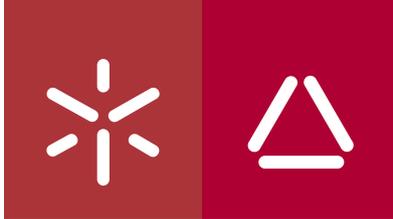




Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Isabel Machado da Costa

**A sociologia e a gestão participativa.
Um estudo empírico sobre a participação
dos trabalhadores numa empresa hoteleira
do norte de Portugal**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Isabel Machado da Costa

**A sociologia e a gestão participativa.
Um estudo empírico sobre a participação
dos trabalhadores numa empresa hoteleira
do norte de Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Sociologia
Área de especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Fernando Pinheiro Neves

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-

Compartilhalgual CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Agradecimentos

Antes de iniciar a minha dissertação de mestrado, não posso deixar de agradecer a todos que me permitiram chegar até aqui.

Quero agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor José Pinheiro Neves, pela simpatia, pela paciência, pela preocupação que demonstrou e pela ajuda que me dispensou para a elaboração deste trabalho.

Quero agradecer a todas as minhas amigas e colegas de trabalho, com especial carinho pela Ana, Patrícia e a Armanda.

Uma obrigada especial para a minha Babi, por ser a amiga mais improvável, mas a mais verdadeira que já tive.

Aos entrevistados, que dedicaram parte do seu tempo na ajuda da conclusão deste projeto.

A todos os que me rodeiam, o meu sincero obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A sociologia e a gestão participativa. Um estudo empírico sobre a participação dos trabalhadores numa empresa hoteleira do norte de Portugal

Resumo

Nos dias de hoje, o ambiente de trabalho tem vindo a sofrer diversas transformações devido às novas necessidades dos trabalhadores, das organizações e do mercado de trabalho. Nesse sentido, é importante perceber a relevância das ferramentas de gestão dos recursos humanos. Estas são um conjunto de estratégias que ajudam a organização no seu caminho do sucesso sendo essenciais para o seu bom desenvolvimento.

Estas estratégias têm como um dos seus principais focos, proporcionar um bom ambiente de trabalho, já que trabalhadores felizes produzem mais. Neste projeto o foco será na estratégia de gestão participativa. No passado, muitas organizações adotavam modelos de gestão rígidos e as pessoas apenas trabalhavam e não havia grande interesse no seu bem-estar. Agora, os trabalhadores baseiam a sua escolha de local de trabalho num ambiente de trabalho saudável e propício às necessidades destes. Com este projeto de investigação, pretendo analisar de que modo a gestão participativa influencia as organizações e de que forma a sociologia impacta e caracteriza este modelo de gestão.

Palavras-chave: Burocracia, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Participativa.

**The Sociology and participatory management. An empirical study on worker participation
in a hotel company in northern Portugal**

Abstract

Nowadays, the working environment has undergone many changes due to the new needs of employees, organizations and the world of work. It is important to understand the importance of human resources tools. These are a set of strategies that help the organization on its road to success and are therefore essential for its good development.

One of the main focuses of these strategies is to provide a good working environment, since happy workers produce more. In this project, the focus will be on the participative management strategy. In the past, many organizations adopted rigid management models and people just worked and there was little interest in their well-being. Now, employees rely on their choice of a work environment that is healthy and conducive to their needs. With this research project I intend to analyze how participative management influences organizations and how sociology impacts and characterizes this management model.

Keywords: Bureaucracy, Human Resources Management, Organizational Climate, Organizational Culture, Participative Management

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	ii
Agradecimentos	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas	viii
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	2
1.1 – Organizações e Burocracia	2
1.2 - Autoridade e Relações de Poder.....	4
1.3 Gestão de Recursos Humanos	7
1.4- Cultura Organizacional.....	9
1.5 Clima Organizacional	11
1.6 Gestão Participativa	12
1.7 Gestão participativa e a teoria da participação social	15
Capítulo II- Metodologia	17
1 – Objetivos	17
2 – Metodologia	18
2.1 Escolha de uma metodologia qualitativa.....	18
2.2 Técnicas de pesquisa. Entrevistas semiestruturadas e análise temática do conteúdo	19
Capítulo III – Análise dos resultados.....	21
Análise das entrevistas	21
1 - Análise das entrevistas	21
1.1 Relações presentes dentro da organização	21
1.2 Trabalho em equipa e as comunicações internas	23

1.3 Controlo, transparência e satisfação	25
1.4 Resolução de problemas e Participação	27
2. Considerações Finais da Análise das Entrevistas	30
Conclusão	33
Bibliografia.....	35
Anexos.....	39
Anexo 1 - Termo de consentimento informado.....	39
Anexo 2 - Guião da entrevista.....	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades entre o relacionamento de colegas de trabalho.....	23
Tabela 2 - Opinião dos entrevistados sobre o incentivo da chefia na realização de trabalhos em equipa.	25
Tabela 3 - Opinião dos entrevistados sobre a rigidez quanto ao cumprimento de normas e regulamentos.	27
Tabela 4 - Opinião dos entrevistados sobre o seu envolvimento na resolução dos problemas.	29

Introdução

Esta tese de dissertação foi desenvolvida no contexto do Mestrado em Sociologia com especialização em Organizações e Trabalho, oferecido pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. O foco deste estudo reside num estudo empírico sobre a participação, na gestão e na tomada de decisões, dos trabalhadores de uma empresa hoteleira do norte de Portugal.

Antes de iniciar a pesquisa, busquei formular uma pergunta fundamental: **Quais os efeitos de uma gestão mais participativa entre os trabalhadores de uma empresa do setor hoteleiro?** Para abordar essa questão, estabeleci um objetivo empírico e quatro objetivos específicos. O objetivo empírico desta pesquisa é caracterizar as reações dos trabalhadores num processo concreto de gestão que pretendeu aumentar o seu grau de participação na gestão e na tomada de decisões.

Quanto aos quatro objetivos específicos, o primeiro visa analisar, com a literatura existente, o grau de viabilidade da gestão participativa nas organizações modernas. O segundo, tendo em conta estudos anteriores, conhecer os efeitos da aplicação de um modelo de gestão mais participativa na motivação e satisfação dos trabalhadores. O terceiro objetivo é de caracterizar os efeitos de uma gestão mais participativa no clima organizacional. Por fim, o último objetivo procura descrever as principais contribuições da sociologia para se conceber e implementar uma maior participação dos trabalhadores na gestão de uma empresa.

A dissertação de mestrado está estruturada em três partes essenciais: o enquadramento teórico das temáticas em estudo, a metodologia e os objetivos da pesquisa, e por fim, a apresentação dos resultados, seguida de uma conclusão geral.

No enquadramento teórico, abordo a história da gestão dos recursos humanos e a sua finalidade nas organizações, seguida pela discussão do conceito sociológico de burocracia para analisar a forma como as relações de poder e de autoridade influenciam a hierarquia e as relações sociais dentro da organização. Além disso, exploro o clima e a cultura organizacional como indicadores essenciais para compreender o funcionamento de uma organização. Concluo com uma abordagem à gestão participativa, para proporcionar uma compreensão inspirada na sociologia.

Em seguida, apresento a metodologia escolhida, justificando a escolha, e descrevo a técnica das entrevistas semiestruturadas seguida por uma explicação da técnica de análise temática do conteúdo. A análise dos resultados é dividida em várias temáticas para responder à pergunta inicial e cumprir os objetivos estabelecidos. Finalmente, são apresentadas as conclusões finais.

Capítulo I – Enquadramento teórico

Existe uma crescente preocupação nas organizações em aprimorar os processos e a gestão do seu recurso mais valioso: as pessoas. Após vivenciar experiências de emprego, constatei que um modelo eficaz de Gestão de Recursos Humanos é fundamental para o bom funcionamento de qualquer ambiente de trabalho. Além disso, o meu interesse estendeu-se à exploração da capacidade da sociologia em explicar o comportamento dos trabalhadores em diversas situações, assim como o funcionamento das relações e interações entre as pessoas.

Assim, procurei estabelecer uma conexão entre esses dois temas e, a partir dessa reflexão, formulei minha pergunta inicial: **Quais são os efeitos de uma gestão participativa, influenciada por teorias sociológicas, nas organizações e, em particular, entre os trabalhadores?**

Para responder a essas questões, é crucial usar elementos sociológicos que se enquadram nesse espectro de análise.

1.1 – Organizações e Burocracia

Num sentido amplo ao longo da história, há uma busca por aprimorar os serviços oferecidos e a sua qualidade (Pagliuso et al., 2017). Com o advento do capitalismo, surgiram complexidades no mundo laboral e nas organizações, gerando problemas antes inexistentes.

A palavra "organização" deriva do grego "organon", que significa instrumento ou utensílio. Uma organização é uma união de esforços individuais com o objetivo de executar propósitos coletivos. Outra possível definição seria o processo de distribuição de recursos baseado em um critério estabelecido (Maximiano, 1992).

Embora seja difícil definir exatamente o que são organizações, elas estão presentes em diversos setores da sociedade e tipos de atividades que impactam nossa existência em comunidade (Silva, 2013 conforme citado por Marcondes, 2020). Dessa forma, não podemos evitar a constante influência das organizações e as suas relações estabelecidas entre si.

Barnard (1967) acredita que uma organização não é nada mais do que um 'sistema cooperativo' no qual existem sistemas de diferentes fatores, sejam estes físicos, pessoais, sociais, entre outros. Para isso, é necessário haver, no mínimo, uma cooperação entre duas ou mais pessoas que trabalham em direção a um objetivo comum. Para compreender os comportamentos e estruturas

dentro das organizações, a fim de investigar padrões de inter-relacionamento e como esses padrões influenciam o desenvolvimento organizacional, foi necessária a promoção da compreensão dos fenômenos relacionados às interações sociais.

A burocracia pode ser considerada o corpo mais racional e eficaz da ação a nível governamental (Siqueira & Gomide, 2004). O primeiro teórico a estudar o fenômeno de burocracia e da sua complexidade foi Weber, que considerou a burocracia como uma forma clara de transmissão de funções dentro do processo de planejamento e execução, atribuindo responsabilidades e padrões a serem seguidos. Com isso, Weber defendia a elaboração de legislação que pudesse regular a propriedade material e a intelectual e, dessa forma, para compreender o funcionamento desta, formulou a teoria compreensiva da burocracia (Dalton & Mansur, 2019). Max Weber percebeu a necessidade de conceitualizar a burocracia, especialmente quando esta era caracterizada por um sistema hierárquico com uma rigorosa divisão de responsabilidades (Dalton & Mansur, 2019). Ele definiu a burocracia da seguinte forma:

“É a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas espécies de tarefas” (Weber, 1999, p. 145).

Devido à necessidade de discutir uma abordagem compreensiva das organizações, foi desenvolvida uma teoria sociológica da burocracia. Embora o conceito já existisse, Weber foi o primeiro a conceituar a burocracia não como um sistema que relaciona indivíduos, mas como uma ferramenta de poder com a finalidade de aparentemente melhorar as estruturas organizacionais, sejam elas pertencentes ao governo ou a particulares. A burocracia é, numa perspectiva sociológica e compreensiva, a racionalização das ações promovidas dentro das organizações (Dalton & Mansur, 2019). A liderança e as relações de poder e de legitimidade são, assim, sustentadas por regras impessoais, escritas e por uma estrutura hierárquica. Desta forma, as assimetrias das relações burocráticas de poder são legitimadas dependendo, aparentemente, do grau de especialização e competência técnica daqueles que o detêm (Júnior, 2010).

É fundamental estabelecer uma ligação sólida entre as pessoas e as estruturas organizacionais. Nesse contexto, a maneira como os indivíduos compreendem e se ajustam às normas e expectativas da organização desempenha um papel essencial. Da mesma forma, a forma como a organização se adapta aos comportamentos e atitudes desses indivíduos é de extrema importância.

Para alcançar essa compreensão, é crucial analisar as relações de poder e autoridade legitimadas e entender como elas influenciam as decisões e dinâmicas dentro das organizações (Silva, 200).

1.2 - Autoridade e Relações de Poder

Weber concebe a burocracia e suas ramificações, como a realidade das interações sociais e uma forma ideal de racionalmente, legitimar as relações assimétricas de poder. Abandona-se, no capitalismo moderno, pouco a pouco, a dominação assente na coerção física, aumenta a sua eficácia e eficiência porque sendo a "dominação" uma alta "probabilidade de obter obediência a ordens específicas (ou todas elas) dentro de um grupo de pessoas" (Weber, 2009, p.33). Isso significa que haverá maior legitimidade e aceitação pelos funcionários. Portanto, a dominação efetiva e que se prolonga no tempo, baseia-se no reconhecimento da autoridade legitimada aos que exercem o poder. Essa autoridade é legitimada pela alta probabilidade de aceitação e submissão dos que devem obedecer.

O exercício da autoridade enfrenta duas exigências principais: promover o desenvolvimento e eficiência, centrada nos modos da organização, como um agregado humano. Por outro lado, garantir a sua eficácia financeira e produtiva, virada para o atingir os fins esquecendo, em grande parte, as questões éticas dos meios utilizados. Contudo, para que a relação de autoridade seja autêntica e compreendida por todos, é necessário que haja, por parte dos indivíduos ou grupos, uma vontade mínima ou interesse em obedecer (Corsini, 2008). A autoridade possui um caráter formal e estrutural, escrito na lei e fundamentado no direito de tomar decisões que implicam uma submissão. Na maior parte dos casos, não é voluntária por parte dos subordinados, uma vez que a relação assimétrica de poder flui, não sendo colocada em causa a sua legitimidade (Rocha, 2005).

A autoridade é um mecanismo de poder que se manifesta na capacidade de conquistar a aceitação, a lealdade e o respeito por parte de um indivíduo com maior domínio e influência, sem recorrer à coação física. Weber é um dos principais teóricos responsáveis pelo desenvolvimento do conceito de autoridade, que envolve uma grande probabilidade de comandos específicos a serem obedecidos por um grupo delimitado de pessoas. No entanto, ao contrário do poder, a autoridade implica a legitimação desse poder que aumenta a probabilidade de aceitação pelos membros da organização (Rocha, 2005). É importante ressaltar que nem todo poder pode ser considerado autoridade. A autoridade refere-se a uma alta probabilidade de garantir a obediência, a comandos específicos por parte de uma "quantidade significativa de indivíduos" (Rogeyro, 1998).

Existem diversas formas de aplicar o poder. Podem variar desde a persuasão, a manipulação, ameaças de punição ou, até mesmo, a promessa de recompensas. A presença ou ausência de conflitos está relacionada com o uso dessas ferramentas de poder que permitem aumentar a autoridade legitimada (Silva, 2003).

De acordo com Max Weber, o poder representa a capacidade de impor uma vontade, seja individual ou coletiva, sobre outros indivíduos inseridos em uma relação social, tendo em conta o grau de resistência à imposição. Por vezes, a coerção pode ser subtil, mas não necessariamente, uma vez que, por exemplo, pode ser aplicada através de algum aspeto coercivo, pela imposição de punições, caso um comando específico não seja seguido. A abordagem subtil pode, por vezes, apenas insinuar indiretamente o uso da força para impor a legitimidade de uma vontade contestada (Rogério, 1998).

A compreensão dos conceitos relacionais de poder e de autoridade legitimada é essencial para analisar as dinâmicas sociais, especialmente as relações de poder dentro das organizações em estudo e, como as práticas influenciadas por essas relações são utilizadas como instrumentos de exercício de poder. Existem várias concepções de poder, mas o nosso foco será no conceito relacionado às relações e interações sociais no contexto organizacional.

Além da descrição das hierarquias nas organizações e na sociedade em geral, é igualmente crucial compreender como essas hierarquias são aceites e os diferentes recursos de poder presentes em áreas de trabalho específicas. Nem todas as funções têm o mesmo grau de importância no contexto organizacional: algumas requerem menos especialização funcional, enquanto outras exigem exatamente o oposto. Quando uma competência específica só pode ser desempenhada por alguém com formação especializada, a sua função torna-se difícil de substituir, o que cria incerteza, transformando-se assim, numa fonte de poder (Crozier e Friedberg, 1990, conforme citado por Dias, 2008).

Esse cenário pode levar a conflitos, que na sociedade atual são sinais de mudança e de impacto no sistema social. As organizações podem ser vistas como sistemas que combinam cooperação e competição, uma vez que envolvem colaboração, de modo a atingir objetivos comuns, que são essenciais para a organização. Contudo, a competição também é uma característica intrínseca, seja pela busca de mais poder, privilégios, promoção pessoal ou pela aquisição de recursos, entre outros. Essas situações competitivas geram conflitos, sejam eles abertos ou latentes por um longo período, prontos para explodir em momentos específicos (Dias, 2008).

A autoridade tem uma emoção social associada, que se pode manifestar numa relação que

pode ser contra uma figura de autoridade e contra a sua legitimidade. Esta perspectiva indica o quanto a autoridade é estruturada nas relações entre as pessoas, ao mesmo tempo que procura indicar os mecanismos pelos quais indagamos, consciente ou inconscientemente, limitar as nossas relações. Esta relação social tem, por isso, um determinado grau de assimetria nas interações entre um e outro. (Corsini, 2008).

A legitimidade é a consequência de um processo de interiorização efetuado pelos recetores da na relação de poder, seja pela necessidade ou conveniência nessa conexão (Rogeyro, 1998). O processo de legitimidade é empregado várias vezes no setor político, no entanto, o principal problema deste conceito é que esta ideia existe apenas nas mentes dos seguidores e das suas crenças. Para Weber, os líderes carismáticos não detêm carisma: este é dado pelos seguidores.

Resumindo, Weber determina três tipos de dominação (Rogeyro, 1998):

- A dominação tradicional, que é focada nas relações de hierarquia, entre chefias e os demais membros da comunidade, que na sua qualidade de servidores, demonstram uma lealdade a quem se submetem, o que permite ter um certo poder de decisão arbitrário, não só no recrutamento como na delegação de tarefas;
- A dominação carismática, que tem por base um conjunto de qualidades consideradas excepcionais ou até mesmo “sobre-humanas” seja de um profeta, chefe ou líder. Este alcança, por parte dos seguidores, um reconhecimento e devoção incondicionais;
- A dominação legal e racional, que é fundamentada num conjunto de normas legais que são estabelecidas pelas respetivas competências e funções em concordância com certas regras. Isto permite a seleção e a promoção do pessoal técnico e administrativo com base nas qualificações, mérito, idade ou tempo de serviço.

Os três tipos ideais de dominação são uma caricatura. Não se encontram de forma tão rígida conforme descrito acima. Acontecem mesclados com um predomínio, no estado moderno e no capitalismo avançado, da dominação racional-legal e das suas derivações (Rogeyro, 1998).

É importante distinguir o conceito de autoridade do de influência. A autoridade é observada como inalterável, formal e estrutural do poder, fundamentado no direito de tomar decisões que implicam submissão involuntária dos subordinados, já que este poder é unidirecional; a influência não é limitada, o seu domínio é difundido, constituído por um elemento dinâmico e informal do poder que não envolve uma linearidade entre superior-subordinado (Rocha, 2005).

É essencial entender os sistemas informais de poder e liderança, bem como as suas interações, comunicações e a formação de subgrupos culturais, de forma a saber de que modo se deverá estimular os membros dessa organização a realizar trabalhos construtivos. Para reconhecer os seus esforços, atribuiu-se méritos e conquistas pelo trabalho realizado, pontos essenciais para visualizar-se mudanças do clima e da cultura organizacional (Lück, 2010).

1.3 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é relativamente recente, sendo necessária devido à Revolução Industrial. Inicialmente, esse campo era conhecido como "Gestão do Pessoal". No entanto, ao longo do tempo, essa área evoluiu e assumiu desafios e responsabilidades que anteriormente pareciam inimagináveis. Independentemente do nome atribuído, é inegável a importância desse campo (Pinto, 2020). Essa interligação entre trabalhadores e a organização deu origem a uma nova disciplina na gestão de recursos, marcando o início da gestão de um recurso crítico: o humano.

A Gestão de Recursos Humanos não surgiu de forma isolada, mas sim como resultado das teorias organizacionais e comportamentais que se desenvolveram a partir do estudo das estruturas e processos nas organizações. Portanto, é natural que sua evolução reflita as limitações e benefícios das teorias nas quais se baseou (Neves, 2000, conforme citado por Serrano, 2010).

Mas qual é o papel fundamental dos recursos humanos em uma organização? É crucial estabelecer uma ligação entre o capital humano e a organização, uma vez que ambas partes compartilham o mesmo objetivo - conciliar os interesses organizacionais e individuais. Inicialmente, o foco estava na eficiência e nos custos durante os processos produtivos, bem como na divisão do trabalho (Santos, 2004). Com o avanço do capitalismo, principalmente no século XIX, o trabalhador perdeu a participação nas decisões do processo de produção, resultando em mudanças significativas nas relações de trabalho. Foi nesse contexto de transformações que a gestão de pessoas começou a introduzir inovações nas estruturas organizacionais (Pinto, 2020). Os conceitos e práticas da Gestão de Recursos Humanos têm raízes em várias abordagens, incluindo a clássica, a burocrática, as relações humanas, a participativa, entre outras (Serrano, 2010).

Uma grande transformação no campo da Gestão dos Recursos Humanos ocorreu por volta da década de 1930, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas. Essa teoria desempenhou um papel fundamental na humanização das organizações, destacando que os fatores psicológicos podem ter um impacto maior, do que as condições físicas ou ambientais, presentes no ambiente de trabalho.

Além disso, percebeu-se que o comportamento dos funcionários é influenciado pelo senso de pertença a grupos formados durante sua passagem pela organização (Serrano, 2010).

Hoje em dia, muitas empresas usam o termo gestão de pessoas, sendo mais popular do que "Recursos Humanos". Essa gestão envolve uma ampla gama de funções, incluindo formação da equipa, seleção de funcionários adequados para as funções, garantia do bem-estar físico e emocional dos trabalhadores, entre outras. É somente dessa forma, que uma empresa pode crescer e evoluir.

Também é importante destacar que, se as competências individuais forem estruturadas de maneira a contribuir para o desenvolvimento da organização, isso facilitará a aprendizagem organizacional (Argyris, 1994, conforme citado por Santos, 2004). Essa área é tão relevante, que existem empresas especializadas em gestão dos recursos humanos e de trabalho temporário.

É crucial, para a área, não apenas buscar o cumprimento de metas e indicadores de desempenho, mas também promover a autonomia e a liberdade de ação, permitindo o desenvolvimento de iniciativas criativas (Santos, 2004).

Alguns autores distinguem Recursos Humanos de Gestão de Pessoas. A Gestão de Recursos Humanos foca na administração da cultura organizacional, o que aumenta a competitividade da organização. A Gestão de Pessoas está mais ligada a regras e procedimentos internos da organização. A diferença fundamental está nos valores que priorizam (Tavares & Caetano, 1999).

Era essencial para o movimento de Desenvolvimento Organizacional, que existissem fundamentos baseados nos Recursos Humanos, demonstrando resultados. Esses fundamentos eram baseados em teorias de motivação, satisfação no trabalho, poder e liderança, trabalho em equipa e participação (Serrano, 2010). O Desenvolvimento Organizacional surgiu no início da década de 1960, combinando ideias relacionadas a indivíduos, organizações e ambientes de trabalho, com o objetivo de promover crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.

O foco principal dessa abordagem era enfrentar os desafios que algumas organizações enfrentavam, em relação à mudança e à adaptação aos tempos modernos (Chiavenato, 1983, conforme citado por Serrano, 2010). Um dos maiores desafios da Gestão de Recursos Humanos é buscar novas metodologias de trabalho em vez de depender de abordagens antiquadas que não se aplicam em ambientes complexos (Borges & Santos, 2009).

A Sociologia também contribuiu com a sua própria perspectiva acerca da Gestão de Recursos Humanos nas organizações. A ação das empresas, em relação aos recursos humanos, vai

além de considerar apenas os indivíduos, pois envolve motivar os diferentes grupos de funcionários no local de trabalho, garantindo, em grande medida, o sucesso da organização e a manutenção dos empregos (Sainsaulieu, 1993, conforme citado por Serrano, 2010). Os fundamentos sociológicos destacam que a Gestão de Recursos Humanos deve se preocupar, não apenas com questões económicas e técnicas, mas também com o bem-estar das pessoas envolvidas, tendo em conta as suas características culturais e socioeconómicas (Serrano, 2010).

Para Weber, a modernização das empresas privadas e dos seus modelos de Gestão de Recursos Humanos, originava-se na conceção teórica e da observação das práticas, de Gestão de Recursos Humanos dos serviços públicos alemães (Lopes, 2005 conforme citado por Serrano, 2010). Desta cultura definiu-se atributos do que hoje é conhecida por burocracia weberiana (Weber, 1947 conforme citado por Serrano, 2010):

- Tarefas demarcadas por regras, técnicas ou normas;
- Hierarquia;
- Propriedade;
- Bons resultados e a celebração de um contrato livremente assumido;
- O processo de apropriação de cargos pelos seus ocupantes é baseado na avaliação de desempenho;
- Formação profissional especializada (a competência é mais valorizada do que a mão-de-obra barata);
- Salário e carreira profissional apoiados no mérito como norma de discriminação positiva;

Estes três primeiros pontos - tarefas, hierarquia e propriedade - originam um foco no que realmente é a Gestão de Recursos Humanos e os restantes elementos compõem as práticas a seguir (Serrano, 2010).

1.4 Cultura Organizacional

Compreendemos o funcionamento, estrutura e hierarquia presentes numa organização. No entanto, independentemente da modalidade de poder e controlo utilizada, é crucial, especialmente nos dias de hoje, garantir o bem-estar físico e emocional dos colaboradores. Além disso, a motivação e um

ambiente laboral saudável, podem ter um impacto extremamente positivo no futuro de uma empresa. Daí a relevância de explorar o conceito de cultura organizacional.

A cultura organizacional é um recurso estratégico essencial na busca pela competitividade. Este conceito desempenha um papel fundamental na definição e diferenciação de uma empresa no mercado. É particularmente relevante para motivar um grupo de indivíduos a seguirem uma determinada liderança, uma vez que se fundamenta num conjunto de valores, crenças e a cultura organizacional é definida como um conjunto de diretrizes nas quais um trabalhador deve assimilar hábitos e comportamentos específicos presentes numa determinada organização. Existem diversos elementos essenciais que compõem a cultura organizacional (Motta & Vasconcelos, 2002):

- Crenças da empresa: são definidas a partir da convivência das pessoas em grupo;
- Valores organizacionais: a importância do valor que cada elemento tem dentro da organização;
- Práticas: materialização dos valores e crenças;
- Ritos e atividades: são desenvolvidas com frequência, com vista no progresso;

Os valores, que são essencialmente crenças, muitas vezes estão associados a questões como preconceitos, quer sejam explícitos ou implícitos, e a ideologias.

Também é relevante considerar a história da empresa e das figuras que a compõem. Um exemplo nacional seria a empresa Delta e o seu líder, Rui Nabeiro. A importância atribuída ao fundador da organização, a um líder que se destacou durante um momento crítico ou a alguém que implementou uma mudança significativa. Independentemente da personalidade venerada, essa pessoa será reconhecida como alguém que dedicou alma à empresa e servirá de referência para os trabalhadores (Motta & Vasconcelos, 2002).

Para o funcionamento de uma organização é igualmente crucial que a cultura organizacional influencie os trabalhadores através de diversos fatores, que vão desde a história da organização, à sua missão e valores, até à liderança e aos comportamentos adotados pelos líderes, bem como às relações entre os membros da organização, sejam elas regidas por regras e políticas escritas ou por normas e expectativas não formalizadas (Silva, 2022).

Para a cultura organizacional é fundamental investir na motivação dos trabalhadores. É crucial manter coerência entre os valores propostos por uma organização e nas práticas efetivamente observadas no quotidiano dos trabalhadores (Chiavenato, 2003).

Por vezes, uma organização pode afirmar ter uma cultura moderna, mas no exercício mantém regras e comportamentos antiquados. Tal discrepância gera frustração e desmotivação entre os trabalhadores, resultando numa redução da produtividade. Assim, estabelecer e implementar uma cultura organizacional clara, permite a todos os intervenientes compreender como a organização opera e como devem interagir dentro dela (Motta & Vasconcelos, 2002).

1.5 Clima Organizacional

O clima organizacional é um conceito cada vez mais essencial para descrever as percepções das pessoas quanto às organizações onde estão inseridas e, este conceito é bastante abrangente, por condensar várias noções num pequeno número de dimensões. O clima organizacional não serve só para descrever organizações, já que pode ser usado para caracterizar as pessoas, como grupos ou equipas. Pode também ser utilizado para descrever sistemas sociais como famílias, grupos e relações entre dois indivíduos (Sbragia, 1983).

O clima organizacional pode ser descrito como um conjunto de percepções partilhadas pelos trabalhadores em relação aos vários aspectos do ambiente de trabalho. Desta forma, esta ferramenta de gestão revela-se útil na identificação dos elementos que influenciam e orientam o comportamento humano dentro das organizações (Menezes & Gomes, 2010). Ou seja, através do conjunto de sentimentos e opiniões dos trabalhadores, conseguimos obter o clima organizacional, num determinado local de trabalho, de forma a sabermos o nível de satisfação ou insatisfação vivido pelas equipas (Sbragia, 1983).

A vantagem do uso da ferramenta de Gestão de Recursos Humanos denominada de pesquisa de clima organizacional é aproximar dois universos, recursos humanos e organizações, alinhando expectativas. Para ser eficiente, a técnica deve responder a questões do género: esta organização é um bom lugar para trabalhar? Existe motivação ou desânimo nas equipas? Qual é a opinião do capital humano sobre as práticas adotadas de gestão? (Sbragia, 1983)

A palavra motivação deriva do latim *movere*, o que envolve movimento do indivíduo para a ação. No seu cerne de etimologia, a motivação é direcionada em função de algo (Gonçalves, 2017). A satisfação com o trabalho pode ser definida por uma combinação de sentimentos que uma pessoa possui, em relação ao seu trabalho e é mais uma atitude, do que um comportamento. Esta atitude em relação ao trabalho, envolve todo o tipo de relações, até mesmo as relações de poder (Caldas, 2002).

Mesmo com o teletrabalho, que é cada vez mais adotado pelas organizações, o clima organizacional continua a ser relevante, já que o trabalhador irá examinar as condições e o modo como a empresa se posiciona. Em suma, a principal diferença entre cultura e clima organizacional é que, alterando o clima é possível recuperar a motivação dos trabalhadores e dessa forma, aumentar a produtividade e a cultura já é muito mais difícil de alterar os valores e a identidade da mesma, no entanto é importante a diferenciação destes conceitos (Dimitrova, 2019).

Nos dias de hoje, a satisfação e bem-estar no trabalho é uma necessidade (Canoa, 2022). Estes tipos de transformações nos locais do trabalho não podem ser ignoradas e já se tornam num fator substancial para os trabalhadores. A gestão participativa considera que a motivação é uma ferramenta de alto valor, apreciando as pessoas, em todos os aspetos, dentro das organizações e desta forma, é essencial valorizar a satisfação e a motivação no local de trabalho (Vasconcelos, 2011).

1.6 Gestão Participativa

A palavra participação deriva do latim *participatio* e é caracterizada pela ação e pelo sentido de participar – de fazer parte, intervir, compartilhar, denunciar. Também se pode considerar participação tudo o que pode ser visto como interação, influência mútua, conquista, reivindicação, mobilização; também é um processo em composição, inacabado, em que não existe participação concedida (Demo, 2009). A participação parte de uma escolha, não é uma imposição (Bordenave, 1994).

Qualquer tipo de conexão entre seres humanos requer participação, mesmo que de forma oculta. Para que exista participação é essencial existir capacidade de mudança por aqueles que se encontram na cadeia superior hierárquica. A participação pode ter efeitos benéficos, quando se encontra presente nos processos de evolução, desenvolvimento, proatividade e integração. Porém, caso este efeito seja negativo, esta influência pode ser desvantajosa aos organismos, tornando-se obstáculo às mudanças e ao desenvolvimento institucional. Isto leva os indivíduos integrados nestas organizações ao desinteresse, alheamento, apatia e retrocesso (Lück, 2010).

Estes são considerados os principais objetivos da participação (Demo, 2009):

- A autopromoção relaciona-se à autogestão ou dirigir os interesses próprios sem a necessidade de apoios;
- A cidadania presume a estrutura dos direitos e deveres de forma igualitária entre os membros;

- Consciencialização dos direitos e deveres em sociedade, de modo a exigir dos representantes eleitos um desempenho satisfatório ao que se propuseram (burocracia);
- A dominação do poder refere-se à transmissão do poder desde o topo até à base, com a reivindicação dos seus representantes com atuações transparentes;
- Controlo da burocracia alude à exigência e reivindicação da sociedade para que existam serviços de qualidade por parte da administração pública;
- Através da negociação é possível o acerto das diferenças e a redução dos conflitos existentes, mas estes ainda podem existir;
- Cultura democrática expõe a incorporação da democracia ao modo de vida em sociedade como algo indispensável e natural.

A participação pode ser frequentemente associada à democracia. A prática da democracia é inviável sem a participação. No entanto, a participação pode ocorrer sem democracia. Através da participação, ocorrem trocas de conhecimento e experiências que são essenciais para o processo de desenvolvimento organizacional. Os indivíduos sentem-se valorizados e estimulados ao contribuírem para o avanço da sua instituição, o que conduz a melhorias tanto a nível individual como organizacional (Lück, 2010).

Embora existisse tipos de participação em sociedade, principalmente na antiga civilização grega, apenas depois de 1945, observou-se uma relevância significativa no contexto organizacional, denominada de gestão participativa ou democrática (Carvalho, 2010).

O principal objetivo da gestão participativa é enquadrar todo o capital humano dentro da organização em processos diversos para, desta forma, criar uma sensação de responsabilidade, satisfação e inovação (Sousa, 2020). Borges e Santos (2009) definem a gestão participativa da seguinte forma:

“A gestão participativa aplica-se a uma gestão democrática, em que os funcionários e diretores participam conjuntamente das decisões. Envolve-los em uma decisão geralmente significa dividir com eles o contexto e a justificativa para a decisão” (Borges & Santos, 2009, p. 21).

Num mundo onde o individualismo no local de trabalho é uma realidade, o trabalho em equipa já provou ser extremamente benéfico para as organizações. A conceção de equipa está ligada à necessidade histórica do homem juntar esforços para alcançar objetivos e, da exigência que o

desenvolvimento e complexidade do mundo moderno tem sobre nós (Piancastelli, 2000).

Se o indivíduo sente-se realizado com as funções que realiza e com a sua participação na execução dos objetivos propostos pela organização, este visualiza a mesma como algo da sua criação, já que este faz parte das decisões, recompensas e da forma como a organização se torna parte dele e vice-versa (Penterich *et al*, 2006).

Trabalhar em equipa pode ser extramente importante para um local de trabalho agradável e saudável e, se os indivíduos de uma organização estão contentes com o seu trabalho, isto torna a cooperação e a partilha de ideias muito mais fácil, o que pode levar à inovação. Outro fator positivo da participação é que esta incita mudança de autoridade entre os trabalhadores e como consequência causa maior comprometimento, responsabilização, valorização, cooperação e confiança (Demo, 2009).

Mas não podemos esquecer o fator financeiro, que é essencial para que todas as organizações e instituições. O trabalho em equipa permite a redução e otimização de recursos, já que o poder parece estar mais relacionado à responsabilidade, do que à hierarquia. Se o poder não estiver focado num só indivíduo e sim no capital humano, os trabalhadores sentem o dever de tomar decisões mais corretas, conforme os ideais da organização. Se todos souberem que recursos estão disponíveis e trabalham na direção de os otimizar, isso gera mais e diminui gastos, o desempenho aumenta e as despesas ficam reduzidas (Sousa, 2020).

Para que a participação ocorra como uma ferramenta de recursos humanos, é essencial que esta não seja forçada, e sim, incentivada por parte dos envolvidos nesta gestão dentro da organização. Isto é um processo que ocorre de forma interna, não arbitrária (Demo, 2009).

A gestão participativa deve reduzir o peso das hierarquias dentro das organizações e estimular todos os elementos envolvidos na procura de soluções para os problemas organizacionais. Dessa forma, o poder deve ser partilhado entre os membros, sem se recorrer ao uso da dominação e autoritarismo (Chiavenato, 2003).

Não há como negar a importância que se atribui, nos dias de hoje, à gestão participativa, tratando-se de uma reivindicação antiga, disputada pelos trabalhadores e pela sociedade, seja como ferramenta motivacional e democrática, como modo de cooperação, por reivindicações de sindicatos ou para uma melhora da satisfação no ambiente trabalho (Coutinho, 2000).

Pode existir temor ao se utilizar a gestão participativa pois acredita-se que esta ferramenta dê fruto a conflitos, resultados negativos, falta de liderança e insubordinação. Estes medos podem ser

agentes limitadores, que impedem que talentos sejam desenvolvidos e bem explorados dentro de uma organização. Também é importante refletir se em grupos de trabalhadores com bastante complexidade, o modelo da gestão participativa funcionaria. Mesmo com o objetivo que é comum a todos, a competição entre trabalhadores pode colocar em causa este modelo.

1.7 Gestão participativa e a teoria da participação social

Nas ciências sociais a participação social e política, segue paradigmas teórico-metodológicos distintos, originando diferentes explicações (Gohn, 2019). Como referido acima, a gestão participativa requer a colaboração de todos os órgãos presentes dentro da organização e em sociedade, já que a participação social muitas vezes está ligada ao setor político. Mas a pergunta mais relevante a ambos estes temas seria: por que razão as pessoas participam ou interagem em ações coletivas?

A definição do conceito de participação social é complexa pois esta noção só ocorre por meio da prática social e pode sofrer novas significâncias a partir das transformações culturais e ideológicas da sociedade ou de um determinado grupo. Desse modo, o conceito de participação é um reflexo de práticas sociais que, dependendo do contexto onde estão inseridas, podem ter significados diferenciados (Simões & Simões, 2015).

Existem várias abordagens que podem explicar este tipo de problemas, mas as mais relevantes para estas temáticas são a da escolha racional e identidade coletiva. A primeira abordagem segue a ideia que a participação é uma avaliação entre custos e benefícios, ou seja, o indivíduo participa numa determinada esfera social, dependendo dos benefícios que poderá obter. Como referido acima, é cada vez mais comum, a inserção numa determinada organização que se alinhe em valores, crenças e até mesmo expectativas salariais que um indivíduo idealiza (Gohn, 2019).

Quanto à segunda abordagem, a identidade coletiva baseia-se em interações e partilhas produzidas por um grupo (este pode ser ou não ser complexo). Estes preocupam-se com as ações que tomam num vasto campo de oportunidades e restrições nas quais estes participam. (Melucci, 1996, conforme citado por Gohn, 2019). A identidade é relacional e construída no tempo e no espaço. É a representação do reconhecimento do “nós” e do “outro”, o que permite o reconhecimento do potencial problema dentro de um conflito social.

É importante entender o que leva os elementos de um grupo a unirem-se e a seguir o mesmo propósito. A nível organizacional, muitas vezes o objetivo em comum pode ser os objetivos salariais ou

a evolução profissional, mas é também importante que os elementos do grupo se respeitem de forma igualitária pois havendo conflitos, pode ser bastante difícil o fenómeno da participação funcionar.

Em suma, os recursos humanos dentro de uma organização devem entender e estudar se o modelo de gestão participativa é adequado para os seus trabalhadores e para os interesses da empresa, independentemente dos seus aspetos positivos.

Capítulo II- Metodologia

1 – Objetivos

Para o desenvolvimento desta investigação é essencial definir os objetivos teóricos e empíricos, que servirão de fio condutor neste estudo.

Questão fundamental: **Quais os efeitos de uma gestão mais participativa entre os trabalhadores de uma empresa do setor hoteleiro?** Para abordar essa questão, estabeleci um objetivo empírico e quatro objetivos específicos. O objetivo empírico desta pesquisa é caracterizar as reações dos trabalhadores num processo concreto de gestão com intenções de aumentar o seu grau de participação na tomada de decisões.

Quanto aos quatro objetivos teóricos específicos, o primeiro visa analisar, com a literatura existente, o grau de viabilidade da gestão participativa nas organizações modernas. O segundo, tendo em conta estudos anteriores, consiste em conhecer os efeitos da aplicação de um modelo de gestão mais participativa na motivação e satisfação dos trabalhadores. O terceiro objetivo é de caracterizar os efeitos de uma gestão mais participativa no clima organizacional. Por fim, o último objetivo procura descrever as principais contribuições da sociologia para se conceber e implementar uma maior participação dos trabalhadores na gestão de uma empresa.

2 – Metodologia

Ao desenvolver um estudo dentro da área das ciências sociais deve-se atender à extrema importância da metodologia. O principal interesse nesta dissertação é o estudo *corpus* da contribuição da sociologia para o fenómeno da participação e o estudo de caso dentro de uma empresa do setor hoteleiro.

A metodologia a ser aplicada neste projeto será feita através de métodos qualitativos, pois a “realidade estudada pela pesquisa qualitativa não é uma realidade determinada, mas é construída por diferentes ‘atores’” (Flick, 2004, p. 43) e é importante “...compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 19).

2.1 Escolha de uma metodologia qualitativa

Neste estudo, a utilização de uma metodologia qualitativa justifica-se porque se tratava de uma organização concreta em que o importante era interpretar as reações dos trabalhadores, de um determinado grupo. Não se tratava de medir um fenómeno social de forma extensiva, mas de o descrever valorizando a intensidade, de permitir uma melhor compreensão dos processos, da forma como os trabalhadores percebem as relações sociais dentro da organização. Por outro lado, a opção pelo qualitativo permite estar atento à complexidade dos fenómenos sociais na medida em que existe a possibilidade de ocorrerem elementos “*serendipity*”, que são os dados que não se está à espera de encontrar.

A particularidade desta estratégia metodológica qualitativa deve-se à sua flexibilidade, ao uso das técnicas mais adequadas para a recolha e análise dos dados. Nesta dissertação, foram utilizadas duas técnicas: entrevistas semiestruturadas e uma análise temática de conteúdo das entrevistas.

2.2 Técnicas de pesquisa. Entrevistas semiestruturadas e análise temática do conteúdo

Entrevistas semiestruturadas

Vários autores salientam a importância e os benefícios do uso de entrevistas semiestruturadas. Mas Leitão explica de forma clara o que define esta técnica:

“Entrevistas semiestruturadas são mais comumente utilizadas nas pesquisas científicas por conciliarem um certo grau de comparabilidade entre o depoimento dos participantes e um espaço para a espontaneidade na emergência de significados não previstos. Servem-se de um roteiro prévio, mas obedecem um fluxo espontâneo de conversa.” (Leitão, 2021, p.9)

Já os autores Quivy e Campenhoudt (1998), relevam o quão valiosa pode ser a informação retirada destas entrevistas e como os elementos de reflexão podem ser muito abundantes. Já Lorraine Savoie-Zajc considera que esta técnica é um contacto direto entre pessoas que se juntam, de modo a partilharem conhecimento obtido através de experiência, de forma a apreender um fenómeno de interesse para os indivíduos em questão (Savoie-Zajc, 2003).

Esta técnica de recolha de dados tem diversos modelos e pode ser identificada em 3 paradigmas: a entrevista não-estruturada, a entrevista semiestruturada e a entrevista estruturada ou estandardizada (Ghiglione & Matalon, 1993). Para esta investigação, o tipo de entrevista que utilizei, por considerar mais apropriado, foi a entrevista semiestruturada, que igualmente pode ser designada por semi-diretiva.

Em resumo, a técnica de recolha de dados através de entrevistas pareceu-me ser a mais adequada, de forma a poder obter dados sobre a perspetiva e a experiência dos entrevistados.

Numa fase inicial do estudo, procurei entrevistar 10 trabalhadores ou ex-trabalhadores, mas a adesão demonstrou-se difícil. Tentei de várias formas contactar pessoas que tinham trabalhado na instituição, mas várias delas não responderam. Outras revelaram dificuldades em ter tempo para reunir para uma entrevista, quer presencialmente, quer por Zoom.

As entrevistas semiestruturadas, nesta investigação, incidem em 7 trabalhadores desta empresa do setor hoteleiro.

A análise temática do conteúdo das entrevistas

É importante, numa fase inicial, perceber o que de facto é a técnica de análise de conteúdo. E para isso é essencial entender o papel fundamental da análise de conteúdo para qualquer investigação empírica, com peculiar relevo aos estudos dentro do campo de ação das ciências sociais. A análise de conteúdo pode ser definida da seguinte forma:

...um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção' (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2007, p. 42).

Usando a análise de conteúdo foi possível criar camadas de forma a repartir um excerto e exibir os significados conferidos, bem como de que forma podemos valorizar toda a informação recolhida. O autor Franco refere que na análise de conteúdo a mensagem recolhida pode ser de carácter “verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada” (Franco, 2008, p. 12). Jorge Vala considera esta ferramenta como “desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização atribuição de traços de significação “(Vala, 1986, p. 104).

Capítulo III – Análise dos resultados

Análise das entrevistas

Nesta investigação irei de forma completa, analisar tematicamente as sete entrevistas realizadas. Esta análise tem como principal objetivo permitir responder à pergunta de partida. O objetivo da análise de conteúdo é o de interpretar o sentido do que foi dito: descobrir as suas associações e descobrir relações de causalidade.

Não será tornada pública a transcrição das entrevistas, de modo a preservar a privacidade dos entrevistados e de respeitar o código deontológico e a ética das investigações sociológicas de acordo com o estipulado pela Associação Portuguesa de Sociologia. Todos participaram da entrevista por livre vontade, tomando conhecimento dos procedimentos e dos possíveis riscos.

Foi essencial manter a empatia e respeito pelas respostas e interações de todos os que participaram das entrevistas. Tentei fazer uso de uma comunicação clara e transparente, para poder tornar o processo de recolha de dados mais simples para os entrevistados.

1 - Análise das entrevistas

Com esta análise, busco abranger diferentes perceções em relação ao fenómeno em estudo, mas também retirar conclusões sobre aquilo que pode ser feito para melhorar o funcionamento dentro desta organização.

1.1 Relações presentes dentro da organização

No que diz respeito aos relacionamentos dentro da organização, de uma forma geral, é considerado positivo por todas as entrevistadas, especialmente entre colegas de trabalho. No entanto, duas entrevistadas destacam que a constante instabilidade da equipa cria certas dificuldades entre colegas. É importante salientar que, no que diz respeito ao relacionamento com chefias e gerência, a situação é mais complicada. As duas subchefes entrevistadas, que têm mais contacto com a gerência, demonstram diferentes perceções do relacionamento devido a esse facto.

A **entrevistada A** menciona que tanto com os colegas como com a gerência, o relacionamento é bom e amigável. No entanto, com a chefia, apesar da falta de comunicação, a

entrevistada salienta que não há problemas no relacionamento.

A **entrevistada B** afirma que o relacionamento com colegas, chefia e gerência é bom, comparativamente com outros ambientes de trabalho onde já esteve. Nestas questões, percebe-se que a entrevistada tende a responder de forma sucinta, mesmo quando solicitada a elaborar mais.

A **entrevistada C** considera que o relacionamento com os colegas é bom, mas a instabilidade da equipa dificulta um pouco a consolidação dessa interação. Quanto ao relacionamento com a chefia, revela que, por vezes, sente-se desamparada, mas ainda assim consegue desempenhar bem o seu trabalho. No que diz respeito à gerência, há uma sensação semelhante, com falta de apoio e instabilidade. Durante a entrevista, foi esclarecido a quem se referiam cada uma das entidades mencionadas, de forma a evitar possíveis confusões.

A **entrevistada D** revela que o relacionamento entre colegas é confortável, embora não seja profundo. No que diz respeito à chefia, considera-o opressivo e complicado. Por outro lado, o relacionamento com a gerência é positivo e bom, destacando a facilidade de comunicação e acessibilidade.

A **entrevistada E** menciona que a relação é estritamente profissional com a maioria dos colegas, tendo uma maior afinidade com um número restrito deles. Em relação à chefia, deixa claro que a relação é estritamente profissional e baseada nas tarefas a realizar, embora destaque uma grande amizade com uma colega do mesmo cargo. Quanto à gerência, descreve um relacionamento difícil.

A **entrevistada F** refere que a relação entre colegas de trabalho é saudável e boa. Em relação à chefia, considera-a distante. Quanto à gerência, identifica que a relação é mais leve do que com a chefia.

A **entrevistada G** menciona que no início da sua jornada na empresa, o relacionamento com os colegas era agradável, mas agora é um pouco mais distante. Em relação à chefia, foca-se na boa relação de trabalho com uma colega do mesmo nível hierárquico, enquanto com a chefia de hierarquia superior, considera o relacionamento apenas profissional. No que diz respeito à gerência, sente-se desconcertada com a falta de estabilidade no relacionamento e com a dificuldade na tomada de decisões.

Acredita que a instabilidade do staff dificulta o relacionamento dos trabalhadores		
	Sim	Não
Entrevistado A		✘
Entrevistado B		✘
Entrevistado C	✘	
Entrevistado D		✘
Entrevistado E		✘
Entrevistado F		✘
Entrevistado G	✘	

Tabela 1 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades entre o relacionamento de colegas de trabalho.

1.2 Trabalho em equipa e as comunicações internas

Ao questionar os entrevistados sobre se a chefia incentiva o trabalho em equipa, dois responderam afirmativamente e cinco negativamente. Uma entrevistada mencionou que o estabelecimento de objetivos financeiros contribui para este incentivo, enquanto os outros seis consideram que a sobrecarga de tarefas gera atritos entre os colegas. Quanto à comunicação dentro da organização, dois entrevistados afirmam não ter problemas, enquanto seis apontam que o método utilizado não é o ideal, havendo apenas um que acredita no seu funcionamento.

A **entrevistada A** menciona que a chefia incentiva o trabalho em equipa através de objetivos mensais que garantem prémios monetários, estimulando todos a esforçarem-se para alcançá-los. Quanto à comunicação, reconhece falhas no método utilizado, referindo que a informação não é transmitida de forma geral ou formal, criando incerteza. Contudo, não sente dificuldades em obter informações importantes para o seu trabalho, pois basta comunicar com os colegas, embora sinta falta de um contacto mais direto com a chefia.

A **entrevistada B** responde que a chefia não incentiva o trabalho em equipa devido à sobrecarga de tarefas individuais. Em relação à comunicação, considera que não funciona bem e sugere reuniões como uma alternativa mais eficaz para transmitir informações e feedback. Não relata dificuldades em obter informações para o seu trabalho, mas expressa a falta de contacto entre os funcionários e a chefia como uma preocupação.

Ambos os relatos fornecem uma perspetiva sobre os desafios e as oportunidades de melhorias

nas dinâmicas de trabalho e comunicação dentro da organização.

A **entrevistada C** respondeu afirmativamente à questão sobre se a chefia incentiva o trabalho em equipa, considerando que todos têm tarefas e objetivos comuns, com uma compensação monetária associada. Quanto ao funcionamento da comunicação na organização, menciona que há receio em expressar opiniões devido à possibilidade de reprimenda. Em relação às dificuldades em obter informações importantes para o trabalho, reconhece a sua existência, sem receber orientações sobre como alcançar essas exigências. Quanto à uniformidade na distribuição da informação, respondeu negativamente, sugerindo que isso se deve à má gestão.

A **entrevistada D** respondeu negativamente à questão sobre o incentivo da chefia ao trabalho em equipa, acreditando que não é concedida autoridade suficiente às subchefias, levando todos a concentrarem-se apenas nas suas tarefas individuais. Sobre a comunicação no local de trabalho, afirma que é escassa, identificando-a como um dos principais problemas da organização. Reconhece dificuldades em obter informações importantes, atribuindo isso à constante rotatividade de funcionários. Quanto à uniformidade na distribuição da informação, acredita que sim, devido ao bom relacionamento com a chefia.

A **entrevistada E** respondeu negativamente quanto ao incentivo da chefia ao trabalho em equipa, atribuindo isso à metodologia de gestão da empresa, que promove uma abordagem individualista por parte dos trabalhadores. Em relação à comunicação no local de trabalho, destaca a falta de comunicação direta com a gerência e a ausência de comunicação em equipa. Admite dificuldades em obter informações importantes devido à constante mudança de informações. Sobre a uniformidade na distribuição da informação, menciona que não, mas indica que a equipa está a trabalhar nisso.

A **entrevistada F** expressa a sua descrença quanto ao incentivo da chefia ao trabalho em equipa, atribuindo isso à natureza individualista do trabalho. Quando questionada sobre o modo de comunicação no local de trabalho, menciona que funciona principalmente através de contactos telefónicos e e-mails. Quanto às dificuldades em obter informações, responde negativamente. Quanto à uniformidade na distribuição da informação, afirma que esta ocorre.

Por fim, a **entrevistada G**, na pergunta do incentivo da chefia quanto ao trabalho em equipa, a resposta foi que como subchefe existe a vontade de melhorar o trabalho em equipa, mas com as limitações de poder que esta tem, torna-se difícil.

Já na questão quanto ao método de comunicação utilizada, a entrevistada refere que não funciona e que é um dos grandes problemas da empresa. Na questão acerca da dificuldade em obter informação para trabalhar, a entrevistada refere que sim, mas sente que mesmo seguindo as regras e métodos aplicados pela entidade mais elevada existe reprimendas.

Concluindo, acerca do acesso da informação ser igual para todos os trabalhadores, a resposta foi não, mas a entrevistada revela que tem usado a sua posição como subchefe para melhorar isto. No entanto, revela que o acesso à informação depende do interesse e do empenho.

Acredita que a chefia incentiva a realização de trabalhos em equipa?		
	Sim	Não
Entrevistado A	✘	
Entrevistado B		✘
Entrevistado C	✘	
Entrevistado D		✘
Entrevistado E		✘
Entrevistado F		✘
Entrevistado G		✘

Tabela 2 - Opinião dos entrevistados sobre o incentivo da chefia na realização de trabalhos em equipa.

1.3 Controlo, transparência e satisfação

Quando interroguei os entrevistados acerca da existência de controlo por parte da chefia 5 dizem que sim, 3 referem que este é feito através do uso de câmaras de vigilância, embora exista 2 entrevistados que acreditam que há tanta confusão que até se torna difícil haver controlo. Na questão acerca da divulgação clara de objetivos e metas, todos os entrevistados referem que sim, mas que estes objetivos são muito difíceis de alcançar e que existe pouco esclarecimento na forma mais eficiente de o alcançar.

Quanto às normas e a sua rigidez as respostas foram diversas: 2 entrevistadas dizem que sim, mas devido a fatores monetários, 4 disseram que não e 1 entrevistada referiu que não tinha opinião formada quanto a isso. Na pergunta acerca da motivação e reconhecimento, todos se demonstraram desmotivados e descontentes com o pouco ou nenhum reconhecimento pela entidade do topo.

A **entrevistada A** revelou sentir o controlo por parte da chefia através de câmaras de vigilância. Quanto à rigidez do cumprimento das regras e regulamentos, não manifestou uma opinião formada. Quanto à clareza das metas e objetivos, afirmou que essa informação é transmitida mensalmente por e-mail. Quanto ao reconhecimento, referiu não sentir nenhum tipo de reconhecimento e expressou descontentamento em relação à falta de igualdade na atribuição de reconhecimento aos colegas.

A **entrevistada B** acredita que não existe controlo por parte da chefia, pois considera que a administração superior não tem conhecimento do que se passa. Quanto à rigidez das regras, mencionou que, embora existam algumas normas a cumprir, não são muitas. Quanto à clareza das metas e objetivos, considera que estas são muitas vezes inalcançáveis. No que diz respeito ao reconhecimento, afirmou não sentir qualquer reconhecimento pelo seu trabalho.

A **entrevistada C** revelou que sente controlo por parte da chefia, mas considera isso normal em qualquer trabalho. Quanto à rigidez das regras, apontou disparidades no tratamento dos trabalhadores. Sobre a clareza das metas e objetivos, referiu que as metas são claras, mas falta orientação sobre como alcançá-las. No que diz respeito ao reconhecimento, afirmou não sentir qualquer forma de reconhecimento e identificou a sobrecarga de tarefas como um fator que a desmotiva.

A **entrevistada D** afirmou que existe controlo por parte da chefia, principalmente através do uso de câmaras de vigilância para monitorizar constantemente os trabalhadores. Quanto à rigidez no cumprimento de regras e regulamentos, mencionou que esta é observada principalmente em questões financeiras, enquanto em outros aspetos, há pouco interesse da administração superior. Em relação à clareza das metas e objetivos, indicou que a subchefia é responsável por partilhar essas informações, embora sinta que nem sempre são transparentes. Quanto ao reconhecimento no local de trabalho, referiu a falta de reconhecimento, destacando a instabilidade como uma razão desmotivadora.

A **entrevistada E** concordou que há controlo por parte da chefia, expressando desagrado com o facto de este ser exercido de forma negativa, principalmente através da vigilância por câmaras. Quanto à rigidez no cumprimento das regras, apontou que esta ocorre apenas em questões monetárias. Em relação à clareza das metas e objetivos, mencionou que essas informações são ocultadas aos trabalhadores, o que contribui para a falta de clareza. No que diz respeito ao reconhecimento no trabalho, indicou que não se sente reconhecida e que a sua posição parece ser determinada mais por conveniência do que por mérito, o que a desmotiva.

A **entrevistada F** mencionou que sente controlo por parte da chefia, embora não tanto por parte da gerência. Quanto à rigidez no cumprimento das regras, acredita que há alguma flexibilidade. Em relação à clareza das metas e objetivos, considera que estas são bem divulgadas. No entanto, em termos de reconhecimento do seu trabalho, sente que este é insuficiente por parte da chefia, o que contribui para a sua desmotivação.

Quanto à **entrevistada G**, esta relatou que, inicialmente, não havia muito controlo, exceto em questões financeiras e através da supervisão de alguns colegas sobre outros. No entanto, considera importante medir o desempenho dos trabalhadores, embora discorde da forma como isso é feito. Quanto à rigidez no cumprimento das regras, ela aponta que as normas financeiras são rígidas, mas a organização em si não, o que gera problemas. Sobre a clareza das metas e objetivos, ela duvida da existência de objetivos concretos, percebendo apenas o interesse em criar negócios rentáveis. Em relação ao reconhecimento do seu trabalho, não o sente, e acredita que a sua posição atual foi mais uma questão de conveniência do que de mérito, o que a desmotiva profundamente.

A Instituição é rígida quanto ao cumprimento de normas e regulamentos?			
	Sim	Não	Não sei
Entrevistado A			✘
Entrevistado B		✘	
Entrevistado C		✘	
Entrevistado D	✘		
Entrevistado E		✘	
Entrevistado F		✘	
Entrevistado G	✘		

Tabela 3 - Opinião dos entrevistados sobre a rigidez quanto ao cumprimento de normas e regulamentos.

1.4 Resolução de problemas e Participação

Na participação de resolução de problemas, 6 entrevistados responderam que participam à exceção da entrevistada B. Acredito que a razão para isto ter acontecido deve-se ao facto de esta ser a única com um posto de trabalho diferente e a sua perceção pode ser também diferente.

Quanto às opiniões aceites pela organização, todos responderam que as chefias não têm o

hábito aceitar opiniões divergentes, principalmente se forem relacionadas com métodos de gestão, mas dois entrevistados referem que eles podem ser acessíveis a determinados pedidos.

Já quanto aos conceitos de participação, existe uma unanimidade quanto à entreajuda e união de colegas de trabalho. A última questão, que se trata de uma questão mais aberta, as respostas variam, mas fundamentam-se praticamente todas numa melhor organização e da valorização dos trabalhadores.

A **entrevistada A** afirmou que participa ativamente na resolução de problemas e sempre tenta ajudar os colegas. Em relação à tolerância de opiniões por parte das chefias, mencionou que estas não aceitam opiniões opostas às suas. Quanto ao significado de participação, referiu-se à união e ao trabalho em equipa. Sugeriu que no seu ambiente de trabalho ideal haveria reuniões mensais para obter esclarecimentos e reconhecimento dos trabalhadores.

A **entrevistada B** expressou que muitas vezes a sua opinião não é considerada na resolução de problemas, e que as chefias não ouvem as opiniões dos trabalhadores ou as ignoram. Quanto ao conceito de participação, destacou o reconhecimento dos esforços, o trabalho em equipa e dar o melhor de si. Quanto às mudanças no ambiente de trabalho desejáveis, mencionou a melhoria nos métodos organizacionais e investimento em métodos que melhorassem a qualidade do trabalho.

A **entrevistada C** afirmou que participa na resolução de problemas juntamente com a equipa, mas que suas opiniões divergentes não são consideradas pela chefia. Definiu participação como diálogo, empatia e companheirismo, e desejaria uma melhor divisão de tarefas e aplicação desses conceitos no ambiente de trabalho.

A **entrevistada D** sugeriu que muitos problemas são resolvidos pelos trabalhadores para evitar consequências maiores. Quanto à tolerância de opiniões divergentes, mencionou que estas só são consideradas se não afetarem diretamente as chefias. Para ela, participação significa contribuição de todos os membros para o bom funcionamento do local de trabalho. Como melhoria, desejaria mais união e boa comunicação entre os colegas.

A **entrevistada E** refere que participa na resolução de problemas de forma direta e indireta, mas que as chefias não toleram opiniões divergentes, considerando apenas a sua própria opinião. Para ela, participação é quando todos os elementos trabalham no mesmo sentido, e desejaria melhorias na gestão e no funcionamento da equipa.

A **entrevistada F** disse ter influência na resolução de problemas, mas que muitas vezes as pessoas não são ouvidas pelas chefias. Definiu participação como estar presente e contribuir para o meio onde está inserida. Ela desejaria mais reconhecimento e menos sobrecarga de trabalho no seu ambiente laboral.

A **entrevistada G**, na questão acerca da sua participação na resolução de problemas refere que na maioria das vezes são os trabalhadores a resolver possíveis incidentes e que se não fossem estes, grandes consequências ocorreriam.

Quanto á questão relativa à tolerância de opiniões, a entrevistada refere que apenas é tolerada a opinião dos trabalhadores como forma de concordância e aprovação das medidas a aplicar. No significado de participação, a entrevistada acredita que é o reconhecimento e a contribuição de cada um para a organização.

Por fim, na questão relativa ao que mudaria no seu local de trabalho, a entrevistada refere que a gestão é um dos principais problemas no local de trabalho.

Tem envolvimento na resolução dos problemas que acontecem no seu trabalho?		
	Sim	Não
Entrevistado A	✘	
Entrevistado B		✘
Entrevistado C	✘	
Entrevistado D	✘	
Entrevistado E	✘	
Entrevistado F	✘	
Entrevistado G	✘	

Tabela 4 - Opinião dos entrevistados sobre o seu envolvimento na resolução dos problemas.

2. Considerações Finais da Análise das Entrevistas

Quanto aos objetivos determinados para este estudo, a análise das entrevistas permite-me refletir e encontrar uma resposta, ou supor uma resposta generalizada sobre as temáticas abordadas durante esta dissertação.

O primeiro objetivo analisar o grau de viabilidade da gestão participativa nas organizações modernas. Conforme referido anteriormente, a gestão participativa tem como principal objetivo, enquadrar todos os trabalhadores nos processos de decisões e haver, por parte das hierarquias, a liberdade de permitir aos elementos da equipa dar a sua opinião em processos internos (Souza, 2020). Várias organizações usam esse modelo de gestão com sucesso, como o exemplo da empresa Patagonia, nos EUA, onde é incentivada a participação dos trabalhadores nas decisões corporativas. Dessa forma, era importante perceber, inicialmente, se a comunicação entre todos os elementos da organização funcionava e 6 entrevistados acreditam que o método de comunicação utilizado não funciona bem e uma das entrevistadas acredita que funcione bem. Mas ainda mais importante era perceber se a chefia, de algum modo, ouvia a opinião dos trabalhadores e o que recolhi permitiu-me perceber que raramente exista consideração pela opinião dos trabalhadores, 5 entrevistados consideram que não são ouvidos e duas entrevistadas consideram que desde que não exista um grande impacto negativo para a chefia, eles podem ouvir a opinião dos trabalhadores. Isto não quer dizer, no entanto, que tomem qualquer tipo de ação quanto a estas opiniões. Uma das entrevistadas refere que por vezes a chefia usa ideias dadas pelos trabalhadores, mas não lhes dá qualquer tipo de reconhecimento.

Verifiquei desta forma que, independentemente de darem a sua opinião, esta não tem um grande impacto em quaisquer alterações, de forma a melhorar o funcionamento da organização. Já na solução de problemas, 6 das entrevistadas concordaram que participavam no processo de resolução de problemas e apenas 1 entrevistada referiu não participar, no entanto esta era a única que se encontrava num cargo totalmente diferente dos restantes, que era o de empregada de andares. Em suma, embora a forma de comunicação não seja a ideal, a participação dos elementos da equipa em resolução de problemas é grande e durante as entrevistas é referido que em conjunto, todas tentam procurar soluções.

Relativamente ao segundo objetivo acerca de conhecer os efeitos da aplicação de um modelo de gestão mais participativa na motivação e satisfação dos trabalhadores, deve-se ao reconhecimento

das capacidades e capacidade de responsabilidade dos trabalhadores de forma fluida. Neste estudo, houve um consenso de que todos os entrevistados não sentiam qualquer tipo de satisfação no seu local de trabalho. Algumas das razões para esta insatisfação focaram-se na má gestão, pouca organização, falta de planeamento e pouco reconhecimento pelo trabalho de cada um dos trabalhadores. O facto de a participação ser forçada nesta organização, não promove motivação nem satisfação, pois não existe reconhecimento perante todas estas responsabilidades adicionais.

No terceiro objetivo acerca da caracterização dos efeitos de uma gestão mais participativa no clima organizacional, seria o de promover um ambiente saudável e companheirismo entre colegas. Embora neste estudo os trabalhadores se esforcem para participar, o excesso de trabalho causa o efeito contrário: a individualidade. Isto causa cansaço e falta de esforço no trabalho em equipa.

Já quanto ao quarto objetivo, das principais contribuições da sociologia para se conceber e implementar uma maior participação dos trabalhadores na gestão de uma empresa, irei fazer uso de alguma bibliografia recolhida durante a elaboração deste estudo. Estes trabalhadores seguem as normas e regras estabelecidas pela chefia, mesmo que 3 entrevistados refiram que estas normas não são demasiado rígidas. Como Weber nos diz que a burocracia pode ser considerada a racionalidade das ações promovidas dentro das organizações (Mansur, 2019). Ou seja, se seguimos um determinado líder temos de respeitar a sua crenças e ideias. Neste caso, na minha análise, a falta de contentamento de trabalhadores com a gestão da chefia tem influência e grande impacto nestes, sendo que isto causa instabilidade do staff, já que estes acabam por sair da organização por não concordarem com a hierarquia. A instabilidade é um dos problemas levantados por vários dos entrevistados.

Quanto ao objetivo empírico de caracterizar as reações dos trabalhadores num processo concreto de gestão com intenções de aumentar o seu grau de participação na tomada de decisões, a ideia principal é de envolver todos os membros dentro de uma organização no desenvolvimento da mesma. Fatores como excesso de tarefas, desorganização, falta de reconhecimento, entre outros, põem em causa a satisfação e o interesse dos trabalhadores.

Neste caso, os trabalhadores desta empresa têm dedicação e conexão com o seu trabalho, dando o seu melhor e trabalhando da melhor forma possível em equipa, mesmo com as limitações que lhes são impostas. Na opinião de 2 entrevistadas, o individualismo é algo que ocorre pelo grande fluxo de funções.

A burocracia é um bom conceito para apoiar a dedicação e esforços dos trabalhadores, no entanto, as relações de poder são essenciais para explicar o porquê da submissão dos trabalhadores,

já que muitos lidam com este tipo de situações devido a fatores financeiros, dificuldade em arranjar trabalho e no panorama, cada vez mais difícil, da economia que enfrentamos. Também temos de considerar as trabalhadoras de nacionalidade brasileira, que se podem encontrar numa situação mais vulnerável que as restantes entrevistadas.

Em suma, é possível afirmar que mesmo que os trabalhadores estejam inseridos no desenvolvimento da organização e na participação da tomada de decisões, várias vertentes deverão ser consideradas como: mesmo que os trabalhadores participem e opinem sobre métodos aplicados na empresa, esses devem ser verdadeiramente considerados e reconhecidos pelas suas ideias. Também é importante considerar que o trabalho em equipa é posto em causa, tanto como o aumento da ocorrência de conflitos, quando o trabalho não é bem definido ou quando existem demasiadas tarefas para cada trabalhador. Estes fatores são importantes para explicar a razão de existir tanta falta de motivação e possíveis conflitos internos.

No entanto, vários dos trabalhadores entrevistados afirmam que são eles que evitam problemas maiores, devido por vezes ao desinteresse das chefias, o que demonstra que mesmo havendo todo o tipo de limitações, os trabalhadores continuam a dar o seu melhor e todos querem ver a organização prosperar.

Conclusão

O objetivo principal teórico era, com base nos estudos existentes, conhecer os possíveis efeitos positivos de uma gestão mais participativa na motivação dos trabalhadores, no clima organizacional e nas relações de poder dentro de organizações. Nesse sentido, poderemos concluir que os conceitos sociológicos de poder, dominação, autoridade nos ajudam a entender os fenômenos da participação.

Na parte empírica, as conclusões da investigação, utilizando uma metodologia de caráter qualitativo, mostram que, em grande medida, um processo de implementação de uma gestão participativa terá de envolver os trabalhadores no processo sob pena dessa mudança não ser real nem efetiva. Neste caso concreto, os entrevistados demonstravam grande descontentamento com a falta de reconhecimento pela sua chefia, pela desorganização e excesso de tarefas. No entanto, independentemente destes problemas, todos os trabalhadores mostram que dão o seu melhor para, apesar das chefias, tentaram criar um ambiente positivo e colaborativo no seu local de trabalho.

As medidas sugeridas pelas entrevistadas, para aumentar o seu envolvimento e participação passam por uma maior estabilidade no emprego dos trabalhadores diminuindo a rotação do pessoal, uma melhor gestão das tarefas; melhoria nos canais de comunicação, principalmente entre a chefia e os trabalhadores e, por fim, o reconhecimento, por parte dos órgãos de chefia, da qualidade do seu desempenho no seu trabalho.

Alguns dos conceitos da sociologia podem ajudar a compreender este fenómeno de submissão por parte dos trabalhadores. Os conceitos de dominação racional, autoridade e relações desiguais de poder auxiliam a compreender porque os trabalhadores não desafiam, de forma mais assertiva, as decisões tomadas pela chefia.

Em suma, a gestão participativa, quando envolve mais os trabalhadores, apresenta uma série de benefícios significativos para o progresso das organizações. Contudo, é imperativo criar um ambiente verdadeiramente saudável, evitando assim a presença de problemas paralelos. A abordagem eficaz desses problemas requer esforço na resolução, mas é fundamental destacar que essas mudanças são realizáveis e podem proporcionar vantagens a todos os envolvidos na organização. Estratégias para aprimorar os processos de implementação da gestão participativa devem ser delineadas com base numa comunicação mais efetiva entre as chefias elevadas e os trabalhadores e numa divisão justa de tarefas. É crucial assegurar a participação ativa dos trabalhadores ao longo desse processo de introdução de mudanças, promovendo assim uma transição mais suave e bem-

sucedida.

Bibliografia

- Antunes, R. (2009). Degradação real do trabalho virtual. In R. Braga (Ed.), *Infoproletários*. São Paulo: Boitempo.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnard, Chester Irving. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas:
- Bianchi, E., Scalabrin, A., & Penterich, E. (2006). Uma análise do bem-estar psicológico das pessoas nos ambientes organizacionais: reflexões para a gestão da qualidade de vida no trabalho. *RACRE-Revista de Administração*, 6 (10), 96-97.
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação*. São Paulo: Ed. Brasiliense.
- Borges, M. S. S. & Santos, R. de J. B. (2009). *As contribuições da Gestão Participativa no Desenvolvimento da Empresa Destak Modas*. Faculdade Atenas Maranhense-Fama. Imperatriz.
- Caldas, M. P. (2002). Comportamento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 210-223.
- Canoa, R. (2022, 16 de junho). A felicidade no local de trabalho é uma necessidade e não uma opção. *Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/a-felicidade-no-local-de-trabalho-e-uma-necessidade-e-nao-uma-opcao/>
- Cardoso, R., Spiegel, T., & Pagliuso, A. T. (2017). *Gestão Organizacional*. Saraiva Educação SA.
- Carvalho, W. (2010). *Gestão participativa na SEMCO Equipamentos: implantação e consolidação*. Dissertação de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 7ª Edição.
- Corsini, L. F. (2008). Autoridade, família e terapia: discutindo a autoridade no contexto das relações sociais e familiares. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(1), 140-151.
- Coutinho, M. (2000). *Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas.
- Cruz, F. I. (2018). *O assédio moral nas relações de trabalho* [Dissertação de bacharelado não publicada]. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.
- Daft, R. L. (2014). *Organizações: teoria e projetos* (11ª ed.). São Paulo: Cengage Learning
- Dalton, M. A., & Mansur, J. P. (2019). Direito entre dominação de classe e racionalidade em Franz Neumann. *Quaestio Iuris (QI)*, 12 (2).
- Demo, P. (2009). *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez. 6ª Edição.

- Dias, R. (2008). Sociologia das organizações. São Paulo: Ática. Acessado a (05/04/2023). http://vejasociologia.blogspot.com/p/o-podernasorganizacoes_1210.html
- Dimitrova, G. P. I. (2019). O clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na rari - construções metálicas, engenharia, projectos e soluções industriais, s.a [Dissertação e Dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais não publicada]. Instituto politécnico de Setúbal
- Equipe editorial de Conceito (2012). Atualizado em 11 de dezembro de 2020. Participação - O que é, conceito e definição. Conceito.de. <https://conceito.de/participacao>
- Flick, U. (2004) Uma introdução à pesquisa qualitativa. Artmed Editora. 2º Edição.
- Franco, M. A. S. (2008). Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. Revista Múltiplas Leituras, 1 (1), 117-131.
- Gaspar, C. (2012). As Fontes da Legitimidade. In Por Timor (pp. 12-23). Lisboa.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). O inquérito - Teoria e Prática. (C. L. Pires, Trad.) Paris: Armand Colin.
- Gohn, M. da G. (2019). TEORIAS SOBRE A PARTICIPAÇÃO SOCIAL: desafios para a compreensão das desigualdades sociais. Caderno CRH, 32 (85), 63–81. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i85.27655>
- Júnior, P. A. C. (2010). A democratização racial na universidade: a legitimidade e os limites das ações afirmativas no acesso ao ensino superior [Dissertação não publicada]. Universidade do Vale do Rio dos Sinos;
- Gonçalves, A. B. M. (2017). A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências [Mestrado em Ciências Empresariais não publicada]. Universidade Fernando Pessoa.
- Leitão, Carla. (2021) A entrevista como instrumento de pesquisa científica em Informática na Educação: planejamento, execução e análise. In: Pimentel, Mariano; Santos, Edméa. (Org.) Metodologia de pesquisa científica em Informática na Educação: abordagem qualitativa. Porto Alegre: SBC. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 3) Disponível: <<https://metodologia.ceie-br.org/livro-3/>>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (Orgs.). (2011). Introdução à gestão de organizações. Vida económica - Editorial, SA.)
- Lück, H. (2010). Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. Série Cadernos de Gestão. Vol. V. Curitiba: Editora Vozes.

- Marcondes, J. S. (06 de janeiro de 2020). Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: – Acesso a (04/04/2023).
- Markandya, A. (2017). The earthscan reader environment economies. Earthscan publications Ltd.
- Maximiano, A. C. A. (1992). Introdução A Administração. 3ª Ed., São Paulo, Editora Atlas.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, v. 16(1), 158– 179.
- Moraes, V. (2015, 2 de setembro). O que é Clima Organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa? - RH Portal. RH Portal. <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/>
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. Editora Atlas S.A.
- Motta, F. C. P., & VASCONCELOS, I. F. G. (2002). *A cultura organizacional*. Motta, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração*, 3.
- Oliveira, D. d., Carvalho, R. J., & Rosa M, A. C. (2012). Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia.
- Piancastelli, C. H. (2000). Saúde da família e desenvolvimento de recursos humanos. *Saúde para Debate*, (21), 8–44.
- Pinto, S. M. (2020). Sabe qual é a origem da Gestão de Recursos Humanos? *Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/sabe-qual-e-a-origem-da-gestao-de-recursos-humanos/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição ed.). (J. Marques, M. Mendes, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda. P (10 – 20)
- Robbins, S. (2009). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall. 11ª Edição.
- Rocha, M. C. J. d. (2005). *Educação, género e poder: uma abordagem política, sociológica e organizacional* [Dissertação de Doutoramento em Educação - Área de Conhecimento de Organização e Administração Escolar. Universidade do Minho.
- Rogero, N. (1998). Do poder legitimado: os "tipos ideais" de autoridade na sociologia política de Max Weber. *Metadados*, [ILID-CEJEA] Polis (06).
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, (12), 142 – 158. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>
- Savoie-Zajc, L. (2003). A entrevista semidirigida. Em B. Gauthier, *Investigação Social: Da Problemática à Colheita de Dados* (N. Salgueiro, & M. Gameiro, Trans., 3ª edição ed., pp. 279-301). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.

- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18(2).
- Serrano, M. M. (2010). A gestão de recursos humanos: uma perspectiva sociológica! Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, (4). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2118>
- Silva, S. E. (2022). Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo. Cortez Editora.
- Silva, D. B. (2001). A tecnologia é uma estratégia. In Centro de Competência do Projecto Nónio Século XXI. Universidade do Minho.
- Simões, G. L., & Simões, J. M. (2015). Reflexões sobre o conceito de participação social no contexto brasileiro. VII Jornada Internacional de Políticas Públicas. UFMA, 25.
- Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Souza, A. R. D. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. D. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 190-202.
- Souza, I. (2020, 28 de abril). Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefícios. *Rock Content - BR*. <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-participativa/>
- Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A emergência da gestão de recursos humanos na estratégica. *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, 31-60.
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. Em A. Silva, & J. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Vasconcelos, J. O. (2011). Motivação como fator determinante para a gestão participativa [Mestrado em Administração não publicada]. Faculdade Cearense.
- Weber, Max (1999). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 1. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- Weber, Max (1999). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 2. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- Wild, B. (s.d.). Os Tipos de Dominação segundo Max Weber - Brasil Escola. *Meu Artigo Brasil Escola*. <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/sociologia/os-tipos-dominacao-segundo-max-weber.htm>

Anexos

Anexo 1 - Termo de consentimento informado

Declaração de Consentimento Informado

O meu nome é Ana Isabel Machado da Costa, com o número de aluna PG44713, sou aluna do 2º ano do Mestrado em Sociologia com especialização em Organizações e Trabalho e estou a realizar uma investigação intitulada “As contribuições da sociologia para a Gestão Organizacional - Estudo de Casos de Gestão Participativa nas Organizações” orientada pelo Doutor Professor José Pinheiro Neves.

Esta investigação será realizada numa empresa do setor hoteleiro e situa-se numa zona industrializada do norte de Portugal, e as entrevistas decorrerão entre os meses de maio e agosto.

O objetivo principal desta investigação é de observar quais são os benefícios ligados à gestão participativa dentro de organizações e se as influências de conceitos desenvolvidos dentro da sociologia podem, de alguma forma, explicar fenómenos observados com este modelo de gestão. Para além deste objetivo principal existem ainda objetivos específicos, nomeadamente o de perceber de que modo funciona a participação dos elementos dentro da organização e se se enquadra com o conceito de gestão participativa, entender se o fenómeno de satisfação ocorre, ou não, sob este modelo de gestão, compreender qual a influência do clima organizacional para as organizações que usam este modelo de gestão e definir de que forma pode a sociologia contribuir para a gestão participativa.

Nesta investigação realizarei entrevistas a trabalhadores desta empresa, para analisar as suas experiências neste período.

Desta forma gostaria de saber se está disponível para realizar uma entrevista individual. Esta entrevista será gravada com auxílio de um gravador de voz. Não há respostas certas ou erradas, apenas importa obter opinião sincera. Quando não quiser responder a uma questão é só informar-me e será respeitada a sua vontade, tal caso seja do seu interesse desistir ao invés de continuar a responder.

Nos dados recolhidos, a identidade dos participantes será sempre assegurada, mantendo o anonimato do entrevistado. A autorização acerca da divulgação da informação recolhida durante o estudo é fundamental, particularmente no consentimento da gravação das entrevistas e do grupo de foco, para que assim se possa recolher o máximo de informação possível.

Agradeço desde já a disponibilidade demonstrada e estou disponível para prestar qualquer esclarecimento adicional

Ana Isabel Machado da Costa

Aluna de Mestrado em Sociologia

E-mail: pg44713@uminho.pt

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram facultadas.

Fui informado que a qualquer momento posso desistir/recusar a participação neste estudo.

Compreendi a utilidade do estudo e aceito participar neste estudo, permitindo a utilização dos dados recolhidos para os fins científicos acima referidos, tendo como garantia o anonimato e confidencialidade acima garantida.

_____, De _____ de 2023

(Nome completo do entrevistado)

(Função do entrevistado)

(Assinatura do entrevistado)

Anexo 2 - Guião da entrevista

1. Qual o tempo de serviço que tem no seu atual trabalho?
2. Como caracteriza o seu relacionamento com os restantes colegas de trabalho?
3. Como considera o seu relacionamento com os órgãos de chefia?
4. Como considera o seu relacionamento com a gerência?
5. Acredita que a chefia incentiva a realização de trabalhos em equipa? Se sim de que modo o faz?
6. Como caracteriza o modo de comunicação utilizado no seu local de trabalho? Sente que este funciona?
7. Sente dificuldades em obter informações para realização do seu trabalho? E se sim, porque acredita que isto acontece?
8. O acesso às informações é o mesmo para todos os colegas da Instituição?
9. Acredita haver controlo por parte da gerência/chefias? Se sim, de que modo é este efetuado?
10. A Instituição é rígida quanto ao cumprimento de normas e regulamentos?
11. A Instituição define e divulga de forma clara os seus objetivos e metas?
12. Sente que o reconhecimento pelo seu trabalho é adequado?
13. Quais são os fatores que o deixam desmotivado com o seu ambiente de trabalho?
14. Tem envolvimento na resolução dos problemas que acontecem no seu trabalho? Se não o faz, acredita que o seu envolvimento seria importante?
15. Acredita que as chefias toleram opiniões divergentes às medidas propostas por eles?
16. O que acredita ser o significado de participação dentro de um local de trabalho?
17. O que gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho?