



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

**Mestrado em Gestão**

*Especialização de Recursos Humanos*

**Dissertação**

**Sistema de Recompensas e Cultura Organizacional**

Carmelina Maria Alves Veiga Gomes

**Orientador:**

Professor Doutor Jorge Manuel Alves de Faria

Évora, Fevereiro de 2012

**Mestrado em Gestão**  
*Especialização de Recursos Humanos*

**Dissertação**

**Sistema de Recompensas e Cultura Organizacional**

Carmelina Maria Alves Veiga Gomes

**Orientador:**

Professor Doutor Jorge Manuel Alves de Faria

## AGRADECIMENTOS

Ao longo do período em que realizei esta dissertação tive o privilégio de contar com a colaboração de inúmeras pessoas a quem pretendo expressar os meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Professor Dr. Jorge Alves de Faria, pelo encorajamento e motivação que me transmitiu, pela disponibilidade que manifestou desde o início deste projecto.

Em segundo lugar quero agradecer aos representantes das empresas inquiridas pela disponibilidade demonstrada e por permitirem que os seus colaboradores participassem no preenchimento do questionário, não colocando qualquer entrave ou restrição.

Não poderei deixar de agradecer aos inquiridos das organizações pela disponibilidade em preencherem o questionário o que nos permitiu prosseguir o estudo.

Aos meus familiares especialmente à minha filha e ao meu marido, quero agradecer sobretudo a paciência e a calma com que me têm acompanhado ao longo do período em que estive a desenvolver a minha dissertação. Sem o apoio incondicional deles, não me era possível chegar a bom porto.

Os meus amigos foram também uma peça fundamental na concretização deste objectivo a que me propus.

Obrigada a todos por insistirem na continuidade do meu trabalho, pelos momentos de conforto, de carinho, de apoio e dedicação.

# RESUMO

## SISTEMA DE RECOMPENSAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Este estudo pretende debruçar-se sobre a relação entre o sistema de recompensas e a cultura organizacional.

A amostra do estudo é constituída por quatro empresas das quais obtivemos respostas de oitenta e nove inquiridos dos noventa e seis colaboradores.

O objectivo geral deste estudo é analisarmos se o sistema de recompensas está alinhado com a cultura organizacional e com os objectivos estratégicos.

No que respeita à metodologia, foi aplicado um inquérito por questionário que se subdividiu em quatro secções.

Da análise concluímos que o tipo de cultura predominante é uma cultura de regras em que existe um sistema de recompensas baseado sobretudo em normativos legais, também se verifica alguma satisfação por parte dos trabalhadores relativamente à percepção que têm da organização a que pertencem, sobretudo ao nível do sentimento de pertença.

Palavras-chave: Cultura organizacional, recompensas intrínsecas, recompensas extrínsecas, satisfação.

# **ABSTRACT**

## **SYSTEM OF REWARDS AND ORGANIZATIONAL CULTURE**

This study intends to look into the relationship between the reward system and organizational culture.

The study sample consists of four companies of which we observe the responses of eighty-nine respondents of the ninety-six employees.

The overall objective of this study is to analyze whether the reward system is aligned with the organizational culture and strategic objectives.

As regards the methodology, was applied a questionnaire that was subdivided into four sections.

The analysis concluded that the type of dominant culture is a culture of rules where there is a reward system based mainly on legal regulations, there is also some satisfaction on the part of workers regarding their perception of the organization to which they belong, especially at sense of belonging.

Key-words: Organizational culture, intrinsic rewards, extrinsic rewards, satisfaction.

## ÍNDICE

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>X</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJECTIVOS.....	1
1.1.1. OBJECTIVO GERAL .....	1
1.1.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.2. HIPÓTESES .....	1
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	3
1.4. METODOLOGIA.....	4
1.5. ESTRUTURA.....	5
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS AO NÍVEL ORGANIZACIONAL.....	6
2.1.1. DEFINIÇÃO DE RECOMPENSA.....	6
2.1.2. DEFINIÇÃO DE RETRIBUIÇÃO.....	7
2.1.3. CONTEXTO HISTÓRICO.....	8
2.1.3.1. RECOMPENSAS INTRÍNSECAS.....	9
2.1.3.2. RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS .....	10
2.1.3.3. TIPOS DE REMUNERAÇÃO.....	12
2.1.4. RETRIBUIÇÃO FIXA E VARIÁVEL.....	13
2.1.5. MODELOS TEÓRICOS.....	14
2.1.6. FACTORES QUE INFLUENCIAM O SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	17
2.1.7. ESTUDOS SOBRE O SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	17
2.1.8. CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA EFICAZ DE REMUNERAÇÕES.....	18
2.2. RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E RECOMPENSAS.....	19
2.2.1. A INTERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS PRÁTICAS REMUNERATÓRIAS.....	19
2.2.2. O ALINHAMENTO DAS RECOMPENSAS COM A CULTURA DE EMPRESA E COM OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3.1. DEFINIÇÕES .....	22
2.3.2. CONTEXTO HISTÓRICO.....	25
2.3.3. TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.3.4. MODELOS TEÓRICOS.....	31
2.3.4.1. PERSPECTIVA HUMANISTA .....	31
2.3.4.2. PERSPECTIVA COMPETITIVA.....	31
2.3.4.3. OUTRAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS (TRANSCULTURAL, CONTINGENCIAL, COGNITIVA, SIMBOLISTA, PSICODINÂMICA) .....	32
2.3.4.4. MODELO DE HOFSTEDE (1997) .....	32
2.3.4.5. MODELO DE NEVES (2000) .....	33
2.3.5. FACTORES QUE INFLUENCIAM A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
2.3.5.1. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO – NÍVEIS / TIPOS DE MOTIVAÇÃO .....	35
2.3.5.2. GESTÃO POR OBJECTIVOS.....	37
2.3.6. ESTUDOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	42

2.3.7.	A CULTURA INFLUENCIA E É INFLUENCIADA PELA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	44
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
3.1.	CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	46
3.2.	PROBLEMÁTICA, ARGUMENTAÇÃO E OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	47
3.3.	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA – QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO .....	48
3.4.	OBJECTIVOS.....	48
3.4.1.	OBJECTIVO GERAL .....	48
3.4.2.	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	48
3.5.	HIPÓTESES .....	48
3.6.	MÉTODOS E TÉCNICAS.....	49
3.6.1.	FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS .....	50
3.6.2.	METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS .....	50
3.6.3.	UNIDADE DE ANÁLISE.....	50
3.7.	DIMENSÕES DO ESTUDO .....	52
3.8.	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E SELECÇÃO DA AMOSTRA .....	53
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA.....	55
4.2.	ANÁLISE DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÕES/RECOMPENSAS .....	60
4.2.1.	ABONOS FIXOS (R1).....	62
4.2.2.	ABONOS VARIÁVEIS (R2).....	63
4.2.3.	OUTROS BENEFÍCIOS EXTRÍNSECOS (R3) .....	69
4.2.4.	CONDIÇÕES/BENEFÍCIOS (R4).....	71
4.2.5.	OUTROS INCENTIVOS (R5) .....	73
4.3.	ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	74
4.3.1.	A IMPORTÂNCIA QUE A EMPRESA DÁ AOS COLABORADORES (S1).....	74
4.3.2.	A EMPRESA NÃO VALORIZA AS PESSOAS INDIVIDUALMENTE (S2).....	77
4.3.3.	VALORIZAÇÃO NA PERSPECTIVA SOCIAL DO COLABORADOR (S3).....	80
4.3.4.	SENTIDO DE PERTENÇA (S4) .....	84
4.4.	ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	86
4.4.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO APOIO .....	89
4.4.2.	CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO INOVAÇÃO .....	92
4.4.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO OBJECTIVOS .....	95
4.4.4.	CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO REGRAS.....	97
4.5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	100
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>103</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>106</b>

# LISTA DE TABELAS

TABELA 1 RETRIBUIÇÃO FIXA E VARIÁVEL - CLASSIFICAÇÃO .....	13
TABELA 2 A ESTRATÉGIA DA EMPRESA, A SUA ESTRUTURA E O SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	15
TABELA 3 REMUNERAÇÃO, RECOMPENSAS E ESTÍMULOS ORGANIZACIONAIS .....	16
TABELA 4 QUADRO SÍNTESE: INSTRUMENTOS DE REGULAMENTAÇÃO COLECTIVA DE TRABALHO .....	19
TABELA 5: ALGUMAS DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	25
TABELA 6 DIMENSÕES BIPOLARES .....	27
TABELA 7 CULTURAS/ ENVOLVENTES NACIONAIS.....	29
TABELA 8 CATEGORIAS DE PARTILHAS NOS GRUPOS .....	30
TABELA 9 CARACTERÍSTICAS DE CULTURA DA EMPRESA.....	31
TABELA 10 OUTRAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS .....	32
TABELA 11 MOTIVAÇÕES DO EMPREGADO E METAS MOTIVACIONAIS .....	36
TABELA 12 ANÁLISE DE DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS POR CADA MEMBRO DAS ORGANIZAÇÕES .....	55
TABELA 13 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO GÉNERO, ANTIGUIDADE, HABILITAÇÕES LITERÁRIAS E SITUAÇÃO FACE AO EMPREGO .....	56
TABELA 14 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES DA POR DEPARTAMENTO .....	59
TABELA 15 CORRESPONDÊNCIA/ANÁLISE ENTRE AS VARIÁVEIS DE ESTUDO PARA A SECÇÃO I .....	60
TABELA 16 CORRESPONDÊNCIA/ANÁLISE ENTRE AS VARIÁVEIS DE ESTUDO PARA A SECÇÃO II .....	61
TABELA 17 ABONOS FIXOS (R1) .....	62
TABELA 18 PRÉMIO DE ASSIDUIDADE - ORGANIZAÇÃO ONDE DESEMPENHA FUNÇÕES .....	64
TABELA 19 PRÉMIO DE PRODUTIVIDADE - ORGANIZAÇÃO ONDE DESEMPENHA FUNÇÕES .....	64
TABELA 20 PRÉMIO ANUAL EM FUNÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO - ORGANIZAÇÃO ONDE DESEMPENHA FUNÇÕES ....	65
TABELA 21 PRÉMIO DE INOVAÇÃO - ORGANIZAÇÃO ONDE DESEMPENHA FUNÇÕES .....	66
TABELA 22 ABONOS VARIÁVEIS (PRÉMIOS) (R2).....	66
TABELA 23 OUTROS BENEFÍCIOS EXTRÍNSECOS (R3) .....	69
TABELA 24 CONDIÇÕES / BENEFÍCIOS (R4) .....	71
TABELA 25 OUTROS INCENTIVOS (R 5).....	74
TABELA 26 IMPORTÂNCIA QUE A EMPRESA DÁ AOS COLABORADORES (S1).....	75
TABELA 27 A EMPRESA NÃO VALORIZA AS PESSOAS INDIVIDUALMENTE (S2).....	77
TABELA 28 VALORIZAÇÃO NA PERSPECTIVA SOCIAL DO COLABORADOR (BEM - ESTAR) (S3) .....	81
TABELA 29 SENTIDO DE PERTENÇA (S4).....	84
TABELA 30 QUESTIONÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL - FACTORES APÓS A ROTAÇÃO DA VARIAMAX (IN NEVES, 2000) 88	
TABELA 31 COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH OBTIDO PARA ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	89
TABELA 32 ANÁLISE DA MÉDIA E DESVIO PADRÃO – DIMENSÃO APOIO.....	89
TABELA 33 RESUMO DA ANÁLISE ESTATÍSTICA PARA A DIMENSÃO APOIO .....	90
TABELA 34 ANÁLISE DA MÉDIA E DESVIO PADRÃO – DIMENSÃO INOVAÇÃO .....	92
TABELA 35 RESUMO DA ANÁLISE ESTATÍSTICA PARA A DIMENSÃO INOVAÇÃO.....	92
TABELA 36 ANÁLISE DA MÉDIA E DESVIO PADRÃO – DIMENSÃO OBJECTIVOS .....	95

TABELA 37 RESUMO DA ANÁLISE ESTATÍSTICA PARA A DIMENSÃO OBJECTIVOS.....	95
TABELA 38 ANÁLISE DA MÉDIA E DESVIO PADRÃO – DIMENSÃO REGRAS.....	98
TABELA 39 RESUMO DA ANÁLISE ESTATÍSTICA PARA A DIMENSÃO REGRAS.....	98
TABELA 40 TABELA RESUMO DAS QUATRO DIMENSÕES DA CULTURA .....	102

# Lista de Figuras

FIGURA 1 MODELO DE ANÁLISE .....	2
FIGURA 2 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	9
FIGURA 3 REMUNERAÇÃO TOTAL.....	14
FIGURA 4 ALINHAMENTO ENTRE A CULTURA DE EMPRESA E O SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	21
FIGURA 5 A CULTURA COMO "CAMADAS DE CEBOLA" .....	33
FIGURA 6 CAMADAS DE CLIMA E CULTURA.....	34
FIGURA 7 TIPOS DE MOTIVAÇÃO .....	35
FIGURA 8 MODELO DE ANÁLISE .....	49
FIGURA 9 REPRESENTAÇÃO DA ANTIGUIDADE DOS COLABORADORES DAS ORGANIZAÇÕES .....	56
FIGURA 10 REPRESENTAÇÃO DA IDADE DOS COLABORADORES DAS ORGANIZAÇÕES.....	57
FIGURA 11: REPRESENTAÇÃO DAS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS COLABORADORES DAS ORGANIZAÇÕES .....	58
FIGURA 12 REPRESENTAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES REFERENTE AO ABONO VARIÁVEL - PRÉMIO DE ASSIDUIDADE.....	67
FIGURA 13 REPRESENTAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES REFERENTE AO ABONO VARIÁVEL - PRÉMIO DE PRODUTIVIDADE.....	68
FIGURA 14 REPRESENTAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES REFERENTE AO ABONO VARIÁVEL - PRÉMIO DE INOVAÇÃO .....	68
FIGURA 15 REPRESENTAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES REFERENTE AO ABONO VARIÁVEL - PRÉMIO ANUAL EM FUNÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO. ....	68
FIGURA 16 REPRESENTAÇÃO DE OUTROS BENEFÍCIOS EXTRÍNSECOS (SEGURO DE SAÚDE, SEGURO DE VIDA E PLANO DE PENSÕES) .....	70
FIGURA 17 OUTROS BENEFÍCIOS EXTRÍNSECOS (PLANO DE REFORMA, VIATURA PARA UTILIZAÇÃO PROFISSIONAL E PESSOAL E CARTÃO DE CRÉDITO DA EMPRESA COM PLAFOND ANUAL) .....	70
FIGURA 18 REPRESENTAÇÃO DAS CONDIÇÕES / BENEFÍCIOS .....	72
FIGURA 19 REPRESENTAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO RELATIVO A OUTROS INCENTIVOS .....	73
FIGURA 20 REPRESENTAÇÃO DA DIMENSÃO APOIO .....	90
FIGURA 21 REPRESENTAÇÃO DA DIMENSÃO INOVAÇÃO.....	93
FIGURA 22 REPRESENTAÇÃO DA DIMENSÃO OBJECTIVOS.....	96
FIGURA 23 REPRESENTAÇÃO DA DIMENSÃO REGRAS .....	98

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1: CARTAS ENVIADAS ÀS ORGANIZAÇÕES.....	113
ANEXO 2: INQUÉRITOS REALIZADOS AOS COLABORADORES.....	122

# **1. INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como principal objectivo, o estudo de duas áreas de extrema importância no que respeita ao contexto organizacional, a cultura organizacional e a relevância do sistema de recompensas no comportamento e empenho dos colaboradores das organizações. No entanto, e apesar de inicialmente se realizar uma análise isolada de cada um dos temas, posteriormente o intuito deste estudo, é realizar uma análise conjunta, aprofundada e complexa da interligação entre estes temas, de modo a verificar se existe uma ligação entre si e se estes tendem a influenciar-se mutuamente.

Com o presente estudo pretende-se proceder a uma caracterização do contexto em que se desenvolve o sistema de recompensas ao nível de pequenas e médias empresas.

## **1.1. OBJECTIVOS**

### **1.1.1. OBJECTIVO GERAL**

O objectivo geral deste trabalho é analisarmos se o sistema de recompensas está alinhado com a cultura organizacional e com os objectivos estratégicos.

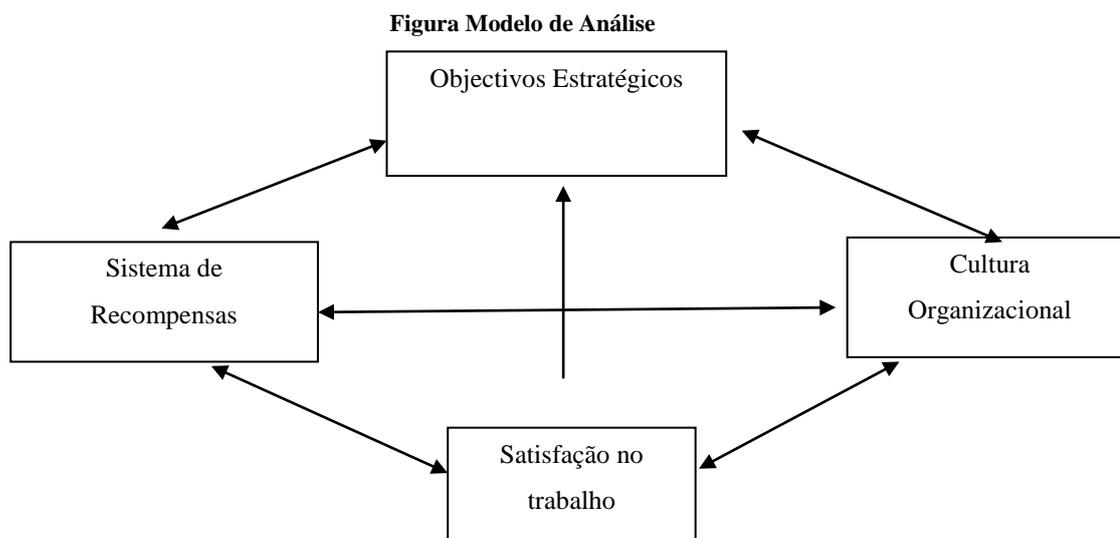
### **1.1.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS**

1. Verificar de que forma a atribuição de recompensas está directamente relacionada com a cultura organizacional.
2. Verificar de que forma o sistema de recompensas influencia a satisfação dos colaboradores no trabalho.
3. Verificar se o sistema de recompensas foi desenvolvido no sentido de premiar os colaboradores que inovam e assumem riscos.
4. Verificar se existe uma necessidade permanente de desenvolvimento de sistema de recompensas reconhecida pelo colaborador.

## **1.2. HIPÓTESES**

O acto de investigação é fundamentado e metodologicamente, construído no sentido de encontrar soluções ou esclarecer um problema, que constituirá o ponto de

partida da pesquisa. Assim, com base na revisão da literatura foi elaborado o seguinte modelo de análise:



Fonte: Elaboração própria

Com base na análise da figura supra – mencionada é possível averiguar que este estudo se centra em duas variáveis: cultura organizacional e sistema de recompensas, que tal como se constata possui segundo a revisão da literatura uma relação recíproca, uma vez que tendem a influenciar – se mutuamente, todavia, nas hipóteses estas duas variáveis, possuem uma inter-relação com a satisfação dos colaboradores com o trabalho, bem como, com os objectivos estratégicos estabelecidos pelas organizações.

Com base na bibliografia consultada e no estudo exploratório as nossas hipóteses são as seguintes:

H1 - O sistema de recompensas está directamente relacionado com a cultura organizacional.

H2 - O sistema de recompensas influencia a satisfação dos colaboradores.

H3 - O sistema de recompensas premeia os colaboradores que inovam e assumem riscos.

H4 - Uma maior autonomia e responsabilidade implica uma maior satisfação no trabalho.

### 1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Tendo em conta os objectivos deste estudo e o desenvolvimento deste projecto poderemos considerar que o mesmo é inovador na medida em que, representa uma mais-valia para a compreensão do sistema das organizações, nomeadamente da forma como a cultura organizacional e as recompensas dos colaboradores das empresas se influenciam mútua e reciprocamente. Debruçando-nos sobre esta temática, será possível tentar alterar mentalidades e perspectivas sobre a relevância que o papel das remunerações e recompensas possui no desempenho, satisfação e motivação dos colaboradores e posteriormente o seu desempenho e o cumprimento dos objectivos da entidade empregadora.

As condições económicas obrigaram, nos últimos anos, a maioria das organizações a tornarem-se mais ajustadas e mais orientadas para o cliente, o que se reflectiu nas respectivas estruturas de remunerações. No passado, a política de remunerações era muitas vezes exemplificada pela burocracia, pela inflexibilidade e pela adesão ao *status quo*. Actualmente, nas organizações mais bem-sucedidas estão completamente integradas na estratégia organizacional e no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objectivos estratégicos (Berger e Berger, 2000; Cowling e Mailer, 1998 citados por Silva, 2008).

É necessário avaliar se a cultura é favorável à introdução de novos conceitos e se os colaboradores têm condições para compreender e acompanhar as mudanças organizacionais (Oliveira e Campello, s/d).

De acordo com Santos, Kelm e Abreu (2001), os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, utilizam processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa. Deste modo, quanto maior for a interacção entre essas três variáveis, maior será a sinergia do modelo. Logo, a busca dos resultados está relacionada com a forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados nesse trabalho, bem como, a forma como é colocado em prática a estratégia da organização (Campello e Oliveira, 2004).

Toda a organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, onde manifesta através de muitas variáveis os seus valores, as crenças, costumes, tradições e os símbolos.

O contrário ocorre quando alguns tipos de cultura prejudicam o desempenho da organização, que num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, aberto às

mudanças internas e externas, fornece suporte para as organizações terem determinações estratégicas (Oliveira e Campello, s/d).

Há consenso entre os autores de que o sistema de recompensas tem o potencial de integrar esforços individuais e direccioná-los para os objectivos estratégicos da organização e, desde que bem definido, pode ser um factor-chave na contribuição para a efectividade das organizações (Lawler III, 1990, citado por Silva, 2008).

A análise dos determinantes das políticas de remuneração tem atraído a atenção de numerosos estudos oriundos da economia e da sociologia (Parent, 2001 e Bernhardt, Morris, Hancock e Scott, 2001). A corrente económica considera que a remuneração depende da produtividade dos colaboradores e é função da sua formação, experiência e habilidade, perante o nível hierárquico em que desempenham as suas funções (Becker, 1993, citado por Honrado, Cunha e Cesário, 2001).

Os antecedentes dos sistemas de recompensas constituem um tema que ainda se encontra em expansão e que ainda necessita de trabalho empírico. Estabelecer uma relação entre a cultura organizacional dominante e o sistema de recompensas é o contributo visado por este projecto. Ao estudar a relação entre a cultura organizacional e a configuração do sistema de recompensas, a cultura organizacional é tomada como variável independente. Porque o sistema de recompensas valida e reforça comportamentos no contexto da organização, e porque as relações entre as variáveis internas de uma organização são de interdependência e não apenas de dependência, também é possível estudar a relação oposta, ou seja, o modo como o sistema de recompensas afecta a cultura organizacional (Cunha, Rego, Cunha e Cabral - Cardoso, 2007).

Importa pois salientar a importância desse inter-relacionamento para as boas práticas de recompensas intrínsecas e extrínsecas que, devem cada vez mais estar alinhadas com a definição de objectivos estratégicos e mais especificamente com a cultura organizacional.

#### **1.4. METODOLOGIA**

Partindo da definição do objecto de estudo que é fundamental definir inicialmente o problema central do mesmo e com base na revisão da literatura o processo desenvolveu-se em três etapas:

Na primeira efectuaram-se pesquisas, leituras e reflexões sobre conteúdos relevantes observados na literatura das áreas de estudo exploratório;

Na segunda efectuaram-se as recolhas de dados através de anotações provenientes da observação participante e também da aplicação de inquérito por questionário;

Na terceira e última etapa efectuou-se a análise dos dados obtidos à luz da literatura e com base nas respostas obtidas aquando da aplicação do questionário, com o objectivo de diagnosticar se existe efectivamente uma relação directa entre a cultura organizacional e o sistema de recompensas nas organizações objecto de estudo.

O objectivo desta investigação visa analisar a percepção do que os inquiridos nas organizações têm relativamente ao alinhamento do sistema de recompensas com a cultura organizacional. Por outro lado pretende-se ainda determinar o grau de satisfação dos inquiridos relativamente às duas variáveis acima referidas.

## **1.5. ESTRUTURA**

Este trabalho desenvolve-se em cinco capítulos distintos e complementares:

No primeiro capítulo, na introdução, será referida a metodologia e a relevância do estudo.

No segundo capítulo pretendemos definir o enquadramento teórico da problemática, tentando, em simultâneo, delimitar o enquadramento do nosso posicionamento científico sobre a mesma.

No terceiro capítulo, o principal objectivo é caracterizar a metodologia utilizada neste estudo, bem como descrever a amostra, os procedimentos utilizados, a definição dos objectivos geral e específicos, a formulação de hipóteses e o instrumento utilizado.

No quarto capítulo, o principal intuito é analisar os resultados obtidos, após a aplicação do instrumento aos colaboradores. Reflectir, procedendo à análise e discussão dos resultados.

No quinto capítulo, serão destacadas as principais conclusões do estudo, bem como, as principais limitações e implicações.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS AO NÍVEL ORGANIZACIONAL**

A temática da atribuição de recompensas pode ser baseada em determinados critérios distintos e ou podemos optar por outras formas de atribuição, baseadas em níveis, tais como, o desempenho profissional. Relativamente às empresas congéneres se optarmos pelo pagamento acima da média poderemos gerar uma cultura elitista. Por outro lado, se envolvermos as partes interessadas (todos os colaboradores) no desenvolvimento e definição do sistema de recompensas, estaremos perante uma cultura de participação.

Do sistema de recompensas fazem parte um conjunto de programas e de práticas que visam motivar, encorajar e reforçar desempenhos, comportamentos e acções necessárias para o sucesso das organizações.

O alinhamento dos sistemas de recompensas nas empresas é essencial para que se dê um inter-relacionamento com a cultura e com a definição dos objectivos estratégicos.

#### **2.1.1. DEFINIÇÃO DE RECOMPENSA**

No que respeita à conceptualização do Sistema de Recompensas que se verifica nas organizações, é possível referir que não existe uma definição única e universal, existindo diferentes perspectivas sobre este conceito. Todavia, e tendo em conta os diversos pontos de vista, dos autores e das correntes teóricas, é possível destacar algumas definições.

Relativamente à Gestão do Sistema de Recompensas numa economia global em constante mutação, as organizações têm inúmeras e variáveis missões, dependendo do público-alvo a atingir, dos produtos e/ou da prestação de serviços a comercializar, dos clientes internos e externos, dos fornecedores, dos recursos humanos que fazem parte da organização, ou daquelas que pretendem atrair para a sua organização.

O sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Lawler III, 1989; Câmara, 2000, p. 87).

O conjunto de contrapartidas que os colaboradores das organizações auferem como contrapartida do trabalho prestado, da qualidade do seu desempenho, da avaliação de funções, da envolvimento e da sua identificação com a cultura organizacional e com os objectivos estratégicos pode ser materiais e não materiais.

É fundamental que as organizações reforcem a cultura organizacional e o modelo estrutural dela emergente, tipificando as atitudes e comportamentos desejáveis e ao associar-lhes também incentivos e recompensas, o sistema de recompensas está a reforçar os tipos de estruturas. Ajudam a definir o estatuto e hierarquia dentro de uma organização.

Assim, assume como objectivos (Milkovich e Newman (2005); Câmara, 2007).

- **Atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial**, atendendo a que o capital intelectual é actualmente escasso e a tendência é para piorar. Torna-se uma questão vital para as empresas;

- **Reforçar a cultura da empresa e o modelo estrutural dela emergente**, tipificando as atitudes e comportamentos desejáveis e ao associar-lhes também incentivos e recompensas, o sistema de recompensas está a reforçar o tipo de estrutura. Ajudam a definir o estatuto e hierarquia dentro de uma organização;

- **Conseguir os objectivos anteriores ao custo mais baixo possível**. Neste sentido aparece a componente variável como um meio de flexibilizar a curva dos custos podendo reduzir os seus custos quando necessário (ex: épocas de recessão), embora aumente o custo total dos salários (Silva, 2008).

### **2.1.2. DEFINIÇÃO DE RETRIBUIÇÃO**

Nos termos da Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro que aprova a revisão do Código do Trabalho a remuneração encontra-se consagrada no seu Capítulo III – Retribuição e Outras Prestações Patrimoniais.

#### *Secção I - Disposições Gerais Sobre Retribuição*

##### *Artigo 258.º*

##### *Princípios gerais sobre a retribuição*

*1 - Considera-se retribuição a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho.*

2 - *A retribuição compreende a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, directa ou indirectamente, em dinheiro ou em espécie.*

3 - *Presume-se constituir retribuição qualquer prestação do empregador ao trabalhador.*

4 - *À prestação qualificada como retribuição é aplicável o correspondente regime de garantias previsto neste Código.*

### **2.1.3. CONTEXTO HISTÓRICO**

Nos últimos anos temos assistido a uma desburocratização e flexibilidade na política de definição do sistema de recompensas dos colaboradores nas organizações, isto porque as pessoas nas organizações devem estar motivadas, devem ser detentoras de determinados conhecimentos, deve ser-lhes ministrada formação adequada às necessidades de ambos permitindo desenvolver determinadas qualificações, aptidões e comportamentos para que as organizações sejam bem-sucedidas.

Actualmente, nas organizações mais bem-sucedidas está completamente integrada na estratégia organizacional e no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objectivos estratégicos (Berger, Berger, Cowling, Mailer, 2000).

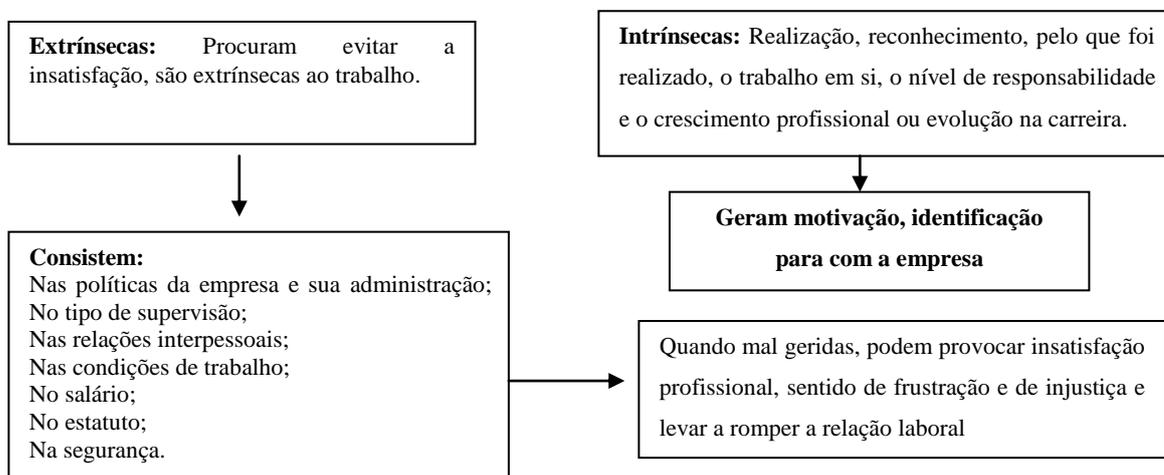
Nunes e Vala (2000), apontam a sua perspectiva quanto à forma como os sistemas de recompensas e cultura organizacional estão relacionados.

O sistema de recompensas pode ser considerado como o conjunto de dispositivos criado pela organização para retribuir as contribuições dos seus elementos. Ao reforçar determinados modos de agir, as recompensas constituem o mecanismo de validação da congruência entre o comportamento dos indivíduos e a cultura organizacional desejada. Numa perspectiva cultural, os sistemas de recompensas podem ser entendidos como manifestações da cultura ou, ainda, como um domínio de gestão da cultura. (p. 140)

Segundo Lawler (1989) e Câmara (2000) as organizações devem estruturar o sistema de recompensas dos seus colaboradores sintonizando com todos os factores que os colaboradores considerem motivadores no seu desempenho, como sejam por exemplo, o sentido de realização pessoal, o estilo de gestão e a remuneração, o programa de progressão da carreira, o reconhecimento dos seus pares e das suas chefias.

Os sistemas de recompensas devem valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas porque é delas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza nos últimos anos a nova relação de trabalho (cf. fig. 2).

**Figura Componentes de um sistema de recompensas**



Fonte: Câmara (2000, p.108)

### 2.1.3.1. RECOMPENSAS INTRÍNSECAS

Segundo Lawler (1989) e Câmara (2000), das recompensas intrínsecas temos a considerar:

- O envolvimento;
- Os mecanismos de reconhecimento;
- O desenho funcional;
- A oportunidade de desenvolvimento profissional;
- A autonomia e responsabilidade;
- O clima organizacional e o estilo de gestão.

O envolvimento dos trabalhadores na definição de objectivos estratégicos da organização como factor altamente motivador e de desenvolvimento profissional.

O reconhecimento consiste em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos da organização. Da cultura organizacional e dos objectivos estratégicos definidos nas organizações vão depender os mecanismos para formalizar o reconhecimento, os quais podem ir de um simples feedback positivo das tarefas de cada função a programas mais complexos e estruturados.

Uma componente do sistema de recompensas é o desenho funcional, isto porque corresponde a uma exigência da actual conjuntura organizacional, assim,

passamos da definição de funções em que se denotam contornos rígidos e um conteúdo padronizado, os quais se caracterizam pelos seus aspectos monótonos, repetitivos e desencorajadores de iniciativa e criatividade individuais.

A estrutura e definição de funções deverão ser alteradas / adaptadas nas organizações o que irá implicar uma maior autonomia e responsabilidade nas acções dos colaboradores, existindo também associada uma maior preocupação relativa ao desenvolvimento e progressão profissional dos seus colaboradores face à existência, de perfis / graus de competência mais exigentes.

As recompensas são estimuladas por um clima organizacional e um estilo de gestão próprios, a organização deve "... funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos, ..." (Câmara, 2000, p.140)

Importa ainda referir que muitas vezes existe uma certa confusão entre os termos compensações e recompensas, que é necessário clarificar, tal como refere Kintana (2006), as **recompensas** são de dois tipos: intrínsecas (não – monetárias) e extrínsecas (monetárias), apenas estas são denominadas de compensação.

A tendência nos últimos anos, sobretudo a partir da década de noventa é baseada num sistema de recompensas em que não se dá muita ênfase à função mas sim às competências que cada um desenvolve no seio das organizações.

A motivação é fundamental para que as pessoas se sintam bem, porque lhes dá prestígio, oportunidade de desenvolver as suas competências. Por vezes o salário base até é modesto, mas as pessoas sentem-se moralmente bem consigo próprias e tendem a permanecer na organização. Em contrapartida poderemos ter uma situação em que o salário base não é modesto, mas não existe motivação, não são delegadas competências, não lhes é dado prestígio então as pessoas tendem a procurar outras oportunidades onde se sintam mais realizados.

### **2.1.3.2. RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS**

Segundo Lawler (1989), das recompensas extrínsecas fazem parte:

- O salário;
- Os benefícios;
- Os incentivos;
- O símbolo de estatuto.

O salário é o montante em dinheiro ou em espécie, que o colaborador recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho (Câmara, 2000).

Podemos considerar uma componente fixa que corresponde ao salário base e os subsídios de carácter regular e periódico genéricos (de alimentação, por ex.) e específicos (prevenção, turnos, risco, ...) e uma componente variável, a qual corresponde ao valor quantitativo que o colaborador receberá, se conseguir atingir um objectivo ou conjunto de objectivos previamente fixados e quantificados (prémio de produtividade, ...) em que estamos perante uma gestão por objectivos devidamente alinhada com as políticas da empresa, com a cultura organizacional e com as estratégias de cada organização.

Os benefícios são uma componente da retribuição, podendo ser abonada de duas formas diferentes, isto é, um dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visam dar resposta a necessidades de carácter social dos colaboradores de uma organização. Podem ser de carácter social, como o subsídio de alimentação de acordo com os valores estabelecidos em cada contrato colectivo do sector, o complemento de subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, plano de benefícios flexíveis (*flex benefits*) cobrindo a totalidade da população organizacional e, específico que é direccionado para alguns segmentos da população – função / nível hierárquico (*fringe benefits*) com sejam as despesas de representação, os planos de automóveis, pacotes de viagens, telemóveis e seguros de vida capitalizáveis.

Os incentivos são componentes variáveis de salário cuja sua fixação está directamente relacionada com a recompensa de elevados desempenhos, ou seja estes são alcançados ou superados quando um conjunto de objectivos anteriormente fixados, por acordo entre a organização e o colaborador. Visam estimular comportamentos alinhados com os objectivos da empresa e reter e motivar pessoas - chave.

O símbolo de estatuto representa sinais exteriores de importância que as organizações conferem aos seus gestores seniores, possibilitando a auto-estima e consolidar sentimentos de auto-realização. São exemplo disso a dimensão e localização de gabinete de trabalho, tipo de mobiliário e decoração do gabinete, ter um (a) assistente pessoal, ter um lugar de estacionamento reservado, ter motorista, ter uma viatura topo de gama e um cartão de crédito com um determinado *plafond* para utilização pessoal.

Este tipo de recompensas para serem eficazes têm de assentar num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a organização e o colaborador, podendo tornar – se ineficazes e atingir os resultados contrários (Câmara, 2000).

As recompensas extrínsecas apesar de populares nas organizações, não apresentam consenso ao longo das investigações.

### 2.1.3.3. TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Especificamente, quanto aos colaboradores observa-se que a retribuição ou remuneração total recebida pode ser constituída por três componentes: remuneração básica (salário por mês ou por hora), incentivos salariais (bónus, participação nos lucros etc.) e benefícios (seguros em geral, refeições subsidiadas etc.). O que verificamos é que a remuneração representa grande parcela de custos da empresa (em algumas chegando a até 80% do orçamento de despesas), de forma que é essencial que as organizações apliquem as políticas salariais com eficácia.

As recompensas podem ser financeiras (directas e indirectas) e não – financeiras.

As **recompensas não - financeiras** referem-se aos factores que afectam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras.

As **recompensas financeiras directas** são os salários directos, comissões, prémios e bónus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado o pagamento por hora, dia, semana, quinzena ou mês.

As **recompensas financeiras indirectas**, por sua vez, são as férias, DSR (descanso semanal remunerado), gratificações, horas extras, pagamento do 13º mês, adicionais, entre outros benefícios definidos, em convenções colectivas do trabalho, como por exemplo, alimentação e transporte subsidiados, seguro de vida, seguro saúde.

A remuneração corresponde, portanto, à soma do salário directo e do salário indirecto, ou seja, tudo que o colaborador recebe pelo trabalho realizado. Devemos destacar que no cálculo dos custos de produção o salário é dividido em: valor correspondente às horas trabalhadas, que é lançado como custo directo de produção; valor correspondente às horas não trabalhadas (DSR, férias, 13º mês), lançado como custos indirectos de produção.

Ainda quanto ao salário, devemos fazer uma distinção entre salário nominal e real, sendo o primeiro representado pelo volume de dinheiro recebido pelo empregado, conforme contrato firmado com o empregador e, o segundo, a quantidade de bens que pode ser adquirido com o dinheiro pago, de forma que, o salário real corresponde ao poder aquisitivo. Desta forma, temos que nem sempre o aumento do salário nominal significa aumento do poder aquisitivo (pode ocorrer apenas uma recomposição das perdas).

Os salários são compostos por factores internos (organizacionais) e externos (ambientais). Como factores internos podemos citar: tipologia dos cargos, política de RH, desempenho e capacidade financeira da empresa, competitividade da organização. Como factores externos, temos: situação do mercado de trabalho, conjuntura económica (inflação, custo de vida, crises), sindicatos, legislação de trabalho, situação do mercado de clientes, concorrência no mercado (Ferrão, 1999).

#### 2.1.4. RETRIBUIÇÃO FIXA E VARIÁVEL

Na tabela seguinte poderemos observar alguns abonos que em termos legais devem ser considerados como retribuição fixa e variável.

As recompensas (distribuição do efeito sinérgico) organizacionais financeiras podem ser divididas em quatro tipos:

- a) Recompensas relacionadas com objectivos da realização empresarial;
- b) Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário;
- c) Recompensas relacionadas com o desempenho excepcional;
- d) Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou globais.

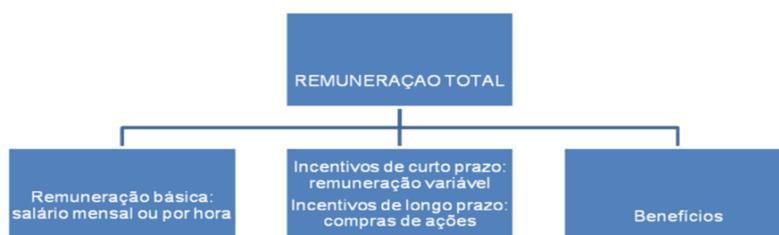
**Tabela Retribuição fixa e variável - classificação**

<b>FIXA</b>	<b>VARIÁVEL (Incentivos)</b>
Salário mensal / Vencimento mensal	Prémios/ Bónus mensais definidos em função de objectivos pré-definidos
Subsídio de Natal	Prémios/Bónus anuais definidos em função mas metas definidas e dos resultados alcançados
Subsídio de Férias	Prémios anuais em função dos resultados do exercício
Diuturnidades	Atribuição de acções da empresa consoante o desempenho de cada um
Subsídio de turno	Prémio de inovação
Subsídio de alimentação/ refeição	Prémios de assiduidade
Isenção de Horário	Distribuição de lucros
Abono para Falhas - para aqueles que são responsáveis pelos fundos monetários (caixa) e manuseiam valores diariamente	Comissões
	Subsídio de risco
	Ajudas de custo quando existe deslocação ao serviço da empresa / organização
	Subsídio de fardamento

Fonte: Elaboração própria

A remuneração, embora também deva ser incentivadora do comprometimento, estrutura-se a partir da distribuição dos componentes financeiros (directos e indirectos) das recompensas organizacionais, conforme desenho a seguir (Ferrão, 1999).

**Figura Remuneração total**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 221)

Todos esses componentes das recompensas salariais estão distribuídos de acordo com as normas estabelecidas a partir do principal componente do sistema de recompensas: a política salarial (Ferrão, 1999).

### **2.1.5. MODELOS TEÓRICOS**

O sistema de recompensas tendeu a alterar-se nos últimos anos, face às novas exigências do contexto organizacional, dando-se ênfase às vantagens que os colaboradores traziam para o negócio e a relevância para o sucesso do mesmo, bem como, a sua contribuição para os resultados da organização decorrentes obviamente do desempenho dos colaboradores (Brower, 2000).

As recompensas tendem a alinhar-se com a cultura organizacional e sobretudo com os objectivos estratégicos e o valor acrescentado que cada colaborador traz para a sua concretização. Podemos constatar que o sistema de recompensas está a jusante das opções estratégicas e estruturais e constituem o terceiro elemento da trilogia clássica: Estratégia; Estrutura; Sistema de Recompensas (tabela 2).

Nas organizações cujo modelo de gestão é mais tradicionalista e orientadas para o controlo, o determinante fundamental do salário encontra-se na sua função, (Lawer, 1990), permitindo a comparação interna e também com o mercado externo, para que se possa ter uma percepção do que as outras organizações têm na fixação do salário.

**Tabela A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>ESTRUTURA</b>	<b>SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>
INOVAÇÃO	Orgânica Baixa diferenciação hierárquica Gestão participativa Flexibilidade	Baseado em competências Baseado no desempenho Descentralizado Iguitário
IMITAÇÃO	Mecanicista ou orgânica Poucos níveis hierárquicos Gestão participativa Flexibilidade	Baseado na função Baseado no desempenho Centralizado ou descentralizado Hierarquizado mitigado
CONTROLO DE CUSTOS	Mecanicista Hierarquizada Decisão hierarquizada Funções de contornos rígidos e autonomia limitada	Baseado na função Baseado no desempenho (em raros casos na senioridade) Centralizado Hierárquico

Fonte: Câmara (2007, p. 104)

Com um sistema de remunerações baseado na função, a sua padronização assenta no comportamento dos colaboradores, não levando em conta as suas potencialidades, motivações, objectivos, expectativas ou desempenho nas organizações, (Lawer, 1990). Este sistema é adequado quando a estratégia organizacional privilegia o controlo de custos.

Muitas organizações tendem a fazer a avaliação do cargo e não o do titular e, com base nessa avaliação, estabelecem o nível correcto de remuneração (Lawer, 1989; Câmara, 2000). Estabelecem-se diferenças salariais com base nos requisitos mínimos para a função (formação escolar e profissional, experiência profissional e conhecimentos), complexidade das tarefas (percepcionadas pelo nível de supervisão ou posição hierárquica) e características do ambiente de trabalho (desgaste mental ou físico). Para além destes factores existem outros a ter em conta e, são eles a responsabilidade pela tomada de decisão, a importância do colaborador para a organização e o número de subordinados (Kanter, 1997 citado por Becker, 1998).

Tradicionalmente o sistema de recompensas que é baseado na antiguidade / senioridade é definido para os colaboradores de forma diferenciada, essencialmente em função da lealdade que se traduz em longos anos de prestação de serviços, a antiguidade (Câmara, 2000).

Na tabela 3 correlacionam-se as medidas e dimensões das remunerações, recompensas e estímulos organizacionais, percepcionadas segundo os diferentes autores. Deste modo, pode-se inferir que existem inúmeras abordagens que têm como finalidade ajudar na avaliação do sistema de recompensas.

**Tabela Remuneração, recompensas e estímulos organizacionais**

Medida	Dimensões	Fontes	Observações
Justiça (do plano de recompensas baseada nas competências)		Lee, Law & Bobko (1999)	
Características do plano de remuneração baseado em competências	Formação / rotação de funções	Lee, Law & Bobko (1999)	
	Compreensão / comunicação		
	Compreensão dos modos de progredir ao longo dos vários níveis de plano		
	Justiça		
Recompensas organizacionais		Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001)	Adaptado de Eisenberger <i>et. al.</i> (1997)
Sistemas de recompensas baseados na pessoa	Crítérios de não mérito	Pearce <i>et al.</i> (1994)	Contexto: sistemas de recompensas baseados no poder pessoal
	Práticas de nepotismo		
	Recompensa pelo desempenho na função		
	Confiabilidade da organização		
	Favoritismo da supervisão		
	Colegas exploradores		
	Ansiedade com a segurança de emprego		
	Esforço dos colegas		
	Inovação organizacional		
	Padrões de qualidade pessoais		
	Recompensas contingentes		
Positivas			
Próprias			
Satisfação com a remuneração		Evers, Frese & Cooper (2000)	Adaptado de cooper, Sloan & Williams (1998)
Satisfação com a remuneração		Deshpande (1996 a)	
Valência do pagamento	Auto-conceito	Fox <i>et al.</i> (1993)	Articulado com a hierarquia das necessidades de Maslow
	Factores sociais		
	Necessidades		
Satisfação com o plano de partilha de ganhos		Graham & Welbourne (1999)	
Estímulos organizacionais aos empregados	Recompensas pelo desempenho	Porter <i>et al.</i> (1998)	Contexto: Implicações para o contrato psicológico
	Oportunidades de carreira e desenvolvimento		
	Empenhamento com os empregados		
Preferências pelos resultados do trabalho (e.g., remuneração, <i>status</i> , sentimento de competência; amizade; segurança)		Miles, Hatfield & Huseman (1994)	Contexto: em que medida a sensibilidade à equidade explica essas preferências
Satisfação com o pagamento		Farh <i>et al.</i> (1997)	
Recompensas pelo cumprimento de prazos		Eisenhardt & Tabrizi (1995)	1 item
Recompensas ocupacionais	Salário	Van Vegchel (2002)	
	Estima		
	Segurança		

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2003, p 178 – 179)

### **2.1.6. FACTORES QUE INFLUENCIAM O SISTEMA DE RECOMPENSAS**

Com base na revisão da literatura e nos diversos estudos sobre o sistema de recompensas das empresas, constata-se que esta temática é influenciada por diversos factores, de entre os quais se podem destacar: o cargo que a pessoa ocupa na empresa, o tipo de cultura, os estilos de liderança das organizações, forma como os objectivos estão estabelecidos, satisfação e motivação dos trabalhadores. Verifica-se que estes factores podem facilitar ou dificultar um bom clima organizacional, averigua-se igualmente que a própria personalidade e objectivos individuais dos trabalhadores, encontra-se relacionada com o modo como estes encaram e percebem as remunerações e as recompensas para o desempenho das suas funções.

### **2.1.7. ESTUDOS SOBRE O SISTEMA DE RECOMPENSAS**

A quantidade de investigação empírica relativamente aos antecedentes das características dos sistemas de recompensas é porventura mais escassa do que o sugerido pela importância do tema. Segundo Peters e Waterman (1982), a eficácia de uma organização depende do grau de alinhamento entre variáveis internas e externas, existindo uma relação de interdependência entre as várias dimensões de uma organização. Neste modelo encontra-se representada uma relação de interdependência entre a cultura de uma organização (nas dimensões humanista e competitiva) e as características do sistema de recompensas. A cultura organizacional apresenta - se como variável independente; na hipótese em que o sistema de recompensas exerce influência sobre a cultura, apresenta - se a cultura como variável dependente. A relação entre a configuração do sistema de recompensas e a sua influência no desempenho e no comportamento é também considerada.

O nível de desempenho de papéis ligados à carreira parece ser afectado, para além das características da remuneração contingente, por factores ligados à história e posição profissional do sujeito ao nível da sua categoria, do seu nível de remuneração e da sua idade. O desempenho de papéis de natureza organizacional parece exclusivamente afectado pelo grau de indexação da remuneração ao desempenho.

Em suma, verifica-se que as características do sistema de recompensas de uma organização são influenciadas pela natureza da cultura organizacional dominante, ao nível da sua orientação tendencialmente competitiva ou humanista. Paralelamente, a configuração cultural de uma organização e o nível de remuneração influenciam de

forma significativa, a percepção de equidade. Num outro nível, os resultados obtidos sugerem que as características dos sistemas de recompensas influenciam as múltiplas dimensões do desempenho organizacional. (Cunha, et al. 2007).

### **2.1.8. CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA EFICAZ DE REMUNERAÇÕES**

Para ser eficaz, uma política de remunerações deve, realmente, influenciar as percepções e as convicções dos colaboradores, de forma a produzir os comportamentos desejados. A empresa deve definir com clareza os princípios de base que animam a política salarial, devem ser afirmados clara e frequentemente. A empresa deve ter uma posição clara, tanto em relação à equidade interna e externa como em relação ao desempenho. A empresa deve interrogar-se sobre o modo como a remuneração influencia a motivação e dedicação das pessoas. A injustiça interna provoca elevados níveis de ressentimentos (Perreti, 1997, p. 323-324).

A regulamentação colectiva de trabalho em Portugal é composta por um conjunto de instrumentos que de alguma forma regulam o mercado de trabalho.

Nos últimos anos os Instrumentos de Regulamentação Colectiva de Trabalho (IRCT) têm sofrido algumas alterações, sobretudo nas matérias abrangidas põe estes instrumentos.

Os Instrumentos de Regulamentação Colectiva de Trabalho (IRCT) são:

Os Contratos Colectivos de Trabalho (CCT) que regulamentam geralmente os sectores de actividade e normalmente são assinados por organizações patronais e por federações sindicais.

Acordos de Empresa (AE) que são os instrumentos assinados pelas empresas e pelos sindicatos representados nestas empresas.

Acordos Colectivos de trabalho (ACT) que podem ser assinados por mais que uma empresa e pelos sindicatos representados nestas empresas.

Acordos de Adesão (AD) que são acordos alargados em termos territoriais e tendo por princípio a autonomia contratual entre as partes outorgantes.

Portaria de extensão (PE) e portarias de regulamentação (PRT) que são instrumentos de carácter mais administrativo cuja proficiência visa substituir a ausência de alterações produzidas pelos parceiros envolvidos de forma a serem abrangidos pela convenção em causa.

**Tabela Quadro síntese: instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho**

<b>Tipo de instrumentos</b>	<b>Via como são produzidos</b>	<b>Actores da negociação</b>	<b>Âmbito da aplicação</b>
AE – Acordo de Empresa	Negociação	Uma ou várias organizações sindicais / um empregador	Empresa
ACT – Acordo colectivo de trabalho	Negociação	Uma ou várias organizações sindicais / vários empregadores isolados	Empresas que o negociaram
CTT – Contrato colectivo de trabalho	Negociação	Uma ou várias organizações sindicais / uma associação patronal	Empresas e trabalhadores de um ramo de actividade filiados nas associações que o negociaram
Acordo de adesão	Negociação	Aceitação do conteúdo de uma convenção negociada por outras entidades patronais e sindicais	Empresas isoladas
PE- Portaria de extensão	Acto administrativo do Ministério da tutela e MSST	Extensão a outras empresas da mesma actividade	Empresas do mesmo sector ou trabalhadores da mesma profissão
PRT – Portaria Regulamentadora de trabalho	Acto administrativo do MSST	Comissão técnica	Empresas e trabalhadores não cobertos por outras convenções

Fonte: Adaptado de Fernandes e Lima, (s/d, p. 88)

## **2.2. RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E RECOMPENSAS**

Para os autores Sethia e Von Glinow (1985), citados por Lopes e Reto (1990) a relação entre a cultura organizacional e as recompensas é recíproca, isto é, quando estamos perante uma determinada configuração de recompensas e se configura a sua mudança esta está directamente relacionada com as características culturais próprias de cada organização.

### **2.2.1. A INTERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS PRÁTICAS REMUNERATÓRIAS**

Compreender e avaliar a cultura da sua organização pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso no actual ambiente de negócios (Hagberg e Heifetz, 2000).

Na realidade, o indicador frequentemente mais forte da cultura da organização é aquilo a que os órgãos de gestão prestam atenção e aquilo que os mesmos recompensam (Hagberg e Heifetz, 2000).

### **2.2.2. O ALINHAMENTO DAS RECOMPENSAS COM A CULTURA DE EMPRESA E COM OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

Num mundo cada vez mais competitivo e turbulento os colaboradores tendem a adoptar comportamentos e atitudes de desenvolvimento profissional de forma a obterem o maior número possível de recompensas.

Cabe aos dirigentes das organizações direccionar o alinhamento dos seus sistemas de recompensas com os seus objectivos estratégicos e a sua Cultura, caso este alinhamento não coexista os colaboradores podem desviar-se dos objectivos estratégicos da organização.

Tal como refere Câmara (2000, p. 50) “a Gestão por Objectivos é uma ferramenta de gestão dotada de grande versatilidade e que tem capacidade para assegurar esse alinhamento”.

Importa pois, que a empresa defina com exactidão quais são os comportamentos e valores que são essenciais para a sua Cultura.

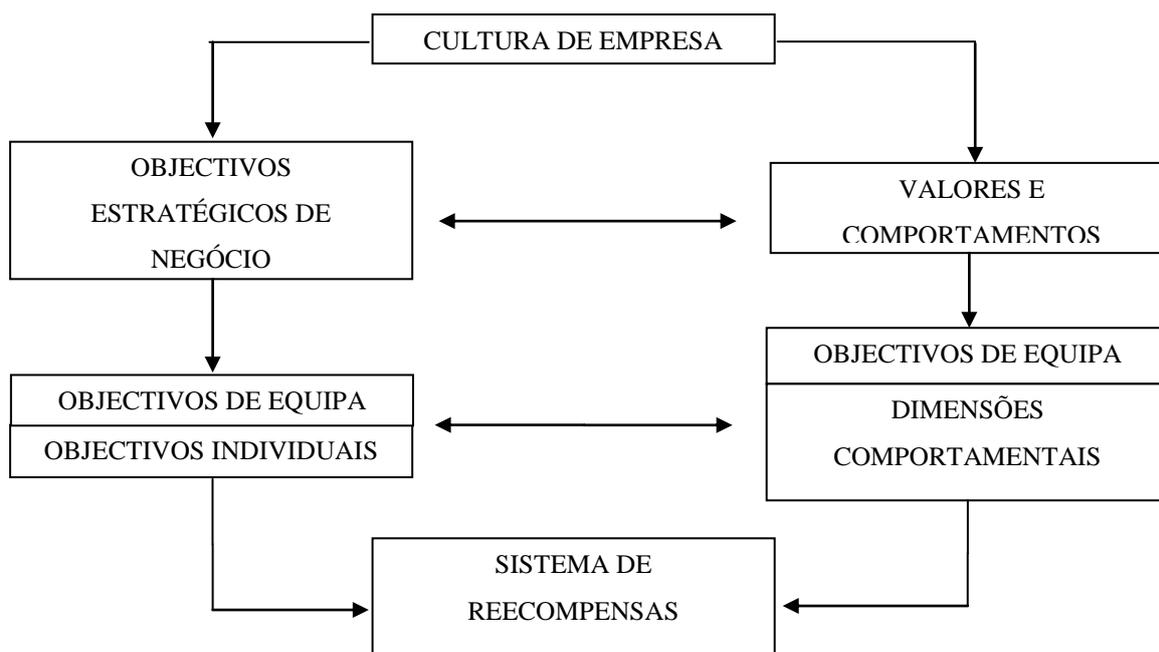
Existem três tipos diferentes de objectivos:

- 1) “Objectivos de Equipa, a serem alcançados, consoante a posição do avaliado na estrutura organizacional, pela Empresa no seu todo, por uma das Direcções Funcionais ou por uma Unidade de Negócio e que estimulam a solidariedade e o espírito de equipa entre as pessoas”;
- 2) Objectivos Individuais, que, podem ser permanentes ou anuais;
- 3) Dimensões Comportamentais que os empregados deverão demonstrar possuir e que são a emanção da Cultura empresarial.

Adaptado de Câmara (2000).

Os objectivos individuais dos colaboradores *per si* são insuficientes, estes devem estar alinhados com os objectivos de equipa porque os colaboradores não devem ter uma visão individualista mas sim uma visão grupal, o trabalho de equipa é fundamental, o espírito de entre – ajuda é essencial porque as organizações são constituídas por um grupo de colaboradores que necessitam permanentemente de interagir, promovendo um bom desempenho, mas para isso também é fundamental que exista satisfação no trabalho.

Figura Alinhamento entre a cultura de empresa e o sistema de recompensas



Fonte: Câmara (2000, p. 51)

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Provavelmente, desde que um homem começou a trabalhar para outro, que o seu desempenho passou a ser a avaliado, pelo menos informalmente (Chiavenato, 1999).

No entanto, só no início do século XX, é que a avaliação de desempenho apareceu como componente da gestão de pessoal ao mesmo nível dos testes psicológicos utilizados nos processos de selecção (Fernandes e Caetano, 2000)

A realidade actual é bem diferente, as organizações encontram-se inseridas numa dinâmica de grande competitividade, desta forma procuram encontrar meios de dar resposta que permitam obter elevados níveis de produtividade nos seus desempenhos.

Torna-se assim imprescindível implementar na organização mecanismos que permitam, além de mensurar os níveis de desempenho, também desenvolvê-los.

A avaliação de desempenho insere-se assim numa óptica de desenvolvimento da organização, que permite ao empresário especificar aquilo que se espera dos empregados, a qual passa a ser um requisito fundamental para aumentar a produtividade dos recursos humanos numa organização, esta é uma realidade da qual as organizações não se podem abstrair.

Contudo, a realidade actual coloca-nos questões mais profundas acerca da avaliação de desempenho, como é o caso da satisfação com o sistema de avaliação de desempenho em uso.

Além disso, porque as avaliações constituem a base de várias decisões importantes, a satisfação com a avaliação de desempenho significa reconhecimento, *status* e perspectivas futuras dentro da organização. Assim, os indivíduos com níveis mais elevados de satisfação com o desempenho são usualmente mais recompensados, do que os sujeitos que apresentam níveis baixos de satisfação. Estas diversas implicações psicológicas da satisfação com a avaliação de desempenho tornam-se num determinante significativo do comportamento futuro e das atitudes profissionais e organizacionais (Taylor *et al.*, 1984 citado por Lima, 2009).

## **2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1. DEFINIÇÕES**

Relativamente à definição de cultura organizacional, é possível referir que não existe uma definição una e universal que seja unânime entre as diversas correntes teóricas e os vários autores que se debruçam sobre a sua conceptualização, sendo um tema, que se encontra gradual e progressivamente em estudo e análise.

Assim, antes de abordar especificamente o termo de Cultura Organizacional é pertinente definir a cultura de forma geral, tal como fez Lakatos (1999) quando relatou que existem mais de cento e sessenta definições de cultura e que ainda não há consenso sobre o exacto significado do termo. A autora cita Tylor (1871) que define cultura como sendo todo um conjunto onde está incluído conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes, hábitos e aptidões do homem que é membro de uma sociedade.

A cultura é a forma aprendida da vida e que os integrantes da sociedade compartilham entre si, onde incluem instrumentos, técnicas, atitudes, crenças, motivações e valores que são conhecidos do grupo.

Este termo surgiu nos anos 60 como sinónimo de clima (Hofstede, 1997). Devido ao sucesso da indústria Japonesa no início dos anos 70 (Slack, 1997) começou a existir uma preocupação crescente com a cultura. Os estudiosos começaram a ficar cada vez mais interessados em perceber o porquê das diferenças de funcionamento entre as empresas americanas e japonesas. O estudo da cultura organizacional teve um amplo desenvolvimento na década de 80 (Neves e Jesuino, 1994).

É difícil nomear mesmo uma só organização altamente bem-sucedida, uma organização que seja reconhecida como líder na sua indústria, que não tenha uma cultura organizacional distinta, prontamente identificável (Cameron e Quinn, 1999). A maioria dos investigadores reconhece que a cultura organizacional tem um efeito

poderoso. A cultura pode inclusivamente modificar a estrutura organizativa de uma empresa (Mintzberg, 1995).

De acordo com Robbins (1999), é importante realizar o alerta de que se deve ter o conhecimento, de que apesar de uma cultura ter propriedades comuns, há subculturas dentro de qualquer cultura dada, e finaliza registando que “a maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas” (p. 375).

Maximiano (2004), resume “[...] que mesmo dentro de uma unidade organizacional diferenças culturais podem ser detectadas em função do profissional objecto de pesquisa”. (p. 341)

Para poder definir Cultura Organizacional Maximiano (2004), refere que esta é:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna [...] sendo a forma correcta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna. (p.330)

Segundo Robbins (1999), pode-se constatar outra definição, mencionando haver concordância de que:

Cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados pelos seus membros que distingue a organização de outras organizações”. Adianta ainda para o facto de que a cultura organizacional está somente interessada em saber como os “empregados percebem as características da cultura de uma organização, e não se eles gostam ou não dela. (p. 374-375)

Dos componentes da Cultura Organizacional só os que estão em níveis mais elevados são passíveis de observação directa (os artefactos, a linguagem e os componentes habituais), já os componentes que estão localizados em níveis inferiores, mais profundos, os valores e as premissas, não são analisáveis tão facilmente como os primeiros, de acordo com a perspectiva de Maximiano (2004).

Para exemplificar melhor o exposto anteriormente, recorre-se a Stoner e Freeman (1995) que compara a cultura organizacional a um iceberg, em que na parte visível estão os “aspectos abertos”, como objectivos, tecnologia, estrutura, políticas e procedimentos. Na parte submersa encontram-se os “aspectos ocultos” como as percepções, atitudes e sentimentos.

Segundo refere Neto (1989), existem inúmeras definições de cultura organizacional, esta multiplicidade é herdada da ciência base, a Antropologia. Os antropólogos tomaram consciência da sua grande expansão, da aplicação do conceito de cultura à análise das estruturas organizacionais e às mudanças a introduzir não só

nas mesmas estruturas mas, também nas funções que os indivíduos aí desempenham, são entendidas como “ Normas, valores e crenças próprias de uma organização”

“É a maneira de ser de cada empresa e dos seus participantes” (Chiavenato, 1992, p. 62).

Para outros autores a cultura organizacional pode ser entendida como uma série de crenças, expectativas e valores partilhados por diversos membros e transmitida de geração em geração. Eles criam regras, essas regras não são mais do que normas de conduta que definem determinados comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo, seja do simples operário. Mitos e rituais, muitas vezes implícitos, que emergem ao longo do tempo reforçam certas normas ou valores e explicam por que razão um dado aspecto da cultura é tão importante.

Segundo Schein (1992), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional é definida pela maior parte dos estudiosos como crenças profundamente enraizadas, valores e assunções amplamente partilhados pelos membros da organização e que dão poderosamente forma à identidade e às normas comportamentais para o grupo (Denison, 1990; Frost, Moore, Louis, Lundberg, e Martin, 1985; Schein, 1990, Smircich, 1983; Whipp, Rosenfeld, e Pettigrew, 1989).

Chiavenato (1994), é um desses autores e afirma que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as acções e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. (p.52)

Conforme refere Duarte (2006), “Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais” (p. 142).

No campo da teoria organizacional este conceito tem evoluído ao longo dos tempos e inúmeros autores apresentam uma definição para o conceito. Na Tabela 5, são apresentadas algumas:

**Tabela : Algumas definições do Conceito de Cultura Organizacional**

Pettigrew (1979, p. 572)	“Amálgama de crenças, ideologia, linguagem, ritual e mito”.
Sathe (1983, p.6)	“A série de entendimentos importantes (frequentemente não afirmados / declarados) que os membros de uma comunidade partilham em comum”.
Schein (1985, p.9)	“Padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo consoante aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – isso tem funcionado o suficientemente bem para ser considerado válido e por isso, para ser ensinado aos novos membros como a forma correcta de percepção, pensar e sentir em relação a esses problemas”.
Martin (citado em Luthans, 1995, p. 497)	“Consoante os indivíduos entram em contacto com as organizações, entram em contacto com normas de vestir, histórias que as pessoas contam acerca daquilo que se passa, as regras e procedimentos formais da organização, os seus códigos formais de comportamento, rituais, tarefas, sistemas de pagamento, calão e piadas apenas compreendidas por quem está dentro, e por aí adiante. Estes elementos são algumas das manifestações da cultura organizacional”.
Cascio (1998, p.85 e p. 205)	“A cultura refere-se ao comportamento característico das pessoas num País ou região”.  “Cultura é o padrão de assunções básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu na aprendizagem, para se adaptar tanto ao ambiente externo como ao ambiente interno”.
Hagberg e Heifetz (2000)	“A cultura é como o sistema operativo da organização”.

Fonte: Elaboração própria

### **2.3.2. CONTEXTO HISTÓRICO**

No final da década de setenta e na década de oitenta assistiu-se a um fenómeno de moda cultural no mundo empresarial.

Segundo Lopes e Reto (1990), na sua essência existem algumas hipóteses para que a moda da cultura tenha tido tanta ênfase:

a) A crise ideológica do final dos anos 60 e a crise económica associada ao choque petrolífero de 1973 viriam a pôr em causa a ordem existente, provocando o início da falência prolongada (irreversível?) do mito do Estado – Providência, com a consequente contração nas múltiplas iniciativas da sociedade civil;

b) Em íntima relação com este fenómeno macro – social constata-se igualmente a falência do modelo tradicional de organização e de gestão, particularmente visível ao nível das grandes organizações (...);

c) Este primeiro movimento no sentido de valorização das PME (corporizado no mito de Silicon Vallery) é recoberto nos anos 80 pelo movimento de reorganização da grande empresa que se transforma, por seu lado, em conglomerado de subunidades autónomas ao nível produtivo, mas unificadas do ponto de vista financeiro e estratégico. (...) Transforma-se em menos de dez anos, em virtude das novas formas de gestão, da mundialização da economia e das novas tecnologias entre outros factores, na base da criação de uma sociedade de macro – organizações flexíveis que actuam ao nível mundial;

d) A eficácia deste novo tipo de organizações, aliada à ineficácia crescente das máquinas estatais (...) permite às empresas ocuparem um lugar crescente em espaços sócio – económicos.

A cultura organizacional é efectivamente muito complexa. Se nos focalizamos nos modelos abordados por alguns investigadores podemos inferir que a existência de subculturas é fundamental para termos uma boa percepção das subculturas e das diferentes abordagens conforme os grupos sócio – profissionais.

Como argumenta Rosa (1994), ao longo dos tempos a filosofia organizacional teve inúmeras transformações. Na década de oitenta, início de noventa a tónica predominante assentava na especificidade – diversificação. Devido às inúmeras contingências passou-se a dar mais ênfase à fluência dos mercados financeiros que originou um cruzamento demasiado importante em termos de capital e de competências. Este cruzamento está directamente associado ao seguinte: uma empresa especializa-se numa determinada prestação de serviço ou venda de um produto, ou seja, faz aquilo que efectivamente sabe fazer – faz bem, por sua vez associa-se a alguma(s) outra(s) detentora de *know-how* em áreas que lhe são complementares.

A mundialização dos mercados originaram um sem número de associações de empresas que para além das clássicas fusões, na busca de parcerias estratégicas para que possam penetrar e sobreviver em mercados abertos.

Numa perspectiva da função chave numa organização focaliza-se na realidade sócio - laboral que compreende:

“O teor das Convenções Colectivas”.

“A estrutura da qualificação do efectivo”.

“O quadro de formação fundamental”.

“A estrutura de custos e política salarial”.

“As relações ou adesão a organismos profissionais”.

(Adaptado de Rosa, 1994, p. 31).

### 2.3.3. TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Na visão de Bilhim (2009), existem diversas tipologias para classificar a cultura organizacional: Umas são de dimensões unipolares conforme definidas por Deal e Kenndy, Harrison, Handy, White e Cock, outras são de dimensões bipolares (Quinn, Denison). Na tabela 6 estão identificados quatro tipos de cultura segundo as perspectivas de Denison e de Quinn, assim como, os eixos.

**Tabela Dimensões bipolares**

<b>Denison</b> <b>Identifica quatro tipos de cultura:</b>	<b>Denison e Quinn</b> <b>Usam os seguintes eixos:</b>	<b>Quinn</b> <b>Identifica quatro tipos de cultura:</b>
Consciência	Controle /Flexibilidade Interno /Externo	Regras
Desenvolvimento		Objectivos
Adaptabilidade		Inovação
Missão		Apoio

Fonte: Adaptado de Bilhim, (2009, p. 176)

Tal como Quinn, Neves (2000) identifica quatro tipos de cultura: Cultura de Regras, de Objectivos, de Inovação e de Apoio. Foi precisamente no âmbito do projecto de investigação que têm a designação de FOCUS – First Organizational Culture Unifed Search, que esse foi desenvolvido, na versão validada por (Neves 2000), para a realidade portuguesa.

A análise factorial do questionário resultou em quatro factores que explicam 67,1% da variância total. Estes factores foram posteriormente rodados (rotação variamax) a fim de maximizar a sua interpretabilidade. Foram excluídos da análise os quesitos com saturações inferiores a 0.40 e que não saturassem nos restantes factores com um peso superior a 0.30 (Neves 2000), ficando apenas 34 dos 75 itens iniciais. A solução factorial obtida é bastante clara, tanto do ponto de vista estatístico como do ponto de vista do significado dos factores. A cultura organizacional é percebida como um vasto e amplo sistema que poderá ter diferentes interpretações, mesmo quando tenha sido adoptado um único centro para análise admite-se que elementos como a comunicação e integração fortalecem-se com o passar do tempo e obviamente que gerir uma mudança é uma tarefa muito delicada e complexa, com muitas implicações em qualquer sistema organizacional.

Em síntese a investigação de Neves (2000), demonstrou que apenas 34 itens do FOCUS seriam relevantes para uma avaliação fidedigna das quatro orientações, construindo a versão reduzida (34 quesitos).

A cultura organizacional é percebida como um vasto e amplo sistema que poderá ter diferentes interpretações, mesmo quando tenha sido adoptado um único centro para análise, admite-se que elementos como a comunicação e integração fortalecem-se com o passar do tempo e obviamente que gerir uma mudança é uma tarefa muito delicada e complexa, com muitas implicações em qualquer sistema organizacional.

Surge como sustentação do modelo de criação / partilha de conhecimento em questão, apoiando-se deste modo, na visão de Nonaka (1997), pois aponta que uma organização criadora de conhecimento não actua para inventar novos conhecimentos, pois isso não é uma actividade especializada.

O meu instinto natural enquanto gestor diz-me para crescer, para ser o maior, o mais poderoso. No entanto, estou sempre a dizer às pessoas que o objectivo da empresa não é ser a maior empresa mas ser uma boa empresa. Uma boa empresa é aquela que tem um bom produto e uma boa cultura e que é reconhecida pelo público como tendo boas pessoas, corteses e humildes. De outra forma a nossa existência não têm valor.(p. 121)

A cultura de uma organização pode ter aspectos positivos e negativos como alerta Silva (2002), para a interferência positiva da cultura na eficácia organizacional quando dá suporte às metas da empresa, quando é “ [...] amplamente compartilhada e profundamente interiorizada pelos membros da organização”, (p. 422). No que respeita ao impacto negativo quando influenciar “os comportamentos em direcções que não são aquelas das metas organizacionais, e, em muitos casos, até interferindo com as metas”, (p. 422).

**Tabela Culturas/ envoltentes nacionais**

<b>Medida</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Fontes</b>	<b>Observações</b>
Perfil da cultura organizacional	Inovação Estabilidade Orientação para as pessoas Orientação para os resultados Clima despreocupado / calmo Orientação para os detalhes Orientação para a equipa	Chatman e Jehn (1994)	Fonte: O' Reilly, Chatman e Caldwell
Perfil da cultura organizacional (descrição da organização)	Inovação Estabilidade Respeito pelas pessoas Atenção ao detalhe Orientação para os resultados Orientação para a equipa Agressividade	O' Reilly, Chatman e Caldwell (1991)	Pode encontrar – se um elenco reduzido em Cable e Judge (1997)
Perfil da cultura organizacional (preferências individuais)	Inovação Atenção ao detalhe Orientação para os resultados Agressividade Ênfase nas recompensas Orientação para a equipa Poder de decisão	O' Reilly, Chatman e Caldwell (1991)	A medida é usada para o cômputo do ajustamento pessoa – organização
Inventário da cultura organizacional	Pessoas Satisfação Tarefa	Gundry e Rousseau (1994)	Fonte: Cooke e Lafferty (1989) Apenas são expostos itens ilustrativos
Perfil de cultura organizacional		Cable e Judge (1997)	Fonte: O' Reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Cultura organizacional ( <i>Rep Grid</i> )	Contexto Orientação para o serviço ao consumidor Orientação para o trabalho Motivação e recompensas Orientação para as pessoas Atitude para com a mudança organizacional	Langan – Fox e Tan (1997)	

Fonte: Adaptado de Cunha e Rego (2003, p 66 – 73)

As palavras mais vulgarmente utilizadas relacionadas com a cultura realçam um dos seus aspectos críticos: a ideia de que certas coisas nos grupos são partilhadas ou mantidas em comum. Segundo Schein (1992), as principais categorias desse fenómeno, associadas com a cultura são as seguintes:

**Tabela Categorias de partilhas nos grupos**

Regularidades observadas quando as pessoas interagem	A linguagem que utilizam, os costumes e tradições que envolvem e os rituais que empregam numa grande variedade de situações.
Normas de grupo	Os <i>standards</i> de valores implícitos envolvidos nos grupos de trabalho.
Regras do jogo	As regras implícitas para se introduzir na organização, aquilo que as pessoas têm de fazer para serem aceites como membros.
Clima	A sensação que é transmitida num grupo pelo <i>layout</i> físico e a forma como os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes ou com outros <i>outsiders</i>
Valores manifestos	Princípios e valores publicamente anunciados, que o grupo afirma estar a tentar atingir.
Significados partilhados	Os atendimentos emergentes que são criados pelos membros do grupo quando interagem uns com os outros.
Filosofia formal	As políticas e princípios ideológicos que guiam as acções do grupo para com os <i>stakeholders</i> .
Técnicas enraizadas	As competências especiais que os membros do grupo demonstram ao completar certas tarefas, a capacidade de fazer certas coisas que passam de geração em geração sem necessariamente serem articulados por escrito.
Hábitos de pensamento, modelos mentais, e /ou paradigmas linguísticos	Os quadros cognitivos que guiam as percepções, o pensamento e a linguagem utilizada pelos membros de um grupo e que são ensinados aos novos membros no processo inicial de socialização.
Símbolos integradores	As ideias, sensações e imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizarem a si próprios e que podem ou não ser apreciadas conscientemente mas que se tornam incorporados nos edifícios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefactos materiais do grupo.

Fonte: Adaptado de Schein (1992, p. 253-258)

Todos estes conceitos relacionam-se com a cultura e/ou reflectem a cultura pois interagem com coisas que os membros de um grupo repartem ou partilham entre eles.

Segundo Hampden – Turner (1993) a cultura da empresa apresenta algumas das seguintes características:

**Tabela Características de cultura da empresa**

A cultura é feita de indivíduos;
A cultura pode ser vista como conjunto de afirmações;
As culturas podem premiar a excelência;
Só as culturas podem aprender e as empresas necessitam de aprender;
As culturas são lógicas e contêm pontos de vista coerentes;
Uma cultura de empresa é um sistema cibernético;
As culturas são mais ou menos sinérgicas;
As afirmações culturais tendem a satisfazer – se a si mesmas;
As culturas são padrões;
Qualquer cultura está numa situação de equilíbrio entre valores recíprocos;
O essencial da cultura é a comunicação;
As culturas dão aos seus membros continuidade e identidade;

Fonte: Adaptado de Hampden – Turner (1993)

#### **2.3.4. MODELOS TEÓRICOS**

A análise da cultura organizacional pode ser operacionalizada a partir de duas dimensões propostas por Cooke e Rousseau (1988): orientação humanista e orientação competitiva. Todavia, é possível referir outras perspectivas teóricas, tal como se vai averiguar seguidamente.

##### **2.3.4.1. PERSPECTIVA HUMANISTA**

A orientação humanista caracteriza-se pela importância atribuída à colaboração e harmonia entre os trabalhadores. Em organizações com culturas humanistas, os trabalhadores interagem entre si, ajudam-se e estão interessados nas sugestões e ideias uns dos outros (Cooke e Hartmann, 1989). Nestas organizações, os valores e as políticas procuram promover um tratamento harmonioso não só entre trabalhadores, como também entre os grupos que envolvem as organizações, como os clientes, fornecedores, investidores. O que se espera é que estes valores humanistas encorajem os membros da organização para, sistematicamente, estabelecerem relações entre os negócios e os grupos que interagem nesses negócios, nas áreas económica, legal e ética, (Cunha, *et al.* 2007).

##### **2.3.4.2. PERSPECTIVA COMPETITIVA**

A orientação competitiva é caracterizada pela ênfase no sucesso pessoal e no “ganho” (Cooke e Rousseau, 1988; Kilman e Saxton, 1983). Os negócios baseiam-se

na orientação competitiva interna, estimulando os trabalhadores a atingir elevados níveis de desempenho, observando os efeitos desse encorajamento nos outros colegas. Dada a prioridade atribuída ao sucesso pessoal, os membros da organização são remunerados de acordo com o seu contributo para a eficácia organizacional (Cunha, *et al.* 2007).

### **2.3.4.3. OUTRAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS (TRANSCULTURAL, CONTINGENCIAL, COGNITIVA, SIMBOLISTA, PSICODINÂMICA)**

Tal como já foi referido, existem vários modelos e diversas perspectivas teóricas sobre esta temática, assim e segundo outros autores, é possível destacar cinco modelos diferentes dos acima referidos que se encontram na tabela abaixo, conforme refere (Santos e Gonçalves, 2010).

**Tabela Outras perspectivas teóricas**

<b>Abordagem</b>	<b>Alguns temas pertinentes</b>
Transcultural	Diferenças culturais entre nações Diferenças nas práticas de gestão adaptadas em diferentes culturas nacionais
Contingencial	Orientações culturais das empresas Impacto da cultura na inovação Consistência estratégica – estrutura – cultura O papel da gestão na criação da cultura Impacto da mudança ambiental na cultura
Cognitiva	Criação, disseminação e mudança do conhecimento Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas Fontes de conflito entre departamentos e subculturas
Simbolista	Sociabilização dos novos empregados Impacto da sociabilização na criatividade e inovação Criação e partilha de símbolos na organização
Psicodinâmica	A cultura organizacional como expressão da vontade e acção do líder fundador

Fonte: Adaptado de Deshpandé e Webster (1989)

### **2.3.4.4. MODELO DE HOFSTEDE (1997)**

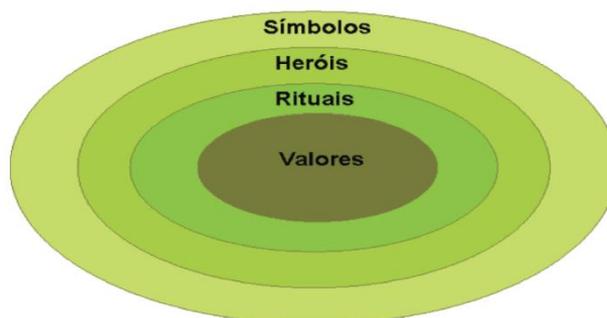
Uma vez mais, com base na literatura, constata-se que são vários os modelos que se debruçam sobre a cultura organizacional, seguidamente far-se-á a comparação entre o modelo de Hofstede (1997) e o modelo referido por Neves (2000).

Hofstede para ilustrar o modelo, sugeriu a forma de anéis concêntricos, em que em cada anel corresponde a uma manifestação de cultura. A imagem da “cebola” (ou das camadas) também permite uma visualização conforme se pode observar na figura 4. As diferentes camadas variam num contínuo, desde um nível consciente e de fácil

acesso (camadas periféricas), até um nível inconsciente e de difícil acesso (camadas mais profundas) (Tamayo e Paschoal, 2003).

Os símbolos são palavras e gestos com significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Os heróis são pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura e são paradigmas comportamentais. Os rituais constituem actividades colectivas para atingir determinados fins, essenciais para a cultura. Por seu turno, os valores são a camada mais profunda e invisível (Tamayo e Paschoal, 2003).

**Figura A cultura como "camadas de cebola"**



Fonte: Adaptado de Hofstede (1997), citado por Santos e Gonçalves (2010, p. 394)

#### **2.3.4.5. MODELO DE NEVES (2000)**

A proposta de Hofstede foi entretanto ampliada por Neves (2000), sendo especificadas mais camadas (ver figura 5).

As camadas mais periféricas (A1 e A2) representam a ideia de clima (percepções descritivas). A primeira corresponde aos atributos organizacionais que originam o clima (i.e. variáveis de contexto, de estrutura e de processo). A segunda representa os atributos individuais, ou seja, o campo psicológico do indivíduo.

A terceira camada (A3) equivale à dimensão comportamental da cultura (os artefactos), ou seja, aquilo que tem uma forma concreta e física e é fruto da intervenção humana, nomeadamente a estrutura física e material (logótipo, espaço físico, padrões de vestuário, etc.) e também a estrutura não tangível (língua, mitos, terminologia, etc.).

À camada quatro (A4) correspondem os padrões e as normas de comportamento. Os ritos e as cerimónias constituem expressões que a estruturação dos padrões de comportamento pode assumir. Estes pretendem socializar as pessoas, em termos do desempenho dos papéis individuais e das relações interpessoais, logo o foco pode estar no indivíduo ou no grupo.

A camada cinco (A5) é composta pelos valores, pelas crenças e pelas

ideologias que constituem o âmago da Cultura Organizacional. Os valores representam convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre os outros. As crenças já se relacionam com o que as pessoas pensam ser ou não verdadeiro (i.e., acreditar ser remunerado em função do desempenho).

A última camada (A6) (pressupostos básicos) é a mais profunda, logo invisível e inconsciente. Funciona como um código para interpretar o modo como as pessoas pensam, sentem e agem, reflectindo a socialização extra-organização.

Em síntese, embora o modelo de Neves (2000) preconize uma ideia conjunta dos conceitos Clima e Cultura Organizacional (dada a proximidade dos aspectos conceptuais e metodológicos), não exclui as respectivas diferenças e singularidades de cada conceito, nomeadamente no que concerne à relação de cada um com a mudança (maior vulnerabilidade no clima do que na cultura), na incidência do seu significado (o clima é mais individual e a cultura é mais grupal), e até mesmo no sistema avaliativo (mais descritivo para o clima e mais avaliativo para a cultura). No contexto escolar, os estudos apontam para que o clima possa ser analisado como uma componente do constructo de Cultura Organizacional (Schoen e Teddlie, 2008; Van Houtte, 2005 citados por Tamayo e Paschoal, 2003).

**Figura Camadas de clima e cultura**



Fonte: Adaptado de Neves (2000, p. 105)

### **2.3.5. FACTORES QUE INFLUENCIAM A CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acordo com a revisão da literatura realizada é possível constatar que a cultura organizacional é um tema complexo, que requer uma abordagem aprofundada e detalhada, averigua-se igualmente que vários estudos revelam, que existem vários factores que influenciam a cultura organizacional, de entre os quais serão destacados: a motivação/satisfação dos trabalhadores e a gestão por objectivos.

### 2.3.5.1. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO – NÍVEIS / TIPOS DE MOTIVAÇÃO

A motivação é um tema abundantemente debatido e dissecado no contexto empresarial. Na era industrial este tema não era primordial para o desenvolvimento organizacional, no entanto, com as evoluções/ mutações sistemáticas ao longo dos últimos anos assistimos a um interesse cada vez maior, por parte dos dirigentes das organizações e actualmente é reconhecida a sua importância para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização.

Conforme refere (Fonseca, 2009, p. 8) “É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho”.

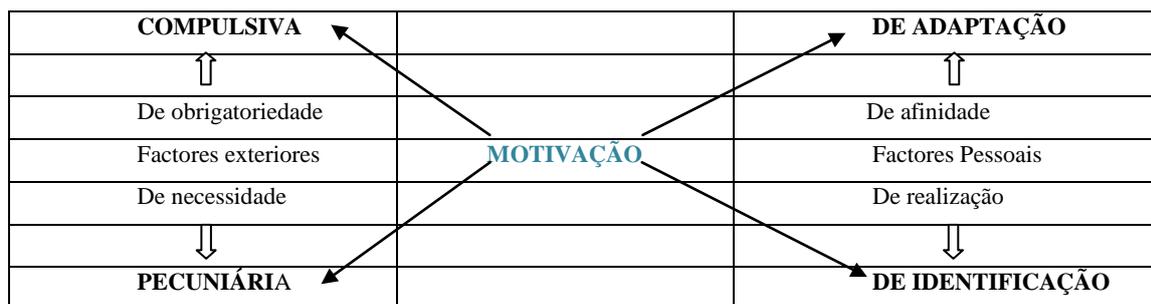
Na perspectiva de Cunha et al. (2004), a motivação, ao contrário da satisfação, parece ser a variável mais indicada para influenciar o desempenho e os resultados produtivos. Os autores explicam que “a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objectivos/condições/resultados (Cunha et al., 2004, p. 127) enquanto a satisfação diz respeito às avaliações / afectos sobre esses objectivos/condições/resultados.

No entendimento de Rosa (1994) existem cinco níveis de motivações:

- I – Accionistas.
- II – Trabalhadores de execução.
- III - Chefias directas.
- IV – Quadros e chefias médias.
- V – Administradores e directores

Esses níveis estão associados à natureza da motivação e é estabelecida uma escala que vai da necessidade – obrigatoriedade à identificação – realização. Existindo algumas formas intermédias e sobrepostas.

Figura Tipos de Motivação



Fonte: Rosa (1994, p. 119)

Tal como defende Rosa (1994):

A motivação desenvolve-se desde os interesses imediatos (pecuniários) até aos interesses de desenvolvimento e realização pessoal.

Quando as condições de trabalho e de contexto social são fracas o fundamento da motivação tende a ser o de nível inferior.

A motivação deve ser um dos fundamentos da cultura organizacional e a estratégia empresarial deve ser definida / fundamentada na gestão da motivação que deve envolver todos os membros das organizações. (p. 121)

Numa era de mudança contínua, a participação de todos é fundamental, focalizamos agora o nosso estudo na participação na produtividade em que existe uma dependência directa na remuneração total do rendimento do trabalho. Neste modelo de participação, devem-se considerar para além dos critérios consensuais, o que obrigatoriamente pressupõe um conhecimento especializado sobre os factores que podem influenciar o seu sistema remuneratório. Os colaboradores terão que compreender as questões económicas e financeiras, apostar na sua formação e desenvolver cada vez mais as suas competências.

Uma outra abordagem que deve ser feita prende-se com a participação na gestão e aí teremos que desenvolver um modelo que configure a actuação das partes e a sua forma de intervir. Às chefias é exigido um estilo de liderança altamente dialogante e participativo em que poderá ou não existir feedback porque os colaboradores terão que ter previamente alguns conhecimentos, o que poderá levantar alguns obstáculos.

Tabela Motivações do empregado e metas motivacionais

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e /ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem – estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controlo e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem – estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem – estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, protecção da natureza.

Fonte: Vaz, s/d

Esses dez tipos motivacionais expressam a estrutura motivacional do indivíduo. Esta estrutura é composta por conjuntos motivacionais, que parecem estar presentes em indivíduos de todas as culturas. Cada conjunto motivacional tem metas específicas. A estrutura motivacional não é estática; ela é dinâmica e os seus componentes motivacionais relacionam – se entre si por meio de diversas polaridades (Vaz, s/d).

### **2.3.5.2. GESTÃO POR OBJECTIVOS**

A linha de orientação é a de uma gestão por objectivos onde terá que existir um plano de objectivos, da estratégia, das políticas internas e da definição das regras a aplicar noutras formas de participação (adaptado de Rosa, 1994, p. 125). Cada vez mais as empresas que apostam numa gestão por objectivos estabelecem planos por áreas, por níveis de responsabilidades, com avaliações periódicas (mensais, trimestrais ou outras pré – definidas) de resultados que levará à fixação de uma parte variável da remuneração como seja o caso dos prémios.

Não menos importante é a participação na qualidade / criatividade em que se denota sobretudo no sector terciário, isto porque a competitividade é cada vez maior e as empresas são forçadas a convergir em duas situações.

Tornou-se uma condição necessária que as organizações dessem especial ênfase à criatividade / qualidade dos seus colaboradores para que pudessem responder às exigências do mercado.

Dar-se primazia às motivações do nível superior da pirâmide (pirâmide das necessidades de Maslow ou Teoria Z relacionadas com a realização pessoal e profissional de técnicos com um nível de qualificação cada vez maior. A participação está associada à motivação e que após a satisfação das necessidades básicas, sobretudo os colaboradores com maior ligação, maior motivação colocam na sua realização e projecção criativa no centro das suas motivações.

Nas teorias clássicas da motivação os modelos são prescritivos e tendem a procurar ou pretendem informar o gestor sobre a forma de motivar os empregados. Taylor defendeu dois princípios fundamentais: O princípio da análise do trabalho e o princípio da remuneração.

Rosa (1994), entende o **Princípio da remuneração** como:

Taylor parte da verificação de que, o operário em geral, tem uma produção abaixo das suas capacidades. Isso deriva do facto de que, mesmo quando dispõe de melhores aptidões e esteja predisposto a produzir mais, ele ganhará o mesmo salário que o seu colega menos apto ou menos produtivo, o que o leva a perder a motivação e

interesse e a produzir segundo o padrão médio, abaixo das suas capacidades. Daí a criação de um sistema que permita pagar mais àquele que produz mais. (p. 176)

No entanto alguns autores criticam a “administração científica do trabalho” de Taylor porque existem falhas no mesmo e na análise em estudo salienta-se o seguinte: Os colaboradores não são apenas motivados pelo dinheiro mas por outros factores como sejam a natureza aliciante do trabalho, as relações do trabalho satisfatórias, a realização e a possibilidade de realização, desenvolvimento pessoal, o reconhecimento, todos estes factores motivacionais são determinantes.

Outros autores analisam a Teoria da Motivação de diferentes formas de abordagem. O que efectivamente se pode constatar é que a satisfação no trabalho está intimamente ligada à motivação e para que se possa compreender e motivar as pessoas é necessário compreendê-las e motivá-las, é muito importante conhecer a sua natureza humana, que não é mais do que as qualidades comuns de todos os seres humanos.

“A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos “ (Bilhim, 2004, p. 259). Mas, se aquilo que motiva alguns indivíduos é os valores monetários, para outros é simplesmente ser o melhor no desempenho do seu trabalho, vencer, ser reconhecido, ser aceite, entre outros factores motivacionais.

A motivação dos colaboradores nas organizações onde passam a maior parte das suas vidas é algo importante e capaz de inúmeras influências porque habitualmente parece haver uma maior intensidade de trabalho quando lhes é dado aquilo que pretendem, seja valores monetários, benefícios, ou ainda a satisfação de outro tipo de necessidades.

A **satisfação** no trabalho pode ser considerada uma atitude. Atitude é entendida como uma tendência persistente para se sentir e comportar de uma forma particular para com um objecto. Allport define a atitude como um estado de preparação mental ou neural, organizado através de experiências que exerce uma influência directa sobre as respostas individuais a todos os objectos e situações com que se relaciona (Ferreira et. al; 2001)

Por vezes é difícil mudar atitudes. Uma das razões são os compromissos anteriores, outra é a informação insuficiente da parte da pessoa que tem uma atitude a ser alterada (Luthans, 1995).

Vários factores influenciam a satisfação no trabalho: o próprio trabalho, remunerações, promoções, supervisão, o grupo de trabalho e as condições de trabalho (Luthans, 1995).

Frequentemente a satisfação no trabalho elevada tem como resultado: menos acidentes de trabalho e menos tempo para aprender novas tarefas relacionadas com o trabalho (Luthans, 1995). A baixa satisfação no trabalho tende a levar ao absentismo e *turnover* dos colaboradores.

A investigação nesta área é algo conflituosa acerca daquilo que constitui a satisfação no trabalho (Wilson e Glaros, 1994). As teorias da motivação são classificadas por Stoner e Freeman (1995) e Luthans (1995) em: teorias de conteúdo (teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERC (ERG) e teorias de processo (teoria da expectativa).

Para Herzberg (1996) as pessoas em contexto de trabalho procuram os factores intrínsecos, são esses que são de facto motivadores que produzem um efeito duradouro de satisfação e aumento da produtividade. Existe um paralelismo entre a sua teoria e a pirâmide de Maslow. Os factores intrínsecos, se precários provocam ausência de satisfação aos colaboradores. Quando nos referimos aos factores extrínsecos do sistema de recompensas a análise é feita em termos de contexto de trabalho e por isso são periféricos.

Na teoria da expectativa a abordagem do desempenho – recompensa centra-se no indivíduo, na medida em que, o indivíduo considera que existe uma relação causa – efeito em que determinado desempenho vai conduzir à recompensa. A percepção da probabilidade de recompensa de um indivíduo está directamente relacionada com um determinado esforço que por sua vez conduzirá a um desempenho. A atractividade ou importância que representa para o indivíduo pode ser conseguida no trabalho.

É de primordial importância a adequação do posto de trabalho e a definição de tarefas associadas ao mesmo, às características dos indivíduos, bem como a definição dos objectivos.

A satisfação no trabalho representa um estado afectivo ou uma atitude global que podem variar em diferentes dimensões na área laboral, tais como: a satisfação com a chefia, com os colegas de trabalho, com a progressão na carreira e com as perspectivas de tal acontecer, com a organização no seu todo, com o desempenho pessoal, com o sistema de recompensas salariais, com a quantidade e qualidade de trabalho, com a estabilidade do emprego, com o reconhecimento, responsabilidade,

supervisão, promoção e com as condições de trabalho em termos de higiene, saúde e segurança no trabalho. Em síntese a satisfação pessoal é uma variável intrínseca.

É precisamente no âmbito da **Gestão por Objectivos**, como metodologia norteada pelo estabelecimento concertado de metas de trabalho, tendo em conta os recursos disponíveis e o período de tempo previsto para a sua realização, que nos debruçaremos, identificando os seus traços fundamentais, com especial realce para a sua definição motivadora.

Esta metodologia, primeiramente proposta por Peter Drucker (1986), assenta, basicamente, na adopção de um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, tendo como prioridade o cumprimento de metas pré-definidas pesem, embora as diversas definições apresentadas na literatura especializada, a gestão por objectivos poderá ser descrita como um processo participado, por meio do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objectivos colectivos e individuais, definem áreas vitais de actuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos.

Atentemos nas traves mestras desta filosofia de gestão:

a) **Planeamento** – a existência de objectivos pertinentemente estabelecidos, considerando a especificidade e constante inovação do mercado em que a organização se situa, é característico de uma perspectiva que presta especial atenção à envolvente externa, e não apenas ao organismo, fechado em si mesmo. O próprio conceito de objectivo, como algo que, após negociação e acordo, se propõe atingir, enunciado clara e qualificadamente, referido a um determinado período de tempo, leva à necessidade de estruturação articulada de metas, das mais gerais (estratégicos) para as mais particulares (individuais), num processo descentralizado e em cascata;

b) **Participação** – os executantes dos objectivos devem participar activamente na determinação dos seus próprios objectivos, em vez de os mesmos lhes serem definidos pelas superiores instâncias decisoras, não se tratando aqui de uma mera auscultação, mas de um autêntico processo de formulação concertada entre subordinado e superior hierárquico (naturalmente orientado para o cumprimento de objectivos ambiciosos, mas exequíveis), consentâneo com a máxima druckeriana de que cada trabalhador deve ser gestor do seu próprio trabalho, tirando-se também assim partido do potencial criativo de cada colaborador.

c) **Motivação** – o nível de empenho dos trabalhadores dependerá muito da criação de um sistema de gestão em que a satisfação dos objectivos individuais esteja

estritamente correlacionada com a prossecução dos objectivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes proporcione um nível de recompensas superior.

Como factores motivadores na gestão por objectivos, poder-se-ão apontar:

i) Motivação pelo dinheiro, com a adopção de um sistema de pagamento segundo os resultados alcançados, com o qual se procura criar um elo inequívoco de dependência entre esforço e recompensa, tendo-se revelado como uma forma eficaz de estimular o empenho dos trabalhadores;

ii) O reconhecimento, componente fortemente motivadora introduzida pela gestão por objectivos, como resposta à necessidade individual de obtenção de *feedback* sobre a respectiva actividade profissional, confere sentido à actuação e reforça-a quando esta é superiormente reconhecida como bem-sucedida, havendo também aqui tendência para acções correctivas, em caso inverso. Embora o dinheiro seja um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações para obter o empenho do pessoal, é hoje relativamente pacífico que este é considerado pelos trabalhadores como um factor de satisfação, enquanto o reconhecimento se afirma como um verdadeiro factor motivador;

iii) A realização humana e profissional é um factor de motivação importante, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

d) **Auto-controle** – a participação de todos os elementos da organização estende-se à fase de controlo dos resultados, na medida em que a gestão por objectivos coloca o indivíduo como parte integrante do processo da sua própria avaliação, conjuntamente com a avaliação realizada pelo superior hierárquico. Os funcionários têm conhecimento do que deles é esperado, das metas que devem atingir para serem positivamente avaliados, quer isto dizer, têm conhecimento dos meios indispensáveis para uma boa avaliação de desempenho, permitindo-lhes irem-se auto-avaliando ao longo do processo de execução, e introduzindo necessárias medidas correctivas, de modo a assegurar uma maior eficácia. Por outro lado, as organizações preocupam-se em grande medida com a obtenção de resultados concretos, não fugindo a esta regra os organismos públicos, pelo que a definição sistemática de objectivos fornece dados que, permitindo uma avaliação baseada em resultados alcançados, potenciam assim uma gestão estratégica mais eficaz, a par de um controle mais rigoroso.

Como se pôde observar, a ideia do estabelecimento de um esquema de remuneração em função dos resultados obtidos, que optimize e potencie eficazmente a energia, entusiasmo e as capacidades do pessoal, anterior mesmo à conceptualização

da teoria de Drucker, esteve desde logo presente como uma das traves mestras da gestão por objectivos. A implementação de um sistema de recompensas individuais, que suscite um clima de empenho e consequente compromisso em torno dos objectivos estabelecidos, afigura-se assim como condição de sucesso deste modelo (Vaz, R., s/d).

### **2.3.6. ESTUDOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional corresponde a um sistema de valores e símbolos da organização que são mais ou menos partilhados, historicamente determinado e determinante, relacionado com o meio envolvente, que distingue a organização de outras organizações (Faria, 2007).

Características básicas que, agregadas, apreendem a essência da cultura de uma organização:

1. Inovação e tomada de riscos
2. Atenção a detalhes
3. Orientação para os resultados
4. Orientação para as pessoas
5. Orientação para a equipa
6. Agressividade
7. Estabilidade

A cultura empreendedora é fundamental ao desenvolvimento económico, caracterizando – se pela concentração de duas ou mais formas de empreendedorismo, como o perfil empreendedor e acções de empreendedorismo colectivo, o que a torna capaz de mudar ou transformar a realidade de determinadas empresas localizadas numa determinada região.

A visão empreendedora capta novas oportunidades, baseando – se em estratégias e planeamentos, que são os alicerces da cultura empreendedora, originando uma forte vantagem competitiva, captando novas oportunidades e diminuindo as incertezas nas oportunidades de negócio.

Conforme Chung e Gibbons (1997), os detentores desta cultura conseguem trabalhar melhor num ambiente incerto e ambíguo, de forma a criar uma fonte de vantagem competitiva sustentável para si próprios.

Segundo Drucker (1986) “os empreendedores inovam, criam valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em recurso, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração”. (p. 45)

A teoria de McClelland (1972) fundamenta - se na motivação psicológica que é um instrumento de recolha de dados que mede as características comportamentais dos empreendedores. Em termos comportamentais ele dividiu – os em três conjuntos:

### **1 – Conjunto de realização:**

Procura de oportunidades e iniciativa: aproveitam oportunidades fora do comum para iniciar um negócio e realizam actividades antes do solicitado;

Correr riscos calculados: analisam e calculam os riscos de forma cuidadosa e fazem sempre uma análise das hipóteses de sucesso ou fracasso;

Comprometimento: Existe empenho pessoal na conclusão de uma tarefa e zelo pela satisfação dos clientes;

Persistência: Enfrentam desafios e não desistem perante obstáculos;

Exigência de qualidade e eficiência: Procuram exceder os padrões de excelência e têm energia para trabalhar muito.

### **2 – Conjunto de planeamento**

Procura de informações: Recorrem à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e procurar informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes;

Estabelecem metas: Fixando objectivos claros e específicos e estão sempre orientados para resultados;

Planeamento e monitorização sistemática: Estabelecem prazos para o cumprimento das tarefas, além de seguirem de perto o seu desenvolvimento e procuram o feedback.

### **3 – Conjunto de poder:**

Independência e autoconfiança: Procuram autonomia, mostram-se confiantes ao enfrentar novos desafios e procuram situações para eliminar problemas.

Persuasão e rede de contratos: Influenciam e persuadem pessoas, agem de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negociam e fazem as pessoas acreditarem em determinada ideia.

O empreendedorismo e a inovação são indissociáveis, sendo que a inovação não implica, necessariamente, a descoberta de algo novo. Os empresários devem dar oportunidades aos seus colaboradores nos sentidos de adaptações e imitações criativas, que na realidade não partem de algo verdadeiramente novo, mas antes podem ser o ponto de partida para inovar por ex. novos processos produtivos.

Tal como refere Cunha et al (2007) a ênfatizaç o dos aspectos de natureza individual, grupal e organizacional pode promover ou inibir o comportamento inovador e as inovações.

É importante que as organizações orientem, estabeleçam objectivos, prioridades e responsabilidades para que os seus colaboradores tenham liberdade para actuar e lidar com a imprevisibilidade inerente ao processo de inovação. Mas, se o processo for mal conduzido poderá gerar resultados insatisfatórios, e criar alguma instabilidade se os riscos não forem assumidos.

### **2.3.7. A CULTURA INFLUENCIA E   INFLUENCIADA PELA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

No tecido empresarial português, sobretudo nas micro - empresas e nas pequenas e médias empresas existe uma cultura dominante que   incisiva, que se incute através da organização e através das unidades de negócio ou mesmo das regiões. Quando numa organização existe esta cultura enraizada, esta organização é possuidora de um elevado nível de integração cultural. Por sua vez podem coexistir uma série de subculturas e estas podem partilhar certas características, normas, valores e crenças ou serem completamente diferentes, podem funcionar cooperativamente ou estarem em conflito umas com as outras.

No geral, as subculturas podem diferir em função, (engenharia vs. marketing), pelo seu lugar na hierarquia, (gestores vs. administradores, assistentes) por divisão, por local ou por região geográfica e país (Hagberg e Heifetz, 2000).

Conforme defendem Cunha et al. (2007) a cultura organizacional é de certa forma aquilo que as caracteriza, aquilo que lhes d  o seu ser e que as distingue das outras organizações, diferencia a organização, oferece um sentido de identidade aos membros, facilita o compromisso, melhora a estabilidade do sistema social, d  sentido e controla atitudes e comportamentos.

Pode-se constatar que a bibliografia cresceu exponencialmente nos últimos 20 anos.

Alguns textos, no entanto, permitem adquirir uma visão de conjunto sobre o tema. Os livros porventura mais citados sobre o tema são de Schein (1985) sobre a cultura organizacional, e o do Hofstede (1991) sobre as culturas nacionais. Em português, estão disponíveis obras específicas sobre o tema, de que se destacam: Identidade da empresa e gestão pela cultura (Lopes e Reto, 1990) e Cultura Organizacional: Comunicação e identidade (Gomes, 2000). Doz, Santos e Williamson

(1997), apresentam o conceito de empresa meta nacional, aquela capaz de identificar e captar novos conhecimentos emergente em qualquer parte do mundo; de mobilizar esse conhecimento para inovar mais rapidamente que os seus concorrentes; e de transformar esse conhecimento em valor através da produção, marketing e entrega eficientes a uma escala global. Trata-se de uma obra elucidativa sobre o cruzamento de culturas como um facto característico da nova paisagem organizacional.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Qualquer investigação empírica que se desenvolva, vai implicar que se façam observações, para melhor compreender e enquadrar o facto que está a ser objecto de estudo.

A revisão da literatura tratada até aqui constitui um pilar deste estudo e por isso mesmo impõe alguns factores que condicionam o seu desenvolvimento. O enfoque no alcance dos objectivos norteou todo esse processo que se desenvolveu em três etapas:

1ª Etapa: Pesquisa, leitura e reflexão sobre conteúdos relevantes observados na literatura das áreas de estudo exploratório (advindo de diferentes suportes);

2ª Etapa: Recolha de dados através de anotações provenientes da observação participante e também da aplicação de inquérito por questionário;

3ª Etapa: Análise dos dados obtidos à luz da literatura com o objectivo de diagnosticar se existe efectivamente uma relação directa entre a cultura organizacional e o sistema de recompensas nas organizações objecto de estudo.

Neste capítulo serão apresentadas de forma detalhada as principais ideias que devem ser tomadas em consideração antes de se abordar cientificamente uma comunidade, os procedimentos metodológicos adoptados e sua aplicação na prática.

O presente estudo tem fundamentalmente um carácter exploratório e desenvolveu – se num contexto de descoberta das implicações da cultura organizacional nos sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas e consequentemente na satisfação no trabalho.

Neste sentido procurar-se-á determinar percepções, identificar relações significativas entre variáveis, bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras.

Freixo (2009, p. 75-76) refere:

Em síntese, podemos dizer que no Método Científico, de que o método *indutivo* e o método *dedutivo* fazem parte, existe uma interacção contínua entre a experiência e a teoria, ou seja, com base na experiência estabelece-se, completa-se e reformula-se a teoria, e com base na teoria capta-se a experiência e a realidade.

(...) O mesmo autor, refere ainda que este método é muito utilizado nas ciências exactas e sociais e consiste fundamentalmente em analisar um fenómeno da forma mais racional que for possível, de forma a procurar evidências e provas para as

ideias, conclusões, afirmações, ou conjunto de abordagens, que se queiram testar de modo a gerar aquisição objectiva de conhecimento.

Também Barañano (2004) refere, “ Indução – Baseia – se na generalização, isto é, vai do particular para o geral. Depois de observar um facto em determinadas condições, pode – se concluir por indução que ele é universalmente verdadeiro, desde que as mesmas condições sejam mantidas”. (...) A mesma autora refere ainda que: “ A dedução – Consiste em tirar uma verdade particular de uma verdade geral na qual ela está implícita. Isto é, vai do geral para o particular” (p. 24).

### **3.2. PROBLEMÁTICA, ARGUMENTAÇÃO E OBJECTIVOS DO ESTUDO**

É fundamental definirmos o problema central do estudo para que possamos conseguir alcançar os objectivos pré - estabelecidos. Ao delinear a problemática de estudo devemos ter em consideração que esta deve: “Estabelecer uma relação entre duas ou mais variáveis; ser formulado de forma clara e sem ambiguidade; ser formulado em forma de questão; ser testável por métodos empíricos; ou seja, deve ser possível recolher dados que respondam à questão formulada; e, não deve, representar qualquer atitude moral ou ética (Tuckamn, 2022, p. 37-39).

O objectivo desta investigação visa analisar a percepção do que os inquiridos nas organizações têm relativamente ao alinhamento do sistema de recompensas com a cultura organizacional.

Por outro lado pretende – se ainda determinar o grau de satisfação dos inquiridos relativamente às duas variáveis acima referidas.

Como refere Fortin (2009) o objectivo principal do trabalho de investigação prende – se com o significado daquilo que o investigador tem intenção de realizar na sua investigação e corresponde a um enunciado declarativo que dá a orientação da investigação, de acordo com o nível dos conhecimentos determinados no domínio em causa. Não poderemos deixar de referir que os objectivos podem ser considerados como de exploração, identificação, descrição e ainda de explicação ou de predição de fenómenos.

Como refere Barañano (2004) a definição da problemática e da argumentação é fundamental dentro da área de estudo que se definiu e delimitou previamente. “Assim, dentro da área de estudo previamente delimitada ou escolhida, terá de se procurar uma problemática a tratar e depois o fio condutor que será seguido na abordagem dessa problemática” (p. 38).

### **3.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA – QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO**

Na perspectiva de Quivy e Campenhoudt (2003), uma boa pergunta de base para uma investigação deve respeitar as exigências de clareza, de equilíbrio e de pertinência, de forma a servir como fio condutor.

Como refere Fortin (2009, p. 101) “ a questão de investigação é um enunciado interrogativo, escrito no presente que inclui habitualmente uma ou duas variáveis e a população a estudar”.

Desta forma, a questão de investigação subjacente ao presente estudo é:

Analisarmos se o sistema de recompensa está alinhado com a cultura organizacional, se existe uma ligação entre si e se estes se tendem a influenciar-se mutuamente.

### **3.4. OBJECTIVOS**

#### **3.4.1. OBJECTIVO GERAL**

O objectivo geral deste trabalho é analisarmos se o sistema de recompensas está alinhado com a cultura organizacional e com os objectivos estratégicos.

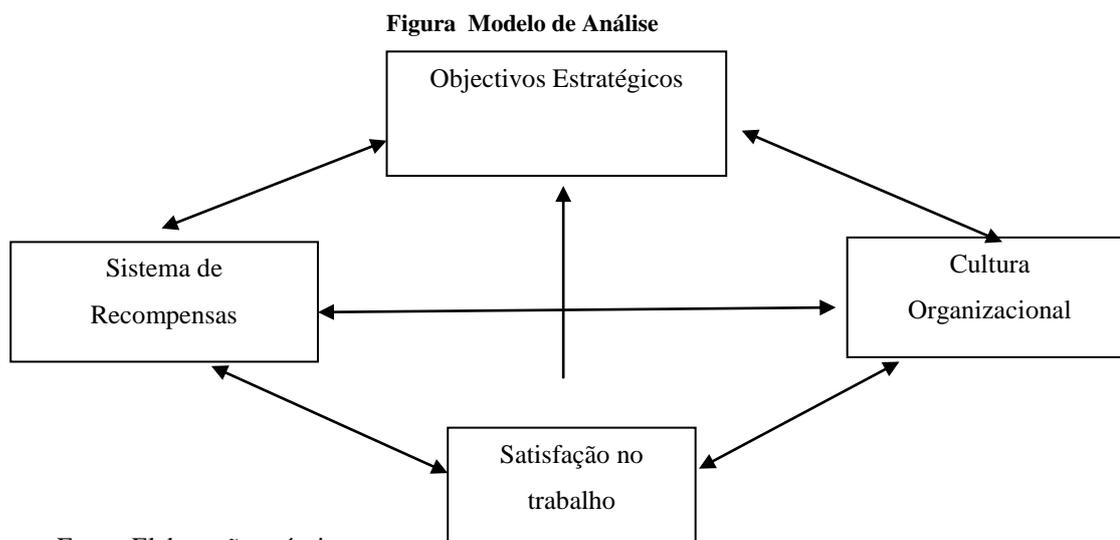
#### **3.4.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS**

1. Verificar de que forma a atribuição de recompensas está directamente relacionada com a cultura organizacional.
2. Verificar de que forma o sistema de recompensas influência a satisfação dos colaboradores no trabalho.
3. Verificar se o sistema de recompensas foi desenvolvido no sentido de premiar os colaboradores que inovam e assumem riscos.
4. Verificar se existe uma necessidade permanente de desenvolvimento de sistema de recompensas reconhecida pelo colaborador.

### **3.5. HIPÓTESES**

O acto de investigação é fundamentado e metodologicamente, construído no sentido de encontrar soluções ou esclarecer um problema, que constituirá o ponto de

partida da pesquisa. Assim, com base na revisão da literatura foi elaborado o seguinte modelo de análise:



Com base na análise da figura supra – mencionada é possível averiguar que este estudo se centra em duas variáveis: cultura organizacional e sistema de recompensas, que tal como se constata possui segundo a revisão da literatura uma relação recíproca, uma vez que tendem a influenciar – se mutuamente, todavia, nas hipóteses estas duas variáveis, possuem uma inter-relação com a satisfação dos colaboradores com o trabalho, bem como, com os objectivos estratégicos estabelecidos pelas organizações.

Com base na bibliografia consultada e no estudo exploratório as nossas hipóteses são as seguintes:

H1 - O sistema de recompensas está directamente relacionado com a cultura organizacional.

H2 - O sistema de recompensas influencia a satisfação dos colaboradores.

H3 - O sistema de recompensas premeia os colaboradores que inovam e assumem riscos.

H4 - Uma maior autonomia e responsabilidade implica uma maior satisfação no trabalho.

### **3.6. MÉTODOS E TÉCNICAS**

A organização do estudo encontra – se direccionada para estudar a relação entre o alinhamento do sistema de recompensas com a cultura organizacional.

Recorrendo à aplicação de inquérito por questionário, cuja estrutura deve ser cuidadosamente elaborada para que os objectivos e as hipóteses formuladas nos permitam retirar as respectivas ilações de acordo com as necessidades e com a natureza dos resultados a apurar.

### **3.6.1. FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS**

A pesquisa e recolha de dados ligados com a temática abordada ao longo da investigação baseou-se numa investigação bibliográfica detalhada, nomeadamente através da consulta de artigos publicados em revistas electrónicas, livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

### **3.6.2. METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS**

Para obtermos dados primários podemos optar por duas metodologias: a observação e a comunicação. No método da observação, não existe nenhum contacto pessoal com o indivíduo, a colheita de informação é feita observado o comportamento dos indivíduos referente a uma situação, evento, objecto, etc.. A metodologia da comunicação difere da observação na medida em que é aplicado um questionário contendo um grupo de questões, esse é aplicado a um ou mais indivíduos.

### **3.6.3. UNIDADE DE ANÁLISE**

Numa primeira fase, foi exposta uma solicitação formal aos responsáveis das organizações objecto de estudo (anexo 1) os quais permitiram a aplicação do instrumento aos seus colaboradores.

O questionário (anexo 2) encontra-se estruturado em quatro secções, na secção I o que se pretende medir é o grau de satisfação do sistema de recompensas praticado nas empresas, esta secção subdivide – se em dois grupos de análise, por um lado medir qual o grau de satisfação referente aos elementos Remuneratórios, Benefícios e Incentivos por outro medir o grau de satisfação referente a Outras Recompensas.

Na secção II solicitamos aos respondentes que reflectam sobre a forma como consideram que as empresas às quais se encontram vinculados os tratam “Como pensa que é tratado na empresa...” e ainda avaliar a sua ligação com a mesma.

Na secção III solicita-se aos respondentes que pensem na organização como um todo, com o objectivo de caracterizar a cultura organizacional.

Nesta secção do questionário utilizamos o FOCUS – First Organizational Cultura Unifed Search, desenvolvido no âmbito do projecto de investigação que recebeu a designação de FOCUS (Neves, 2000), na versão validada por este autor para a realidade portuguesa, a mesma vai ser utilizada no nosso estudo com uma escala validada para a realidade portuguesa.

Em termos de estrutura, o questionário FOCUS divide-se em duas partes que reflectem aspectos da vida das organizações, nas vertentes interna e externa. A primeira parte, de índole descritiva, pretende avaliar o clima organizacional (aspectos comportamentais da cultura). O inquirido dispõe de uma escala de seis níveis para se pronunciar sobre os diferentes quesitos: 1 = nunca/ninguém, 2 = poucas/raramente, 3 = algumas/por vezes, 4 = muitas/com frequência, 5 = quase todas/quase sempre e 6 = todas/sempre. A segunda parte contém questões de teor avaliativo que pretendem avaliar as orientações da cultura organizacional (aspectos mais profundos da cultura) (Neves, 2000). São 34 os enunciados que a constituem e a escala de resposta tem seis níveis (1 = de modo nenhum, 2 = raramente, 3 = um pouco, 4 = bastante, 5 = muito e 6 = muitíssimo). Todavia, Neves procurou testar o modo como os dados empíricos apoiaram a hipótese teórica do modelo conjunto dos conceitos de cultura e clima organizacional, pelo que juntou ambas as partes do questionário e obteve “soluções factoriais bastante aceitáveis, quer do ponto de vista estatístico, quer interpretativo, o que, de algum modo, confirma a possibilidade teórica da ideia amalgamada de ambos os conceitos” (2000, p. 188).

Por último, na secção IV temos a caracterização dos inquiridos, essas questões são de carácter informativo relativas a dados de natureza individual (idade, sexo, habilitações literárias) e organizacional (função desempenhada na organização, departamento, antiguidade na organização, situação face ao emprego).

Antes da aplicação do questionário foi feito um pré – teste de modo a evitar erros e a preencher lacunas na aplicação do mesmo, com o objectivo principal de avaliar a sua eficácia.

O pré – teste do questionário permite verificar os seguintes elementos, como refere Fortin (2009):

- a) Se os termos utilizados são facilmente compreensíveis e desprovidos de equívocos: é o teste de compreensão semântica;
- b) Se as questões não apresentam ambiguidade;
- c) Se a forma das questões utilizadas permite colher as informações desejadas;

d) Se o questionário não é muito longo e não provoca desinteresse ou irritação.

O pré – teste foi aplicado a um conjunto de oito colaboradores do sector em estudo. Posteriormente, analisou – se / criticou – se construtivamente o instrumento para se procederem a alguns ajustes e à validação.

Recorrendo à aplicação do inquérito por questionário, cuja estrutura foi sinteticamente descrita anteriormente, foi cuidadosamente elaborada tendo em conta os objectivos do presente estudo.

Definidas as variáveis em análise a partir da informação obtida, poderemos avançar para outra fase de investigação.

A aplicação do inquérito por questionário irá ser realizada pelos próprios investigadores às unidades de amostra por conveniência dos investigadores.

Este será aplicado numa amostra de pequenas e médias empresas localizadas na zona industrial de Montalvo, concelho de Constância, distrito de Santarém.

Este inquérito – questionário irá ser aplicado a todos os colaboradores das organizações e as questões serão iguais.

### **3.7. DIMENSÕES DO ESTUDO**

Apesar do grande potencial que existe para os estudos do sistema de recompensas e da cultura organizacional têm havido poucos trabalhos académicos nesta área, sobretudo porque partindo de uma análise isolada de cada um dos temas é importante perceber e realizar uma análise conjunta, para que se entenda se existe uma interligação entre os dois temas. O nosso estudo exploratório está especificamente direccionado para esta amostra de empresas na zona industrial de Montalvo, Concelho de Constância, Distrito de Santarém.

O modelo de questionário foi construído com base na revisão da literatura sobre o tema, bem como, no objectivo central do trabalho. Sendo que na Secção I, a base incide sobre o grau de satisfação referente aos elementos remuneratórios, benefícios, incentivos e outras recompensas, na Secção II a base incidiu sobre a forma como os inquiridos consideram que as organizações os tratam e também as suas ligações com as mesmas. A secção III foi concebida partindo de um modelo adaptado de Neves (2000).

A análise dos dados é do tipo quantitativo e para tal, foi utilizado o programa estatístico SPSS, no qual foram inseridos os resultados obtidos após a aplicação dos instrumentos.

### 3.8. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E SELECÇÃO DA AMOSTRA

Todas as organizações objecto de estudo estão localizadas na Zona Industrial de Montalvo, Concelho de Constância, Distrito de Santarém.

Trata-se de um estudo exploratório numa zona industrial, por conveniência dos investigadores, dado tratar – se de uma zona em que existe uma grande proximidade e que nos irá facilitar, de algum modo, uma maior inter-acção com os inquiridos, levando inclusive ao esclarecimento “*in loco*” de algumas questões aos responsáveis dos departamentos de cada uma das organizações, para que posteriormente possam transmitir essa informação aos seus colaboradores directos.

Existe efectivamente uma relação de proximidade que nos permitirá “*à priori*” obter um maior “*feedback*”, denotando-se claramente esse resultado, pela quantidade de inquiridos (96) e pelos resultados obtidos (89), existe um número muito expressivo dos colaboradores que responderam ao inquérito por questionário, a que corresponde 93% da amostra do universo em análise. A ausência de respostas dos sete colaboradores deveu-se ao facto de se encontrarem em situação de baixa médica prolongada ou/ e baixa por acidente de trabalho, conforme tivemos oportunidade de recolher essa informação aquando das visitas às organizações.

#### Descrição das Organizações

##### **1 – Insuflar – Manufactura, Comércio e Locação de Coberturas, Lda**

**Actividade:** Manufactura, comercialização e locação em tecido de poliéster revestido, comercialização de tecidos revestidos, podendo ainda representar terceiros, importar e exportar materiais e desenvolver projectos de instalações de coberturas.

**Data de constituição da sociedade:** 29 de Outubro de 1996.

**Capital social:** detido a 100 % por um empresário Brasileiro.

**CAE Principal:** 13 920 – R3; (Classificação da Actividade Económica)

**Volume de negócios em 2010:** 336 666.00 € (trezentos e trinta e seis mil, seiscentos e sessenta e seis euros).

**Número de colaboradores:** doze.

## **2 - Etram – Empresa Transformadora de Metais, Ld<sup>a</sup>**

**Actividade:** Fornecimento e montagem de perfis seccionados para diferentes mercados na área metalúrgica.

**Data de constituição da sociedade:** 09 de Novembro de 1992.

**Capital Social:** detido 100% por empresários portugueses.

**CAE Principal:** 24 330 (Classificação da Actividade Económica).

**Volume de negócios em 2010:** 613 198.53 € (seiscentos e treze mil, cento e noventa e oito euros e cinquenta e três cêntimos).

**Número de colaboradores:** dez.

## **3– Tecnotub, Ld<sup>a</sup>**

**Actividade:** Trabalhos de serralharia civil, canalização, realização, montagem, tubagem industrial e doméstica.

**Data de constituição da sociedade:** 11 de Abril de 2006

**Capital Social:** detido 100% por empresários portugueses.

**CAE Principal:** 33 200 – R3 (Classificação da Actividade Económica).

**Volume de negócios em 2010:** 1 170 137.50 € (um milhão, cento e setenta mil, cento e trinta e sete euros e cinquenta cêntimos).

**Número de colaboradores:** trinta e três.

## **4– Tuboplan – Tubagens Industriais, Ld<sup>a</sup>**

**Actividade:** Trabalhos de pré – fabrico de tubagens industriais.

**Data de constituição da sociedade:** 10 de Outubro de 1992

**Capital Social:** 100 % estrangeiro, quotas detidas pela Bocard Española (47,5%) e GHBI Holding Holandesa (52,5%).

**CAE Principal:** 25 110 – R3 (Classificação da Actividade Económica).

**Volume de negócios em 2010:** 3 548 142.48€ (Três milhões, quinhentos e quarenta e oito mil, cento e quarenta e dois euros e quarenta e oito cêntimos).

**Número de colaboradores:** quarenta e um.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos noventa e seis colaboradores das quatro organizações obtivemos oitenta e nove respostas aos questionários, encontrando – se os mesmos totalmente preenchidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 93%, conforme consta na tabela abaixo (tabela 12).

**Tabela Análise de distribuição das respostas por cada membro das organizações**

	Nº colaboradores	Nº respondentes	% Respostas
Insuflar	12	12	100%
Etram	10	8	80%
Tecnotub	33	32	97%
Tuboplan	41	37	90%
	96	89	
	<b>Taxa Média de Respostas</b>		<b>93%</b>

Fonte: Elaboração própria

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

No âmbito da análise da amostra, quanto ao género podemos constatar que é composta essencialmente por elementos do sexo masculino, representando 83.15% (74 colaboradores) do total de inquiridos, enquanto que os elementos do sexo feminino representam 16.85% (15 colaboradores). (cf. Tabela 13)

No com concerne à antiguidade na organização, é visível que cerca de 3% dos respondentes tem uma antiguidade na organização entre 16 e 20 anos, 21% entre 11 e 15 anos, 15% entre 6 e 10 anos, 26% entre 3 e 5 anos e 35% entre 0 e 2 anos.

Uma vez que nenhuma das empresas foi constituída ou iniciou a sua actividade em data anterior a mil, novecentos e noventa e um não existem respondentes com mais de vinte anos de antiguidade o que é evidente.

Refira-se que uma das organizações iniciou a sua actividade em 2006 o que nos permite concluir que a antiguidade não poderá ser muito elevada, se comparada com as das outras três organizações.

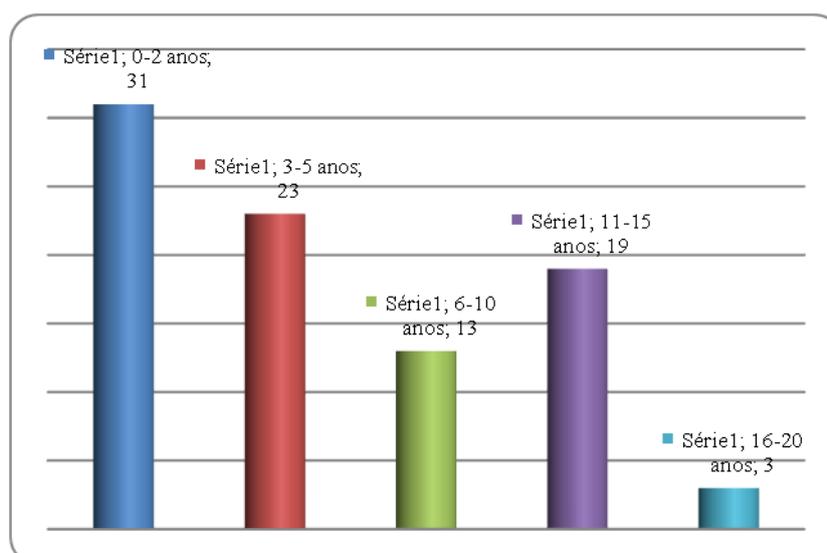
No gráfico 8 podemos observar a distribuição da população da amostra por anos de antiguidade nas organizações.

**Tabela Caracterização da amostra quanto ao género, antiguidade, habilitações literárias e situação face ao emprego**

Descrição		N	%
Género	Masculino	74	83,15%
	Feminino	15	16,85%
Antiguidade na Organização	0-2 Anos	31	34,82%
	3-5 Anos	23	25,82%
	6-10 Anos	13	14,63%
	11-15 Anos	19	21,32%
	16-20 Anos	3	3,41%
Habilitações literárias	4º Ano	5	5,62%
	6º Ano	8	8,98%
	9º Ano	35	39,33%
	12º Ano	34	38,20%
	Licenciatura	7	7,87%
	Pós – graduação	0	0,00%
	Mestrado	0	0,00%
Situação face ao emprego	Contrato Sem Termo	34	38,22%
	Cont. a Termo Certo	34	38,22%
	Contrato de Trabalho Temporário	19	21,34%
	Estágio Profissional	2	2,22%
<b>Número total de respondentes</b>		<b>89</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria

**Figura Representação da antiguidade dos colaboradores das organizações**



Fonte: Elaboração própria

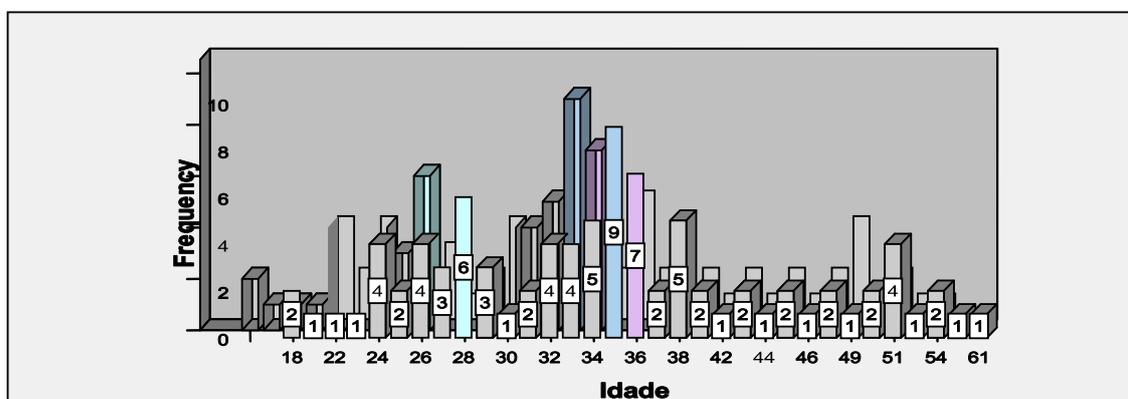
As faixas etárias dos respondentes estão compreendidas entre os dezoito anos e os sessenta e um anos.

A idade média é de trinta e cinco anos a que corresponde nove respondentes.

Nas faixas etárias dos dezoito aos vinte e um anos estão representados três respondentes a que corresponde 3%, dos vinte e dois aos vinte e cinco estão representados oito respondentes a que corresponde 9%, dos vinte e seis aos vinte e nove anos estão representados dezasseis respondentes a que corresponde 18%, dos trinta aos trinta e três anos estão representados onze respondentes a que corresponde 12%, dos trinta e quatro aos trinta e sete anos estão representados vinte e três a que corresponde 26%, sendo a faixa etária mais representativa da amostra.

Dos trinta e oito aos quarenta e um anos estão representados seis que corresponde 7%, dos quarenta e dois aos quarenta e cinco anos estão representados sete que corresponde 8% e dos quarenta e seis aos cinquenta anos estão representados seis que corresponde a 7%, dos cinquenta e um aos cinquenta e quatro estão representados sete respondentes a que correspondem 8%, as idades compreendidas nas faixas etárias dos cinquenta e cinco aos cinquenta e oito e dos cinquenta e nove aos sessenta e um estão representadas cada uma por um respondente a que corresponde 1%.

Figura Representação da idade dos colaboradores das organizações

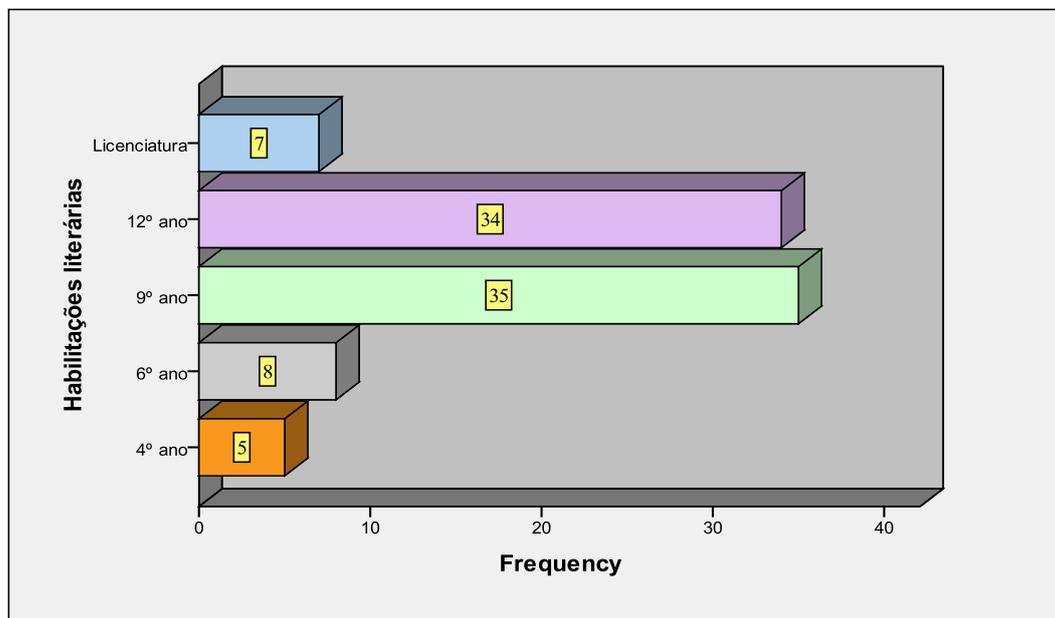


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações dos respondentes podemos observar que não existem colaboradores com os seguintes graus: doutoramento, mestrado e pós – graduação (0). Existem sete inquiridos com o grau de licenciado o que representa cerca de 8%, com o 12º ano existem trinta e quatro inquiridos, o que representa cerca de 38%, com o 9º ano a representatividade é de cerca de 39%, a que correspondem trinta e cinco inquiridos, com o 6º ano cerca de 9%, a que corresponde oito

colaboradores e com o 4º ano cerca de 6% a que corresponde cinco colaboradores. Donde se pode inferir que o grau de habilitações da maioria dos colaboradores é o 9º e 12º ano, que representam no total cerca de 78% da amostra.

**Figura : Representação das habilitações literárias dos colaboradores das organizações**



Fonte: Elaboração própria

Situação face ao emprego podemos constatar que existem cerca de 2% de respondentes a realizar estágio profissional, cerca de 21% em situação de contrato de trabalho temporário (cedência de pessoal), a que correspondem (19) e cerca de 38% com contrato de trabalho a termo certo e sem termo, representando (68) respondentes da amostra.

Podemos inferir que existe uma percentagem de colaboradores com contratos de trabalho a termo certo e com contrato de trabalho temporário que representa cerca de 59% de situações que não podem ser entendidas como de estabilidade para esses colaboradores, e que, possivelmente alguns dos resultados que iremos obter a nível de satisfação no trabalho estão fortemente influenciados por essas situações.

No âmbito da análise da amostra, quanto ao departamento onde desempenha funções podemos constar na tabela 14 a sua distribuição.

Observa-se que na empresa Tuboplan, Lda., o departamento onde existem maior número de respondentes é no da Qualidade (14), seguido da Logística e do Técnico (9), seguido do Administrativo – Financeiro (3) e por último o da Produção (2)

Na Etram Ld<sup>a</sup>, registam-se a seguinte distribuição pelos dois departamentos: Produção onde existe um maior número de respondentes (6) e no departamento Administrativo (2).

Na Insuflar, Ld<sup>a</sup> a distribuição é a seguinte: onde se regista um maior número de respondentes é no departamento de Produção (8), seguido do departamento Administrativo (2) e nos departamentos Comercial (1) e Financeiro (1).

**Tabela Análise da distribuição dos respondentes da por departamento**

<b>Organização onde desempenha funções</b>				
<b>Departamento onde está inserido</b>	<b>Tuboplan</b>	<b>Etram</b>	<b>Insuflar</b>	<b>Tecnotub</b>
<b>Administrativo-financeiro</b>	3	0	0	0
<b>Administrativo</b>	0	2	2	2
<b>Comercial</b>	0	0	1	0
<b>Financeiro</b>	0	0	1	0
<b>Logística</b>	9	0	0	0
<b>Produção</b>	2	6	8	30
<b>Qualidade</b>	14	0	0	0
<b>Técnico</b>	9	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

Na Tecnotub, Ld<sup>a</sup> regista – se um número de respondentes no departamento de Produção de trinta elementos e apenas dois no departamento Administrativo.

O que nos leva a concluir, se analisarmos no seu global, que a empresa em que se regista um maior número de respondentes a nível do departamento de Produção é na empresa Tecnotub, Ld<sup>a</sup>, seguida da Insuflar Ld<sup>a</sup> e da Etram, Ld<sup>a</sup>.

A empresa Tuboplan, Ld<sup>a</sup> detêm um número muito significativo de colaboradores pertencentes ao departamento da Qualidade assim como, da Logística e do Técnico. Efectivamente esse facto devesse à forma como está organizada a sua forma de funcionamento, em termos de produção, isto é, todo o pré – fabrico de tubagens industriais e acessórios são produzidos pela empresa especializada no ramo da soldadura que é a empresa sub - contratada Tecnotub, Ld<sup>a</sup>, esta realiza os trabalhos nas instalações da Tuboplan, Ld<sup>a</sup>. Todo o processo de recepção e expedição de materiais, a preparação de trabalhos para lançar em oficina (desenhos técnicos) e posteriormente o controlo e qualidade é da responsabilidade da Tuboplan, Ld<sup>a</sup>.

## 4.2. ANÁLISE DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÕES/RECOMPENSAS

Com a definição das variáveis criamos uma tabela de correspondência/análise que nos permitirá de uma forma harmoniosa prosseguir o nosso estudo.

No item da Unidade de Análise (3.6.3.) descrevemos resumidamente o que se pretende medir para as secções I e II do questionário que iremos de seguida analisar. Para o efeito arquitectámos as tabelas abaixo, que nos permitirão posteriormente analisar os resultados obtidos da observação dos questionários.

Tabela Correspondência/análise entre as variáveis de estudo para a secção I

Nº questão	Descrição	Dimensão
<b>Secção I</b>		
<b>Elementos Remuneratórios, Benefícios, Incentivos e Outras Recompensas</b>		
<b>R1 - Abonos Fixos</b>		
1	Remuneração Base	R1
2	Subsídio de Alimentação	
3	Subsídio de Turno	
6	Diuturnidades	
<b>R2 Abonos Variáveis (prémios)</b>		
4	Prémio de Assiduidade	R2
5	Prémio de Produtividade	
7	Prémio Anual	
8	Prémio Inovação	
<b>R3 Outros Benefícios Extrínsecos</b>		
9	Seguro de Saúde	R3
10	Seguro de Vida	
11	Plano de Pensões	
12	Plano de Reforma	
13	Viatura para uso profissional e pessoal	
14	Cartão de crédito com plafond anual	
<b>R4 Condições / Benefícios</b>		
15	Horário Flexível	R4
22	Rigidez Horário Trabalho	
19	Ambiente de trabalho	
21	Condições de trabalho	
<b>R5 Outros Incentivos</b>		
17	Autonomia e Responsabilidade	R5
20	Participação activa no processo decisão	
16	Oportunidades de desenvolvimento profissional	
18	Reconhecimento pelo seu trabalho	
23	Respeito e dignidade com que sou tratado na minha organização	
24	Com o interesse que a minha organização mostra pelo meu desempenho	

Fonte: Elaboração própria

Tabela Correspondência/análise entre as variáveis de estudo para a secção II

Nº questão	Descrição	Dimensão
<b>Secção II</b>		
<b>Satisfação</b>		
<b>S1 – Importância que a empresa dá aos colaboradores</b>		
1	A empresa valoriza a minha contribuição para o meu sucesso	S1
16	A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho	
17	A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho, o mais interessante possível	
<b>S2 – A empresa não valoriza as pessoas individualmente</b>		
3	A empresa não aprecia qualquer esforço da minha parte	S2
4	A empresa não tem em consideração os meus objectivos e valores individuais	
2	Se a empresa me quisesse substituir por alguém a ganhar um salário inferior ao meu não hesitaria em fazê-lo	
6	A empresa ignora qualquer queixa da minha parte	
7	A empresa negligência os meus interesses quando toma decisões que me afectam directamente	
10	Mesmo que fizesse o melhor trabalho do mundo a empresa não reconheceria	
13	Mal surgisse uma oportunidade, a empresa aproveitar-se-ia de mim	
14	A empresa não se preocupa minimamente comigo	
<b>S3 – Valorização na perspectiva social do colaborador (bem – estar)</b>		
8	A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema	S3
9	A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar	
11	A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessita-se de um favor especial	
5	A empresa iria aceitar bem uma ausência prolongada da minha parte, por motivo de doença	
12	A empresa preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho	
15	A empresa preocupa-se com as minhas opiniões	
<b>S4 – Sentido de pertença que o colaborador têm perante a organização</b>		
18	Ficaria muito contente em desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa	S4
19	Eu sinto os problemas desta empresa como os meus	
20	Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim	
21	Tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa	
22	Sinto-me como “fazendo parte de uma família” nesta empresa	
23	Sinto-me “ligado emocionalmente” a esta empresa	

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.1. ABONOS FIXOS (R1)

Relativamente aos quatro factores remuneratórios em análise podemos concluir que quanto à remuneração que vinte dos colaboradores estão insatisfeitos, o que representa percentualmente na amostra cerca de 23%, trinta e seis dos respondentes estão pouco satisfeitos com a remuneração base, o que em termos percentuais representa cerca de 40%, vinte e sete dos inquiridos estão satisfeitos, representando cerca de 30%, quatro dos colaboradores estão muito satisfeitos o que representa cerca de 5% dos respondentes, em termos da satisfação total dos respondentes observamos que existem dois respondentes a que corresponde cerca de 2%.

Na tabela abaixo poderemos observar em pormenor a percepção que os colaboradores têm relativamente a cada um dos abonos.

Tabela Abonos fixos (R1)

	Remuneração base		Subsídio de alimentação		Subsídio de turno		Diuturnidades	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Insatisfeito	20	22,5	6	6,7	1	1,1	7	7,9
Pouco Satisfeito	<b>36</b>	<b>40,4</b>	24	27,0	2	2,2	1	1,1
Satisfeito	27	30,3	<b>43</b>	<b>48,3</b>	6	6,7	9	10,1
Muito Satisfeito	4	4,5	6	6,7	2	2,2	1	1,1
Totalmente Satisfeito	2	2,2	2	2,2	0	,0	1	1,1
Não se Aplica	0	,0	8	9,0	<b>78</b>	<b>87,6</b>	<b>70</b>	<b>78,7</b>
Total	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao *subsídio de alimentação* seis colaboradores estão insatisfeitos, o que representa cerca de 7% dos respondentes, vinte e quatro estão pouco satisfeitos o que representa 27% dos respondentes, quarenta e três dos respondentes estão satisfeitos o que representa cerca de 48% da amostra, seis dos respondentes estão muito satisfeitos, o que representa cerca de 7%, dois dos respondentes estão totalmente satisfeitos, a que corresponde cerca de 2%. De referir que este abono não é aplicável a oito colaboradores o que representa 9% dos respondentes.

Na amostra de oitenta e nove respondentes setenta e oito não são abonados do *subsídio de turno*, a que corresponde cerca de 88%, existe um respondente cujo grau

de insatisfação relativamente ao montante do *subsídio de turno* representa cerca de 1%, dois respondentes pouco satisfeitos, o que representa cerca de 2%, seis respondentes satisfeitos, o que representa cerca de 7%, dois muito satisfeitos, o que representa cerca de 2% e nenhum dos respondentes se encontra totalmente satisfeito.

Relativamente ao abono de *diuturnidades* na amostra em análise podemos observar que sete dos respondentes estão insatisfeitos, o que representa cerca de 8%, um dos respondentes encontra-se pouco satisfeito, o que representa cerca de 1%, nove dos respondentes estão satisfeitos, o que representa cerca de 10%, um dos respondentes encontra-se muito satisfeito, o que representa cerca de 1% e um dos respondentes encontra-se totalmente satisfeito, o que representa cerca de 1%.

Na generalidade o *subsídio de turno e as diuturnidades* são aplicáveis a apenas onze e dezanove colaboradores respectivamente. Em termos percentuais o *subsídio de turno*, quando aplicável representa um grau de satisfação ou muita satisfação de cerca de 72%. O que em termos quantitativos significa que oito em onze estão muito satisfeitos ou satisfeitos. O abono de *diuturnidades*, quando aplicável, representa um grau de satisfação de cerca de 47.4% e de insatisfação de cerca de 36.8%, isto significa que nove dos respondentes estão satisfeitos e sete estão insatisfeitos.

Esta ausência de abonos poder-se-á dever a inúmeros factores nomeadamente o caso de existirem poucos colaboradores a terem o seu horário de trabalho por turnos. No que diz respeito às *diuturnidades* a percentagem de não aplicabilidade também é bastante elevada, este facto está relacionado com a ausência desse abono nos contratos colectivos de trabalho em vigor em cada uma das organizações.

#### **4.2.2. ABONOS VARIÁVEIS (R2)**

Relativamente aos quatro tipos de prémios em análise observamos fundamentalmente o seguinte: esse tipo de abonos não é aplicável para uma elevada percentagem de respondentes.

Na tabela abaixo poderemos observar detalhadamente em cada uma das organizações objecto de análise como se distribuem estes abonos.

**Tabela Prêmio de assiduidade - Organização onde desempenha funções**

		Organização onde desempenha funções				Total
		Tuboplan	Etram	Insuflar	Tecnotub	
<b>Prêmio de assiduidade</b>	Insatisfeito	4	2	1	2	9
	Pouco Satisfeito	2	0	0	0	2
	Satisfeito	9	0	1	2	12
	Muito Satisfeito	0	0	1	2	3
	Não se Aplica	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>63</b>
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>89</b>

Fonte: Elaboração própria

Na Tuboplan, Ld<sup>a</sup>. é aplicável apenas a quinze dos colaboradores, encontrando-se nove satisfeitos, representando 60%, dois dos respondentes estão pouco satisfeitos, representando 13% e quatro dos respondentes estão insatisfeitos, representando 27%.

Na Etram, Ld<sup>a</sup> este abono é aplicável apenas a dois respondentes, qualquer um deles se encontra insatisfeito.

Na Insuflar, Ld<sup>a</sup>. é aplicável a três respondentes, representando em termos percentuais cerca de 33.33% para cada um dos níveis de insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Na Tecnotub Ld<sup>a</sup>. regista - se a sua aplicabilidade apenas a seis dos respondentes, estando dois insatisfeitos, dois satisfeitos e dois muito satisfeitos o que representa percentualmente cerca de 33.33%.

**Tabela Prêmio de produtividade - Organização onde desempenha funções**

		Organização onde desempenha funções				Total
		Tuboplan	Etram	Insuflar	Tecnotub	
<b>Prêmio de produtividade</b>	Insatisfeito	5	1	1	2	9
	Pouco Satisfeito	5	2	0	0	7
	Satisfeito	9	0	1	4	14
	Muito Satisfeito	0	0	1	2	3
	Totalmente Satisfeito	0	0	0	1	1
	Não se Aplica	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>55</b>
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>89</b>

Fonte: Elaboração própria

Na Tuboplan, Ld<sup>a</sup>. é aplicável a dezanove dos colaboradores, encontrando-se nove satisfeitos, representando 48%, cinco dos respondentes estão pouco satisfeitos, representando 26% e cinco dos respondentes estão insatisfeitos, representando 26%.

Na Etram, Ld<sup>a</sup> este abono é aplicável apenas a três respondentes, encontrando-se dois pouco satisfeitos, representando 67%, um dos respondentes estão insatisfeito, representando 33%

Na Insuflar, Ld<sup>a</sup> é aplicável a três respondentes, representando em termos percentuais cerca de 33.33% para cada um dos níveis de insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Na Tecnotub Ld<sup>a</sup>. a sua aplicabilidade é visível apenas em nove dos colaboradores respondentes, estando dois insatisfeitos, representando em termos percentuais cerca de 22%, quatro satisfeitos, representando cerca de 45%, dois muito satisfeitos, representando cerca de 22% e um dos respondentes está totalmente satisfeito o que representa percentualmente cerca de 11%.

**Tabela Prêmio anual em função dos resultados do exercício - Organização onde desempenha funções**

		Organização onde desempenha funções				Total
		Tuboplan	Etram	Insuflar	Tecnotub	
<b>Prêmio anual em função dos resultados do exercício</b>	Insatisfeito	7	3	2	2	14
	Pouco Satisfeito	4	3	0	0	7
	Satisfeito	11	0	1	4	16
	Muito Satisfeito	1	0	0	2	3
	Totalmente Satisfeito	1	0	0	0	1
	Não se Aplica	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	48
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>89</b>

Fonte: Elaboração própria

Na Tuboplan, Ld<sup>a</sup>. é aplicável a vinte e quatro dos colaboradores, encontrando-se quatro pouco satisfeitos, representando 17%, doze dos respondentes estão satisfeitos, ou muito satisfeitos representando 50% e um dos respondentes está totalmente satisfeito, representando 4%. O nível de satisfação global é de 71%.

Na Etram, Ld<sup>a</sup> este abono é aplicável apenas a seis respondentes, encontrando-se três pouco satisfeitos, representando 50%, três dos respondentes estão insatisfeito, representando 50%.

Na Insuflar, Ld<sup>a</sup> é aplicável a três respondentes, representando em termos percentuais cerca de 33% para o nível de satisfeito, dois dos respondentes estão insatisfeitos, representando 67%.

Na Tecnotub Ld<sup>a</sup>. a sua aplicabilidade constata-se apenas em oito dos colaboradores respondentes, estando dois insatisfeitos, representando em termos percentuais cerca de 25%, seis satisfeitos ou muito satisfeitos, representando cerca de 75%.

**Tabela Prêmio de inovação - Organização onde desempenha funções**

		Organização onde desempenha funções				Total
		Tuboplan	Etram	Insuflar	Tecnotub	
<b>Prêmio de inovação</b>	Insatisfeito	1	3	0	3	7
	Pouco Satisfeito	3	1	0	0	4
	Satisfeito	1	0	1	1	3
	Muito Satisfeito	0	0	0	2	2
	Totalmente Satisfeito	0	0	0	1	1
	Não se Aplica	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	72
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>89</b>

Fonte: Elaboração própria

Na empresa Tuboplan, Lda o grau de satisfação é de 80%, variando entre o pouco satisfeito e o satisfeito, quatro respondentes. Um respondente está insatisfeito a que corresponde 20%.

Na Etram, Lda o grau de insatisfação é bastante elevado, o número de respondentes insatisfeitos é de três a que corresponde 75%. Um dos respondentes está satisfeito o que representa 25%.

Na Insuflar, Lda existe apenas um respondente satisfeito a que corresponde 100%.

Na Tecnotub, Lda 57% dos respondentes estão satisfeitos (1), muito satisfeitos (2) e totalmente satisfeitos (1). Três dos respondentes estão insatisfeitos o que representa 43%.

Na tabela abaixo (tabela 22) iremos de uma forma sintética e para conclusão analisar o impacto que estes abonos têm sobre os colaboradores das quatro organizações.

**Tabela Abonos variáveis (prêmios) (R2)**

	Prêmio de assiduidade		Prêmio de produtividade		Prêmio anual em função dos resultados do exercício		Prêmio de inovação	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Insatisfeito	9	10,1	9	10,1	14	15,7	<b>7</b>	7,9
Pouco Satisfeito	2	2,2	7	7,9	7	7,9	4	4,5
Satisfeito	12	13,5	14	15,7	16	18,0	3	3,4
Muito Satisfeito	3	3,4	3	3,4	3	3,4	2	2,2
Totalmente Satisfeito	0	,0	1	1,1	1	1,1	1	1,1
Não se Aplica	<b>63</b>	<b>70,8</b>	<b>55</b>	<b>61,8</b>	<b>48</b>	<b>53,9</b>	<b>72</b>	<b>80,9</b>
Total	89	100,0	89	100,0	89	100,0	89	100,0

Fonte: Elaboração própria

O *prémio de assiduidade* não é aplicável para sessenta e três dos respondentes, representando em termos percentuais cerca de 71%.

No que diz respeito ao *prémio de produtividade* não é aplicável para cinquenta e cinco dos respondentes, representando em termos percentuais cerca de 62%.

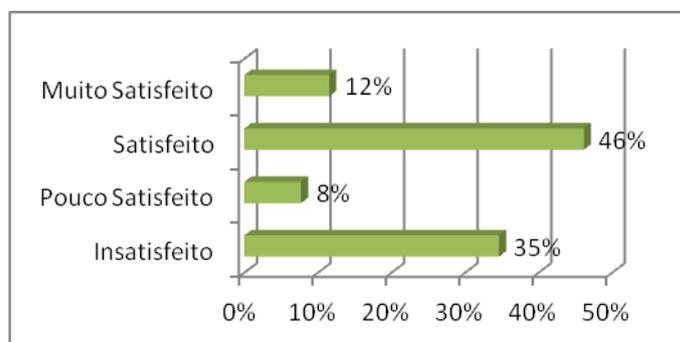
O *prémio anual em função dos resultados do exercício* também não é aplicável a quarenta e oito respondentes, a que corresponde cerca de 54%.

O *prémio de inovação* é dos quatro abonos variáveis aquele que têm menos representatividade, dado trata – se de um abono não aplicável a setenta e dois respondentes o que representa cerca de 81%.

Da amostra de empresas em análise poderemos concluir que a sua aposta não passa pela inovação directamente relacionada com a participação dos seus colaboradores, não dão por isso grande ênfase a este parâmetro.

Podemos observar de uma forma sintética a distribuição relativamente aos prémios, nas figuras 11, 12, 13 e 14.

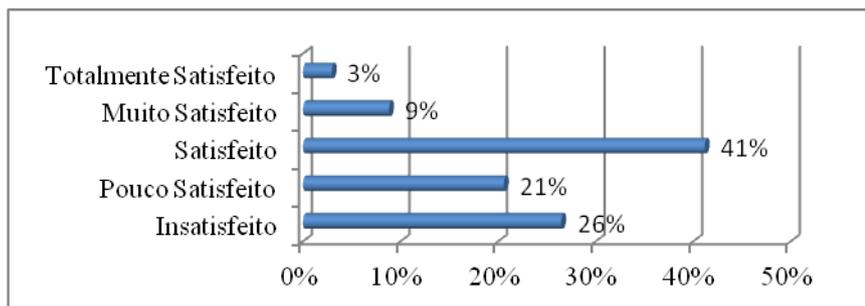
**Figura Representação do grau de satisfação dos colaboradores referente ao abono variável - prémio de assiduidade**



Fonte: Elaboração própria

Da análise gráfica podemos verificar que da amostra dos respondentes em análise 46% estão satisfeitos com a atribuição deste prémio, pouco satisfeitos estão 8%, muito satisfeitos 12% e insatisfeitos 35%.

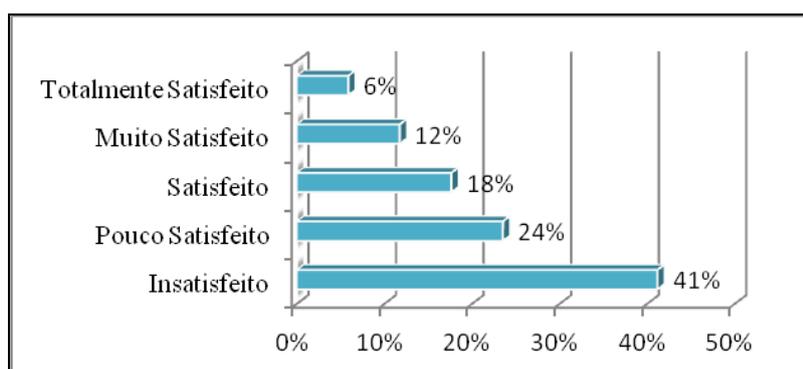
**Figura Representação do grau de satisfação dos colaboradores referente ao abono variável - prémio de produtividade**



Fonte: Elaboração própria

Da análise gráfica podemos verificar que da amostra dos respondentes em análise 41% estão satisfeitos com a atribuição deste prémio, pouco satisfeitos estão 21%, muito satisfeitos 9%, totalmente satisfeitos 3% e insatisfeitos 26%.

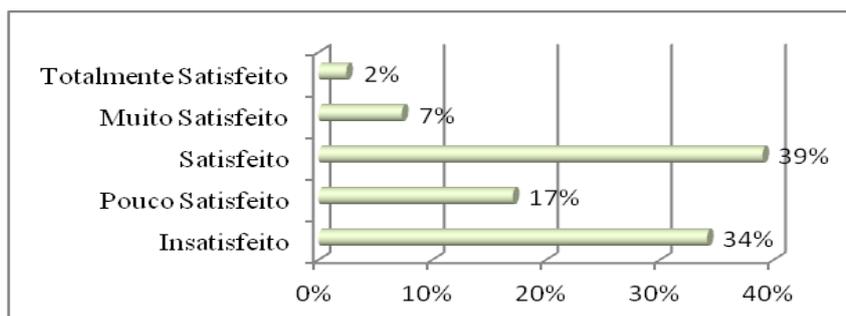
**Figura Representação do grau de satisfação dos colaboradores referente ao abono variável - prémio de inovação**



Fonte: Elaboração própria

Da análise gráfica podemos verificar que da amostra dos respondentes em análise 18% estão satisfeitos com a atribuição deste prémio, pouco satisfeitos estão 24%, muito satisfeitos 12%, totalmente satisfeitos 6% e insatisfeitos 41%.

**Figura Representação do grau de satisfação dos colaboradores referente ao abono variável - prémio anual em função dos resultados do exercício.**



Fonte: Elaboração própria

Da análise gráfica podemos verificar que da amostra dos respondentes em análise 39% estão satisfeitos com a atribuição deste prémio, pouco satisfeitos estão 17%, muito satisfeitos 7%, totalmente satisfeitos 2% e insatisfeitos 34%.

### 4.2.3. OUTROS BENEFÍCIOS EXTRÍNSECOS (R3)

Seguidamente analisaremos qual a percepção que os respondentes têm relativamente a outros benefícios extrínsecos.

Nas tabelas abaixo poderemos observar os resultados globais a cada um dos itens em análise.

**Tabela Outros benefícios extrínsecos (R3)**

	Seguro de saúde		Seguro de vida		Plano de pensões		Plano de reforma		Viatura para utilização profissional e pessoal		Cartão de crédito da empresa com <i>plafond</i> anual	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Insatisfeito	3	3,4	2	2,2	2	2,2	3	3,4	3	3,4	2	2,2
Pouco Satisfeito	7	7,9	5	5,6	4	4,5	6	6,7	3	3,4	1	1,1
Satisfeito	18	20,2	11	12,4	2	2,2	1	1,1	12	13,5	3	3,4
Muito Satisfeito	2	2,2	1	1,1	1	1,1	2	2,2	3	3,4	0	,0
Totalmente Satisfeito	2	2,2	1	1,1	0	,0	1	1,1	1	1,1	0	,0
Não se Aplica	57	64,0	69	77,5	80	89,9	76	85,4	67	75,3	83	93,3
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos seis géneros de benefícios em análise constatamos que esses tipo de abonos não é aplicável para uma elevada percentagem de respondentes.

O *seguro de saúde* não é aplicável para cinquenta e sete deles, representando em termos percentuais 64%.

No que diz concerne ao *seguro de vida* não é aplicável para sessenta e nove dos respondentes, representando em termos percentuais cerca de 78%.

O *plano de pensões* também não é aplicável a oitenta respondentes, a que corresponde cerca de 90%.

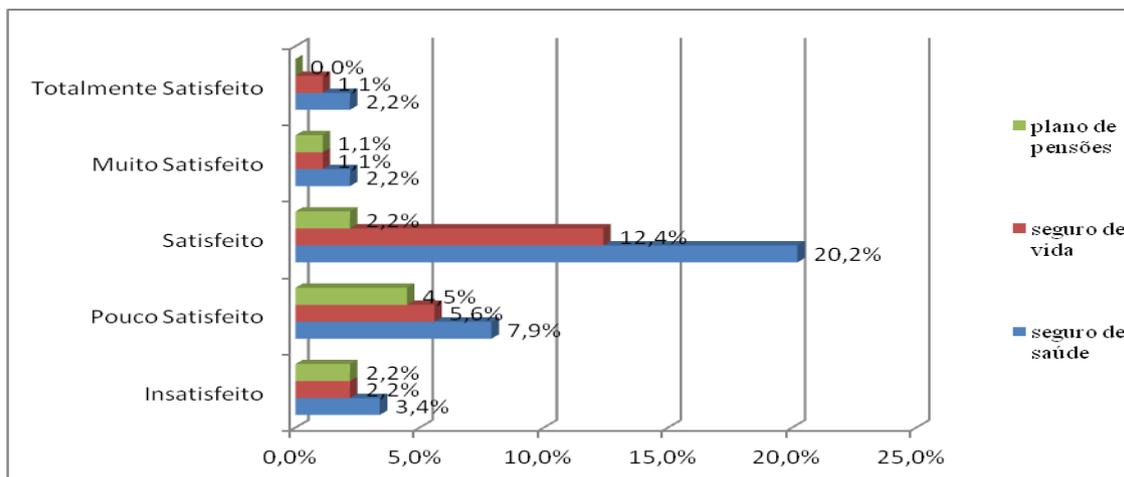
O *plano de reforma* também não é aplicável a setenta e seis respondentes, a que corresponde cerca de 85%.

A *viatura para utilização profissional e pessoal* não é aplicável para sessenta e sete respondentes, o que representa cerca de 75%.

O cartão de crédito da empresa com plafond anual não é aplicável para oitenta e três dos respondentes, o que representa cerca de 93%.

Importa pois, detalhar a percepção de cada um dos respondentes para a escala dos graus que vai de insatisfeito até ao totalmente satisfeito, poderemos observar as representações gráficas abaixo (fig. 15 e 16).

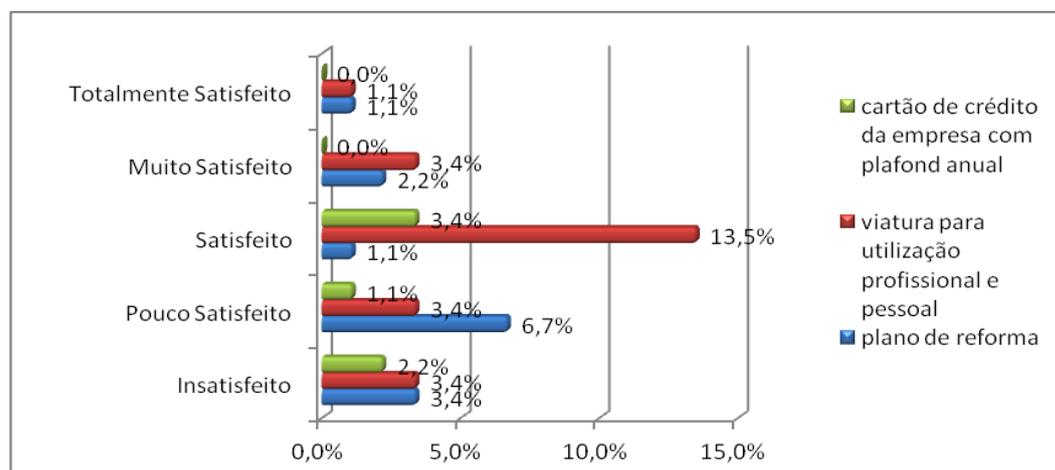
**Figura Representação de Outros Benefícios Extrínsecos (seguro de saúde, seguro de vida e plano de pensões)**



Fonte: Elaboração própria

O nível de satisfação é maior quando se trata do *seguro de saúde*, representando 32,5%. O *seguro de vida* também têm um grau de significância relativamente elevado, representando 20,2%. O *plano de pensões* têm um grau de satisfação reduzido, representando apenas 7,8%. O nível de insatisfação é de 2,2% para o *plano de pensões* e *seguro de vida*, para o *seguro de saúde* o nível é maior, situando –se nos 3,4%.

**Figura Outros benefícios extrínsecos (plano de reforma, viatura para utilização profissional e pessoal e cartão de crédito da empresa com plafond anual)**



Fonte: Elaboração própria

O nível de satisfação é maior quando se observa a detenção de *viatura para utilização profissional e pessoal*, representando 21.4%. O *cartão de crédito da empresa com plafond anual* têm um grau de significância relativamente reduzido, representando 4.5%. O *plano de reforma* têm um grau de satisfação reduzido, representando apenas 11.1%. O grau de insatisfação é de 2.2% para o *cartão de credito da empresa com plafond anual* e de 3.4% para a utilização da viatura para fins profissionais e pessoais e plano de reforma.

Em síntese poderemos afirmar que os *Outros Benefícios Extrínsecos (R3)* não são aplicáveis na sua maioria para qualquer um dos respondentes mas, quando aplicáveis os respondentes tem um grau de satisfação que varia entre o pouco satisfeito, até ao totalmente satisfeito em que tem maior relevância o *seguro de saúde* (32.5%), antecedido da *utilização de viatura para uso profissional e pessoal* (21.4%), precedido do *seguro de vida* (20.2%), posteriormente o *plano de reforma* (11.1%), de seguida o *plano de pensões* (7.8%) e finalmente o *cartão de crédito da empresa com plafond anual* (4.5%).

#### 4.2.4. CONDIÇÕES/BENEFÍCIOS (R4)

Da dimensão das condições / benefícios iremos analisar a percepção que os respondentes têm relativamente a cada uma das variáveis, das quais fazem parte o *horário flexível, a rigidez do horário de trabalho, as condições de trabalho e o ambiente de trabalho*.

Existe nas empresas uma liberdade para pontualmente ser ajustado o horário de trabalho, este poderá ocorrer sempre que exista interesse de ambas as partes envolvidas.

Na tabela abaixo poderemos observar o grau de satisfação dos respondentes.

**Tabela Condições / Benefícios (R4)**

	Rigidez do horário de trabalho		Condições de trabalho		Ambiente de trabalho	
	N	%	N	%	N	%
Insatisfeito	1	1,1	3	3,4	2	2,2
Pouco Satisfeito	5	5,6	15	16,9	8	9,0
Satisfeito	64	71,9	59	66,3	44	49,4
Muito Satisfeito	9	10,1	6	6,7	26	29,2
Totalmente Satisfeito	3	3,4	6	6,7	9	10,0
Não se Aplica	7	7,9	0	,0	.0	.0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria

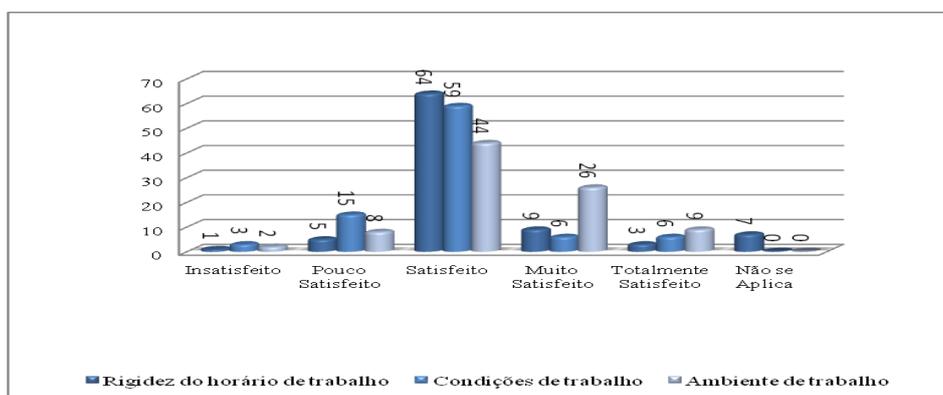
Da análise à *rigidez do horário de trabalho* tiraram-se as seguintes ilações: oitenta e um dos respondentes estão satisfeitos, o que representa 80%, apenas um dos respondentes está insatisfeito o que representa cerca de 1.1% e não é aplicável a sete dos respondentes o que representa cerca de 7.9%.

Relativamente às *condições de trabalho* oitenta e seis dos respondentes estão satisfeitos, representando cerca de 96.6%, três dos respondentes estão insatisfeitos o que representa 3,4%.

No que diz respeito ao *ambiente de trabalho* oitenta e sete dos respondentes está satisfeito, representando cerca de 97.6%, existindo apenas dois respondentes que estão insatisfeitos, o que representa 2.2%.

No gráfico abaixo poderemos observar a percepção dos respondentes relativamente à dimensão em análise (R4).

**Figura Representação das Condições / Benefícios**



Fonte: Elaboração própria

Da análise da dimensão condições / benefícios podemos concluir que na irrefutável maioria os respondentes estão satisfeitos no que respeita à *rigidez do horário de trabalho*, sessenta e quatro estão satisfeitos, quanto às *condições de trabalho* cinquenta e nove estão satisfeitos e relativamente ao *ambiente de trabalho* quarenta e quatro estão satisfeitos.

Não se aplicando a *rigidez do horário de trabalho* para sete dos respondentes.

Os respondentes estão satisfeitos, variando a suas respostas desde o pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito a totalmente satisfeito, com estas condições / benefícios que não configurando um valor monetário é sem dúvida muito importante para o bem – estar / satisfação dos colaboradores. Os respondentes estão mais satisfeitos com as *condições de trabalho e o ambiente de trabalho*.

#### 4.2.5. OUTROS INCENTIVOS (R5)

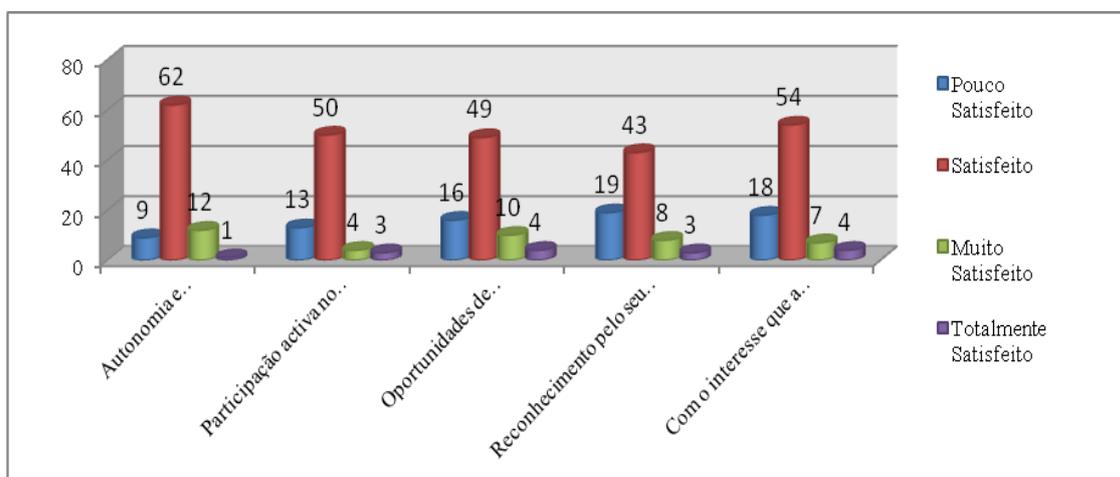
Seguidamente iremos analisar a dimensão “outros incentivos” e apurar qual o grau de satisfação que os respondentes têm relativamente a cada um dos quesitos.

Registam-se as seguintes observações de insatisfação relativamente a cada um dos quesitos:

- *Autonomia e responsabilidade* – dois respondentes.
- *Participação activa no processo de decisão* – um respondente.
- *Oportunidades de desenvolvimento profissional* – seis respondentes.
- *Reconhecimento pelo seu trabalho* – catorze respondentes.
- *Com o interesse que a minha organização mostra pelo meu desempenho* – cinco respondentes.

No gráfico abaixo podemos observar o grau de satisfação relativo a Outros Incentivos, fazendo este parte da última dimensão em análise no que diz respeito aos elementos remuneratórios, benefícios, incentivos e outras recompensas.

Figura Representação do grau de satisfação relativo a Outros Incentivos



Fonte: Elaboração própria

Na tabela abaixo poderemos observar a percepção que os respondentes das quatro organizações têm relativamente aos cinco quesitos de Outros Incentivos do sistema de recompensas.

**Tabela Outros Incentivos (R 5)**

	Autonomia e responsabilidade		Participação activa no processo de decisão		Oportunidades de desenvolvimento profissional		Reconhecimento pelo seu trabalho		Com o interesse que a minha organização mostra pelo meu desempenho	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Insatisfeito	2	2,2	1	1,1	6	6,7	14	15,7	5	5,6
Pouco Satisfeito	9	10,1	13	14,6	16	18,0	19	21,3	18	20,2
Satisfeito	62	69,7	50	56,2	49	55,1	43	48,3	54	60,7
Muito Satisfeito	12	13,5	4	4,5	10	11,2	8	9,0	7	7,9
Totalmente Satisfeito	1	1,1	3	3,4	4	4,5	3	3,4	4	4,5
Não se Aplica	3	3,4	18	20,2	4	4,5	2	2,2	1	1,1
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente a cada um dos quesitos em análise podemos verificar que o grau de satisfação é bastante elevado representando respectivamente 84, 70, 79, 73 e 83 dos respondentes.

### **4.3. ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Na secção II do inquérito por questionários aplicados aos oitenta e nove respondentes obtivemos os seguintes resultados para as dimensões S1, S2, S3 e S4, os quais vão ser objecto de análise detalhada nos sub – capítulos seguintes.

#### **4.3.1. A IMPORTÂNCIA QUE A EMPRESA DÁ AOS COLABORADORES (S1)**

Nesta dimensão iremos analisar os dados recolhidos na aplicação do inquérito por questionário para os seguintes quesitos: *A empresa valoriza a minha contribuição para o meu sucesso, A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho e A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho o mais interessante possível,* quesitos esses que fazem parte da dimensão da percepção que os colaboradores têm relativamente à importância que a empresa dá aos colaboradores.

Obtivemos os resultados que constam na tabela abaixo, dos quais podemos extrair ilações.

**Tabela Importância que a empresa dá aos colaboradores (S1)**

		Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
A empresa valoriza a minha contribuição para o meu sucesso	N	7	10	26	23	23
	%	7,9	11,2	29,2	25,8	25,8
A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho	N	2	7	44	18	18
	%	2,2	7,9	49,4	20,2	20,2
A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho, o mais interessante possível	N	9	5	37	19	19
	%	10,1	5,6	41,6	21,3	21,3
<b>Média</b>	Nº	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>% Média</b>	%	<b>6,74%</b>	<b>8,24%</b>	<b>40,07%</b>	<b>22,47%</b>	<b>22,47%</b>

Fonte: Elaboração própria

- *A empresa valoriza a minha contribuição para o meu sucesso:*

Quarenta e seis dos respondentes concordam ou concordam em parte, o que representa cerca de 52%. Mais de metade dos respondentes tem um sentimento de satisfação relativamente a este quesito bastante elevado.

Dezassete dos respondentes discordam ou discordam em parte, o que representa cerca de 19%, não existe por parte destes respondentes a sensação que a empresa valorize as suas contribuições para os seus sucessos.

Para vinte e seis dos respondentes, o que representa cerca de 29%, este quesito não têm grande relevância, o sentimento de satisfação no trabalho não é enaltecido.

- *A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho:*

Quarenta e quatro dos respondentes concordam ou concordam em parte, o que representa cerca de 40.4%. Os respondentes têm um sentimento de satisfação relativamente a este quesito relativamente elevado.

Nove dos respondentes discordam ou discordam em parte, o que representa cerca de 10.1%, não existe por parte destes respondentes a sensibilidade que a empresa se orgulhe dos sucessos de cada um no trabalho.

Para quarenta e quatro dos respondentes, o que representa cerca de 49.4%, este quesito não têm grande relevância, o sentimento de que a organização se orgulha do sucesso de cada um dos respondentes não é um factor que sintam existir um *feedback* por parte das organizações.

- *A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho, o mas interessante possível:*

Trinta e oito respondentes concordam ou concordam em parte, o que representa cerca de 42.6%. Os respondentes não têm um sentimento de satisfação relativamente a este quesito tão elevado como nos dois anteriores.

Catorze dos respondentes discordam ou discordam em parte, o que representa cerca de 15.7%, não existe por parte destes respondentes o sentimento que a empresa faça esforços no sentido de tornar o seu trabalho, o mais interessante possível.

Para trinta e sete dos respondentes, o que representa cerca de 41.6%, este quesito não têm grande relevância, o sentimento de que a organização faça esforços no sentido de tornar o seu trabalho, o mais interessante possível não é percebido por uma grande parte dos respondentes.

Em suma, dos três quesitos analisados, em termos da satisfação no trabalho e a percepção que os respondentes têm relativamente à importância que as organizações dão aos colaboradores poderemos concluir que têm um sentimento de concordância/satisfação elevada (51.6%) relativamente à valorização que a contribuição individual tem para o seu sucesso. Relativamente ao sentimento de orgulho / valorização do sucesso no meio empresarial o número de respondentes que representa 40.4%, não é tão elevado, no entanto existe uma noção de que as organizações fazem esforços no sentido de tornar o trabalho dos seus colaboradores o mais interessante possível, representando cerca de 42.6%.

Relativamente aos três quesitos em análise observamos que existem em média seis colaboradores que discordam da importância que a empresa dá aos seus colaboradores, representando 6.74%, sete deles discordam parcialmente, representando 8.24%, trinta e seis não concordam nem discordam, representando 40.07% e quarenta concordam em parte ou concordam, representando 44.94%.

Globalmente podemos inferir que o nível de satisfação dos quarenta respondentes é positivo, existindo um grau de satisfação interiorizado pelos respondentes relativamente à percepção que têm da importância que a empresa dá aos mesmos.

Não menos importante é a ilação que extraímos quando trinta e seis dos respondentes que não concordam nem discordam e que poderá estar associada a inúmeros factores, podemos questionar o porquê deste sentimento o qual nos poderá nortear para inúmeros campos de análise, como seja por exemplo o facto de alguns respondentes não terem uma grande inter-acção, para além de meros executantes de determinadas tarefas para os quais foram admitidos.

### 4.3.2. A EMPRESA NÃO VALORIZA AS PESSOAS INDIVIDUALMENTE (S2)

Nesta dimensão iremos analisar os dados recolhidos na aplicação do inquérito por questionário para os quesitos constantes na tabela abaixo.

**Tabela A empresa não valoriza as pessoas individualmente (S2)**

		Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
A empresa não aprecia qualquer esforço extra da minha parte	N	27	18	20	14	10
	%	30,3	20	22,5	15,7	11,2
A empresa não tem em consideração os meus objectivos e valores individuais	N	9	7	28	17	28
	%	10,1	7,9	31,5	19,1	31,5
Se a empresa me quisesse substituir por alguém a ganhar um salário inferior ao meu não hesitaria em fazê-lo	N	14	14	30	14	17
	%	15,7	15,7	33,7	15,7	19,1
A empresa ignora qualquer queixa da minha parte	N	25	19	23	13	9
	%	28,1	21,3	25,8	14,6	10,1
A empresa negligência os meus interesses quando toma decisões que me afectam directamente	N	19	14	40	10	6
	%	21,3	15,7	44,9	11,2	6,7
Mesmo que fizesse o melhor trabalho do mundo a empresa não o reconheceria	N	36	13	19	13	8
	%	40,4	14,6	21,3	14,6	9
Mal surgisse uma oportunidade, a empresa aproveitar-se-ia de mim	N	27	17	36	5	4
	%	30,3	19,1	40,4	5,6	4,5
A empresa não se preocupa minimamente comigo	N	44	19	21	4	1
	%	49,4	21,3	23,6	4,5	1,1
<b>Média</b>		<b>25,12</b>	<b>15,12</b>	<b>27,13</b>	<b>11,25</b>	<b>10,38</b>
<b>% Média</b>		<b>28,23%</b>	<b>16,99%</b>	<b>30,48%</b>	<b>12,64%</b>	<b>11,66%</b>

Fonte: Elaboração própria

Da análise à variável *a empresa não valoriza as pessoas individualmente* podemos constatar o seguinte quando se aplicaram as seguintes questões:

- *A empresa não aprecia qualquer esforço extra da minha parte* – os vinte e sete respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 30%, dezoito discordam em parte, representando 20%, vinte dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 23%, catorze concordam em parte, representando cerca de 16% e dez respondentes concordam, representando cerca de 11%.

Os respondentes discordam ou discordam em parte (45), representando 50.3%, dessa afirmação o que significa que existe um reconhecimento por parte destes de que as organizações onde estão inseridos reconhecem o seu trabalho, inclusive o esforço extra que muitas vezes é necessário fazer para além das tarefas que lhe estão distribuídas, esse esforço poderá ocorrer pelos mais variados motivos.

- *A empresa não tem em consideração os meus objectivos e valores individuais* - os nove respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 10%, sete discordam em parte, representando 8%, vinte e oito dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 32%, dezasseis concordam em parte, representando cerca de 19% e vinte e oito respondentes concordam, representando cerca de 11%.

Os respondentes têm um grau de insatisfação que corresponde a cerca de 50.6%, dos oitenta e nove respondentes quarenta e cinco concordam ou concordam em parte. Apenas dezasseis dos respondentes discordam ou discordam em parte, o que representa 18%. Existe um sentimento da satisfação muito baixo relativamente a este quesito.

Vinte e oito respondentes, representando 31.5% não discordam nem concordam, isto é, para eles, não existe algo claro e evidente que lhes permita inferir se as organizações têm ou não em consideração os seus objectivos e valores individuais.

- *Se a empresa me quisesse substituir por alguém a ganhar um salário inferior ao meu não hesitaria em fazê-lo* - os catorze respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 16%, catorze discordam em parte, representando 16%, trinta dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 34%, catorze concordam em parte, representando cerca de 16% e dezasseis respondentes concordam, representando cerca de 19%.

Percentualmente constatamos que os respondentes que discordam ou discordam em parte correspondem a 31.4%, aqueles que concordam ou concordam em parte correspondem a 34.8% e aqueles que não discordam nem concordam corresponde a

33.7%. Das respostas aos quesitos observados até ao momento, para esta dimensão (S2) existe um sentimento muito semelhante para cada um.

- *A empresa ignora qualquer queixa da minha parte* - os vinte e cinco respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 28%, dezanove discordam em parte, representando 21%, vinte e três dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 26%, treze concordam em parte, representando cerca de 15% e nove respondentes concordam, representando cerca de 10%.

- *A empresa negligência os meus interesses quando toma decisões que me afectam directamente* - os dezanove respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 21%, catorze discordam em parte, representando 16%, quarenta

dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 45%, dez concordam em parte, representando cerca de 11% e seis respondentes concordam, representando cerca de 7%.

Os respondentes têm um grau de satisfação de 37% relativamente a este quesito, para eles (33) as empresas não negligenciam os seus interesses quando tomam decisões que os afectam directamente, existe um sentimento de “afectividade” entre os respondentes e a organização a que estão vinculados.

Na sua maioria (40) existe um sentimento representando cerca de 44.9% por parte dos inquiridos que não têm uma percepção ou opinião formada relativamente a este quesito, poder-se-á dever a inúmeros factores, nomeadamente o desconhecimento da tomada de decisão por parte da gestão de topo, dos responsáveis de departamentos ou por imposição legal.

- *Mesmo que fizesse o melhor trabalho do mundo a empresa não o reconhecia* - os trinta e seis respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 40%, treze discordam em parte, representando 15%, dezanove dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 21%, treze concordam em parte, representando cerca de 15% e oito respondentes concordam, representando 9 %.

Para quarenta e nove respondentes as empresas reconhecem o seu trabalho por isso estão satisfeitos, o que representa 55% do total.

- *Mal surgisse uma oportunidade, a empresa aproveitar-se-ia de mim* - os vinte e sete respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 30%, dezassete discordam em parte, representando 19%, trinta e seis dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 40%, cinco concordam em parte, representando cerca de 6% e quatro respondentes concordam, representando cerca de 5%.

Para uma esmagadora maioria de respondentes o sentimento que têm relativamente a este quesito é de satisfação, como se pode inferir da análise, existem quarenta e quatro respondentes que discordam ou discordam em parte, a que corresponde 49.4%. Mais uma vez, nesta dimensão estamos perante uma situação em que existe por parte dos respondentes uma sensação de bem – estar / satisfação entre os respondentes e as organizações. A percepção que os respondentes têm é que as organizações não vêem os recursos humanos como meros recursos / instrumentos, existe respeito pelos colaboradores.

- *A empresa não se preocupa minimamente comigo* - os quarenta e quatro respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 49%, dezanove discordam

em parte, representando cerca de 21%, vinte e um dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 24%, quatro concordam em parte, representando cerca de 5% e um respondente concorda, representando cerca de 1%.

Dos setenta e três respondentes a que corresponde 70.7%, estão em desacordo ou desacordo parcial com este quesito, o que significa que os respondentes estão maioritariamente satisfeitos com a percepção que as organizações têm deles, ou seja existe um sentimento muito importante porque os respondentes entendem que as organizações a que pertencem se preocupam com eles. Regista-se que o sentimento inverso é apenas percebido por cinco respondentes, a que corresponde 5.6%.

Da análise global à média de respostas aos oito quesitos podemos retirar as seguintes conclusões:

Para vinte e cinco dos respondentes a empresa valoriza as pessoas individualmente e para quinze dos respondentes também tem parcialmente essa percepção.

Para vinte e sete dos respondentes a empresa não valoriza as pessoas individualmente, estes não concordam nem discordam o que poderá significar por exemplo que quando um colaborador detectou um problema que ocorreu e se pontualmente o solucionou, não foi enaltecido o seu desempenho, não lhe foi dado nenhum elogio directamente o que o poderá levar a ter esta atitude/resposta.

#### **4.3.3. VALORIZAÇÃO NA PERSPECTIVA SOCIAL DO COLABORADOR (S3)**

Nesta dimensão, à semelhança das anteriores, iremos analisar os dados recolhidos na aplicação do inquérito por questionário para os quesitos constantes na tabela abaixo.

**Tabela Valorização na perspectiva social do colaborador (bem - estar) (S3)**

		Discordo em parte	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema	N	4	1	18	<b>33</b>	<b>33</b>
	%	4,5	1,1	20,2	<b>37,1</b>	<b>37,1</b>
A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar	N	7	6	<b>31</b>	25	20
	%	7,9	6,7	<b>34,8</b>	28,1	22,4
A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial	N	1	3	<b>34</b>	27	24
	%	1,1	3,4	<b>38,2</b>	30,3	26,9
A empresa iria aceitar bem uma ausência prolongada da minha parte, por motivo de doença	N	10	14	<b>25</b>	11	29
	%	11,2	15,7	<b>28,1</b>	12,4	32,6
A empresa preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho	N	<b>7</b>	6	<b>29</b>	24	23
	%	7,9	6,7	<b>32,6</b>	27	25,8
A empresa preocupa-se com as minhas opiniões	N	5	8	<b>36</b>	26	14
	%	5,6	9	<b>40,4</b>	29,2	15,7
<b>Média</b>		<b>5,67</b>	<b>6,33</b>	<b>28,83</b>	<b>24,33</b>	<b>23,83</b>
<b>% Média</b>		<b>6,37%</b>	<b>7,12%</b>	<b>32,40%</b>	<b>27,34%</b>	<b>26,78%</b>

Fonte: Elaboração própria

Da análise à variável *valorização na perspectiva social do colaborador (bem – estar)* podemos constatar o seguinte quando se aplicaram as seguintes questões:

- *A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema* – quatro dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 5%, um discorda em parte, representando 1%, dezoito dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 20%, trinta e três concordam em parte, representando cerca de 37% e trinta e três respondentes concordam, representando cerca de 37%.

Sessenta e seis dos respondentes estão satisfeitos com a disponibilidade que a empresa apresenta para os ajudar quando existe um problema, representando 74.2%. Regista-se um sentimento de bem-estar na perspectiva social do colaborador. Existem apenas cinco respondentes que discordam ou discordam em parte, representando 5.6%, estes respondentes não estão satisfeitos nem entendem que a empresa se preocupe com o bem – estar destes.

- *A empresa preocupa-se bastante com o meu bem - estar* – sete dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 8%, seis discordam em parte, representando cerca de 7%, trinta e um dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 35%, vinte e cinco concordam em parte, representando cerca de 28% e vinte respondentes concordam, representando cerca de 22%.

Tal como se constatou no quesito anterior, também neste os respondentes (45), representando 50.5% estão satisfeitos com a relação que a empresa tem com os mesmos. Registe-se também que existe um grau de 34.8% a que corresponde trinta e um respondentes que não concordam nem discordam, esta percepção pode dever-se a inúmeros factores nomeadamente as condições físicas do local de trabalho, se existe uma preocupação / cumprimento da legislação em vigor em matéria de ambiente, higiene e segurança no trabalho.

- *A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessite de um favor especial* – um dos respondentes está em desacordo, o que representa cerca de 1%, três discordam em parte, representando 3%, trinta e quatro dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 38%, vinte e sete concordam em parte, representando cerca de 30% e vinte e quatro respondentes concordam, representando cerca de 27%.

Os respondentes estão maioritariamente satisfeitos com a relação que detêm com as empresas e podem contar com o apoio/ajuda caso necessitem de algum favor especial. Regista-se que cinquenta e um respondentes concordam ou concordam em parte com este quesito a que corresponde um grau de satisfação de 57.2%. Quatro dos respondentes discordam ou discordam parcialmente a que corresponde 4.5%, este têm um sentimento de insatisfação, não prevêm apoio por parte da entidade empregadora. Dos trinta e quatro respondentes que não concordam nem discordam, a que corresponde 38.2%, podemos formular inúmeras hipóteses como por exemplo nunca terem sentido necessidade de recorrer à ajuda da entidade empregadora, tomarem por opção que os assuntos pessoais devem estar dissociados dos profissionais.

- *A empresa iria aceitar bem uma ausência prolongada da minha parte, por motivo de doença* – dez dos respondentes está em desacordo, o que representa cerca de 11%, catorze discordam em parte, representando cerca de 16%, vinte e cinco dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 28%, onze concordam em parte, representando cerca de 12% e vinte e nove respondentes concordam, representando cerca de 33%, no total 45% dos respondentes tem a noção de que a empresa aceitaria.

Globalmente os respondentes têm noção de que a empresa aceitaria bem as suas ausências prolongadas por motivo de doença, quarenta dos respondentes estão de acordo com este quesito.

- *A empresa preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho* – sete dos respondentes está em desacordo, o que representa cerca de 8%, seis discordam

em parte, representando 7%, vinte e nove dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 33%, vinte e quatro concordam em parte, representando cerca de 27% e vinte e três respondentes concordam, representando cerca de 26%.

Quarenta e sete dos respondentes estão de acordo com este quesito, representando 52.8%. Apenas treze tem um sentimento de discórdia que poderá estar associado a inúmeros factores, como será o caso dos respondentes que estão vinculados à organização através de um contrato temporário (cedência de pessoal), situação contratual precária que poderá ser de muito curto prazo.

- *A empresa preocupa-se com as minhas opiniões* – cinco dos respondentes está em desacordo, o que representa cerca de 6%, oito discordam em parte, representando 9%, trinta e seis dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 40%, vinte e seis concordam em parte, representando cerca de 29% e catorze respondentes concordam, representando cerca de 16%.

Quarenta dos respondentes concordam / concordam parcialmente o que implica um grau de satisfação de 44.9%. Existe por parte destes um sentimento de cooperação / inter – acção entre a entidade empregadora e os mesmos. As opiniões podem manifestar-se de diversas formas, como exemplo refira-se uma opinião/sugestão para melhorar o processo de fabrico de um determinado bem com uma simples alteração no processo existente.

Refira-se ainda que 40.4% não concordam nem discordam o que poderá ser analisados de diferentes prismas, como por exemplo o respondente ser uma pessoa extremamente introvertida e não ter capacidade de demonstrar a sua opinião perante um superior hierárquico ou limitar-se a ser um mero executante.

Pela análise dos resultados obtidos podemos concluir que a maioria dos respondentes (47) tem um sentimento de satisfação relativamente à valorização na perspectiva social (bem-estar) e a importância que as organizações dão aos seus colaboradores. Por sua vez existem vinte e nove respondentes que não concordam nem discordam, o que nos poderá indicar que existe um sentimento pouco relevante de bem-estar para eles. Esse sentimento poderá estar associado a inúmeros factores. Também podemos constatar que existe um número de respondentes que discordam ou discordam parcialmente o que representa cerca de 13%, para estes não existe uma relação em que se denote que as organizações dêem grande relevância ao bem – estar dos respondentes.

#### 4.3.4. SENTIDO DE PERTENÇA (S4)

Por último vamos analisar a dimensão do *sentido de pertença*, à semelhança das análises anteriores, iremos averiguar qual o grau de satisfação que os respondentes denotam nas respostas aos quesitos constantes na tabela em baixo.

Tabela Sentido de pertença (S4)

		Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
Ficaria muito contente em desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa	N	3	8	26	24	28
	%	3,4	9	29,2	27	31,4
Eu sinto os problemas desta empresa como os meus	N	10	7	24	22	26
	%	11,2	7,9	27	24,7	29,2
Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim	N	2	1	24	36	26
	%	2,2	1,1	27	40,4	29,2
Tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa	N	1	4	27	29	28
	%	1,1	4,5	30,3	32,6	31,5
Sinto-me como "fazendo parte de uma família" nesta empresa	N	4	3	20	32	30
	%	4,5	3,4	22,5	36	33,7
Sinto-me "ligado emocionalmente" a esta empresa	N	6	6	33	23	21
	%	6,7	6,7	37,1	25,8	23,6
<b>Média</b>		<b>4,33</b>	<b>4,83</b>	<b>25,67</b>	<b>27,67</b>	<b>26,50</b>
<b>% Média</b>		<b>4,87%</b>	<b>5,43%</b>	<b>28,84%</b>	<b>31,09%</b>	<b>29,78%</b>

Fonte: Elaboração própria

Da análise à variável sentido de pertença podemos constatar o seguinte quando se aplicaram as seguintes questões:

- *Ficaria muito contente em desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa* – três dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 3%, oito discordam em parte, representando 9 %, vinte e seis dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 29%, vinte e quatro concordam em parte, representando cerca de 27% e vinte e oito dos respondentes concordam, representando cerca de 31%.

Para 58.4% dos respondentes o sentido de pertença é evidenciado quando cinquenta e dois afirmam concordar em parte ou concordarem. Este quesito é de extrema importância, mas poderá estar agregado a um índice de satisfação que poderá ter a ver com a satisfação que sentem por estarem nessas organizações, por uma questão de estabilidade que estas organizações lhe proporcionam ou por se sentirem como fazendo parte de um todo, ou ainda por outros motivos nomeadamente serem adversos à mudança, não quererem correr o risco de procurar novos desafios, novos empregos.

- *Eu sinto os problemas desta empresa como os meus* – dez dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 11%, sete discordam em parte, representando cerca de 8 %, vinte e quatro dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 27%, vinte e dois concordam em parte, representando cerca de 25% e vinte e seis dos respondentes concordam, representando cerca de 29%.

Cinquenta e dois dos respondentes estão satisfeitos com a relação que os liga às organizações, representando 58.4%. Para eles as organizações são entendidas como se fizessem parte das suas vidas, preocupam-se com os problemas que existem nelas, encarando-os como seus. Existe uma relação forte entre a maioria dos respondentes e a organização.

- *Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim* – dois dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 2%, um dos respondentes discorda em parte, representando cerca de 1 %, vinte e quatro dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 27%, trinta e seis concordam em parte, representando cerca de 40% e vinte e seis dos respondentes concordam, representando cerca de 29%.

Percentualmente representa 69.6% de concordância relativamente ao significado que a empresa tem para a esmagadora maioria dos respondentes. O sentimento pessoal está fortemente ligado ao profissional porque vêem a organização como fazendo parte de si próprios.

- *Tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa* – um dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 1%, quatro dos respondentes discorda em parte, representando cerca de 5 %, vinte e sete dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 30%, vinte e nove concordam em parte, representando cerca de 33% e vinte e oito dos respondentes concordam, representando cerca de 32%.

Cinquenta e sete dos respondentes têm um forte sentimento de pertencer às organizações, o que representa 64.1%. Para eles o grau de satisfação é elevado o que poderá estar associado a inúmeros factores como sejam o bom relacionamento com todos os grupos de recursos humanos das organizações.

- *Sinto-me como “fazendo parte de uma família” nesta empresa* - quatro dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 5%, três dos respondentes discorda em parte, representando cerca de 3 %, vinte dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 23%, trinta e dois concordam

em parte, representando cerca de 36% e trinta dos respondentes concordam, representando cerca de 34%.

Para sessenta e dois dos respondentes o grau de satisfação que se situa nos 69.7% e o sentido de pertença são muito elevados. Efectivamente os respondentes sentem-se confortáveis nas empresas daí se poder inferir que relativamente ao quesito analisado eles sentem que fazem parte de uma família.

- Sinto-me como “ligado emocionalmente” a esta empresa – seis dos respondentes estão em desacordo, o que representa cerca de 7%, seis dos respondentes discorda em parte, representando cerca de 7 %, trinta e três dos respondentes não concordam nem discordam, representando cerca de 37%, vinte e três concordam em parte, representando cerca de 26% e vinte e um dos respondentes concordam, representando cerca de 24%.

O sentimento de ligação com a empresa é, o que, da dimensão em análise, denota um menor valor percentual de concordância. Este quesito é aquele que parece ter exigido por parte dos respondentes uma interiorização mais profunda.

No geral, em termos médios o sentido de pertença é para os seis quesitos em análise entendido como algo que lhe está interiorizado e concordam ou concordam parcialmente cinquenta e cinco dos respondentes.

Registam-se apenas que oito dos respondentes discordam ou discordam em parte, o que em termos médios não têm grande expressão comparativamente com os outros.

Do total de respondentes, vinte e seis não concordam nem discordam com a dimensão analisada, poderá estar associado a alguns factores nomeadamente o facto de não se sentirem emocionalmente ligados à empresa ou a empresa não ter um elevado significado para eles.

#### **4.4. ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Na análise desta secção iremos recorrer inicialmente ao Focus – First Organizational Culture, desenvolvido no âmbito do projecto de investigação que recebeu a designação acima indicada validado por Neves (2000) para a realidade portuguesa.

O modelo utilizado para avaliar as quatro dimensões foi o que consta na tabela 30.

A investigação de Neves (2000) demonstrou que apenas 34 itens do FOCUS seriam relevantes para uma avaliação fidedigna das quatro orientações, constituindo a versão reduzida (34 quesitos).

O primeiro factor integra 10 quesitos, cujo conteúdo remete para a dimensão - APOIO. Os dez itens fornecem uma medida consistente deste conceito (alfa de Cronbach: 0,897).

O segundo factor integra nove quesitos, cujo conteúdo remete para a dimensão - INOVAÇÃO. Os nove itens fornecem uma medida consistente deste conceito (alfa de Cronbach: 0,841).

O terceiro factor integra sete quesitos, cujo conteúdo remete para a dimensão - OBJECTIVOS. Os sete itens fornecem uma medida consistente deste conceito (alfa de Cronbach: 0,891).

O quarto factor integra oito quesitos, cujo conteúdo remete para a dimensão - REGRAS. Os oito quesitos fornecem uma medida consistente deste conceito (alfa de Cronbach: 0,886).

Tabela Questionário de Cultura Organizacional - Factores após a rotação da variamax (in Neves, 2000)

Conceito	Dimensões	Quesitos
Cultura Organizacional	APOIO	<p>(16) 17. Compreensão mútua;</p> <p>(19) 20. Comunicação / Contactos informais</p> <p>(23) 24. Aceitação do erro;</p> <p>(24) 25. Flexibilidade;</p> <p>(26) 27. Apoio aos colegas;</p> <p>(27) 28. Apoio na resolução de problemas de trabalho;</p> <p>(28) 29. Harmonia interpessoal;</p> <p>(30) 31. Ambiente agradável de trabalho;</p> <p>(31) 32. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho;</p> <p>(33) 34. Clima familiar;</p>
	INOVAÇÃO	<p>(1) 2. Procuram novas maneiras e fazer o seu trabalho?</p> <p>(4) 5. A Instituição procura novos mercados para os seus serviços?</p> <p>(6) 7. Se investe em novos produtos/serviços?</p> <p>(8) 9. As exigências exteriores pressionam a investigação e o desenvolvimento?</p> <p>(12) 13. A Instituição utiliza bem a tecnologia para melhorar?</p> <p>(13) 14. A Instituição procura oportunidades no meio exterior?</p> <p>(14) 15. A Instituição procura novos mercados para novos serviços?</p> <p>(15) 16. Assunção de riscos;</p> <p>(32) 33. Procura de novos mercados?</p>
	OBJECTIVOS	<p>(2) 3. Se recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?</p> <p>(3) 4. É avaliado o desempenho?</p> <p>(7) 8. A avaliação individual é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?</p> <p>(9) 10. A Administração especifica os objectivos a alcançar?</p> <p>(10) 11. Tem uma ideia clara da forma como o seu desempenho será avaliado?</p> <p>(11) 12. Existem critérios objectivos para medir o seu desempenho?</p> <p>(5) 5. Se estimulam as críticas construtivas?</p>
	REGRAS	<p>(17) 18. Unidade de comando;</p> <p>(18) 19. Obediência às normas;</p> <p>(20) 21. Regras formalmente estabelecidas;</p> <p>(21) 22. Cumprimento das regras;</p> <p>(22) 23. Procedimentos estabelecidos;</p> <p>(25) 26. Formalização;</p> <p>(29) 30. Rigidez.</p> <p>(34) 35. Respeito pela autoridade;</p>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela Coeficiente alfa de Cronbach obtido para escala de cultura organizacional**

<b>MEDIDA</b>	<b>AMOSTRA TOTAL (N= 89)</b>
<b>Escala de Cultura Organizacional</b>	
Cultura Organizacional – Dimensão Apoio	$\alpha = .897$
Cultura Organizacional – Dimensão Inovação	$\alpha = .841$
Cultura Organizacional – Dimensão Objectivos	$\alpha = .891$
Cultura Organizacional – Dimensão Regras	$\alpha = .886$

Fonte: Elaboração própria

Após a verificação da consistência vamos analisar cada uma das dimensões individualmente.

Para procedermos á análise das dimensões da cultura organizacional criámos uma escala que varia entre 1 e 6 conforme indicado abaixo:

- 1- Ninguém, nunca, de modo nenhum;
- 2- Poucas, raramente, raramente;
- 3- Algumas, por vezes, um pouco;
- 4- Muitas, com frequência, bastante;
- 5- Quase todas, quase sempre, muito;
- 6- Todas, sempre, muitíssimo.

#### **4.4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO APOIO**

Para a dimensão APOIO analisaremos, com base nas tabelas e no gráfico qual a percepção que os respondentes têm dos dez quesitos em análise.

**Tabela Análise da média e desvio padrão – dimensão Apoio**

	Média	Desvio Padrão	N
Compreensão mútua	3,42	,975	89
Comunicação/contactos informais	3,70	1,038	89
Aceitação do erro	3,74	1,050	89
Flexibilidade	3,81	1,086	89
Apoio a colegas	4,19	1,147	89
Apoio na resolução de problemas de trabalho	4,18	1,072	89
Harmonia interpessoal	3,97	1,005	89
Ambiente agradável de trabalho	4,03	1,133	89
Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	3,44	1,224	89
Clima familiar	3,66	1,233	89

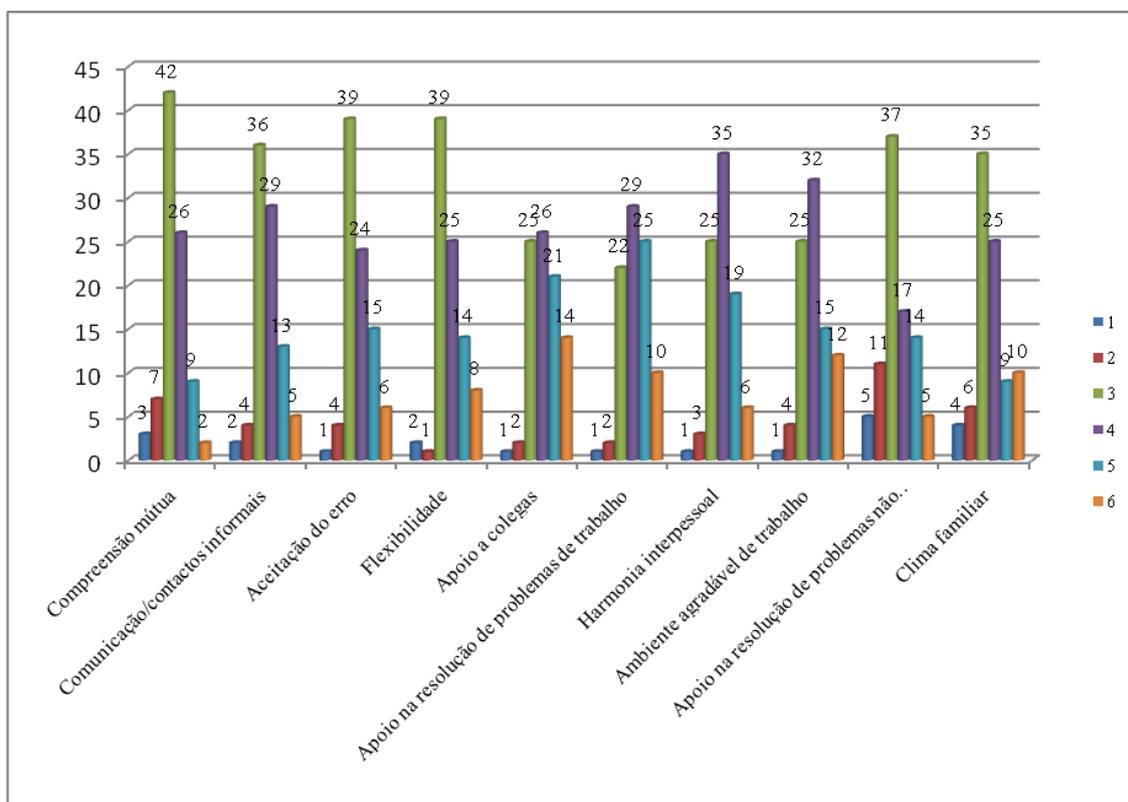
Fonte: Elaboração própria

Tabela Resumo da análise estatística para a dimensão Apoio

Média	Variância	Desvio Padrão	Nº de Quesitos
3,81	6,28	0,79	10

Fonte: Elaboração própria

Figura Representação da dimensão Apoio



Fonte: Elaboração própria

Para a dimensão **APOIO** podemos analisar na tabela qual a percepção que os respondentes têm dos dez quesitos em análise.

- Dos dez quesitos aquele que apresenta média mais elevada é o *apoio aos colegas* (4.19), com um desvio padrão de 1.147. Pela observação gráfica pode verificar que existe um elevado grau de entajuda entre os respondentes. Verifica-se também que as respostas acerca deste quesito foram bastante positivas homogêneas em toda a amostra.

- *Apoio na resolução de problemas de trabalho* é o segundo quesito que tem mais representatividade, com uma média de 4.18 e um desvio padrão de 1.072. Pela análise gráfica é facilmente perceptível que este quesito é o segundo mais representativo na amostra. É necessário também referir que este quesito, em conjunto

com o anterior, é dos quesitos que obteve respostas mais homogéneas em toda a amostra, traduzindo um elevado sentimento de entreadajuda em todas as organizações.

- *Ambiente agradável de trabalho* é o terceiro quesito com maior representatividade, com uma média de 4.03 e um desvio padrão de 1.133. Podemos observar graficamente essa representatividade, o que indica que na globalidade os colaboradores estão bastante satisfeitos em relação ao ambiente de trabalho.

- Relativamente à *harmonia interpessoal* cuja média é 3.97 e um desvio padrão de 1.005 e representa o quarto quesito. Na representação gráfica observa-se que trinta e cinco dos respondentes estão bastante satisfeitos com a organização no seu todo.

- A nível de *flexibilidade* a percepção que os respondentes têm deste quesito é representada em termos médios por 3.81, com um desvio padrão de 1.086. Graficamente verifica-se que a esmagadora maioria dos respondentes estão bastante satisfeitos com a flexibilidade organizacional.

- O *quesito aceitação do erro* apresenta uma média de 3.74, com um desvio padrão de 1.050. Graficamente verifica-se que os colaboradores estão, na sua maioria, satisfeitos com a aceitação do erro na organização, o que demonstra a existência de uma cooperação entre as partes.

- A *comunicação/contactos informais* apresenta uma média de 3.70, com um desvio padrão de 1.038. Do total de respondentes apenas seis não sentem esta dimensão, o que significa que existe uma atenuada capacidade de comunicação entre os colaboradores das organizações.

- Do quesito *clima familiar* cuja média é de 3.66, com um desvio padrão de 1.233 o total de respondentes setenta e nove têm uma opinião positiva face ao apoio no clima familiar. Pode-se também verificar que este quesito é um dos que possui menor média, o que traduz uma fraca abertura dos colaboradores em relação a problemas pessoais.

- No que concerne ao *apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho* cuja média é de 3.44 e o desvio padrão 1.224 constata-se que existem trinta e sete respondentes que tem um sentimento de pouco neste quesito. Em conjunto com o quesito anterior, é um dos que possui uma menor média, o que reafirma o facto de os colaboradores não tratarem de assuntos pessoais no local de trabalho.

- Regista-se na *compreensão mútua* uma média de 3.42, com um desvio padrão de 0.975. Este quesito é aquele cujo número de respondentes (42) apresenta um sentimento de pouco e o menor no muitíssimo, apenas dois deles têm esse sentimento

de apoio. Este quesito possui uma das médias mais baixas, em conjunto com os dois quesitos anteriores, no entanto este valor não deve ser interpretado de forma linear, pois é o quesito que apresenta resultados mais díspares, ou seja um maior número de resultados “Muitíssimo” e, por outro lado, um maior número de resultados “Ninguém”. Isto significa que os trabalhadores ou estão muito satisfeitos em relação à compreensão mútua ou bastante insatisfeitos.

Efectuando uma análise global à vertente Apoio verifica-se uma média de 3.81 o que significa que no geral os colaboradores inquiridos se encontram satisfeitos com esta vertente. O desvio-padrão da amostra é de 0.79, o que significa que não existe grande variação nas respostas dadas pelos respondentes. Daqui se pode inferir que existe uma consonância entre as opiniões dos respondentes face à vertente Apoio e que esta é positiva.

Em seis dos quesitos o grau de sentimento com maior predominância é um *pouco* e em quatro dos quesitos restantes é *bastante*.

#### 4.4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO INOVAÇÃO

Para a dimensão **INOVAÇÃO** podemos analisar na tabela abaixo qual a percepção que os respondentes têm dos nove quesitos em análise.

**Tabela Análise da média e desvio padrão – dimensão Inovação**

Quesitos	Média	Desvio Padrão	N
Procuram novas formas de fazer o seu trabalho	2,99	0,994	89
Esta organização procura novos mercados para os seus serviços?	4,04	1,499	89
Se investe em novos produtos/serviços?	3,4	1,268	89
As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?	3,62	1,466	89
A organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	3,63	1,343	89
A organização procura oportunidades no meio exterior?	4,07	1,338	89
A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?	4,11	1,283	89
Assumir riscos	2,85	1,319	89
Procura de novos mercados	3,69	1,258	89

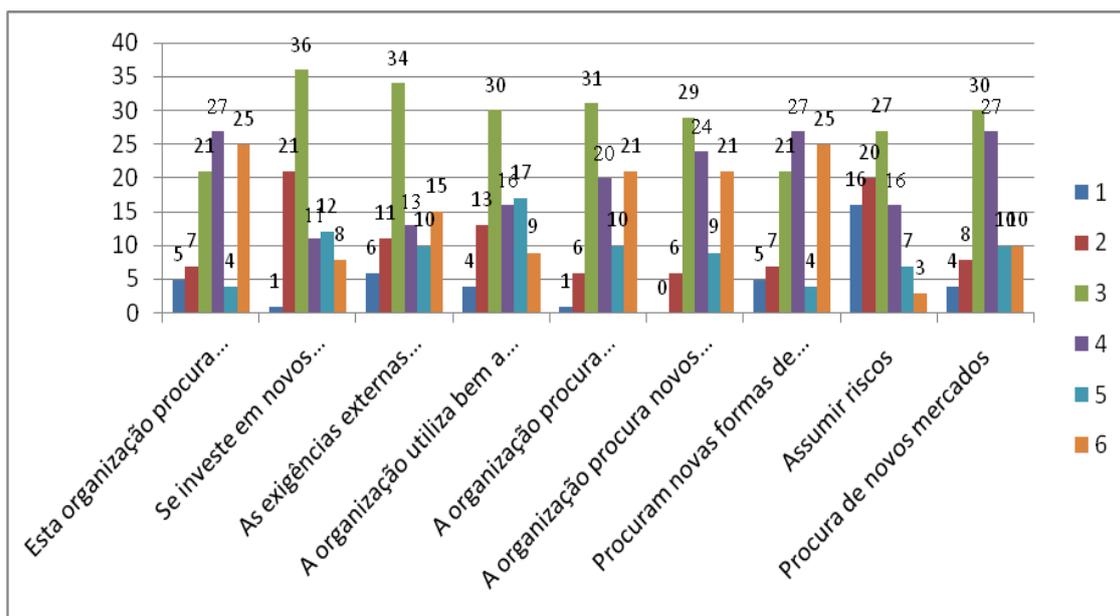
Fonte: Elaboração própria

**Tabela Resumo da análise estatística para a dimensão Inovação**

Média	Variância	Desvio Padrão	Nº de quesitos
3,60	6,85	0,87	9

Fonte: Elaboração própria

Figura Representação da dimensão Inovação



Fonte: Elaboração própria

Os quesitos da dimensão Inovação apresentam-se distribuídos da seguinte forma:

- *A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços é* aquele que apresenta uma média mais elevada relativamente aos outros de 4.11, com um desvio padrão de 1.283. Oitenta e três dos respondentes têm a noção de que a organização efectua essa procura, nenhum respondente respondeu 1 na escala, o que indica que as respostas indicam robustez neste quesito.

- *A organização procura oportunidades no meio exterior,* para este quesito a média é de 4.07, com um desvio padrão de 1.338. Em conjunto com o anterior, são os quesitos que possuem maior média nas suas respostas. Pode-se afirmar que oitenta e dois dos respondentes apontam que as organizações apostam neste quesito, sendo que a maioria dos respondentes respondeu 3 e 6.

- Para o quesito *esta organização procura novos mercados para os seus serviços* a média é de 4.04, com um desvio padrão de 1.499. Em relação à média este quesito destaca-se ligeiramente pelo seu elevado valor, no entanto, é de salientar o elevado valor do desvio padrão que indica uma menor uniformidade nas respostas observadas na amostra. Verifica-se um maior número de respostas 4 e 6, seguidas de respostas 3. Isto representa a fraca uniformidade em relação às opiniões dos respondentes, no entanto pode-se inferir que setenta e sete dos respondentes têm a sensibilidade de que a organização faz essa procura.

- A *Procura de novos mercados*, representa em média 3.69, para um desvio padrão de 1.258. Embora a média não se destaque do resto dos quesitos, este possui um dos menores desvio padrão da amostra, o que evidencia uma forte consonância nas respostas observadas. Desta forma, pode-se afirmar que em média as respostas rondaram na escala o 4, demonstrando que na sua maioria a amostra tem a noção de que a organização procura novos mercados.

- A *empresa utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços*, a média é de 3.63, com um desvio padrão de 1.343. Nem a média nem o desvio padrão se destacam da amostra. Graficamente podemos observar que setenta e dois dos respondentes têm a sensibilidade de que a organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os serviços. Não se verifica consonância nas respostas, mas a maioria dos respondentes admitiu que a empresa utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços ao responder 3 da escala.

- *As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento*, a média é 3.62, para um desvio padrão de 1.466. A média encontra-se dentro dos valores observados para os outros quesitos, no entanto é de salientar o elevado valor do desvio padrão, que salienta a inexistência de homogeneidade nas respostas obtidas. Pela representação gráfica pode-se verificar que este valor advém do facto de existir um elevado número de respostas na escala 3 que se destaca das outras respostas, que não diferem muito entre si. Na representação gráfica podemos observar então que setenta e dois dos respondentes têm a noção que devidos às exigências externas, sejam elas a nível concorrencial, contingencial, governamental ou outras organizações é necessário empenharem-se na investigação e desenvolvimento.

- *Se investe em novos produtos/serviços* para este quesito a média é de 3.40 e o desvio padrão de 1.268. Tanto a média como o desvio padrão deste quesito destacam-se ligeiramente por terem baixos valores, o que indica uma ligeira consonância nas opiniões dos respondentes ao responderem 3 da escala. Graficamente podemos constatar que sessenta e sete dos respondentes estão de acordo com este quesito, no entanto estão menos de acordo com este quesito do que com os quesitos estudados anteriormente.

- *Procuram novas formas de fazer o trabalho* para este quesito a média das respostas é 2.99 e o desvio padrão é 0.994. Este quesito é um dos quesitos com média mais baixa, e com o menor desvio padrão, o que significa que os respondentes estão maioritariamente de acordo em que este é dos quesitos da dimensão Inovação que menos se evidencia na organização a que pertencem. No gráfico representado

poderemos indicar que existe intenção por parte das organizações em procurarem novas formas de fazer o trabalho, mas no entendimento dos respondentes é insuficiente.

- Para o quesito *assumir riscos* a média é de 2.85 e o desvio padrão é de 1.319. É o quesito que tem média mais baixa nesta dimensão, indicando que para os respondentes este é o quesito da Inovação com menor importância na organização. Na representação gráfica podemos observar que no entendimento de sessenta e três dos respondentes as organizações estão dispostas a assumir riscos.

No geral, para a dimensão inovação observa-se uma média de 3.6 indicando, que na dimensão Inovação a maioria das respostas obtidas se centraram no nível 4 da escala.

#### 4.4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO OBJECTIVOS

Para a dimensão **OBJECTIVOS** podemos analisar na tabela abaixo qual a percepção que os respondentes têm dos nove quesitos em análise.

Tabela Análise da média e desvio padrão – dimensão Objectivos

Quesitos	Média	Desvio Padrão	N
Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	4,19	1,107	89
O seu desempenho individual é avaliado?	3,97	1,473	89
A avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?	3,65	1,439	89
A gerência / direcção específica os objectivos a alcançar?	4,17	1,432	89
Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?	3,51	1,582	89
Existem critérios objectivos para medir o desempenho de cada um?	3,49	1,553	89
Se estimulam as críticas construtivas?	3,49	1,262	89

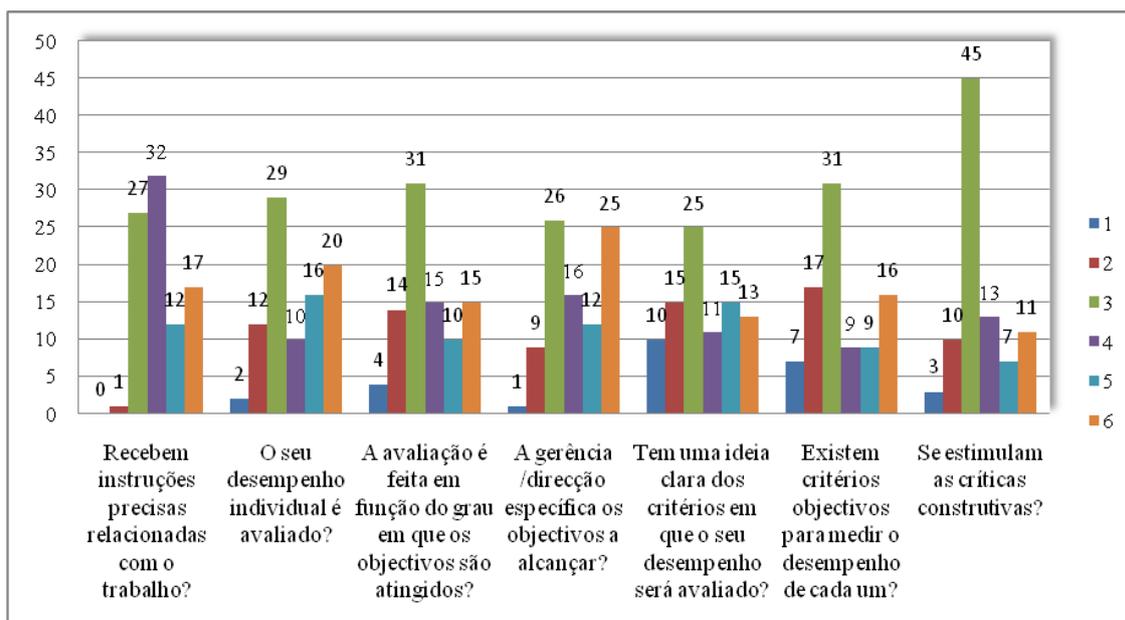
Fonte: Elaboração própria

Tabela Resumo da análise estatística para a dimensão Objectivos

Média	Variância	Desvio Padrão	Nº de quesitos
3,78	8,49	1,10	7,00

Fonte: Elaboração própria

Figura Representação da dimensão Objectivos



Fonte: Elaboração própria

Os quesitos da dimensão Objectivos apresentam-se distribuídos da seguinte forma:

- O quesito *recebe instruções precisas relacionadas com o trabalho* possui a média de 4.19 e um desvio padrão de 1.107, comparativamente com os outros quesitos possui a média mais alta e o desvio padrão mais baixo da dimensão Objectivos. Isto significa que a maioria dos trabalhadores atesta que recebe instruções precisas relacionadas com o seu trabalho.

- *O seu desempenho individual é avaliado*, este quesito possui uma média de 3.97 e um desvio padrão de 1.473. Possui das médias mais elevadas em conjunto com o quesito anterior e também uma das variâncias mais baixas da amostra. Isto significa que no geral os trabalhadores têm consciência de que o seu desempenho individual é avaliado.

- Para o quesito *A avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos*, a média é de 3.65 e o desvio padrão de 1.439. Pelo gráfico, podemos indicar que a maioria dos inquiridos responderam o nível 3 da escala, enquanto os restantes respondentes responderam de forma equitativa as restantes opções.

- *A gerência/direcção especifica os objectivos a alcançar*, para este quesito a média é de 4.17, uma das médias mais elevadas da dimensão objectivos, e o desvio padrão de 1.432, não relevante na amostra. Daqui se pode apontar que a maioria dos respondentes afirma que a gerência/direcção especifica os objectivos a

alcançar, no entanto não o faz a todos os respondentes da mesma forma, uma vez que o desvio padrão é elevado e as respostas se dividem quase que equitativamente por todas as opções, com exceção dos níveis 3 e 6 da escala que possuem uma maior frequência, como se pode observar no gráfico.

- *Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado*, a média obtida para este quesito foi de 3.51 e o desvio padrão de 1.582. O valor da média deste quesito é relativamente baixa e o desvio padrão é dos mais elevados obtidos para o quesito desta dimensão. Isto revela alguma discrepância entre as respostas obtidas, o que por sua vez influencia o valor baixo da média. As respostas obtidas dividem-se quase que de forma equitativa pelas opções, à exceção do nível 4 da escala que possui uma frequência ligeiramente superior, como é visível no gráfico.

- Para o quesito *existem critérios objectivos para medir o desempenho de cada um* obteve-se uma média de 3.49 e um desvio padrão de 1.553. Este quesito apresenta dos valores mais baixos de média e um dos mais altos de desvio padrão, de onde se pode deduzir que as respostas foram disformes em toda a amostra. Pelo gráfico também se pode deduzir o mesmo, as respostas distribuem-se uniformemente por todas as hipóteses, tendo a opção 3 da escala um número superior. No geral os colaboradores admitem que existem critérios para medir o desempenho de cada um.

- Por último, o quesito *se estimulam as críticas construtivas* obteve uma média de 3.49 e um desvio padrão de 1.262, ambos os valores os mais baixos da amostra, o que revela uma consonância das respostas dos colaboradores em torno da resposta da escala com o nível 3, é bastante visível no gráfico a discrepância indicada. Assim, os colaboradores indicam que por vezes se estimulam as críticas construtivas.

#### **4.4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO REGRAS**

Para a dimensão REGRAS podemos analisar na tabela abaixo qual a percepção que os respondentes têm dos nove quesitos em análise.

**Tabela Análise da média e desvio padrão – dimensão Regras**

	Média	Desvio Padrão	N
Unidade de comando	3,66	1,087	89
Obediência às normas	4,19	1,065	89
Regras formalmente impostas	3,98	0,988	89
Cumprimento das regras	4,28	0,977	89
Procedimentos estabelecidos	4,38	1,050	89
Formalização	3,65	1,024	89
Rigidez	3,55	1,178	89
Respeito pela autoridade	4,39	1,073	89

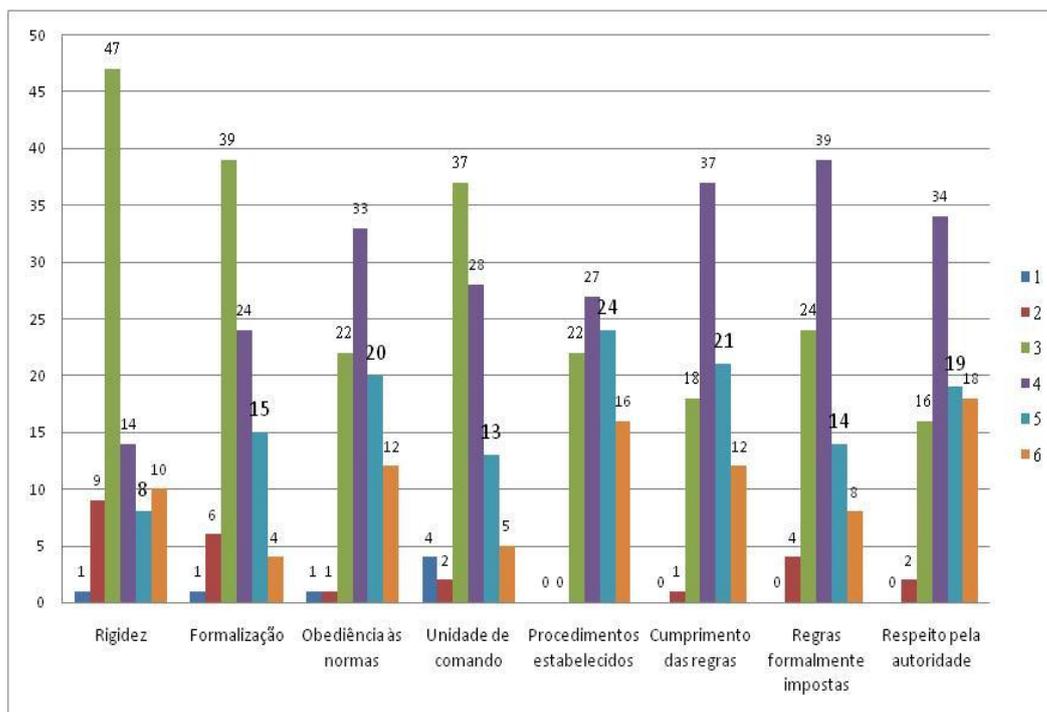
Fonte: Elaboração própria

**Tabela Resumo da análise estatística para a dimensão Regras**

Média	Variância	Desvio Padrão	Nº de Quesitos
4,01	4,97	0,79	8

Fonte: Elaboração própria

**Fonte: Elaboração própria** Figura Representação da dimensão Regras



Fonte: Elaboração própria

Para a dimensão **REGRAS** podemos analisar nas tabelas e gráfico qual a percepção que os respondentes têm dos oito quesitos em análise.

- Dos oito quesitos aquele que apresenta média mais elevada é o *respeito pela autoridade* (4.39), com um desvio padrão de 1.073. Pela observação gráfica pode verificar que existe um forte sentimento de respeito.

- *Procedimentos estabelecidos* é o segundo quesito que tem mais representatividade, com uma média de 4.38 e um desvio padrão de 1.050. Pela representação gráfica é facilmente perceptível as respostas acerca deste quesito foram positivas e homogêneas em toda a amostra.

- *Cumprimento de regras* é o terceiro quesito com maior representatividade, com uma média de 4.28 e um desvio padrão de 0.977. Podemos observar graficamente essa representatividade, o que indica que na globalidade os colaboradores estão determinados a seguir as regras que lhes são transmitidas, embora cada qual com a sua frequência, pois as respostas foram bastante diferentes em toda a amostra, como se pode inferir pelo desvio padrão, o mais baixo desta dimensão.

- Para o quesito *Obediência às normas* a média é de 4.19 e o desvio padrão de 1.065. Não são valores que se destaquem do resto dos quesitos. Verifica-se uma distribuição irregular por todas as hipóteses de resposta sendo a que mais se destaca a opção 4 da escala, conforme se pode verificar na representação gráfica. Isto evidencia que os respondentes obedecem bastante às normas.

- A nível de *regras formalmente impostas* a percepção que os respondentes têm deste quesito é representada em termos médios por 3.98, com um desvio padrão de 0.988. O valor médio não se destaca dos outros valores no entanto pode-se observar que o desvio padrão apresenta aqui um dos valores mais baixos da dimensão Regras, o que demonstra que as respostas são bastante uniformes, sendo que a grande maioria se destaca na escala 4. Verifica-se assim que no geral os respondentes cumprem as regras formalmente impostas.

- O sexto quesito *unidade de comando* apresenta uma média de 3.66, com um desvio padrão de 1.087. Este valor de desvio padrão é um dos mais altos da dimensão. Graficamente este acontecimento é bastante visível, pois as diversas respostas estão distribuídas por todas as opções, ou seja, cada elemento interioriza esta unidade de comando de forma diferente.

- *A formalização* apresenta uma média de 3.65, com um desvio padrão de 1.024. A formalização é dos quesitos que possui menor média, demonstrando a

interiorização da formalização das regras por parte dos colaboradores. Graficamente pode-se observar que do total de respondentes apenas um não sente esta dimensão.

- O oitavo quesito é a *rigidez* cuja média é de 3.55, com um desvio padrão de 1.178. Graficamente podemos observar que existem quarenta e sete respondentes que sentem este quesito como “3-um pouco” o que nos leva a concluir que existe predominantemente uma cultura de regras rígidas mas que eles, na sua esmagadora maioria, não sentem como um sistema muito rígido. A par da média o desvio padrão desta dimensão que apresenta o valor mais alto, o que revela discrepância entre as respostas, isto deve-se maioritariamente ao facto de haver uma esmagadora maioria a indicar “3-um pouco”, e uma minoria a indicar qualquer uma das outras opções.

#### **4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Como anteriormente referimos para analisar o sistema de recompensas, utilizámos cinco dimensões: R1-Abonos Fixos, R2-Abonos Variáveis (prémios), R3-Outros benefícios extrínsecos, R4-Condições/Benefícios e R5-Outros incentivos.

Relativamente à dimensão R1, pode-se constatar que a resposta mais frequente para esta dimensão foi “não se aplica” (44%). Analisando só os casos a que se aplicam os abonos fixos, pode-se afirmar que 48.3% não estão satisfeitos com esta dimensão, enquanto 51.70% estão satisfeitos. Embora a diferença não seja muito acentuada pode-se dizer que a maioria está satisfeita.

Analisando a dimensão R2, verifica-se também um elevado número de respostas “não se aplica” (67%). Excluindo mais uma vez os casos em que “não se aplica” pode-se deduzir que 50% dos respondentes estão satisfeitos com os abonos variáveis e outros 50% não estão satisfeitos com os abonos variáveis.

Sobre a dimensão R3 verifica-se, mais uma vez, inexistência para a grande maioria da amostra (81%). Analisando apenas os casos em que se aplicam outros benefícios, assume-se que 60% dos inquiridos estão satisfeitos com os outros benefícios extrínsecos enquanto 40% não está satisfeita.

A quarta dimensão, R4 abrange condições e benefícios adquiridos pelos respondentes, nesta dimensão as respostas alteraram-se bastante. Verifica-se que estes “não se aplicam” apenas a 3% dos respondentes, sendo que 63% destes usufruem deste benefício e estão satisfeitos. É de salientar que a condição mais relevante para a satisfação foi o quesito “rigidez do horário de trabalho” (71.9%). Verifica-se ainda que “muito satisfeito” foi a segunda resposta mais frequente na nossa amostra, com 15%.

Esta dimensão possui resultados bastante positivos, demonstrando satisfação por parte dos respondentes em relação a condições/benefícios.

Por fim, a última dimensão R5, compreende outros incentivos. Os respondentes encontram-se “satisfeitos” (58%), “pouco satisfeitos” (17%) ou “muito satisfeitos” (9%). Assim pode-se deduzir que os respondentes se encontram satisfeitos em relação à quinta dimensão, outros incentivos.

Em relação à satisfação no trabalho os resultados foram obtidos tendo em consideração 4 dimensões, *Importância que a empresa dá aos colaboradores (S1)*, *A empresa não valoriza as pessoas individualmente (S2)*, *Valorização na perspectiva social do colaborador (bem-estar) (S3)* e *Sentido de Pertença (S4)*. Através dos questionários foi possível inferir o grau de satisfação dos colaboradores em relação a estas quatro dimensões.

Para a primeira dimensão, *S1* pode-se verificar que para todos os quesitos a maioria respondeu “não concordo nem discordo” (40.07%), seguido de “concordo em parte” e “concordo” (cada uma com 22.47%). Não houve grande discrepância nas respostas para os diferentes quesitos o que demonstra alguma satisfação por parte dos trabalhadores em relação à dimensão *Importância que a empresa dá aos colaboradores*.

Para a segunda dimensão, *S2* os resultados são satisfatórios. Foram analisados oito quesitos sobre a valorização das pessoas individualmente por parte da organização, e a esmagadora maioria das respostas que representam percentualmente 45% da média entendem que a empresa valoriza as pessoas individualmente.

Na terceira dimensão, *S3*, os resultados apontam para um nível de satisfação de 48%, em que existem 24,33% que “concordam em parte” e 23.83% que “concordam”. Existe apenas uma percentagem muito reduzida de cerca de 13.5% que não estão de acordo com a valorização na perspectiva social do colaborador. Para todos os respondentes este quesito é satisfatório o que implica um grau de sentimento de bem-estar.

Por fim, a quarta e última dimensão, *S4*, foi a que obteve resultados mais positivos, sendo que 31.09% concordam em parte com os quesitos questionados, 29.78% concordam e 28.84% não concordam nem discordam. É de salientar que esta dimensão foi a que obteve percentagens menores em discordo e discordo em parte, demonstrando um elevado sentimento de pertença por parte dos colaboradores.

Relativamente à cultura organizacional a dimensão que apresenta resultados mais elevados é a associada às regras, donde poderemos concluir a cultura dominante nas empresas estudadas é a que é caracterizada por uma cultura que valoriza as regras

A tabela 39 resume os valores encontrados para cada uma das dimensões da cultura organizacional

**Tabela Tabela resumo das quatro dimensões da Cultura**

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>
Apoio	3.81
Inovação	3.60
Objectivos	3.78
Regras	4.01

Fonte: Elaboração Própria

Atendendo a esta característica dominante é compreensível que a dimensão Inovação apresente um valor mais baixo, média de 3.6.

Efectuando uma análise global à vertente Regras verifica-se uma média de 4.01 o que representa das quatro dimensões de cultura em é aquela que é mais notória, no geral os colaboradores inquiridos se encontram satisfeitos com esta vertente, tendo respondido maioritariamente “4-Muitas, com frequência, Bastante”. O desvio-padrão da amostra é de 0.79, o que significa que não existe grande variação nas respostas dadas pelos respondentes. Daqui se pode inferir que existe uma consonância entre as opiniões dos respondentes face à vertente Apoio e que esta é positiva.

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo tinha fundamentalmente um carácter exploratório e desenvolveu - se num contexto de descoberta da inter - relação entre a cultura organizacional e o sistema de recompensas e conseqüentemente na satisfação no trabalho nas organizações objecto de estudo.

Neste sentido, procuramos determinar tendências, identificar relações significativas entre as variáveis (sistema de recompensas e cultura organizacional), bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras.

Definimos objectivos gerais e específicos, identificamos um conjunto de hipóteses que foram posteriormente testadas.

Face aos objectivos definidos foi aplicado um inquérito por questionários aos colaboradores das quatro organizações objecto de estudo. Este serviu para perceber a análise das relações entre as variáveis – Sistema de Recompensas e Cultura Organizacional e também a inter-relação com a satisfação no trabalho.

Tendo por base a revisão da literatura e o desenvolvimento do estudo podemos confrontar os resultados evidenciados com os objectivos específicos e as hipóteses. Daqui se infere que existe a predominância de uma cultura de regras e procedimentos o que está em sintonia com as práticas do sistema de recompensas, em que prevalece um sistema assente em remunerações fixas, sobretudo no que concerne aos abonos de remuneração base e subsídio de alimentação que resultam do cumprimento dos Contratos Colectivos de Trabalho que vigoram nas empresas.

Por outro lado também se pode depreender que relativamente ao primeiro objectivo específico e às hipóteses formuladas se constata a existência de uma relação directa entre ambas. Quanto se referimos à cultura organizacional dominante estamos perante uma cultura de regras e se fizermos a sua intercepção com o sistema de recompensas e as cinco dimensões que este abrange, podemos concluir que existe sobretudo a nível de abonos fixos uma fixação dos mesmos que resultam directamente do cumprimento dos Contratos Colectivos de Trabalho (imperativos legais), daí terem um sistema remuneratório baseado também ele num sistema rígido.

Na segunda hipótese formulada e testada para averiguar se o sistema de recompensas influencia a satisfação dos trabalhadores também podemos concluir que existe uma relação directa na medida em que se analisarmos outros benefícios extrínsecos e condições / benefícios facilmente se entende que o grau de satisfação é bastante elevado bem como outros indicadores com sejam o grau de satisfação que os

colaboradores têm relativamente à importância que a empresa lhes dá, na perspectiva social da empresa (bem-estar) e no sentido de pertença. No geral os respondentes têm um grau de satisfação elevado por estarem afectos aquelas organizações.

A terceira hipótese foi testada para averiguar se aos colaboradores são reconhecidos e premiados quando apostam na inovação e no assumir de riscos. Podemos concluir que existe um grau muito diminuto deste tipo de recompensas variáveis. Se relacionarmos com a cultura de inovação poderemos inferir que em termos médias é esta a dimensão da cultura com menor valor, representando 3.6 de média.

Na última hipótese que tem como propósito averiguar se uma maior autonomia e responsabilidade implicam uma maior satisfação no trabalho, constatou-se que na sua esmagadora maioria os inquiridos estão satisfeitos em relação à autonomia e responsabilidade proporcionados pelas organizações, como foi possível identificar na tabela – outros incentivos. Daqui se depreende que é necessário que exista por parte das organizações uma preocupação no sentido de criar um sistema de recompensas reconhecidas pelo colaborador e que estas estejam direccionadas à sua satisfação do colaborador como é o caso da autonomia e responsabilidade.

Constata-se a existência de uma cultura dominada por regras sobretudo sustentada em remunerações fixas impostas legalmente. As organizações não dão ênfase nem premeiam pela inovação, no entanto existe sobretudo numa das empresas, a Tuboplan Ld<sup>a</sup> um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido anualmente pela grande maioria dos colaboradores que são premiados em função dos resultados do exercício e da avaliação de desempenho.

O estudo permitiu-nos desenvolver algumas ideias e pistas para futuras investigações. Atendendo aos resultados obtidos relativamente ao sistema de recompensas e cultura organizacional

É bastante pertinente verificar as necessidades de articular as práticas das organizações com os valores da população, garantir a continuidade histórica no estudo do comportamento organizacional.

Partindo deste modelo ou de outro que outros investigadores considerem importante, será bastante pertinente, desenvolver outros estudos, alargando a amostra, de uma forma mais completa e diversificada, para verificar como são percebidas as relações entre estas duas variáveis sobretudo a nível dos gestores / directores / administradores de outras organizações.

Será pertinente dar ênfase à percepção que os responsáveis das organizações têm quanto à implementação de um sistema de recompensas, a forma como este é implementado, quais os aspectos a ter em consideração, nomeadamente a importância da avaliação de desempenho e as suas implicações na definição de um sistema que se coadune com os objectivos estratégicos, com os objectivos dos indivíduos que trabalham nas organizações e sobretudo com a satisfação no trabalho. Importa pois estudar o procedimento e inter-acção entre a cultura organizacional e o sistema de recompensas numa organização, desde a sua concepção até à sua implementação.

Tendo em conta os aspectos acima mencionados e o desenvolvimento deste projecto poderemos considerar que o mesmo é inovador na medida em que:

O método de investigação proposto obedece aos padrões internacionalmente aceites.

Permitiu estudar, através de métodos adequados, aplicando o inquérito por questionário às quatro empresas objecto de estudo.

Importa pois salientar a importância desse inter – relacionamento para as boas práticas de recompensas intrínsecas e extrínsecas que, devem cada vez mais estar alinhadas com a definição de objectivos estratégicos e mais especificamente com a cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Becker, G. (1998). *Aplicação de programas nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Económicas, Porto Alegre. Acedido a 11 de Janeiro de 2011 em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2204/000270553.pdf?sequence=1>
- Berger, L., Berger, D. (2000). *The compensation handbook: a state-of-the art guide to compensation strategy and design*. (4ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Bernhardt, A.; Morris, M.; Hancock, M.; Scott M. (2001). *Divergent Paths: Economic*
- Bilhim, J. A.F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed. revista). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Bilhim, J. A.F. (2004). *Teoria Organizacional* (3ª ed. revista). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Brower, R. (2000). *Recognizing and rewarding employees*. New York: McGraw-Hill.
- Caetano, A., Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH.
- Câmara, P. B. (2007). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P.B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P.B., Guerra, P.B. e Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cameron, K.S. e Quinn, R.C. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing value Framework*. Reading: Addison Wesley.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing human resources* (5ª ed.). Ed. International in New York: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (1992). *A Cultura e o Clima Organizacional*. (3ª ed.). São Paulo: Editora Campus.

- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas* (3ª ed.). S. Paulo: Makron - Books
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chung, L.H.; Gibbons, P.T. (1997). *Corporate Entrepreneurship: the roles of ideology and social capital*. *Group e Organization Management* (v.22, n. 1). Sage Publications.
- Cooke R. A. e Rousseau, D.M. (1988). *Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture*. *Group Organizational Stud.*
- Cooke, R. A.; Hartmann, J. L. (1989). *Interpreting the cultural styles measured the OCI – Organizational Culture Inventory Leader’s Guide*. Plymouth: Human Synergistic.
- Cowling, A. e Mailer, C. (2000). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Edições D. Quixote.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha R. e Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M.P. e Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão Instrumentos de Medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C. e Cabral - Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.) Lisboa: RH Editora.
- Cunha, R. C.(1992). *O lado humano das privatizações*, in *Cunha, M. P., teoria Organizacional: Perspectivas e prospectivas* (p. 299-307). Lisboa: Publicações D. Quixote
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. *New York: Jonh Wileyce Sons*.
- Deshpandé e Webster (1989). *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, *Journal of Marketing* 53 (January).
- Doz, Yves, Asakwa, K., Santos, J. F. P. e Williamson, P. J., 1997: “*The Metanational Corporation*”, Working Paper, Fontainebleau, ISEAD. Acedido a 20 de Julho de 2011 em <https://docs.google.com/viewer?url=http://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/8570/1/IBEC03.pdf>
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira.

- Duarte, C. (2006). *Determinantes das políticas de remuneração nas empresas portuguesas*. Dissertação de Doutoramento em Gestão. Lisboa: ISCTE.
- Faria, J. (2007). *Apontamentos de Comportamento Organizacional*.
- Fernandes, A. e Caetano, A. (2000), A Avaliação do Desempenho. In Caetano, A. e Vala J. (Orgs). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 359-387). Lisboa: Editora RH.
- Fernandes, P, Lima, P. Actas dos *ateliers* do Vº Congresso Português de Sociologia; Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho. *A negociação colectiva em Portugal (1999-2003): Um estudo centrado nas condições de trabalho*. Acedido a 13 de Janeiro de 2011 em [http://www.aps.pt/cms/docs/DPR4628dd55de2c8\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs/DPR4628dd55de2c8_1.pdf), (s.d.).
- Ferrão, E. (1999). *Gestão estratégica de sistemas de recompensa de pessoas*. Pós-graduação em Economia. Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Ferreira, J. M.; Neves, J. e Caetano A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fonseca, A. M. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica – Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg C.C., e Martin, J. (1985). *An investigator's guide workplace culture – organizational culture*. London: Sage, Acedido a 18 de Janeiro de 2011 em [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/culture\\_articles/louis\\_invest.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/culture_articles/louis_invest.html)
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editores.
- Hagberg, R., e Heifetz, J. (2000). *Corporate Culture / Organizational Culture: Understanding and Assessment*. Acedido em 25 de Maio de 2011 em [http://www.herridge.ca/pdfs/corp\\_cultures.pdf](http://www.herridge.ca/pdfs/corp_cultures.pdf).
- Hampden – Turner, C. (1993). *Cultura da empresa*. Lisboa: E. Presença.
- Herzberg, F.(1996) *A teoria da motivação -higiene. Comportamento*

*Organizacional e gestão de empresas.* In Marques C., Cunha, M. (Eds). Lisboa: Publicações D. Quixote.

- Hofstede, H. (1991). *Cultures and organizations*. London: MacGraw-Hill.
- Hofstede, H. (1997). *Culturas e organizações Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Honrado, G.; Cunha, M. e Cesário, F. (2001). Sistemas de recompensa: uma análise empírica de antecedentes e consequências. *Análise Psicológica*, 2 (XIX), 279-298. Acedido em 14 de Janeiro de 2011 em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v19n2/v19n2a06.pdf>.
- Kilman, R.; Saxton, M. J. (1983). *The Kilman – Saxton Culture – Gap Survey*. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.
- Lakatos, E. M. (1999). *Sociologia Geral*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lawler, E. (1989). *The Strategic design of reward system, The Centre for Effective Organisations*. Los Angeles, Graduate School of Business Administrations.
- Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro que aprova a revisão do Código do Trabalho acedido a 13 de Janeiro de 2011 em <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf>.
- Lima, G. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho. Dissertação de Mestrado em Políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE*.
- Lopes, A. e Reto, L. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes, A. e Reto, L. (1990) *Cultura da empresa: Dossier Cultura da Empresa*. ISCTE
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maximiano, A. (2004). *Introdução à Administração*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1972). *Personality*. Dryden Press, New York.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- Neto, J. P. (1989) *A Cultura Organizacional das Empresas*. Lisboa: Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

- Neves, J. G. e Jesuino, J.C. (1994). *Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes*. Psicologia IX, nº 3.
- Nonaka, I. T. H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nunes, F. e Vala, J. (2000). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. In A. Caetano e J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 121-149). Lisboa: RH Editora.
- Oliveira, J. e Campello, M. (s/d). *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas*.
- Parent, D. (2001). Industry-Specific Capital and the Wages Profiles: Evidence from the National Longitudinal Survey of Youth and the Panel Study of Income Dynamics. *Journal of Labor Economics*, Vol.18, Nº 1.
- Perreti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T. e Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Editora: Perfil Books, Ltd.
- Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial, motivação e liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Santos, J. e Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visual de uma dimensão invisível. *Psico*, v.41, nº 3, p. 393-398.
- Santos, J. L.; Kelm, M. L. e Abreu, A. F.(2001). *Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A*. São Paulo: *Revista de Administração da USP*, v. 36, nº3, Pólo.
- Sathe, V. (1983). *Implications of a corporate culture: a manager's guide to action*. *Organizational Dynamics*. Autumn.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey -Bass.
- Schein, E. H. (1990) *Organizational culture*. *American Psychologist*,

- February. Vol. 45, nº 2, pp 109-111, Acedido em 04 de Janeiro de 2011 em <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1990-15978-001>.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
  - Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado em políticas de desenvolvimento de recursos humanos. Lisboa: ISCTE.
  - Silva, R.O. (2002, p. 422) *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson.
  - Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations*. Champaign: Human Kinetics.
  - Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), (p. 339-358)
  - Stoner, J., e Freeman, R. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
  - Tamayo, A. e Paschoal, T. (2003). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. *RAC*, v.7, nº 4 (33-54). Acedido em 15 de Janeiro de 2011 em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>.
  - Tuckam, B. (2002). *Manual de investigação em educação - como conceber e realizar o processo de investigação em educação* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
  - Vaz, R. (s/d). *Cumprimento de objectivos e motivação para o desempenho: a recompensa do mérito*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
  - Whipp, R.; Rosenfeld, R. e Pettigrew, A. M. (1989). *Culture and competitiveness: Evidence from two mature U.K. industries*. *Journal of Management Studies*, V.26, nº 6. Acedido em 8 de Janeiro de 2011 em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00745.x/abstract>.
  - Wilson, B. e Glaros, T. (1994). *Managing health promotion programs*. Champaign: Human Kinetics.

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

Carmelina Maria Alves Veiga Gomes  
Rua Várzea do Carvão, nº 2  
Santa Margarida da Coutada  
2250 384 SANTA MARGARIDA DA COUTADA  
Telefone: 249 730 100  
Telemóvel: 965 127 725  
E-mail: carmelina.gomes@sapo.pt

Exmo. Senhor,  
Director da Etram – Empresa Transformadora  
de Metais, Ld<sup>a</sup>  
Zona Industrial de Montalvo

**ASSUNTO: PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO**

Exmo. Senhor,

Sendo aluna do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora, encontro-me presentemente a realizar o meu projecto de dissertação cujo tema é o seguinte - Sistema de Recompensas e Cultura Organizacional.

Serve a presente para solicitar a participação da sua organização, nomeadamente autorizando os seus colaboradores a responderem a um questionário. Cooperando neste projecto será uma mais – valia, cujos resultados poderão ter interesse para a v/ empresa.

Por estar consciente do importante papel que a v/ empresa e os colaboradores da mesma podem desempenhar no processo do estudo empírico das variáveis em estudo e contribuir para melhorar o nosso conhecimento e compreensão dos factores que permitem caracterizar uma amostra das empresas estabelecidas na Zona Industrial de Montalvo, Concelho de Constância, Distrito de Santarém.

Agradeço igualmente a disponibilização da informação relativa à sua empresa que permita uma caracterização sucinta, nomeadamente o nº de CAE (Classificação da Actividade Económica), descrição da actividade, o Balanço e o Anexo ao Balanço

e à Demonstração de Resultados do último exercício económico, e o diagrama organizacional.

A fim de poder discutir pessoalmente e em maior detalhe o objecto de estudo, gostaria de saber da sua disponibilidade para uma reunião a realizar durante o decorrer do corrente mês, em data e hora que lhe seja conveniente.

Esperando sinceramente o seu interesse pelo projecto, desde já agradeço a atenção dispensada ao assunto.

Com os melhores cumprimentos,

---

Santa Margarida, 9 de Fevereiro de 2011

Carmelina Maria Alves Veiga Gomes  
Rua Várzea do Carvão, nº 2  
Santa Margarida da Coutada  
2250 384 SANTA MARGARIDA DA COUTADA  
Telefone: 249 730 100  
Telemóvel: 965 127 725  
E-mail: carmelina.gomes@sapo.pt

Exmo. Senhor,  
Director da Pistelli Engenharia  
Insuflar Manufactura  
Zona Industrial de Montalvo

**CARTA ENTREGUE P.M.P.**

**ASSUNTO: PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO**

Exmo. Senhor,

Sendo aluna do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora, encontro-me presentemente a realizar o meu projecto de dissertação cujo tema é o seguinte - Sistema de Recompensas e Cultura Organizacional.

Serve a presente para solicitar a participação da sua organização, nomeadamente autorizando os seus colaboradores a responderem a um questionário. Cooperando neste projecto será uma mais – valia, cujos resultados poderão ter interesse para a v/ empresa.

Por estar consciente do importante papel que a v/ empresa e os colaboradores da mesma podem desempenhar no processo do estudo empírico das variáveis em estudo e contribuir para melhorar o nosso conhecimento e compreensão dos factores que permitem caracterizar uma amostra das empresas estabelecidas na Zona Industrial de Montalvo, Concelho de Constância, Distrito de Santarém.

Agradeço igualmente a disponibilização da informação relativa à sua empresa que permita uma caracterização sucinta, nomeadamente o nº de CAE (Classificação da Actividade Económica), descrição da actividade, o Balanço e o Anexo ao Balanço

e à Demonstração de Resultados do último exercício económico, e o diagrama organizacional.

A fim de poder discutir pessoalmente e em maior detalhe o objecto de estudo, gostaria de saber da sua disponibilidade para uma reunião a realizar durante o decorrer do corrente mês, em data e hora que lhe seja conveniente.

Esperando sinceramente o seu interesse pelo projecto, desde já agradeço a atenção dispensada ao assunto.

Com os melhores cumprimentos,

---

Santa Margarida, 9 de Fevereiro de 2011

Carmelina Maria Alves Veiga Gomes  
Rua Várzea do Carvão, nº 2  
Santa Margarida da Coutada  
2250 384 SANTA MARGARIDA DA COUTADA  
Telefone: 249 730 100  
Telemóvel: 965 127 725  
E-mail: carmelina.gomes@sapo.pt

Exmo. Senhor,  
Gerente da Tecnotub – Tubagens Industriais, Lda  
Zona Industrial de Montalvo

**ASSUNTO: PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO**

Exmo. Senhor,

Sendo aluna do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora, encontro-me presentemente a realizar o meu projecto de dissertação cujo tema é o seguinte - Sistema de Recompensas e Cultura Organizacional.

Serve a presente para solicitar a participação da sua organização, nomeadamente autorizando os seus colaboradores a responderem a um questionário. Cooperando neste projecto será uma mais – valia, cujos resultados poderão ter interesse para a v/ empresa.

Por estar consciente do importante papel que a v/ empresa e os colaboradores da mesma podem desempenhar no processo do estudo empírico das variáveis em estudo e contribuir para melhorar o nosso conhecimento e compreensão dos factores que permitem caracterizar uma amostra das empresas estabelecidas na Zona Industrial de Montalvo, Concelho de Constância, Distrito de Santarém.

Agradeço igualmente a disponibilização da informação relativa à sua empresa que permita uma caracterização sucinta, nomeadamente o nº de CAE (Classificação da Actividade Económica), descrição da actividade, o Balanço e o Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados do último exercício económico, e o diagrama organizacional.

A fim de poder discutir pessoalmente e em maior detalhe o objecto de estudo, gostaria de saber da sua disponibilidade para uma reunião a realizar durante o decorrer do corrente mês, em data e hora que lhe seja conveniente.

Esperando sinceramente o seu interesse pelo projecto, desde já agradeço a atenção dispensada ao assunto.

Com os melhores cumprimentos,

---

Santa Margarida, 9 de Fevereiro de 2011

Carmelina Maria Alves Veiga Gomes  
Rua Várzea do Carvão, nº 2  
Santa Margarida da Coutada  
2250 384 SANTA MARGARIDA DA COUTADA  
Telefone: 249 730 100  
Telemóvel: 965 127 725  
E-mail: carmelina.gomes@sapo.pt

Exmo. Senhor,  
Director da Tuboplan – Tubagens Industriais, Lda  
Zona Industrial de Montalvo

**CARTA ENTREGUE P.M.P.**

**ASSUNTO: PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO**

Exmo. Senhor,

Sendo aluna do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora, encontro-me presentemente a realizar o meu projecto de dissertação cujo tema é o seguinte - Sistema de Recompensas e Cultura Organizacional.

Serve a presente para solicitar a participação da sua organização, nomeadamente autorizando os seus colaboradores a responderem a um questionário. Cooperando neste projecto será uma mais – valia, cujos resultados poderão ter interesse para a v/ empresa.

Por estar consciente do importante papel que a v/ empresa e os colaboradores da mesma podem desempenhar no processo do estudo empírico das variáveis em estudo e contribuir para melhorar o nosso conhecimento e compreensão dos factores que permitem caracterizar uma amostra das empresas estabelecidas na Zona Industrial de Montalvo, Concelho de Constância, Distrito de Santarém.

Agradeço igualmente a disponibilização da informação relativa à sua empresa que permita uma caracterização sucinta, nomeadamente o nº de CAE (Classificação da Actividade Económica), descrição da actividade, o Balanço e o Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados do último exercício económico, e o diagrama organizacional.

A fim de poder discutir pessoalmente e em maior detalhe o objecto de estudo, gostaria de saber da sua disponibilidade para uma reunião a realizar durante o decorrer do corrente mês, em data e hora que lhe seja conveniente.

Esperando sinceramente o seu interesse pelo projecto, desde já agradeço a atenção dispensada ao assunto.

Com os melhores cumprimentos,

---

Santa Margarida, 9 de Fevereiro de 2011

# **ANEXO 2**



**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

**Mestrado em Gestão**

# Questionário

## **Sistemas de Recompensas e Cultura Organizacional**

Este questionário foi elaborado no âmbito da dissertação, do Curso de Mestrado, especialização na área de Recursos Humanos para a obtenção do Grau de Mestre.

Todas as respostas serão tratadas de forma **absolutamente confidencial**, pelo que agradecemos que procure responder tendo em conta a realidade da sua organização tal como a entende.

## SECÇÃO I

Nesta secção pedimos – lhe que avalie a seu **grau de satisfação do sistema de recompensas** praticado nesta Empresa.

Por favor responda às questões assinalando com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida e que melhor descreve a sua opinião.

<b>Qual o seu grau de satisfação referente aos elementos Remuneratórios, Benefícios e Incentivos</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Pouco Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Totalmente Satisfeito</b>	<b>Não se Aplica</b>
1. Remuneração base						
2. Montante do subsídio de alimentação						
3. Montante do subsídio de turno						
4. Prémio de assiduidade						
5. Prémio de produtividade						
6. Diuturnidades						
7. Prémio anual em função dos resultados do exercício						
8. Prémio de inovação						
9. Seguro de saúde						
10. Seguro de vida						
11. Plano de pensões						
12. Plano de reforma						
13. Viatura para utilização profissional e pessoal						
14. Cartão de crédito da empresa com plafond anual						
<b>Qual o seu grau de satisfação referente a outras recompensas</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Pouco Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Totalmente Satisfeito</b>	<b>Não se Aplica</b>
15. Horário flexível						
16. Oportunidades de desenvolvimento profissional						
17. Autonomia e responsabilidade						
18. Reconhecimento pelo seu trabalho						
19. Ambiente de trabalho						
20. Participação activa no processo de decisão						
21. Condições de trabalho						
22. Rigidez do horário de trabalho						
23. O respeito e dignidade com que sou tratado na minha						
24. Com o interesse que a minha organização mostra pelo meu desempenho						

## SECÇÃO II

Nesta secção pedimos – lhe que **reflita sobre a forma como considera que esta empresa o trata e também a sua ligação com a mesma.**

Por favor responda às questões assinalando com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida e que melhor descreve a sua opinião.

<b>Como pensa que é tratado na empresa....</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo em parte</b>	<b>Concordo</b>
1. A empresa valoriza a minha contribuição para o meu sucesso					
2. Se a empresa que quisesse substituir por alguém a ganhar um salário inferior ao meu não hesitaria em fazê-lo					
3. A empresa não aprecia qualquer esforço extra da minha parte					
4. A empresa não tem em consideração os meus objectivos e valores individuais					
5. A empresa iria aceitar bem uma ausência prolongada da minha parte, por motivo de doença					
6. A empresa ignora qualquer queixa da minha parte					
7. A empresa negligência os meus interesses quando toma decisões que me afectam Directamente					
8. A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.					
9. A empresa preocupa – se bastante com o meu bem-estar					
10. Mesmo que fizesse o melhor trabalho do mundo a empresa não reconheceria					
11. A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor Especial					
12. A empresa preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho					
13. Mal surgisse uma oportunidade, a empresa a empresa aproveitar-se-ia de mim					
14. A empresa não se preocupa minimamente comigo					
15. A empresa preocupa-se com as minhas opiniões					
16. A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho					
17. A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho, o mais interessante possível					
<b>A sua ligação à empresa ....</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo em parte</b>	<b>Concordo</b>
18. Ficaria muito contente em desenvolver o resto da minha carreira nesta Empresa					
19. Eu sinto os problemas desta empresa como meus					
20. Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim					
21. Tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa					
22. Sinto-me como “fazendo parte de uma família” nesta empresa					
23. Sinto-me “ligado emocionalmente” a esta empresa					

## SECÇÃO III

### Pense na organização como um todo

(Adaptado de Neves, 2000)

#### 1ª Parte

A seguir encontra uma série de questões sobre a organização onde trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra **depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e não somente da direcção/departamento onde trabalha.**

Assinale com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida.

		Ninguém	Poucas	Algumas	Muitas	Quase Todas	Todas
<b>Quantas pessoas ...</b>							
1. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho							
<b>Com que frequência...</b>		Nunca	Raramente	Por vezes	C/frequência	Quase Sempre	Sempre
2. Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?							
3. O seu desempenho individual é avaliado?							
4. Esta organização procura novos mercados para os seus serviços?							
5. Se estimulam as críticas construtivas?							
6. Se investe em novos produtos /serviços?							
7. A avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?							
8. As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?							
9. A gerência/direcção especifica os objectivos a alcançar?							
10. Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?							
11. Existem critérios objectivos para medir o desempenho de cada um?							
12. A organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?							
13. A organização procura oportunidades no meio exterior?							
14. A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?							

## 2ª Parte

A seguir encontra **pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua organização**. Em relação a cada uma **deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização**, assinalando com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida.

Por favor **tome em consideração a opinião que tem da organização como um todo**. **A sua avaliação não deve limitar-se à direcção/departamento onde trabalha no dia-a-dia, mas basear-se na globalidade**.

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é APROPRIADA para descrever a organização. Deverá escolher entre:

**DE MODO NENHUM, RARAMENTE, UM POUCO, BASTANTE, MUITO, MUITÍSSIMO**

	De modo Nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
15. Assumir riscos.						
16. Compreensão mútua						
17. Unidade de comando						
18. Obediência às normas						
19. Comunicação/contactos informais						
20. Regras formalmente impostas						
21. Cumprimento das regras						
22. Procedimentos estabelecidos						
23. Aceitação do erro						
24. Flexibilidade						
25. Formalização						
26. Apoio a colegas						
27. Apoio na resolução de problemas de trabalho						
28. Harmonia Interpessoal						
29. Rigidez						
30. Ambiente agradável de trabalho						
31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho						
32. Procura de novos mercados						
33. Clima familiar						
34. Respeito pela autoridade						

## SECÇÃO IV

### 1 – Dados do respondente (informação confidencial)

1.1. Função desempenhada na organização: \_\_\_\_\_

1.2. Departamento: \_\_\_\_\_

1.3. Idade (anos): \_\_\_\_\_

1.4. Sexo: F \_\_ M \_\_

#### 1.5. Habilitações Literárias:

4º Ano \_\_\_\_ 6º Ano \_\_\_\_ 9º Ano \_\_\_\_ 12º Ano \_\_\_\_ Bacharelato \_\_\_\_  
Licenciatura \_\_\_\_ Pós-graduação \_\_\_\_ Mestrado \_\_\_\_ Doutoramento \_\_\_\_

#### 1.6. Antiguidade na Organização:

\_\_\_\_ 0 – 2 anos  
\_\_\_\_ 3 – 5 anos  
\_\_\_\_ 6 – 10 anos  
\_\_\_\_ 11 – 15 anos  
\_\_\_\_ 16 – 20 anos  
\_\_\_\_ + 20 anos

#### 1.7. Situação face ao emprego:

\_\_\_\_ Contrato Sem termo (efectivo)  
\_\_\_\_ Contrato a Termo Certo  
\_\_\_\_ Contrato de Trabalho Temporário  
\_\_\_\_ Contrato de Prestação de Serviços  
\_\_\_\_ Estágio Profissional

**Muito obrigado pela sua participação!**