e haver um bom ambiente entre as pessoas. A mim custa-me fazer uma coisa que não gosto, é quase como uma obrigação. E, se fizermos uma coisa que não gostamos juntamente com pessoas que só criam conflitos, é do pior que pode existir. Estamos a desempenhar uma função, com o objetivo de ganhar dinheiro para sustentar a nossa família, ter um estilo de vida melhor. O meu objetivo não é andar a prejudicar o trabalho dos colegas e comentar a vida dos outros. Os restantes fatores são meramente “luxos” ou exigências extra.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 6: Uma vez que as minhas tarefas dependem de outras pessoas, há decisões que é necessário recorrer ou ao colega responsável por este espaço, ou à administração, ou à colega da exportação. Por outro lado, há ainda decisões que eu não preciso de estar a comunicar posso perfeitamente tomar sozinho.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 6: Como já mencionei, os superiores hierárquicos até se interessam por nos ouvir, querem saber o que pensamos, mas não passa disso. Eu acho que param nesse caminho que iniciam.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 6: Obviamente, que na nossa profissão temos de utilizar os conhecimentos que fomos adquirindo. Há clientes que precisam de ajuda para determinados materiais, querem opinião sobre o que utilizar nos seus pavimentos, cabe-nos a nós saber ajudar o cliente nessas circunstâncias.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 6: Eles estão sempre na loja, embora no 1º andar, mas interessam-se mais em saber o que se passa lá do que aqui. A administração apenas vem aqui quando há contentores para exportação, para acompanhar a carga, e não é sempre. Para além disso,

são raros os dias que se interessam em saber o que se passa aqui, como estamos a trabalhar, o que estamos a fazer e em que condições.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 6: No nosso local de trabalho a decisão parte sobretudo do colega responsável, pois é ele que organiza o dia. Mas há tarefas que não são programadas e nós os três decidimos em conjunto. A decisão, nos armazéns, nunca foi um problema, sabemos consultar-nos e ouvir aquilo que os outros pensam. Não interferimos no trabalho dos nossos colegas de Águeda, antes pelo contrário, são os colegas da comercial e da exportação que condicionam o nosso.

Entrevistador:

- Satisfação
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 6: Temos muito más condições ao nível de temperatura, espaço em si, luminosidade. Os armazéns são escuros, não têm passagem interior o que seria benéfica para os dias que está chuva. Para além disso, não nos são dadas roupas adequadas para o trabalho que fazemos, somos nós que temos que estragar a nossa roupa e andar, quer à chuva, quer ao vento, quer ao sol.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 6: Como não utilizo muito equipamento a não ser o empilhador, apenas posso comentar que ele deveria ser tapado por cima. O restante, o colega responsável pelo armazém é que não deve estar satisfeito, porque o material informático não é do melhor e o sistema está sempre a falhar.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 6: Não tenho perspetivas de ser promovido. Estou bem a fazer o que faço, mas também não imagino a administração convidar-me para outro cargo. As promoções que existem não são justas, sobem sempre as pessoas que fazem menos.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 6: A relação entre nós os três é ótima. Sabemos trabalhar em conjunto. Quanto aos restantes colegas, não é fácil conseguirmos comunicar com pessoas que parece que trabalham noutra empresa, que se fazem de um estatuto superior só porque trabalham na loja em Águeda e nós nos armazéns.

- Remuneração

Entrevistado 6: Este é outro aspeto que não me sinto, em nada, feliz. Não mereço um ordenado tão baixo, para o trabalho que faço todos os dias, para a dedicação e esforço físico que temos.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 6: Eu estou satisfeito com o que faço.

- Em geral

Entrevistado 6: No geral, apesar de haver aspetos que não nos agradem, há poucas empresas que paguem certo no fim do mês e que sejam flexíveis quando precisamos de um dia para tratar de algum assunto.

- **Comunicação**

- Colegas do setor
- Colegas de outro setor
- Chefias
- Direção da empresa

Entrevistado 6: Nós os três falamos muito entre nós. Estamos aqui uns para os outros, para ajudar no trabalho, mas também, se for necessário, ajudar em assuntos pessoais, outras preocupações. Já a nossa relação com os colegas do setor da loja, é estritamente profissional, até porque estamos afastados. Aqui apenas temos uma pessoa responsável e estamos à vontade para com essa pessoa. Ao nível da direção, estamos à vontade para tratar de assuntos apenas de carácter profissional.

Entrevista 7

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 7: Eu não tenho liberdade para tomar nenhuma decisão. É o colega responsável pelos armazéns que trata das cargas, faz o mapa e eu apenas cumpro.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 7: A minha função é fazer cargas e descargas, dependendo daquilo que me destinam para o dia.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 7: Ninguém me informa quando o trabalho é bom ou mau. Eu tenho as entregas para ir fazer ou tenho que ir levantar material à fábrica e ninguém me diz que fiz bem ou fiz mal.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 7: Eu sou motorista da empresa, preparo as cargas de material para ir entregar a vários destinos do país e ainda vou levantar material que foi encomendado a algumas fábricas.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 7: Hoje em dia, a maioria das empresas recorre a transportadoras. No caso da Lino Coelho, foram reduzindo o número de motoristas, até hoje, ficando apenas dois. Pelo que, para reduzir custos, penso que é importante a empresa garantir serviços mínimos de cargas e descargas.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 7: Não tenho regras escritas que deva obedecer, apenas cumpro com as cargas que me programam para aqueles dias.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 7: Na profissão de motorista, não há forma de desenvolver conhecimentos, apenas ao nível do país. De facto, conheço mais pessoas, mais locais. Mas, nada mais do que isso.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 7: A empresa dá importância, fundamentalmente, ao trabalho em equipa. Este é o valor mais estimulado pelos superiores hierárquicos. Ao nível dos restantes, não há iniciativa para promover o bem-estar das pessoas, o ouvir a opinião, pelo menos, a minha. Há vários aspetos que são esquecidos pela administração. Não importa o número de anos que trabalhamos, que damos o nosso melhor, somos iguais aos que entraram à meia dúzia de dias.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 7: Não posso referir a criatividade porque na minha função não há forma de ser criativo, a não ser vestir-me de pai natal e ir fazer entregas. Mas, o respeito e a

lealdade são dois valores que se destacam, pela positiva. A autonomia e a iniciativa, no caso da maioria dos meus colegas, há bastante liberdade nesse sentido. Eu prefiro apenas fazer o que me mandam.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 7: Para mim, é importante que haja um bom ambiente de trabalho e uma boa organização do mesmo. É fundamental sentir-me bem e haver organização. O trabalho que faço é monótono, mas, apesar disso, gosto do que faço. Não me interessa se as promoções dos meus colegas são justas ou não, interessa-me trabalhar, ganhar o meu dinheiro e nada mais.

Entrevistador:

• **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 7: Não preciso decidir nada, as cargas estão estipuladas, eu apenas cumpro o que está escrito. Para mim, é muito melhor assim, porque se alguma coisa correr mal, a responsabilidade não é minha.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 7: Eu não dou qualquer tipo de ideias. Faço o que me destinam.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 7: Não tomo decisões, portanto não utilizo quaisquer conhecimentos.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 7: O meu trabalho eles sabem porque é todo documentado. Há um documento que preencho todos os dias com os quilómetros do camião que utilizo, o nome da fábrica ou do cliente e o que fui carregar ou descarregar. O trabalho das pessoas da loja têm obrigação de saber porque a administração está lá todos os dias. No que respeita aos meus colegas do armazém, eles são esquecidos por todos. Passam-se dias sem ninguém se dirigir a eles e ver como as coisas estão a funcionar.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 7: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

Entrevistador:

- Satisfação
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 7: Eu como passo a maioria do tempo em viagens, não estou parado num sítio específico. Mas, os transportes que temos ao nosso dispor têm boas condições. Nos armazéns, o espaço deveria estar mais limpo, com melhores condições físicas. Ao nível da loja, é bastante fria.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 7: De um modo geral, não há nada a destacar pela negativa, é satisfatório.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 7: Não tenho perspetivas de vir a ser promovido. Já sou motorista à muitos anos e não me vejo a fazer mais nada.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 7: Eu dou-me bem com os meus colegas. Sou mais próximo dos meus colegas do armazém, mas também vou frequentemente à loja fazer transação de material de um lado para o outro e convivo com os colegas de lá também.

- Remuneração

Entrevistado 7: Não tenho um salário justo. O perigo que corro nas viagens equivale a um ordenado maior.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 7: Gosto do que faço. Não me chateio com ninguém.

- Em geral

Entrevistado 7: De um modo geral, estou satisfeito. Há sempre coisas que criticamos, mas há empresas muito piores e pessoas com piores condições e trabalho que nós.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 7: Eu falo com todos os meus colegas, quer com os dos armazéns da mourisca, com quem estou mais tempo, quer com os colegas da loja, quer dos outros departamentos. Todo o tipo de conversas que temos são estritamente profissionais. Eu falo com todos, mas sempre “de pé atrás”. Com a administração, trato assuntos relacionados com as cargas e descargas apenas, quando necessário.

Entrevista 8

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 8: O meu trabalho é definido por mim, basicamente. Todas as semanas vou, pelo menos, uma vez por semana, à empresa. Levo encomendas, aproveito para me atualizarem o *ipad* e tenho algumas reuniões, no sentido de discutir com a gerência determinados aspetos como produtos que se pretende lançar, áreas de aposta, entre outros assuntos. Os assuntos discutidos com a chefia têm alguma influência no trabalho que vou desempenhar durante o resto da semana. Para além disso, recorro à colega das compras que me auxilia no meu trabalho, dando seguimento às encomendas que arranjo.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 8: Os clientes que arranjei sou sempre eu que os visito e oriento as suas encomendas. É lógico que sozinho não conseguiria dar seguimento às encomendas de todos os clientes e, portanto, na empresa a colega ajuda a orientar, separa os produtos para o motorista depois fazer a distribuição.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 8: O meu trabalho é bom ou mau em função da satisfação dos clientes. Se os clientes estão satisfeitos, considero que estou a fazer um bom trabalho. O contrário também acontece, temos sempre coisas que devemos melhorar. Os meus colegas de trabalho não interferem de forma direta no meu trabalho e, portanto, não opinam. Relativamente aos meus superiores, é lógico que coordenam o meu trabalho e dizem quando procedo mal ou bem.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 8: A minha tarefa é ser vendedor. Tenho a zona geográfica de Viseu à minha responsabilidade e já tenho clientes fixos. Vou visitar os clientes fixos regularmente, informar das campanhas existentes e novidades. Para além disso, procuro adquirir novos clientes, quer revendedores, quer consumidores finais, mas apenas nessa zona geográfica.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 8: A função de vendedor permite dar a conhecer o nome da empresa e divulgar os produtos que comercializamos. Há clientes que gostam de ser visitados, gostam que “vão até eles” e se não forem visitados, simplesmente não compram.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 8: Eu não tenho regras específicas e, penso que os meus colegas também não têm regras rígidas impostas pela gerência. Temos que nos respeitar uns aos outros, saber ser e estar, cumprir com os horários, mas nada disto está escrito e deve ser cumprido rigorosamente.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 8: No relacionamento com os clientes, todos os dias, vou aprendendo a saber lidar com pessoas diferentes. Também a experiência que fui adquirindo me tem ajudado bastante como vendedor. Nem todos os clientes nos respeitam e têm um feitio bom e fácil de lidar, pelo que me cabe a mim saber contornar essa situação. Mas esta profissão ajudou-me a evoluir muito intelectualmente.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 8: Não passo muito tempo na empresa, a minha função passa por andar no exterior a promover os nossos produtos e vender. Mas, na minha opinião, a gerência procura valorizar a competência das pessoas, claro que há sempre algumas injustiças

que se cometem. Relativamente ao trabalho, a chefia distribui as várias tarefas pelas áreas de trabalho e competência dos funcionários. Quanto aos colaboradores, eles incentivam o trabalho em equipa, como um todo. É-nos dada liberdade para expormos os nossos problemas e tentam ajudar-nos no que podem. Para além disso, há liberdade para o discurso e troca de opiniões. A antiguidade é respeitada pela gerência, o que não significa que as pessoas mais antigas tenham outro tipo de regalias. Dos valores menos salientes, eu propriamente não sinto uma grande influência do poder da gerência e, portanto, penso que este é um dos valores que menos têm em atenção. Outro dos aspetos que também é desleixado é a valorização pessoal e profissional dos funcionários, penso que indiretamente, más é. Acaba por ser esquecido o contributo para a valorização dos funcionários, mas todos nós aprendemos diariamente.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 8: A criatividade é importante para tudo. Eu acho que a utilização dos *ipads* foi uma forma de a empresa ser mais criativa, acompanhar a evolução tecnológica. O ser obediente é preciso para com todas as pessoas, em todos os locais. É essencial que as pessoas se respeitem, não apenas à gerência, mas também aos colegas de trabalho. Outro aspeto que acho que a gerência incentiva é a autonomia, visto que é dada liberdade para nós falarmos do que pensamos, darmos as nossas sugestões. A assiduidade é um dos grandes deveres de todos nós, nem tudo serve de justificação para não ir trabalhar. Falando ao nível da antiguidade, não acho que as pessoas que trabalham na empresa há mais anos devam ter outras regalias. Eles são iguais a quem entrou à menos tempo, e devem ser respeitados como todos os outros.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 8: Eu acho ser bastante importante, em qualquer empresa, uma boa comunicação entre todos e um bom ambiente de trabalho, sem intrigas e conflitos. Há sempre conflitos mas, a maioria, podem ser evitados. Para além disso, o facto de fazermos uma coisa que gostamos, que nos dá a oportunidade de aprender diariamente, contribui em muito para o nosso bem-estar e satisfação. O trabalho criativo ajuda a empresa a reafirmar a sua posição competitiva no mercado e é essencial para que esta não se “afunde”. Relativamente às promoções serem mais ou menos justas, não estou interessado e saber ou comentar se os meus colegas sobem de posto e o porquê disso. Para além disso, as minhas tarefas são realizadas em conjunto com os meus colegas de trabalho. Só assim é possível fazermos um bom trabalho, em equipa.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 8: A minha autonomia é bastante grande quando necessito de tomar alguma decisão. É evidente que algumas decisões envolvem a aprovação da gerência, como o prazo de pagamento acordado com um determinado cliente. Mas, a grande maioria das decisões ao nível das vendas para os meus clientes sou eu que coordeno.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 8: Tenho várias reuniões com a gerência para discutir, por exemplo, novas formas de chegar aos clientes, oportunidades, produtos que se devem sugerir. Estou à vontade para sugerir e dar a minha opinião nessas reuniões.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 8: As decisões que preciso de tomar, no dia-a-dia, envolvem muito da minha experiência. Tenho o ensino secundário e aprendi sozinho a vender, mas a experiência que possuo nesta área é basta e ajuda-me nas decisões que preciso tomar.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 8: Eu penso que sabem o que se passa, mas não posso afirmar com convicção porque não passo quase tempo nenhum na loja e não me apercebo dessa situação.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 8: A tomada de decisão envolve as várias partes. Há decisões que é necessário haver participação de outros colegas e mesmo da gerência, dependendo do tipo de decisão. Quando as decisões dizem respeito à minha área de trabalho, sou ouvido pela gerência. Quando envolvem outras áreas da empresa, não tenho que opinar. Claro que, se eu estou todos os dias em contacto com os meus clientes, conheço-os e sei as suas necessidades, pelo que, a minha opinião contribui para a sua satisfação.

Entrevistador:

- Satisfação
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 8: A empresa tem boas condições. Não me refiro a um espaço em específico, porque não tenho um gabinete onde estou o dia todo, mas no geral, o espaço que é apresentado ao cliente é agradável.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 8: O equipamento que tenho ao meu dispor para vender tem acompanhado a evolução tecnológica. Eu tenho um *ipad* onde mostro os vários catálogos de produtos aos clientes e, posteriormente, os meus colegas de loja dão seguimento. Por isso, estou bastante satisfeito. É muito mais fácil para mim andar com o *ipad* do que com catálogos que depois acabava por perder e permitiam a divulgação de marcas que também vendem diretamente ao cliente.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 8: Eu não tenho perspetivas de vir a ser promovido, de vir a assumir outra posição na empresa. Estou bem assim, gosto do que faço.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 8: Eu penso que a relação entre os meus colegas é boa, pelo menos comigo, nunca houve problemas a registrar.

- Remuneração

Entrevistado 8: Não posso dizer que não estou satisfeito ao nível da remuneração. OS ordenados, hoje em dia, não são muito altos, em nenhuma empresa. Para os riscos que corro na estrada e para o trabalho que faço, sinto que sou recompensado.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 8: Estou satisfeito com o que faço. Lidar com pessoas e vender é aquilo que gosto de fazer.

- Em geral

Entrevistado 8: De um modo geral, estou satisfeito em trabalhar na Lino Coelho.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 8: As pessoas falam entre si assuntos da envolvente trabalho, mas também assuntos da vida privada. Há sempre pessoas com quem estamos à vontade e outras nem por isso, pessoas com quem nos entendemos melhor, outras pior. É como em todos os trabalhos, todas as empresas. Eu passo pouco tempo com os meus colegas, e, como não tenho tanta confiança com quase ninguém, restrinjo-me aos assuntos do trabalho. Estou à vontade para falar e opinar com todos os colegas sobre assuntos dessa natureza. Também com a gerência não tenho problemas em comunicar, ou quando alguma coisa está bem ou quando alguma coisa está mal.

Entrevista 9

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 9: O meu trabalho é programado pelo colega do armazém da Mourisca, que é responsável por organizar as cargas. Todos os dias ele decide o que é necessário carregar a alguma fábrica ou ir descarregar a algum cliente e o meu trabalho é exatamente esse. Por vezes, a decisão do colega é influenciada pela chefia. Mas, eu não decido se vou a uma fábrica ou a um cliente primeiro que a outro.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 9: Posso considerar que a minha função é completa, sou eu que faço uma carga do início ao fim, mas há sempre ajuda dos colegas para carregar o material do armazém para ir a algum cliente, por exemplo.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 9: Eu tenho consciência se o meu trabalho está a ser bom ou mau. Mas, os meus colegas dizem-me se cometo algum erro, tal como a chefia.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 9: Eu sou motorista de pesados e faço entregas de material a clientes e vou carregar material a algumas fábricas dos nossos fornecedores.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 9: Eu acho que as empresas estão a reduzir o número de motoristas, mas na minha opinião, essa seria uma forma de os custos com transportadoras serem mais baixos. Por isso, penso ser importante haver alguns motoristas nas empresas.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 9: Não tenho que me reger por regras que estão escritas. Se há regras escritas, nem tenho conhecimento delas. Como ando sempre em viagem, não há regras estipuladas que devo seguir obrigatoriamente. Tenho um mapa onde registo diariamente os quilómetros que faço e onde vou, mas não acho que seja uma regra. As regras que possam existir aprendi com os anos em que estou a trabalhar na empresa e não porque estão escritas.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 9: A experiência é essencial e ajuda-nos a saber reagir em situações que se repetem. Os conhecimentos que tenho não são muitos, apenas tenho o quarto ano de escolaridade. Também não acho que seja preciso estudar muito para ser motorista. Mas, ser motorista permite-nos conhecer vários locais.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 9: Eu acho que a chefia se preocupa principalmente com a estabilidade no mercado, com o trabalho em equipa e na realização profissional dos seus funcionários. Isto porque, são promovidas várias formações para aprendermos competências relacionadas com a nossa área de trabalho e que envolvem tarefas em equipa. Também a posição da empresa no exterior é importante, porque é isso que faz com que esta ainda esteja aberta e com clientes.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa

- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 9: Não acho importante a criatividade no trabalho que faço, mas há determinadas áreas onde a empresa atua que deve olhar à criatividade para não ficar para trás. A obediência é importante para uma empresa e fora desta. Eu cumpro com aquilo que me é estipulado, os meus colegas que falem por si. Ao nível da autonomia, não sou eu que tenho a liberdade para decidir nada, há o encarregado do armazém que decide as minhas tarefas. É importante que haja pessoas com essa liberdade, mesmo que não seja eu. Assim, não preciso de ter qualquer tipo de iniciativa para nada, não sou responsabilizado se alguma coisa correr mal na distribuição das cargas. Para mim, também o ser assíduo é um valor com grande importância. Não costumo faltar e se faltar é porque preciso por algum assunto particular. Quanto à antiguidade, não acho que a gerência dê regalias às pessoas que trabalham na empresa há mais anos.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 9: Eu gosto do que faço. O facto de não estar todo o dia no mesmo sítio fechado é óptimo, assim como conhecer outros sítios e pessoas. Não é porque tenho um colega que decide onde vou primeiro que fico aborrecido com o que faço. Têm de existir pessoas que decidam e estipulem o trabalho, só assim há organização. Relativamente às promoções, eu não estou preocupado se os meus colegas sobem de posição ou não, apenas me interessa fazer o meu trabalho e chegar ao fim do mês e ter o meu salário. Noutras áreas da empresa, o trabalho criativo é que permite a sobrevivência da empresa, na minha, não. Quanto ao bom ambiente de trabalho, julgo que se as

pessoas não se entenderem, apenas se interessarem por conflitos, a imagem que a empresa transmite é afetada.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 9: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 9: Não tenho que dar ideias sobre nada. Sou pago para fazer o meu trabalho.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 9: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 9: Os armazéns ficam afastados da loja e como a chefia não os visita todos os dias, não tem conhecimento de tudo, é óbvio. Ao nível da loja, penso que têm conhecimento do que acontece.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 9: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 9: Eu acho que os armazéns têm as condições mínimas exigidas. Na minha opinião, não são bem aproveitados. Quanto à loja, há boas condições.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 9: Os equipamentos que temos ao nosso dispor têm boas condições.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 9: Não tenho perspetivas de ser promovido. Nunca fiz outra coisa.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 9: A relação entre colegas é normal. Há pessoas que se entendem melhor, outras pior.

- Remuneração

Entrevistado 9: Eu não acho que ganhe bem. Quem passa muito tempo na estrada sabe o que isso significa. Corremos riscos todos os dias.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 9: Estou satisfeito com o que faço.

- Em geral

Entrevistado 9: No geral, estou satisfeito.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 9: As pessoas falam sobre trabalho, essencialmente. Não estou muito tempo com os meus colegas, mas há quem se entenda melhor e pior. Eu não gosto de falar sobre assuntos meus, falo o necessário com toda a gente e apenas de trabalho. Com a gerência, é raro falar. Tenho quem coordene o que faço todos os dias, não preciso de falar com eles.

Entrevista 10

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 10: Eu passo pouco tempo na empresa. Venho apenas quando preciso de esclarecer algum assunto, com a gerência, sobre os meus clientes. Sou eu que coordeno o que tenho de fazer, que clientes vou visitar.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 10: Considero que seja completa, na medida em que tenho uma zona geográfica definida, com alguns clientes certos e sou eu que faço a venda. Na empresa, tenho principalmente a ajuda de uma colega da comercial para quem reencaminho as encomendas. Ao nível dos recebimentos de alguns clientes, tenho a ajuda da minha colega da contabilidade.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 10: Os meus colegas não me fazem *feedback* do meu trabalho. O tempo que estou com eles é para ver algum assunto em concreto e não para falar do meu trabalho. A colega da contabilidade e a gerência, por vezes, chamam a atenção para a necessidade de não vender apenas, mas receber!

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 10: Vendo produtos e materiais de quatro grandes vertentes: bricolage, construção, banho e jardim, embora com maior incidência nos materiais de construção e banho.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 10: Se a empresa não vender, não tem lucros, logo não se aguenta no mercado.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 10: Não há regras escritas, penso eu. Eu cumpro com o que me é estabelecido em termos de assiduidade, respeito, e pouco mais, porque a experiência me ensinou nesse sentido.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 10: Mais do que usar o que aprendi até hoje, estou a aprender coisas novas. Todos os dias, o contacto com clientes, pessoas diferentes, ensina-nos muito.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 10: A empresa valoriza, principalmente, o bem-estar dos trabalhadores, o bom ambiente entre eles, a sua opinião e o trabalho em equipa. São feitas formações que nos ajudam a conhecer os nossos colegas, a desenvolvermos competências da nossa área. Pelo contrário, acho que em desenvolvimento tecnológico a empresa não é consistente. Eu, por exemplo, ainda tenho que continuar a vender com os catálogos em formato papel. Também a antiguidade não significa regalias para essas pessoas, como é o meu caso. Acho que há pessoas que entraram mais recentemente que já atingiram outras regalias que eu não tenho.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa

- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 10: Para mim, é extremamente importante ser obediente, autónomo, com liberdade para agir, assíduo e interveniente nas várias questões que contribuam para o crescimento da empresa. Tudo o que houver mais, é por acréscimo. Saliento apenas que o ser antigo na empresa deveria ser visto de uma forma diferente.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 10: O trabalho que faço é estimulante, porque estou sempre a aprender. Acho que é importante gostarmos do que fazemos. Ao nível das promoções, não acho que tenham sido justas a totalidade das promoções que já existiram na Lino Coelho. Mas, também não creio que isso seja fulcral. Relativamente à liberdade que tenho, isso permite-me fazer tudo sem ter de andar a recorrer aos meus colegas. Para além disso, sinto que confiam no meu trabalho. Quanto à criatividade, o meu trabalho só é criativo se me derem ferramentas para isso.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**
 - Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 10: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 10: A mim, ouvem-me. Às vezes, há a necessidade de falarmos sobre um determinado cliente e ou eu consulto a gerência ou vice-versa.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 10: Mais do que utilizar tudo o que aprendi, acho que a experiência na tomada de decisão é fundamental.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 10: Eu penso que têm conhecimento do que se passa, embora a Mourisca seja um pouco esquecida por parte da administração.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 10: Na empresa, a maioria das pessoas tem liberdade para decidir. A tomada de decisão referente aos meus clientes envolve-me a mim e à gerência, fundamentalmente. Há casos que é necessário recorrer também a outros colegas. Quando as decisões dizem respeito a outras áreas, não tenho qualquer tipo de opinião.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 10: A empresa tem boas condições, apesar de achar que a loja e armazém em Águeda são muito frios. De resto, penso que está tudo conforme.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 10: Ao nível do equipamento destaco apenas que é preciso inovar e apostar no desenvolvimento. Acho que também devia ter um *ipad*, mas isso é apenas uma questão pontual. Há vários computadores na empresa, há empilhadores, acho que as pessoas não podem criticar o equipamento que têm à sua disposição.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 10: Não tenciono trabalhar noutra área, pelo que não tenho perspetivas de poder ser promovido.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 10: Da minha parte, há colaboração e dou-me bem com os meus colegas de trabalho.

- Remuneração

Entrevistado 10: Acho que há injustiças a este nível, mas isso há em todo o lado. Não ganho mal, mas comparativamente com alguns colegas, sou penalizado.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 10: O trabalho que faço satisfaz-me. Quando se faz o que se gosta, tudo é mais simples.

- Em geral

Entrevistado 10: No geral, estou satisfeito.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 10: Eu falo com os meus colegas de assuntos de trabalho, principalmente. Há pessoas com quem também falo aspetos pessoais, mas são poucas, apenas aquelas com quem estamos mais à vontade e confiamos. Falo mais com a colega da contabilidade e a colega da comercial, porque são quem me auxilia mais no meu trabalho. Também tenho necessidade de recorrer à gerência para assuntos de trabalho. Quando tenho algum problema, a administração ajuda-nos, no que consegue.

Entrevista 11

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 11: Eu decido o que tenho de fazer, o que é prioritário, o que pode esperar. Estou no departamento comercial e a administração não vigia constantemente o meu trabalho. É-me dada liberdade para agir, em função da situação.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 11: Eu considero que a minha função é completa. Há tarefas que necessito de recorrer a outros colegas, mas isso deve-se à interligação de todas as funções da empresa. Trabalhamos muito como uma equipa, todas as áreas estão muito interligadas, de forma a conseguirmos dar uma melhor resposta aos clientes.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 11: O reflexo do meu trabalho nos clientes dá a indicação se o trabalho que estamos a fazer é bom ou deve ser melhorado. Não acho que o trabalho possa ser considerado mau, mas menos bons, porque ninguém está aqui para fazer um mau trabalho. O *feedback* daquilo que faço é analisado pela satisfação do cliente, apenas.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 11: Eu na área comercial faço o atendimento personalizado de clientes, essencialmente nas áreas de construção e banho.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 11: Todas as áreas da empresa são importantes e não há mais nem menos importantes. Se as diferentes áreas não se complementarem, ou se uma estiver mais desleixada do que outra, isso é espelhado no trabalho final, no atendimento do cliente. É essencial uma visão integrada das diferentes partes da empresa.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 11: Tem que existir regras para tudo, embora nem todas estejam escritas e sejam cumpridas “à risca”. Há empresas que são mais flexíveis que outras no que respeita a regras e procedimentos que devem ser cumpridos e esta é das mais flexíveis, neste aspeto.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 11: Eu fiz a minha licenciatura em Comércio e tenho o mestrado em Gestão, mais direcionado para a área de marketing. Vim para a Lino Coelho como chefe de vendas. Acredito que os conhecimentos que adquiri na minha formação superior são utilizados diariamente. Há aspetos que aprendemos que, intencionalmente, acabamos por os usar. É certo que, nem tudo é usado, mas grande parte do que aprendi é-me útil. Não basta apenas a experiência na área, os conhecimentos ajudam a que a tomada de decisão seja mais enriquecida. Para além disso, a oportunidade de estar na empresa nesta função tem-se ajudado a enriquecer as minhas capacidades na área comercial, com o contacto direto com os clientes, a ajuda na escolha da solução ideal para cada cliente, na procura de novas formas de servir melhor.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 11: No meu caso pessoal, acho que valorizam a minha competência, ao nível técnico. Não acho que falar em valorização seja ao nível da remuneração, mas sim, de a administração “olhar” para o nosso trabalho e realmente ver que temos sucesso com estes procedimentos e técnicas. Como ouvem as minhas opiniões, valorizam a minha competência, talvez por isso também me sinto bastante realizado, ao nível pessoal e profissional. O trabalho é descentralizado nos vários níveis hierárquicos, nas várias vertentes da empresa. Há colaboradores que representam e estão direcionados nas várias áreas, não falo em departamentos, porque há áreas representadas apenas por

uma pessoa, mas sim áreas. Também em relação ao bem-estar das pessoas, à promoção do bom ambiente entre todos, penso que há uma grande aposta por parte da administração. Somos poucos colaboradores, mas é isso que deve fazer de nós uma equipa. Também a estabilidade da empresa é importante, não apenas para ela, mas para todos nós que a elevamos. Outra das grandes apostas da empresa é o desenvolvimento tecnológico e inovação, com a introdução de novas tecnologias, novas formas de vender, com os *ipads*, adaptando-nos ao mundo atual, à era do desenvolvimento e inovação. Por outro lado, penso que seja menos valorizado o poder que as chefias exercem sobre os colaboradores. Não há esse interesse em controlar, em exercer pressão sobre o trabalho das pessoas. É lógico que há situações que as pessoas têm de ser chamadas à atenção, mas não de forma rígida. Tal como também já mencionei, não há também o interesse em estabelecer regras, procedimentos, de forma a controlar os colaboradores. Ao nível da antiguidade, penso que somos todos iguais.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 11: Apenas a antiguidade é um dos aspetos que não permite às pessoas terem outro tipo de regalias, julgo eu. A criatividade é importante a todos os níveis, em todas as áreas, de forma a acompanharmos a evolução do mercado. Também o respeitar a empresa, ser obediente, mas simultaneamente, dando a nossa opinião, intervindo, é fulcral e valorizado pela administração. A assiduidade é a nossa imagem. É importante que cumpramos horários. Esta é das poucas regras que nos são estipuladas, embora com flexibilidade por parte da administração, deixando-nos à vontade para, perante um problema, podermos faltar.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 11: Na minha opinião, fazer algo que gosto, que me permite aprender e desenvolver as minhas competências, uma boa organização do trabalho que é feito por nós e uma boa comunicação entre todas as áreas da empresa, é bastante importante. Mas, fulcral é o trabalho criativo e um bom ambiente entre todas as pessoas. O que me completa é fazer sempre um trabalho que reflecta criatividade.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**
 - Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 11: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 11: Estou completamente à vontade para dizer o que penso, fazer sugestões, nas mais diversas áreas.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 11: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 11: Eu penso que sim. Apesar de haver bastante liberdade, numas áreas mais, noutras menos, há um determinado controlo sobre o todo que representamos. Também não é bom que algumas áreas sejam desleixadas, até porque as pessoas podem abusar.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área

- Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 11: A tomada de decisão é complementar, entre todas as áreas. Há decisões que são restritas, não necessito de recorrer a ninguém, posso perfeitamente decidir sozinho, mas também há decisões que envolvem a responsabilidade da administração ou a necessidade de recorrer aos conhecimentos de um colega de outra área. Quanto mais interdisciplinares forem as decisões, mais convictas se tornam. Considero que é importante a minha opinião, mais no que respeita à minha área na empresa, mas também julgo que poderia enriquecer outros níveis de decisão.

Entrevistador:

- Satisfação

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 11: As condições de trabalho que temos ao nosso dispor são boas. Há sítios que poderiam ser melhorados, evidentemente. Mas, esse é o pensamento que devemos ter sempre, a melhoria constante. No geral, a temperatura é aceitável, o espaço é apelativo.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 11: Não tenho nada a apontar. Temos vários equipamentos à nossa disposição, todos eles conformes.

- Perspetivas de promoção
- Trabalho que realiza

Entrevistado 11: Estou aberto a tudo. Não gosto de fechar o meu pensamento e acreditar que vou ser sempre isto. Gosto muito do que faço, mas tenho sempre novos horizontes.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 11: Eu acho que a relação entre nós é boa. Há sempre pessoas com quem nos damos melhor, outras pior. Mas, o essencial, é sabermos respeitarmo-nos e trabalharmos como colegas da mesma equipa.

- Remuneração

Entrevistado 11: Estou satisfeito. Acho que na empresa posso evoluir ao nível dos meus conhecimentos e ao nível de remuneração.

- Em geral

Entrevistado 11: De um modo geral, considero-me satisfeito de trabalhar na Lino Coelho e fazer o que faço.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 11: Os colegas falam entre si. Há pessoas que discutimos assuntos estritamente sobre trabalho, outras que nos são mais próximas, falamos sobre outros assuntos pessoais. Também os colegas dos armazéns estão mais afastados de nós, mas falamos sobre várias situações que precisamos do seu auxílio ou vice-versa. Não gosto de confiar em qualquer pessoa. Há pessoas melhores que outras na empresa, como em todo o lado. Ao nível da minha comunicação com a gerência, estou à vontade para falar sobre assuntos de trabalho e extra-trabalho.

Entrevista 12

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia
- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 12: Quando entrei para a empresa, foi-me estipulado que a minha função era conferir o material que é entregue, fazer a reposição do mesmo na loja, ir ao correio e aos bancos. Se os meus colegas precisarem de ajuda, também os ajudo nas suas tarefas. Mas tudo o que faço foi definido inicialmente pela chefia.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 12: As tarefas que me foram definidas são feitas por mim apenas. Por vezes, pode haver um colega que ajude mas, na sua maioria, sou eu que faço tudo do início ao fim.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 12: Os meus colegas e a chefia alertam-me quando cometo alguns erros. É normal falharmos, porque somos humanos, mas também é bom que nos digam. Por vezes, erramos e nem temos consciência disso. Também a administração me avisa para ter mais atenção, ser mais cautelosa.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 12: Eu acho que tudo é importante. A conferência de material permite detetar falhas dos fornecedores e se essas falhas forem vistas rapidamente, é mais fácil reclamar e o fornecedor corrigir o erro.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 12: Eu acho que não há regras escritas que nos obriguem a cumprir rigidamente, pelo menos, nunca nos deram esse conhecimento. Mas, há sempre regras que temos que cumprir e aprendemos com a experiência, como ser assíduo, pontual, ter responsabilidade, o respeito.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 12: A minha formação foi de ensino secundário. Estagiei aqui na empresa e depois acabei por ficar. Acho que a empresa me permitiu alargar os meus conhecimentos técnicos e profissionais e, portanto tenho aproveitado para evoluir.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 12: Eu acho que eles dão importância principalmente ao trabalho em equipa. Este só é possível se as pessoas souberem comunicar, se houver respeito, se ouvirem as opiniões uns dos outros e criando um bom ambiente de trabalho. Penso que também há esforços direcionados para a aposta no desenvolvimento tecnológico. Têm vindo a ser introduzidas novas apostas no marketing, tem-se inovado com a introdução de outras áreas de representação e venda. A antiguidade acho que é um valor com importância, do ponto de vista da empresa, porque as pessoas mais antigas ganham mais. Por outro lado, acho que é menos valorizado a competência técnica dos funcionários. Nós temos determinados valores e competências que não são valorizados pela chefia. Daí considerar que também não tem grande importância para a administração a realização pessoal e profissional dos trabalhadores.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo

- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 12: Eu acho que é importante nós obedecermos, sermos assíduos e pontuais e respeitarmos-nos uns aos outros. Estes são valores importantes não apenas dentro da empresa, mas também fora, apesar de haver pessoas que não o façam. Faz parte do nosso dever cumprir com as tarefas que nos são definidas, e a partir desse momento, podemos ser mais ou menos participativos, ter mais ou menos iniciativa, desde que cumpramos com isso. Não penso que seja assim tão importante as pessoas estarem há muitos anos a trabalhar na empresa, apesar da administração considera assim. A criatividade é importante em algumas funções, noutras acho que não tem um papel essencial. O mesmo acontece com a autonomia. Acho que todos os funcionários têm alguma liberdade nas tarefas que executam, uns mais, outros menos.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 12: Para mim é importante sentir-me motivada e satisfeita com o que faço. Eu gosto de algumas das minhas tarefas, mas não me sinto completamente realizada. Nem todas as promoções que têm sido feitas eu acho justas, mas isso é da responsabilidade da administração decidir. O facto de realizarmos tarefas com princípio e fim não acho que seja importante. Os nossos colegas podem ajudar-nos se precisarmos e continuo a perceber o que faço. Tenho aprendido ao longo destes anos, claro, primeiro através do estágio e, depois enquanto funcionária da empresa, dei continuidade. Quanto ao trabalho criativo, não acho que o trabalho que faça tenha algo de criativo. Acho

importante o bom ambiente de trabalho, porque só assim é possível “remarmos todos no mesmo sentido”. A comunicação é o meio que permite isso. Acho que há pessoas que dificultam o nosso trabalho, mas temos de saber contornar essas circunstâncias. Para além disso, é importante que o trabalho esteja definido, reflete a imagem organizada da empresa.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 12: Está definido o que tenho de fazer. Surgem, por vezes, situações que nos obrigam a recorrer aos nossos colegas ou até mesmo à chefia.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 12: Não gosto muito de falar, mas a empresa faz esforço no sentido de nós dizermos o que pensamos.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 12: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 12: Eu penso que a gerência sabe o que se passa, de um modo geral. Os armazéns como estão mais afastados e a gerência não vai lá todos os dias, estão mais à vontade para fazer o que querem.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 12: Eu, de um modo geral, não participo na tomada de decisão. Faço o que me compete apenas. Era importante o meu contributo para a tomada de decisão, essencialmente ao nível da área que desenvolvo, mas isso nem sempre acontece.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 12: Apenas acho que o espaço é frio, quer de inverno, quer de verão. De resto, há boas condições.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 12: O equipamento que tenho à disposição está em bom estado.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 12: Não tenho perspetivas nesta empresa. Gosto de algumas pessoas, mas estou desmoralizada, pelo que não tenciono ser promovida.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 12: Entre algumas pessoas, o clima é bom. Outras, não colaboram.

- Remuneração

Entrevistado 12: Ao nível da remuneração, ganho muito mal, não estou satisfeita.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 12: O trabalho que faço não é aquilo que quero fazer para o resto da vida. Há tarefas que não gosto de fazer.

- Em geral

Entrevistado 12: Estou numa fase em que estou desmoralizada, a precisar de descanso.

Entrevistador:

- **Comunicação**

- Colegas do setor
- Colegas de outro setor
- Chefias
- Direção da empresa

Entrevistado 12: Os colegas falam entre si. O trabalho obriga-nos a falar uns com os outros. Nem sempre nos apetece falar com algumas pessoas, mas é assim que tem de ser. Eu falo com toda a gente sobre tudo o que envolver trabalho, assuntos meus, não costumo abordar com quase ninguém. Tenho colegas na loja que me são próximos, mas também tenho colegas que não confio. Com a direção da empresa, costumo falar sobre assuntos de trabalho apenas.

Entrevista 13

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 13: Quem decide aquilo que faço sou eu, eu é que tenho de organizar o meu trabalho. A partir do momento que me disseram qual era a minha função na empresa, tenho de gerir o meu tempo e a prioridade das coisas que me competem.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 13: Eu acho que a minha função, enquanto comercial, engloba várias tarefas. Há situações que necessito de recorrer à chefe financeira, mas no geral, é da minha competência fazer as tarefas todas de início ao fim.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 13: Eu sei avaliar e ter consciência do meu trabalho. Há situações em que erramos que o próprio sistema nos dá conta disso. Há outras situações que nós, juntamente com o cliente, nos apercebemos que errámos. Também a própria chefia nos alerta para quando cometemos alguma inconformidade, o que é natural. Os meus colegas da parte comercial, como trabalhamos juntos, estão à vontade e chamam-me à atenção ou, pelo contrário, valorizam.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 13: A minha função é comercial da empresa Lino Coelho, sobretudo das áreas de construção, banho e cozinhas. Envolve tarefas como a criação de novos códigos de artigos destas áreas, venda ao público, alteração de preços no sistema.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 13: Eu acho que todas as funções em conjunto é que tornam a empresa importante e não apenas uma.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 13: Que eu tenha conhecimento não temos regras escritas para seguir “à risca”, mas que existem, existem. As regras que cumprimos são as de boa educação. Quanto a procedimentos, aprendemos com a experiência.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 13: Eu acho que tenho usado, na tomada de decisão, na forma de reagir perante determinadas situações a experiência anterior e os conhecimentos que foi adquirindo, alguns de forma mais direta que outros. Para além disso, sinto que aprendi muito e não estou cá há muitos anos.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 12: A empresa considera importante a competência técnica das pessoas, o desenvolvimento tecnológico, inovação de produtos e serviços, o bem-estar de todos, o trabalho em equipa, um bom ambiente de trabalho e uma posição estável no mercado. Estes serão os valores mais importantes, do ponto de vista da empresa.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa

- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 13: A criatividade, na função que desempenho, é importante no contacto que tenho com os clientes, mas não é fundamental. Há outro tipo de funções que deveriam aumentar a sua aposta a esse nível. Relativamente obediência, esse é um dos valores que todo o ser humano se deveria pautar. Eu obedeço e respeito o que os meus superiores me ordenam, apesar de achar que há pessoas que não o fazem, abusam deles. Ao nível da autonomia, é um dos valores que a chefia mais valoriza e tem preocupação. Os colaboradores, de um modo geral, têm liberdade no desempenho das suas tarefas. Quanto à iniciativa, eu cumpro mais o que me compete do que propriamente ser interveniente, mas há liberdade nesse sentido. Relativamente à antiguidade, eu não acho que seja importante. As pessoas que trabalham há mais tempo na empresa, têm outra experiência, conhecem melhor situações específicas, mas se fossem para outra empresa, ter-se-iam de adaptar e eram iguais aos outros.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 13: Gosto do que faço. Na empresa onde estive antes também era comercial e desempenhava funções na mesma área em que estou. O facto de fazermos o que gostamos é essencial para o nosso trabalho ser bom. O que faço tem lógica para mim, tem princípio, meio e fim. É preciso recorrer a outras pessoas em determinadas situações, mas isso é que faz com que o cliente satisfaça as suas necessidades. Tenho aprendido nestes anos, não foram muitos, mas o contacto com o público permite-nos isso, termos que nos adaptar às pessoas, porque afinal cada cliente é um cliente. Ao nível das promoções justas, pelo que me tenho apercebido, há poucas promoções e quando são feitas é para colmatar algumas lacunas em áreas que estavam esquecidas, o

que acho importante. Falando um pouco dos meus colegas de trabalho, com aqueles que estou diariamente, lado a lado, há um bom ambiente, entendemo-nos bem, sabemos organizar-nos e ajudamo-nos mutuamente.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**
 - Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 13: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 13: Quando eu dou ideias, sim. Eu prefiro fazer o meu trabalho. Não gosto muito de estar a dar sugestões.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 13: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 13: Eu julgo que a administração tem conhecimento do que se passa em todos os departamentos. Isso é algo que lhes compete, não fiscalizar o trabalho das pessoas, mas visitar, acompanhar.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 13: A tomada de decisão é descentralizada, sendo que as pessoas responsáveis por determinadas áreas têm bastante liberdade para agir e decidir, relativamente a assuntos da sua índole. As decisões são tomadas, quer pela administração sozinha, quer por chefias, quer em conjunto com outros colaboradores que dão sugestões, principalmente relativas às suas áreas de trabalho. Quem está todos os dias a trabalhar numa área conhece melhor o que é possível melhorar e o que está bem.

Entrevistador:

- **Satisfação**
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 13: Nós temos boas condições aqui no 2º andar. O nosso trabalho decorre essencialmente aqui. É um sítio agradável, com boa iluminação, apesar de ser frio no inverno. Uma vez que muitos clientes se deslocam aqui, o espaço em si teria obrigatoriamente de ser agradável e ter boas condições.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 13: Temos à nossa disposição muitos equipamentos. Quando estes não estão conformes, a administração solícita que venham reparar. Neste aspeto há bastante atenção da parte da administração e chefia.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 13: Esta área agrada-me, mas se me fizerem outra proposta, só tenho que pensar.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 13: Como já disse, entre nós da comercial, o ambiente é bom, sabemos entendermo-nos bem. Com os outros colegas, penso que há respeito, mas não grande confiança.

- Remuneração

Entrevistado 13: Não estou muito satisfeita, mas acho que também não seria justo dizer que não estou de todo satisfeita. Perante o cenário económico que estamos a passar, não sou das pessoas que ganha pior.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 13: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Em geral

Entrevistado 13: De um modo geral, estou satisfeita.

Entrevistador:

- **Comunicação**

- Colegas do setor
- Colegas de outro setor
- Chefias
- Direção da empresa

Entrevistado 13: As pessoas falam entre si, sobretudo de trabalho. Falo com colegas da minha área de trabalho e de outras, quando é necessário. Há colegas com quem tenho confiança e comentamos outros assuntos. Como em todo o lado, há pessoas mais

sinceras que outras, temos é de saber ver isso. Relativamente às chefias e administração da empresa, falo sobre assuntos de natureza trabalho apenas.

Entrevista 14

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia
- Função que realiza é completa
- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 14: A decisão das minhas tarefas foi feita à 27 anos atrás, quando entrei para a empresa. Desde sempre fui encarregado da loja, faço o atendimento dos clientes, organizo o material e as prateleiras e oriento os colegas daqui da loja. Sou eu que destino o que tenho de fazer, do início ao fim, porque sempre me foi dada liberdade para isso.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 14: Eu acho que todos devem ter consciência do trabalho que fazem. A administração e a chefia também fazem questão de alertar quando cometemos falhas, o que é normal.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 14: É preciso uma pessoa que oriente em todas as secções, por isso o meu trabalho é importante.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 14: Desde a data em que entrei para cá, nunca me foram impostas nenhuma regras nem formas de fazer nada. Cada um é que tem de saber o que fazer e a experiência ajuda nesse processo.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 14: Os meus conhecimentos são poucos, apenas tirei o 4ºano de escola mas foi aqui que aprendi, com o contacto com os clientes diariamente, uns mais fáceis que outros.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica

- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 14: A administração valoriza o trabalho em equipa, tem mais confiança nas pessoas que trabalham à mais tempo na empresa, porque já lhes mostraram o que são capazes e ouve a opinião das pessoas que aqui trabalham.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 14: Eu penso que é pouco valorizada a criatividade. Pelo contrário, acho que o respeito, a obediência, e o cumprimento dos deveres que nos competem, são valores que a empresa se preocupa e valoriza num empregado. Relativamente à antiguidade, julgo que temos outras regalias, uma maior confiança da entidade patronal, maior respeito.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 14: Para mim é importante que as minhas tarefas sejam realizadas do princípio ao fim. Se foi a mim que me encarregaram de as fazer, ninguém tem que interferir. Acho que o meu trabalho ser interessante e estimulante também é importante, porque tudo só faz sentido quando é com gosto e dedicação. É ainda importante, haver comunicação entre todos os funcionários, falarem entre si sobre os assuntos de trabalho. O restante é dispensável.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 14: Eu tomo as minhas decisões, à minha maneira. Há problemas que tenho de recorrer à chefia, mas sou encarregado de loja, tenho liberdade para a maioria das coisas, ser eu a decidir.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 14: Eu falo e penso que ouvem o que sugiro. Nem sempre têm em conta o que digo, mas pelo menos, ouvem. Não me consultam para me ouvir, eu digo o que tenho a dizer, quando acho que é preciso. Há situações em que somos convidados a dar sugestões.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 14: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 14: Eles estão a maior parte do tempo no 1º andar da loja, pelo que só não sabem o que se passa se não quiserem. Já nos armazéns na Mourisca é raro lá irem. Se sabem o que se passa ou não, não sei.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 14: A decisão é feita nos vários níveis organizacionais. Há colegas responsáveis por todas as áreas que a empresa representa e cada um deles tem liberdade para decidir e tomar decisões. Há pessoas que executam funções que não envolvem decisões por parte delas. Eu na minha área tomo decisões, nas restantes, não interfiro.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 14: As instalações que temos têm boas condições. Apesar disso, acho que podia haver melhoramentos. Já vão ser introduzidas novas fardas nos colaboradores, o que acho óptimo. A temperatura também devia ser tida em conta, porque no inverno, é muito frio.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 14: O equipamento que temos está em bom estado e as pessoas preocupam-se em o manter da mesma forma. Sempre que há alguma avaria, é logo chamada a assistência.

- Perspetivas de promoção
- Trabalho que realiza

Entrevistado 14: Na posição que desempenho e com a idade que tenho já não penso vir a ser promovido. Só sei fazer isto e gosto do que faço.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 14: A relação entre colegas de loja é com base na cooperação, trabalho em grupo. Já no que se refere aos armazéns, por estarem distanciados, não há um bom relacionamento.

- Remuneração

Entrevistado 14: Estou satisfeito. Não sei quanto os meus colegas ganham, apenas posso dizer que acho justo o que ganho, pois esforço-me para tal.

- Em geral

Entrevistado 14: No geral, estou satisfeito em trabalhar na empresa e será aqui que vou terminar o meu percurso profissional, isto se a administração o pretender também.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 14: As pessoas falam sobre trabalho com toda a gente, colegas do seu setor, colegas de outro setor de trabalho, chefias e direção da empresa. Com algumas pessoas, falamos e somos respeitados, com outras, nem sempre é fácil. É normal que nos entendamos melhor com uns do que com outros. Isso acontece em todo o lado. O que as pessoas são fora daqui não me interessa, só me importa que me respeitem aqui dentro e me deixem fazer o meu trabalho.

Entrevista 15

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 15: Eu decido o que tenho de fazer. O trabalho é meu e sou eu que me tenho de organizar. A administração deu-me liberdade para isso. Com base nas necessidades dos clientes, organizo-me e estabeleço prioridades.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 15: O meu trabalho é da minha responsabilidade, do início ao fim. Não vou estar a começar nada e depois passo para outro colega.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 15: Sei se o meu trabalho está a ser bom ou mau, consoante o que a administração me diz, os meus colegas da comercial e aquilo que penso estar a fazer. Nós somos os que temos melhor perspetiva se o trabalho é bom ou mau. Quando erramos temos é que minimizar o erro.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 15: Eu estou na área comercial e faço o atendimento de clientes, no que respeita às áreas de banho e materiais de construção. Sou responsável também por alguns clientes internacionais.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 15: Todas as áreas são importantes, cada uma à sua maneira e umas mais do que outras. A área comercial acaba por ser a principal da empresa. Temos que vender para a empresa nos conseguir pagar ao fim do mês.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 15: Há regras, claro. Mas aprendemos essas regras com os anos, com a experiência, não nos estão a ensinar o que temos que fazer nem o que devemos cumprir.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 15: Não estudei muito, mas tenho muita experiência e é isso que me permite saber contornar certas situações do dia-a-dia. Claro que os clientes são diferentes, mas a experiência dá-nos “calo”. Todos os dias evoluímos, todos os dias aprendemos, todos os dias somos melhores do que no dia anterior.

Entrevistador:

• **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 15: Do meu ponto de vista, a empresa valoriza sobretudo a competência técnica e profissional dos seus colaboradores, aposta no desenvolvimento tecnológico e na inovação e ouve os funcionários, incentivando-os a dar sugestões e a intervir. Não quero dizer que outro tipo de valores sejam esquecidos, mas não são a prioridade.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 15: A criatividade é importante, mas não, de forma direta, na área comercial. Já o respeito pelos colegas e administração, o obedecer ao que nos é imposto

e cumprir com as nossas obrigações é fundamental. Obedecer não significa que não possamos dar a nossa opinião, não possamos intervir, mas sim fazer isso com respeito pela entidade patronal. Considero que chegar a horas é uma das poucas regras que temos e, por isso, devemos esforçar-nos nesse sentido. Nós não temos de picar cartão, até nisso temos liberdade e estamos à vontade, mas acho que não devem abusar.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 15: Eu faço o que gosto, por isso, o meu trabalho estimula-me diariamente. Relativamente às promoções na empresa, não tenho interesse que os meus colegas sejam promovidos, mas devo centrar-me no que me compete. Mas, na minha opinião, não há a possibilidade de alguém conseguir fazer carreira na empresa. Só é importante haver promoções justas para as pessoas que se preocupam com os outros. No meu relacionamento com os meus colegas de trabalho, é preciso sabermos falar, o que nem sempre é possível com todas as pessoas. Mas é o nosso relacionamento e a forma como falamos de assuntos de trabalho que determinam a satisfação do cliente.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**
 - Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 15: Não tenho de andar sempre atrás do patrão para lhe perguntar o que devo fazer. As pessoas têm de ter autonomia para isso, se não, era preciso mais que um patrão. Eu tenho um determinado assunto à minha responsabilidade e tenho de o resolver. Há situações que implicam necessariamente recorrer à administração para que ele decida, mas são raras.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 15: Aquilo que sugiro é para o bem da empresa. É do meu interesse e dos meus colegas que a empresa tenha sucesso. Acho que sou ouvida e que se importam com o que penso.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 15: Os meus conhecimentos podem ser importantes na minha área apenas. As pessoas têm uma área que é da sua responsabilidade e aquilo que sabem é importante para a tomada de decisão, porque são elas que lidam com aquilo diariamente.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 15: A administração tem de ter conhecimento de como é que o trabalho das pessoas a quem está a pagar está a ser feito. Há dias que procura perceber o que se passa mais na área comercial, outros na parte da exportação, como em todas as outras. Não dá é para haver essa preocupação todos os dias em todos os locais.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 15: As decisões são feitas em cada departamento ou área. Obviamente, o gestor pode ter influência em muitas delas, mas como coordenador. Acho importante cada área ter liberdade para decidir, porque ninguém sabe melhor a decisão a tomar sobre assuntos da minha responsabilidade.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 15: Eu estou satisfeita ao nível das condições de trabalho. Em termos de espaço, na minha secção, temos o *showroom* de artigos cerâmicos e de banho, o que nos permite dar ao cliente um atendimento mais personalizado. É um espaço com bastantes janelas, luminoso.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 15: Não nos falta nada. Temos tudo à nossa disposição para fazer um bom trabalho. Sempre que há algum problema, ele é solucionado. Eu tenho cuidado em preservar o que temos, poderão haver é outras pessoas que não.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 15: Não tenho, mas não me sinto insatisfeita por isso. Estou bem nesta área.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 15: Com os meus colegas da área comercial, com quem estou todos os dias, as coisas funcionam muito bem. Colaboramos, ajudamo-nos e há respeito. Há outras pessoas com quem a minha relação não é muito fácil, mas estou aqui apenas para fazer o meu trabalho.

- Remuneração

Entrevistado 15: As remunerações não são muito altas, pelo que sei. Mas, estou satisfeita, visto que há empresas a pagar muito menos.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 15: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Em geral

Entrevistado 15: No geral, sinto-me bem em trabalhar aqui, gosto do que faço, estou satisfeita.

Entrevistador:

- **Comunicação**

- Colegas do setor
- Colegas de outro setor
- Chefias
- Direção da empresa

Entrevistado 15: Claro que há necessidade das pessoas se falarem. Trabalhamos na mesma empresa, temos que falar sobre trabalho, assuntos que requerem o conhecimento de outras áreas, ou mesmo assuntos que envolvam o trabalho de outros colegas. Com os colegas da minha área e poucos mais, sinto-me à vontade para falar de outros assuntos, mas, no geral, gosto de estar afastada. Com a chefia e administração da empresa, tenho um bom relacionamento, discutimos e falamos sobre assuntos de trabalho apenas.

Entrevista 16

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 16: A minha prioridade, acima de tudo, é sempre atender os clientes, até porque é essa a minha função. Depois disso, sou eu que decido a ordem do que faço. Ou, se porventura, me for solicitado pela administração outra coisa, cumpro obviamente. Mas, a maioria das vezes, organizo o meu trabalho.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 16: Eu faço as minhas tarefas na totalidade. É claro que há situações que obrigam a que tenhamos que recorrer a outros colegas.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 16: O *feedback* que tenho é sobretudo da parte da gerência. É ele que me alerta quando o trabalho não está a ser feito da melhor forma, ou também quando faço um bom trabalho. Os meus colegas não me dizem nada sobre o trabalho que me está destinado.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 16: Eu faço atendimento ao público na loja, essencialmente na seção de tintas, vidros e outros materiais. Para além disso, costumo ajudar na separação das encomendas no meu colega que é vendedor.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 16: O atendimento é importante, é o espelho da empresa. As pessoas que estão no atendimento têm verdadeiramente se saber ser e estar.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 16: Há regras, claro. Em tudo é preciso ter regras, mas essa não é a principal preocupação da empresa. As regras a que obedecemos e os procedimentos cumprimos porque com a experiência aprendemos que deveria ser assim.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 16: Acima de estar a usar os conhecimentos que adquiri ao longo da minha formação, acho que estou a desenvolver as minhas competências. É nisto que o

atendimento, o contacto com clientes é enriquecedor. Todos os clientes têm necessidades diferentes, feitos diferentes e nós é que nos temos de adaptar.

Entrevistador:

• **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 16: Para a administração e chefia da empresa, da forma como têm encarado as diversas áreas, pela sua atitude, considero que a grande aposta está a ser na inovação. Tem-se tentado alargar as diversas áreas de atuação dos nossos produtos, introduzido produtos inovadores. A utilização dos *ipads* também foi uma das grandes apostas. Apesar de não ser contínuo, há valorização das nossas competências. Outro dos valores que penso ser dos mais importantes para a empresa é a opinião e sugestão dos colaboradores. Nós temos, no geral, grande liberdade para intervir, em todas as áreas, fazer sugestões e isso tem sido levado a cabo.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa

- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 16: A criatividade passa por sabermos olhar e perceber que é preciso atuar de uma forma diferente, encontrar alternativas mais sustentáveis. O meu trabalho nesse sentido tem sido na sugestão da área da pesca, por exemplo. A obediência, lealdade para com colegas e empresa e o respeito são essenciais em tudo e em todo o lado. As pessoas abusam da liberdade que é dada pela administração e chefia. Para além disso, tendo muita liberdade, é preciso ter atenção e não esquecer que, mesmo podendo decidir a ordem com que faço as coisas, devo cumprir com as minhas tarefas todas.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 16: O trabalho interessante é importante, porque se estamos a fazer algo que nos satisfaz e gostamos, parece que tudo corre de forma mais fluente. Por outro lado, as promoções na empresa, do meu ponto de vista, algumas foram justas, outras nem por isso, mas essa questão é da responsabilidade de chefia e gerente da empresa. Ao nível da realização das minhas tarefas, é claro que não gostamos se fizermos a parte mais difícil e depois tivermos de passar ao colega o resto do trabalho, é injusto. Acima de receber no fim do mês, acho que ainda está a possibilidade de aprendermos diariamente com o que fazemos. Ainda assim, não acho que haja possibilidade de alguém aqui fazer carreira. Se a empresa tiver uma estrutura de trabalho organizada, nós também nos sabemos organizar nas nossas tarefas, caso contrário, isso não era possível. Quanto à comunicação organizacional entre os diversos níveis hierárquicos, as diversas

áreas, importa ter sempre em atenção que estamos todos a trabalhar para o mesmo, com o mesmo objetivo.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 16: Da mesma forma que não tenho de ter ninguém que me diga o que tenho de fazer primeiro, também não preciso de recorrer à gerência para agir, para tomar uma decisão. Se o cliente estivesse na loja à espera que eu consultasse o meu patrão e, por sua vez, não fosse possível contactá-lo, este seria um cliente insatisfeito claro.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 16: Eu dou as minhas opiniões e elas têm sido ouvidas e levadas para a frente.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 16: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 16: Quer administração, quer chefia, faz esforço nesse sentido. Se efetivamente têm conhecimento ou não, já não sei. Ao nível de loja, esse acompanhamento é feito. No que toca aos armazéns na Mourisca, tenho as minhas dúvidas.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 16: A tomada de decisão, na minha área, é feita por mim e, em alguns casos, pela gerência ou chefia. Nas outras áreas da empresa, não tenho qualquer interferência na tomada de decisão. Acho que na minha área sou capaz de melhor entender os problemas e solucioná-los, o mesmo quando se refere a outras áreas, os meus colegas também darão um contributo melhor que o meu que não percebo nada.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 16: Não tenho nada a criticar. Há empresas com condições muito mais degradáveis. Nós temos um bom espaço que, agora, será melhor aproveitado com a renovação do armazém aqui da loja. Para além disso, também as nossas fardas darão outro espírito à loja em si.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 16: Temos vários computadores, impressoras, temos empilhador, de tudo. Nunca nos faltou nada que não tenhamos. O certo é que nem todos valorizam e preservam o que nos é dado.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 16: Eu tenho essa perspetiva. É claro que gosto do que faço, mas não fecho outras portas.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 16: A minha relação com os colegas de loja é boa. Há pessoas que me respeitam e essas merecem o meu respeito, as outras, são-me indiferentes.

- Remuneração

Entrevistado 16: No geral, estou satisfeito. Poucas empresas pagam assim.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 16: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Em geral

Entrevistado 16: De um modo geral, estou satisfeito em trabalhar aqui. Quem não está, só tem de se mudar.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 16: Os colegas das várias áreas falam entre si, sobre trabalho. No que toca a trabalho, temos de nos dar uns com os outros, embora alguns dificultem esse processo. A nível pessoal, só temos que falar com quem nos sentimos bem, não vamos expor a toda a gente a nossa vida. Também com administração e chefia tenho liberdade para falar, sobre trabalho essencialmente, embora quando preciso, sei que tenho as portas abertas e que me ajudam no que estiver ao seu alcance, não tenho dúvidas.

Entrevista 17

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**
 - Autonomia

Entrevistado 17: O meu trabalho é organizado por mim, apenas. Estou encarregada das compras da loja e não tenho de andar a perguntar à chefia ou à gerência se posso encomendar determinados produtos ou não, nem faria sentido. Associado às várias funções está uma maior ou menor liberdade para as desempenhar. Na minha função, foi-me dada liberdade para organizar o que tenho de comprar e finalizar esse processo.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 17: O meu trabalho é na área das compras e a responsável por todo o processo sou eu.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 17: Qualquer pessoa que perceba a sua função sabe se está a fazer um bom ou mau trabalho. Quando cometo falhas, tenho consciência disso, tal como quando faço boas compras. A chefia também nos transmite esse *feedback*. Sou alertada quando o trabalho é mau, mas também sou enaltecida quando o contrário acontece.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 17: A minha função é na área das compras na loja. Inicialmente, a minha tarefa passa por identificar o que está em falta. Depois, procede-se à análise de preços e finaliza com a compra ao fornecedor. Para além disso, costumo auxiliar um dos vendedores na preparação das encomendas dos seus clientes, bem como na faturação.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 17: Eu acho que faço tarefas muito diversificadas. Hoje não podemos saber fazer apenas uma coisa e foi isso que procurei sempre. Se a empresa não comprar, também não tem o que vender, daí considerar que é uma função importante. Uma boa gestão de *stocks* permite à empresa dar respostas eficazes aos clientes e satisfazer melhor as suas necessidades.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 17: As coisas sem regras, não funcionam. Com a experiência fui percebendo que tipo de regras e procedimentos estipulados existiam. Embora haja bastante flexibilidade da entidade patronal no que respeita a este ponto, há limites.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências
- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 17: Diariamente agimos consoante o que fomos aprendendo, quer com a experiência perante situações idênticas, quer com os conhecimentos que técnicos e profissionais que adquirimos.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 17: Ao nível da competência técnica, os superiores hierárquicos valorizam profissionalmente as pessoas, na minha opinião, claro. Também o trabalho em equipa é dos valores que melhor representa a administração. Somos incentivados a dar a nossa opinião, a agir em conjunto, como uma equipa. Outra das grandes apostas tem sido o desenvolvimento tecnológico e a inovação. Com base na nossa opinião e sugestões, têm vindo a ser implementadas novas áreas de produtos que comercializamos, os vendedores têm *ipad* para mostrar os produtos que temos e a loja vai começar a implementar o uso de fardas. Acho que esta é uma das áreas com maior progresso.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso

- Ser autônomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 17: Essencialmente é valorizado pela administração o cumprimento dos nossos deveres, diariamente, e a nossa opinião, iniciativa para intervir nos assuntos relacionados com a nossa área de trabalho. É-nos dada liberdade para, não apenas falarmos, mas agirmos e decidirmos, pelo que a autonomia também merece especial relevância nas opções da gerência. Apesar de não considerar que as minhas tarefas não têm muito por onde ser criativo, acho que a dinâmica que a organização pretende transmitir é muito interessante e tem-nos feito alcançar sucesso. Apesar da crise, a empresa tem conseguido superar as barreiras e estamos estáveis no mercado.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 17: Quando não gostamos do nosso trabalho, quando o fazemos quase por obrigação ou porque temos de ganhar dinheiro, o tempo demora muito a passar. Eu sinto-me bem a desempenhar a minha função, gosto porque não é algo estanque, mas que temos que nos adaptar. Relativamente às promoções, eu considero que a administração e chefia têm essa responsabilidade e, quando propõem a alguém outra posição, é porque estudaram esse apeto. Temos condições para evoluir e aprender aqui na empresa, quem aproveita, ótimo, quem não aproveita, passa por vez. Quanto às minhas tarefas, faço aquilo que me foi estabelecido pela administração e ninguém

interfere no meu trabalho. Também a existência de um bom ambiente de trabalho entre todos os colegas, chefia e administração é importante. Se vamos para a empresa a pensar nas intrigas entre nós e os nossos colegas, não andamos para a frente, regredimos. Com um mau ambiente, não se trabalha, não se comunica. É claro que existem pessoas melhores e piores, mas temos de saber contornar isso.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 17: Tal como não tenho de recorrer constantemente à chefia e administração para fazer as compras para a loja, também não tenho de perguntar todas as decisões que preciso de tomar.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 17: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 17: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 17: Do meu ponto de vista, o controlo deveria ser mais apertado, em alguns setores. Ao nível da loja, até vão ver frequentemente o que se passa, há reuniões para esclarecer determinados assuntos, mas, por exemplo, nos armazéns, acho que o controlo não existe simplesmente. Também nos armazéns deveria existir uma pessoa da chefia todos os dias para perceber como é que está a ser feito o atendimento ao público, como é que os colaboradores se estão a organizar entre si.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 17: A decisão é feita em cada setor, por cada pessoa responsável por essa área. Quando as decisões estão relacionadas com a minha área, sou consultada pela chefia ou administração. Sou eu que sou responsável, logo posso ajudar e contribuir para uma melhor decisão.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 17: Falando ao nível das condições da loja e dos vários andares, acho que temos boas condições, o ambiente é agradável, luminoso. Principalmente de inverno, é muito fria a loja. O armazém da loja está a ser remodelado, no sentido de ficar mais apelativo ao cliente. Quanto aos armazéns na Mourisca, na minha opinião, o espaço está desorganizado, cheio de material, não há muito brio, sobretudo das pessoas que lá estão.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 17: O equipamento que temos à nossa disposição está em bom estado. Eu preocupo-me em preservar o material que temos para usar, no que se refere aos meus colegas, só eles sabem como agem. A assistência é chamada sempre que alguma coisa não está a funcionar bem. Há essa preocupação por parte da gerência.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 17: Já fui promovida. Comecei no caixa, passei pela reposição de material e agora estou no setor das compras. Se me for proposta outra área, é uma questão de pensar e analisar.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 17: Eu tenho uma boa relação com os meus colegas, em geral. Como trabalho sobretudo ao nível da loja, tenho maior ligação com as pessoas que trabalham aí comigo, mas respeito e colaboro com todos os meus colegas de trabalho.

- Remuneração

Entrevistado 17: A partir do momento que não há quase ninguém, ou mesmo ninguém, que receba o ordenado mínimo, acho que o nível de remunerações é satisfatório. A maioria das empresas paga o ordenado mínimo, não nos podemos queixar.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 17: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Em geral

Entrevistado 17: No geral, sinto-me satisfeita. O essencial é sabermos respeitar-nos e fazermos o que gostamos.

Entrevistador:

- **Comunicação**

- Colegas do setor
- Colegas de outro setor

- Chefias
- Direção da empresa

Entrevistado 17: Como já referi, falo sobretudo com os meus colegas de loja. Mas, é claro que há questões que é necessário recorrer a outros colegas e falamos sem problema. Não tenho dificuldade, no geral, em falar com os meus colegas, à exceção de algumas pessoas, mas tento contornar isso. Há pessoas que considero que são sinceras e confio, não apenas questões de trabalho, mas algumas questões particulares. São pessoas com quem já convivo há muito tempo e vão-se criando ligações. Outras, o tempo não deixa criar raízes e continuam a ser os mesmos colegas. Com a chefia tem ligações extra-trabalho também. É uma pessoa que confio e deixa-me à vontade para todos os assuntos. Relativamente ao administrador, comunico apenas questões relacionadas com o meu trabalho, quer por *email*, quer telefone, quer pessoalmente.

Entrevista 18

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 18: A partir do momento que entrei para a Lino Coelho, o gerente e os Recursos Humanos indicaram-me que seria responsável pelo caixa da loja e, quando houvesse momentos mais livres, ajudo os meus colegas em alguma tarefa na loja que precisem. A ordem é claro que primeiro está receber dos clientes e depois sim vêm outras prioridades.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 18: A minha função é o fim de outras. Os meus colegas de loja fazem o atendimento do cliente e depois este dirige-se ao caixa para pagar. Tenho quem me ajude na situação dos créditos, por isso não considero que seja completa. A colega das compras é que vem ao caixa quando é preciso fazer algum crédito a clientes.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 18: A mim são os clientes que me fazem, direta ou indiretamente, perceber se estou a fazer um bom trabalho, através da sua satisfação ou mesmo, quando cometo erros, insatisfação. A administração quando percebe que houve alguma falha também avisa para que não se repita.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 18: Não tenho muitas tarefas ao meu encargo. Estou no caixa e dou auxílio aos meus colegas de loja, sempre que tenho disponibilidade. Acho que isso me ajuda a fazer pouco, mas bem feito.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 18: Todas as tarefas são importantes. A loja precisa de alguém que receba dos clientes, obviamente. Mas, não basta estar alguém para receber se não ajudarmos o cliente e fazer a escolha do que pretende.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 18: Eu tenho um determinado conjunto de procedimentos que devo cumprir, mas não porque estejam escritos, mas porque me foi dito. Não temos regras escritas que devemos cumprir à risca, a administração dá muita liberdade.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências

- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 18: A função do caixa tem-me ajudado a desenvolver o meu sentido de responsabilidade. Tenho de controlar o dinheiro e isso ajudou-me a desenvolver outras competências. Desenvolver algumas das que já tinha, não julgo que seja verdade. É mais adquirir novas.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 18: Os valores pelos quais a empresa se pauta são a estabilidade da empresa nos mercados, nacional e internacional, a grande aposta a nível tecnológico e na inovação e o trabalho de equipa.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa

- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 18: O meu trabalho não envolve o uso de criatividade. Há outros trabalhos na empresa em que é necessário, para não ficarmos parados no tempo. Ao nível da obediência e do respeito, há funcionários meus colegas que abusam, porque realmente nós temos liberdade para agir, liberdade para tomar decisões, para pensar por nós próprios e algumas pessoas aproveitam-se. É muito importante para a gerência e chefia que nós demos a nossa opinião, digamos que, por exemplo, aquela montra deve ser mudada porque não está a atrair os clientes, não estão a ser vendáveis esses produtos. Nós melhor que ninguém apercebemo-nos disso e a administração age sobre aquilo que falamos. É muito importante para todos que haja este espírito. Ao nível da antiguidade, há pessoas que trabalham aqui há muitos mais anos do que eu, mas eu acho-me igual a elas. Não percebo porque devam ter mais ou menos regalias, somos iguais.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do princípio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 18: Para mim é extremamente importante que o ambiente de trabalho seja bom. Um mau ambiente entre colegas, chefia e administração condiciona-nos o desempenho no trabalho e a nível familiar. Acho que não existe um “ambiente de cortar à faca” entre nós, somos pessoas adultas, diferentes uns dos outros, mas o respeito é preciso e o saber aceitar os outros. Se, por exemplo, eu não gostasse de um determinado cliente, não o atendia porque não me apetecia e pronto. As coisas não podem funcionar assim. Relativamente às promoções, há pessoas a quem está a ser dada a possibilidade de evoluir, outras não.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**
 - Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 18: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 18: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 18: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 18: A chefia tenta acompanhar o que se passa em todas as funções, mas nem sempre é fácil. O trabalho dela não pode apenas passar por acompanhar e perceber o que se está a passar, tem outras tarefas. Este aspeto não é fácil. Por exemplo, os armazéns da Mourisca, estão mais afastados daqui, o controlo e acompanhamento é muito pouco.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 18: Todas as pessoas têm de tomar decisões, umas com mais responsabilidade associada do que outras. Mas temos liberdade para decidir na nossa função, grande parte das coisas. Quem trabalha diariamente num setor sabe melhor tomar decisões sobre a sua área do que uma pessoa que não saiba nada sobre ele. As decisões ficam mais enriquecidas quando todos participamos e damos o nosso contributo.

Entrevistador:

- **Satisfação**
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 18: A loja tem luminosidade, está no centro de Águeda, muito bem situada. Apenas me sinto desconfortável com o frio no inverno, quando a porta abre mesmo ao pé de mim.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 18: Todos temos os equipamentos que precisamos para fazer o nosso trabalho. Está tudo em boas condições, pelo que só temos é que preservar.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 18: Acho que não me vai ser feita essa sugestão. Mas nunca devemos dizer que não.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 18: O clima na loja é bom. Há uma ou outra pessoa que não gostamos tanto, mas é normal. De um modo geral, colaboramos e ajudamo-nos.

- Remuneração

Entrevistado 18: Não me vou queixar porque tenho consciência que há situações piores que a minha. Mas não é fácil para mim conseguir esticar o ordenado.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 18: Eu gosto do que faço. Estar no caixa dá para conhecer muitas pessoas.

- Em geral

Entrevistado 18: De um modo geral, estou satisfeita.

Entrevistador:

- **Comunicação**

- Colegas do setor
- Colegas de outro setor
- Chefias
- Direção da empresa

Entrevistado 18: Sobre trabalho, todos temos que falar. Há sempre colegas de determinadas áreas a quem temos de recorrer mais, mas precisamos uns dos outros. Tenho amigos também na empresa, não apenas colegas. Nos amigos, confio dentro e fora da empresa, falo sobre trabalho e extra-trabalho. Com os colegas falo o estritamente necessário. Também com a chefia, todos temos liberdade para falar e somos ouvidos. A comunicação é bastante acessível. Relativamente à direção da empresa, trato questões de trabalho apenas.

Entrevista 19

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Entrevistado 19: Eu faço parte da chefia da empresa. Sou diretora de serviços e, portanto passa por mim alguma parte da planificação das tarefas dos colaboradores. Não tenho necessariamente que interferir em tudo, é dada bastante liberdade aos colaboradores para organizarem as tarefas que estão associadas à sua função. Eu, basicamente, destinei a função das pessoas, em conjunto com a gerência, e associámos várias tarefas que deveriam ser cumpridas. Há sempre situações que devo intervir, orientar, mas isso não é um controlo, nem é feito diariamente, com todos. Tenho o meu trabalho na empresa e a decisão sobre o que o que os colegas devem fazer tem que passar pela sua própria organização, gestão. O importante é que cumpram com os seus deveres. A liberdade, quando é exagerada, por conduzir ao abuso por parte dos funcionários, esta questão é algo delicada.

- Função que realiza é completa

Entrevistado 19: A minha função é, em grande parte, feita com a ajuda da gerência. Também tenho o auxílio da pessoa responsável pela contabilidade, no que respeita à área financeira e, na parte do marketing, incentivo que todos os colaboradores dêem o seu contributo. Mas, considero que sou eu que faço do início ao fim aquilo que me compete, embora a administração complemente algumas das minhas tarefas.

- Colegas informam acerca da forma como realiza o seu trabalho
- Superiores informam como executa o seu trabalho

Entrevistado 19: No trabalho que faço é claro que também cometo erros, como toda a gente, é sinal que somos humanos. Mas, os erros devem ser evitados, ou quando ocorrem, minimizados. Algumas das minhas falhas são ao nível financeiro, no sistema. Quer a assistência em termos do sistema interno que usamos, quer os TOC e ROC me auxiliam no meu trabalho e dão-me o *feedback* sobre o mesmo.

- Variedade daquilo que faz

Entrevistado 19: Atuo em três grandes áreas, financeira, recursos humanos e marketing. Na área financeira, faço o pagamento dos salários, pagamentos aos fornecedores, vejo as transferências de clientes, para ser emitido o respetivo recibo, desbloqueio clientes (quando temos garantias). No que respeita à área de recursos

humanos, a gestão dos mesmos passa por mim, sendo que trato das questões contratuais necessárias, quer para contratar, quer para rescindir contrato. Para além disso, tenho ainda ao meu encargo a área do marketing, em que faço folhetos para lançar determinados produtos, sou responsável por organizar as montras da loja e elaboro anúncios para colocar no jornal da região. Neste momento, temos uma grande aposta ao nível do marketing.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Entrevistado 19: Uma vez que, três grandes áreas passam pela minha responsabilidade e ainda oriento os restantes colaboradores, não há dúvidas que desempenho funções com alguma relevância. O marketing é o estímulo, o que promove as vendas. Adicionalmente, uma boa gestão dos recursos humanos é bastante importante para conseguir promover o trabalho em equipa, um bom clima entre colegas, chefia e administração. Já no que se refere à área financeira, esta é o que move tudo o resto, do meu ponto de vista.

- Regras e procedimentos especificados

Entrevistado 19: Nós aqui não temos regras escritas, um quadro com os procedimentos de como se faz o quê, o que tem de ser feito primeiro e a seguir. Todos os colaboradores já sabem que, em termos de regras, devemos respeito uns aos outros, temos de nos pautar pela ética profissional e isso envolve a responsabilidade, a cidadania. Nas tarefas diárias, dependendo da área de trabalho de cada um, também já sabem que há sempre prioridades e assuntos que podem esperar.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências

Entrevistado 19: Eu estudei gestão e tudo o que faço aqui dentro engloba essa grande área, esse grande mundo da gestão. Gestão passa por tudo, é tudo! Há conhecimentos que adquiri na vida, outros que adquiri com a minha formação pedagógica e acompanham-me diariamente, na tomada de decisão, na forma como tenho de agir sobre uma determinada situação. Mas, acima de tudo, é o “calo”, a experiência que temos que nos orienta. Não basta andarmos a estudar anos e anos, se não formos efetivamente perceber, na prática, como é que as coisas funcionam.

- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Entrevistado 19: Diariamente aprendemos coisas novas, temos que mudar a nossa forma de estar, isto para ir acompanhando as tendências. Para evoluirmos e desenvolvermos as nossas capacidades e conhecimentos, também é necessário estarmos

predispostos a isso, é preciso vontade de alcançar, de conseguir. É nisto que os colaboradores também se deviam centrar, não chega criticar apenas.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Entrevistado 19: A empresa pauta-se, essencialmente, por quatro grandes valores: o profissionalismo, o espírito de equipa, o dinamismo e a responsabilidade social. A nossa equipa é dotada de profissionalismo, apostamos constantemente na formação. Com a ajuda dos nossos parceiros comerciais, temos conseguido progredir ao nível da responsabilidade ética, social e profissional. Por outro lado, penso que também é importante realçar o grande esforço que tem vindo a ser feito ao nível da inovação dos nossos produtos e serviços e do desenvolvimento e acompanhamento das novas tecnologias. Temos apostado na introdução dos *ipads* nas vendas, nomeadamente, de um dos vendedores e do administrador. Os custos ao nível de papel reduziram, não divulgamos marcas que vendem diretamente ao cliente e evoluímos no mercado. Também estamos a fazer remodelações no nosso armazém, o que serve de apoio à loja, de forma a tornar o ambiente mais agradável para o cliente. Para além disso, há ainda o lançamento de campanhas no facebook, novidades, que está a permitir que as pessoas se lembrem que estamos aqui. Ainda ao nível tecnológico, o *website* já está em funcionamento e temos vindo a ser contactados por clientes de várias partes do mundo.

Relativamente aos colaboradores, conforme definimos na reunião da equipa da loja, serão introduzidas fardas no atendimento. Não faz sentido continuarmos com hábitos antigos. O cliente quando entra na loja, se for a primeira vez, não sabe quem é que pertence à equipa de trabalho e quem não pertence.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Entrevistado 19: A valorização, do ponto de vista dos colaboradores, é vista como apenas monetária. Quando se questiona alguém nesse sentido, apenas conseguem saber se são valorizados, pelo ordenado que têm. Na minha perspetiva, não pode ser vista assim a valorização profissional. A criatividade é importante em todas as funções, numas mais do que noutras, claro, mas é precisa. Caso contrário, somos ultrapassados. A obediência é um valor humano, não apenas profissional. Como em todas as empresas, há pessoas que são obedientes, que respeitam empresa e colegas, como também há quem abuse da confiança, autonomia e liberdade que lhes é dada. Por outro lado, acho que é fundamental haver colegas que tenham autonomia para decidir e organizar o seu trabalho, nas mais diversas áreas que envolvemos. Os funcionários não podem estar constantemente a recorrer a mim ou ao gerente para saber o que vão fazer, evidentemente! Mas, o invés também não pode acontecer. As pessoas não podem estar completamente à vontade para tudo, se não, abusam. Em termos de assiduidade, há bastante flexibilidade e, se um colaborador hoje vem ter comigo e diz que precisa de amanhã ir tratar de algum assunto, se não houver implicações no seu trabalho, as pessoas sabem que podem contar connosco. A administração pretende que os funcionários que aqui estão se sintam bem em pertencer a esta equipa de trabalho e, portanto, não quer prejudicar a vida a ninguém, pelo contrário. Para além disso, é

bastante fomentado o espírito de grupo, de partilha, o ter iniciativa para fazer sugestões. Por exemplo, na reunião da equipa da loja, a colega do caixa comentou que a agricultura estava pouco apelativa e que se deveria mudar a montra. Essa sugestão foi analisada e aproveitámos a ideia da colega. Esta dinâmica ativa e interveniente contribui para o sucesso organizacional, afinal, todos somos a Lino Coelho. No que respeita à antiguidade, as pessoas que estão cá há mais anos, que são mais antigas, são respeitadas tal e qual como as outras. De facto, há colaboradores que entraram “no tempo das vacas gordas” e os seus ordenados, agora, não podem ser ajustados ao cenário atual que vivemos. Daí que possam haver colaboradores que pensem que os mais antigos são mais valorizados pela chefia e gerência. Mas, do ponto de vista da administração, o importante é o valor que a pessoa mostra, o seu empenho e não o número de anos.

Entrevistador:

Importância que tem para si:

- Trabalho interessante e estimulante
- Promoções justas e possibilidade de fazer carreira
- Realizar tarefas completas do principio ao fim
- Oportunidade de aprender
- Trabalho criativo
- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização e estrutura do trabalho
- Boa comunicação organizacional

Entrevistado 19: Para mim, é extremamente importante eu gostar de fazer o que faço, não ser uma rotina as minhas tarefas, ter desafios constantes. Há funções mais monótonas que outras e nós percebemos que os funcionários se sentem mais aborrecidos por isso, mas o certo é que, é preciso alguém para fazer tudo. Para além disso, as promoções na Lino Coelho, quando existem é porque é necessário colmatar alguma lacuna existente e a pessoa deu provas que será capaz de agarrar o desafio. Não existiram muitas promoções, desde que estou na empresa. A maioria está a desempenhar as mesmas tarefas que desempenhava quando entrou para cá. A existência de promoções justas é mais importante do ponto de vista da empresa, do que do ponto de vista do trabalhador. Uma pessoa com capacidades contribui para o sucesso não apenas daquela área que desenvolve, mas de toda a empresa. Para os trabalhadores, é meramente uma questão de rivalidades. Ao nível das funções, todas elas se

complementam. Uma não existiriam sem as outras. Relativamente ao bom ambiente existente na Lino Coelho, é feito um grande esforço nesse sentido, porque, se os colaboradores estão bem, transmitem essa imagem ao cliente, e se estão mal, o mesmo acontece. É promovido o bem-estar entre colegas do próprio setor, de setores diferentes, entre a chefia e o próprio gerente, mas nem sempre é fácil contornar o feitio de algumas pessoas. Eu acho que, no geral, há colaboração entre os colegas, entreajuda, salvo raras exceções. Para além disso, é útil considerar que há organização das várias áreas, dentro de cada uma delas, cada pessoa tem as suas responsabilidades. Sem organização, não se constrói a empresa!

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Entrevistado 19: Eu não tenho de pedir permissão, faço parte da chefia da empresa, foi-me dada autoridade no sentido de coordenar as várias áreas, os vários departamentos. Por outro lado, principalmente ao nível financeiro, gosto de recorrer ao gestor, para saber a sua opinião. Os restantes colegas também têm bastante liberdade, tal como têm para decidir a ordem com que fazem as coisas, também o têm para decidir.

- Superiores hierárquicos ouvem as suas ideias

Entrevistado 19: Evidentemente que as minhas ideias são ouvidas. Consulto o gestor para saber se as suas ideias vão ao encontro das minhas, tal como o contrário também acontece. Como também já referi, os colaboradores são bastante incitados a participaram ativamente.

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Entrevistado 19: O meu caso já mencionei, mas relativamente aos restantes colegas de trabalho, há pessoas com poucas habilitações que têm evoluído aqui dentro, quer com a experiência, quer com as formações que são promovidas pela empresa. Nestes casos, não são utilizados os seus poucos conhecimentos, mas são desenvolvidos.

- Superiores hierárquicos sabem o que se passa nos níveis inferiores

Entrevistado 19: Tem de existir conhecimento do que se passa nos vários setores claro. Nos últimos tempos, tem surgido a preocupação de reformular também os armazéns da Mourisca e a forma como estão a funcionar, porque estes colegas acabam por estar mais

longínquos, afastados e esquecidos. Falamos com eles diariamente, mas não acompanhamos fisicamente muitas das tarefas que desenvolvem. Ao nível da loja, em todos os setores, como eu e o gestor estamos aí, o acompanhamento é muito físico. Apesar disso, nem sempre quer dizer que tenhamos conhecimento de tudo o que acontece.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à sua área
 - Decisões relativas ao seu trabalho

Entrevistado 19: A tomada de decisão engloba os vários setores da empresa. Cada setor toma as suas decisões e, caso seja necessário, recorre a mim ou à administração, no sentido de ajudar na tomada de decisão. A decisão não vem de cima, mas é feita a todos os níveis organizacionais, só assim se consegue dar uma melhor resposta ao cliente. As pessoas estão todos os dias em contacto com uma determinada área, saberão dar uma melhor opinião sobre assuntos dessa natureza, certamente.

Entrevistador:

- Satisfação
 - Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Entrevistado 19: Está a ser feito um esforço de melhoramento do armazém em Águeda e dos armazéns na Mourisca. Essas eram as principais lacunas, ao nível das condições físicas. Em Águeda, já se começou esse processo, depois, seguem-se os da Mourisca. O espaço da loja é apelativo e agradável, dentro daquilo que nos é possível ter. Temos empregadas de limpeza que, semanalmente, fazem a limpeza do espaço todo.

- Equipamento que utiliza

Entrevistado 19: Todos os colaboradores têm computadores, impressoras à sua disposição, acesso à internet e ao sistema. Sempre que surge algum percalço, é chamada a assistência técnica para proceder à reparação. Esse é um esforço contínuo da administração. Por outro lado, também os colaboradores devem preservar os equipamentos e meios que têm.

- Perspetivas de promoção

Entrevistado 19: Eu não serei promovida. Já tenho um cargo bastante alto, logo a seguir à administração. Tenho bastantes responsabilidades e estou satisfeita com isso.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Entrevistado 19: Aparentemente, todos se dão bem, têm uma boa relação, mas existem sempre intrigas. Sendo a Lino Coelho uma pequena empresa, com apenas vinte colaboradores, existem sempre divergências entre alguns colegas de trabalho. O importante é aproveitar essas divergências para crescer e que se respeitem e colaborem entre si nas tarefas. Só havendo esta colaboração entre todos é que conseguimos construir a empresa no exterior.

- Remuneração

Entrevistado 19: As remunerações são feitas, de acordo com as categorias de trabalho definidas pelo Contrato Coletivo de Trabalho do Comércio. Este estabelece o valor mínimo para cada função. A partir daí, é a gerência que define a remuneração, sempre atendendo ao valor mínimo. Eu estou satisfeita, porque tenho várias funções e recebo meritoriamente de acordo com as responsabilidades que tenho.

- Trabalho que realiza

Entrevistado 19: Gosto do que faço sim, são três grandes áreas que me dão oportunidade de não ter um trabalho monótono, estar em constante evolução.

- Em geral

Entrevistado 19: Estou satisfeita. Acho que temos feito um bom trabalho e não nos contentamos com o pouco, queremos ir à busca.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Entrevistado 19: As pessoas têm necessariamente de falar entre si. As tarefas estão interligadas, é claro que, por exemplo a pessoa responsável pelos armazéns tem de recorrer mais à pessoa administrativa, ou mesmo a mim, ou até à pessoa da exportação. Mas, há sempre interligação de funções, de tarefas que implicam esta comunicação inter setores, entre mim e entre a direção da empresa. Como a maioria dos colaboradores já está cá há alguns anos, já se conhecem bem e têm uma relação não apenas de trabalho, mas extra-trabalho. Há colegas que tomam café, falam de assuntos seus, já criaram outras ligações. Por outro lado, também existem as pessoas que estão mais afastadas e têm ligações estritamente de trabalho. Eu tento dar-me com todos, mas quando me junto

mais a alguma pessoa, há sempre comentários que são feitos. Tento ficar à margem disso, obviamente. Com todos tenho uma boa relação no trabalho, tal como os respeito a todos, exijo ser respeitada. Ao nível da comunicação existente com o gestor, todos têm a liberdade para se dirigir a ele quando pretenderem, tal como o Dr. também recorre aos funcionários, quando precisa. A comunicação com a gerência é fluente, não há muitos entraves para além do tempo disponível.

Entrevista 20

Entrevistador:

- **Características e funcionamento do trabalho**

- Autonomia

Administrador: Eu decido, em conjunto com a chefia, a função que as pessoas desempenham, mas a partir do momento que sabem a função e tarefas que têm de desempenhar, têm autonomia para decidir o que tem prioridade e o que é menos importante. Isso depende da organização de cada um. Há situações que requerem que os colaboradores me consultem, evidentemente.

- Função que realiza é completa

Administrador: Todos os colaboradores têm tarefas associadas à sua função. É da sua inteira responsabilidade as tarefas que lhes estão destinadas e não há exceções.

- Informa os colaboradores sobre a forma como estão a fazer o seu trabalho

Administrador: Não ando constantemente atrás dos funcionários a dizer “bom trabalho”, ou “mau trabalho”. O que acontece é que há ocorrências que é preciso chamar à atenção, para que o colaborador melhor, ou corrija o seu comportamento.

- Variedade daquilo que faz

Administrador: A minha função é ser administrador da empresa, dar continuidade ao trabalho dos meus familiares. Desta forma, tenho pessoas distribuídas por diversas áreas e auxilio-as nas diversas questões. Tenho uma enorme variedade de tarefas associadas à minha função. Há funcionários que julga que é apenas mandar.

- Até que ponto é importante aquilo que faz

Administrador: Não há nenhuma empresa que consiga sobreviver se não for gerida. Se não acompanhar o trabalho que é feito, procurando novas formas de estar representado no mercado, novos produtos, paramos no tempo.

- Regras e procedimentos especificados

Administrador: Aqui não há regras escritas para ser cumpridas rigidamente, assim como procedimentos que devam ser levados “à risca”. Os funcionários têm de saber que as regras de boa cidadania são aplicáveis em todo o lado, inclusive aqui e não é por não estar escrito que não têm de se pautar por estas. Ao nível dos procedimentos, cada função tem determinados procedimentos pelos quais também se devem orientar. Com a experiência, os funcionários vão, não só aprendendo quais os procedimentos

necessários, mas também desenvolvendo-os. Nesta empresa sempre foi dada liberdade aos empregados, não há interesse da minha parte em que as pessoas sejam máquinas, como se estivessem programadas, isso não lhes permite desenvolver o que são.

- Oportunidade de fazer uso dos seus conhecimentos e experiências

Administrador: A liberdade que têm é um estímulo para usarem as suas competências nas várias tarefas que têm ao seu encargo. Se os funcionários podem organizar o seu trabalho, à sua maneira, tomar decisões sobre a sua área de trabalho, só não aplicam o que foram aprendendo se não quiserem. Para além disso, já houve algumas pessoas que foram promovidas para outras áreas, na empresa, o que significa que ninguém pode dar nada por garantido e deve ter os horizontes abertos.

- Possibilidade de desenvolver continuamente as suas capacidades

Administrador: Também ao nível do desenvolvimento das suas capacidades, os funcionários são incentivados a participar na empresa, a não se limitarem a fazer as suas tarefas, mas a pensar mais alto. Como mencionei, a promoção para outras áreas também permite exatamente isso, permite que as pessoas adquiram novas competências, em áreas diferentes.

Entrevistador:

- **Cultura organizacional**

Em que medida a empresa dá importância aos seguintes valores organizacionais:

- Competência técnica
- Centralização do trabalho
- Bem-estar das pessoas
- Estabilidade da empresa
- Poder das chefias
- Desenvolvimento tecnológico e inovação
- Estabelecimento de procedimentos e normas
- Ouvir a opinião e sugestão das pessoas
- Trabalho em equipa
- Realização pessoal e profissional
- Bom ambiente entre as pessoas
- Antiguidade

Administrador: Os valores pelos quais nos pautamos são o profissionalismo dos nossos funcionários, da nossa equipa de trabalho, o espírito de equipa, de união, do

trabalharmos como um todo, o dinamismo, uma vez que estamos constantemente à procura de novas soluções, novos produtos, novos serviços, novas áreas e novos mercados e a responsabilidade social. Destaco ainda a nossa grande aposta no desenvolvimento tecnológico e inovação, com a introdução da área de agricultura e pesca na loja. Para além disso, foi feito um novo *website* da empresa, com loja *online*, dando a possibilidade de compra direta por parte do cliente. Também a introdução dos *ipads* nas vendas tem sido um sucesso. Libertámos os vendedores dos catálogos pesados de imensas marcas e damos a conhecer os produtos que temos como Lino Coelho, não expondo algumas marcas que não nos interessava.

Entrevistador:

Em que medida valoriza:

- Ser criativo
- Ser submisso
- Ser autónomo
- Ser assíduo
- Ter iniciativa
- Ser leal em relação à empresa
- Ser antigo na empresa
- Cumprir os deveres do dia-a-dia
- Ser ativo e interveniente

Administrador: Esforço-me diariamente para valorizar a equipa que tenho, mas para isso, é preciso que a equipa de funcionários também se esforce. A criatividade está inerente a todas as áreas, umas mais que outras, evidentemente. Agora com a aposta ao nível de uma pessoa mais direcionada para o marketing, que apoie a Dra. Elisabete, pretendemos enraizar o espírito de inovação e de criatividade na empresa, na forma como atuamos e estamos no mercado. Simultaneamente, é valorizada a iniciativa das pessoas, as sugestões, opiniões destas. Com a ajuda de todos, conseguimos sempre ser melhores e as ideias de algumas pessoas já têm resultado em novas apostas da nossa parte. Também ao nível da obediência, do respeito para com a empresa, os colegas, a chefia e comigo, por sermos tão abertos a tudo, há colaboradores que abusam, mas, no geral, todos respeitam. Relativamente à assiduidade, também neste aspeto há liberdade, na medida em que, sempre que alguém precisa de um dia, umas horas, por algum motivo, basta falar com a Dra. Elisabete e ela não coloca entraves. Acho que esta

liberdade deve servir para os colaboradores se sentirem motivados. Por outro lado, as pessoas que estão cá há mais anos, têm as mesmas oportunidades e regalias que as outras. Admito que há situações que estão com ordenados mais elevados por isso, mas essa foi uma situação que me antecede e eu já não podia corrigir, atuar à minha maneira. Mas, todos têm iguais oportunidades, igual respeito, quer tenha entrado ontem, ou há 20 anos.

Entrevistador:

- **Tomada de decisões**

- Permissão para tomar decisões sobre a tarefa que desempenha

Administrador: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Ouvir as sugestões e ideias dos colaboradores

Administrador: *Já mencionou em tópicos anteriores.*

- Os conhecimentos técnicos e profissionais são utilizados na tomada de decisão

Administrador: Todas as pessoas devem tomar decisões, quer com base na sua experiência, quer com base nos conhecimentos que adquiriram na sua formação pessoal e desenvolveram a nível profissional. A tomada de decisão é um processo que deve ser enriquecido por todos os funcionários, de forma a haver interligação de conhecimentos. Há pessoas que saberão opinar melhor sobre a área de contabilidade e outras sobre a área comercial. O contributo de todos é essencial, daí a importância de sabermos trabalhar como uma equipa, todos a puxar para o mesmo lado.

- Sabe o que se passa nos níveis hierárquicos inferiores

Administrador: O acompanhamento é feito, quer por mim, quer pela chefia. Nós tentamos acompanhar o trabalho das pessoas, mas não controlar ao máximo aquilo que fazem. Atualmente, o esforço está a ser feito ao nível dos nossos armazéns na Mourisca, uma vez que achámos que estavam esquecidos, involuntariamente. Há dois andares três andares aqui na loja, o armazém e ainda os armazéns mais afastados na Mourisca. Somos duas pessoas a tentar acompanhar o que é feito nestes locais todos e ainda temos o nosso próprio trabalho, as nossas tarefas. Nem sempre é fácil conseguir estar presente em todo o lado. Alguns funcionários dão-nos o *feedback* de determinadas situações que ocorrem, mas isso não espelha tudo. Acredito que aqui ainda há uma lacuna a colmatar.

- Tipo de participação
 - Decisões relativas à área do colaborador

- Decisões relativas ao trabalho do colaborador

Administrador: Como já mencionei, a tomada de decisão envolve qualquer colaborador. A maioria das pessoas, tomam decisões sozinhas sobre assuntos da sua índole. Há sempre quem seja mais subordinado por alguns encarregados, como acontece na Mourisca, o trabalho dos motoristas acaba por ser condicionado pelo encarregado do armazém que estipula as cargas, é responsável por essa logística. Mas, no geral, a decisão é momentaneamente tomada por cada colaborador. No que respeita a outras áreas de trabalho, as pessoas até podem opinar, mas sobretudo, esses comentários são feitos sobre a sua própria área, o seu setor de trabalho.

Entrevistador:

- **Satisfação**

- Condições físicas (luz, temperatura, espaço...)

Administrador: Esta é uma área que também tem vindo a ser alvo do nosso estudo. Estamos exatamente a fazer alterações no nosso armazém que está de apoio à loja, de forma a torna-lo um espaço mais organizado, mais atrativo, apelativo ao cliente. Ao nível de loja, acredito que temos boas condições, o espaço em si é luminoso, está bem organizado. Também nos armazéns da Mourisca estão a ser estudadas novas formas de organização. Eles estão cheios de material, muito para exportação, e mesmo no exterior, há bastantes paletes de materiais cerâmicos. Está a ser pensada uma nova forma de nos apresentarmos ao cliente.

- Equipamento

Administrador: Há bastante equipamento, todo ele em perfeitas condições. Desde computadores, impressoras, fax, acesso à internet, sistema, empilhador, *ipads*...O esforço em manter as coisas em bom estado deve ser feito, quer por mim, quer por todos os funcionários. Se eles não cuidarem do que lhes é dado, acabam por ficar com as condições mínimas de trabalho.

- Perspetivas de promoção dos colaboradores

Administrador: Todos os colaboradores ainda podem vir a ser promovidos. Quando o fazemos é, ou para colmatar alguma lacuna existente em alguma área de trabalho, ou porque o funcionário, com o seu espírito de iniciativa e inovação se mostrou capaz de conseguir atuar numa área específica. Já têm acontecido promoções e todos ainda podem acreditar que conseguem, têm é de dar provas disso, claro.

- Colaboração e clima de relação com os colegas

Administrador: Eu penso que a relação entre colaboradores é boa. Nunca tive conhecimento de problemas graves entre alguém. Há divergências entre algumas pessoas, por diferenças de personalidade e feitio, o que é natural, desde que se respeitem sempre e saibam onde estão. A colaboração entre todos é fundamental para existir trabalho em equipa.

- Remuneração

Administrador: As remunerações são estipuladas, de acordo com a área que cada pessoa desenvolve e as suas habilitações. Todos os aumentos que existiram resultaram da atitude do funcionário. Aquelas pessoas que se acomodam, claro que não são mais valorizadas a este nível. Por outro lado, quem apresenta um espírito mais inovador, sugestivo consegue alcançar mais sucesso a este nível. Os ordenados, no geral, são médios.

- Trabalho que realiza

Administrador: Acredito que, a maioria, gosta do que faz.

Entrevistador:

- **Comunicação**
 - Colegas do setor
 - Colegas de outro setor
 - Chefias
 - Direção da empresa

Administrador: A comunicação envolve todos os níveis organizacionais. Esta é feita de mim para todos os colaboradores, bem como deles para mim. No dia-a-dia, as pessoas falam entre os diversos setores, as diversas áreas de trabalho. Sempre estive disponível para ouvir todos os funcionários, tal como, quando necessito, recorro a eles. Nunca foi criada uma relação de cima para baixo. Também com a chefia, a Dra. Elisabete, há bastante comunicação. Ela é responsável por tratar dos vários assuntos do pessoal e, como tal, é frequente falarem-se.