



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A CULTURA COMO REFORÇO DO COMPROMETIMENTO
DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE
CASO: MICHAEL PAGE

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Júlia Tonaco Silva

Faculdade de Ciências Humanas

março de 2017



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A CULTURA COMO REFORÇO DO COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO:
MICHAEL PAGE

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Júlia Tonaco Silva

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

março 2017

Resumo

A presente investigação é um estudo de caso realizado à consultora de Seleção e Recrutamento - Michael Page - que se propõe compreender se, de fato, a Cultura e os Valores de uma organização reforçam os níveis de comprometimento dos seus colaboradores.

Uma organização é uma unidade social dominante nas sociedades complexas, sendo definida e representada pelo seu comportamento organizacional e a sua cultura. A origem do sucesso organizacional tem vindo a ganhar importância e vários são os estudos que tentam dar respostas às exigências do mundo profissional. Os estudos empíricos salientam a correlação entre o desempenho e a determinados fatores como a identidade e a cultura.

Dado que toda a organização possui a sua própria cultura é importante perceber de que forma esta influência o comportamento dos seus colaboradores e de que forma esta pode influenciar o nível do comprometimento dentro da organização.

Os resultados obtidos permitiram verificar, como previsto, que os Valores Culturais Organizacionais são reconhecidos pelos colaboradores da empresa objeto de estudo e os colaboradores da empresa reconhecem que os Valores Culturais transmitidos potenciam um maior Comprometimento entre os próprios colaboradores e a organização.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Valores Organizacionais; Comportamento Organizacional; Comunicação Interna; Comprometimento.

Abstract

The present study is a case study carried out to the Recruitment and Selection consultant Michal Page - which proposes to understand if, in fact, the Culture and Values of an organization reinforce the commitment level of its employees.

An organization is the dominate social unit in the complex societies defined and represented by its organizational behavior and culture. The origin of the organizational success is gaining importance and several researches are trying to respond to the demands of the professional world. Empirical studies emphasize the correlation between the performance and specifics factors as the identity and culture.

Since every organization has its own culture, is important to understand how this can influence the employee behavior and the commitment level within the organization.

As expected, the results allowed to verify that the organizational cultural values are recognized by the collaborators of the company being studied and the company's employees recognize that the cultural values transmitted increase commitment between the employees and the company.

Key words: Organizational Culture; Organizational Values; Organizational Behavior; Internal Communication; Commitment.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais e às minhas irmãs pela paciência, pela amizade e apoio incansável ao longo de todo o meu percurso académico. Sem eles nada disto seria possível.

Aos meus amigos deixo aqui um enorme agradecimento. Obrigada por sempre estarem presentes nos momentos mais desafiantes e pelas palavras de ânimo, força e confiança.

Um enorme obrigada ao meu Professor e Orientador, Prof. Nuno Goulat Brandão, por sempre se mostrar disponível e presente. Obrigada pela sinceridade, apoio e espírito crítico no decorrer de todo este trabalho.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Liderança, Comportamento, Cultura e Comunicação nas organizações ..	5
1. Liderança e Comportamento nas Organizações	5
2. Valores e Transmissão da Cultura Organizacional.....	10
3. A Comunicação Interna como Sustento dos Valores Culturais e Participação Organizacional.....	24
Capítulo II - Pessoas, Satisfação e Comprometimento	35
1. Gestão do Capital Humano nas Organizações.....	35
2. Satisfação e Motivação no Trabalho	43
3. O Comprometimento dos Colaboradores nas Organizações	48
Capítulo III – Metodologia	52
1. Enquadramento da Organização Objeto de Estudo	52
2. Problemática e Objetivos em Investigação.....	55
3. Estratégia Metodológica	58
3.1. Dados Secundários	62
3.2. Dados Primários	64
4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação	65
5. Limitações ao Estudo	66
6. Construto metodológico	66
7. Hipóteses em investigação.....	70
Capítulo IV – Estudo de Caso: Michael Page	71
1. Análise dos Dados Secundários.....	71
2. Análise dos Dados Primários.....	76
2.1. Resultado dos dados de caracterização	78
2.2. Resultados dos dados do estudo	80
3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização Idade e Antiguidade na organização e os dados gerais do estudo	89
3.1. Comparação entre a Idade do colaborador e as questões dos dados de estudo.	91

3.2. Comparação entre a Antiguidade do colaborador e as questões dos dados de estudo 98

4. Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação	105
Conclusão	114
Referencias bibliográficas	115
Webgrafia	121
Outras fontes bibliográficas	122
Anexos	123

Índice de Figuras

Figura 1 – Os três níveis de Cultura.....	11
Figura 2 - Representação dos diferentes fluxos de comunicação formal.....	27
Figura 3 – Rede de Comunicação Informal.....	28
Figura 4 - Pessoas como o recurso transversal de uma organização.....	38
Figura 5 - Modelo de Michigan.....	41
Figura 6 - Modelo de Harvard.....	42
Figura 7 – Estrutura Hierárquica da Michael Page.....	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género.....	78
Gráfico 2 – Idade.....	78
Gráfico 3 – Antiguidade na organização.....	79
Gráfico 4 – Zona geográfica.....	79
Gráfico 5 – Questão 1 "Eu, enquanto colaborador desta organização...".....	80
Gráfico 6 – Questão 2 "Revejo-me nos seguintes valores desta organização".....	81
Gráfico 7 - Questão 3 "Sou feliz onde trabalho. Identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização que represento".....	82
Gráfico 8 - Questão 4 "Sinto que esta organização...".....	82
Gráfico 9 - Questão 5 "Sinto que posso contar com esta organização quando...".....	83
Gráfico 10 – Questão 6 "Estou satisfeito com o estilo de liderança desta organização".....	84
Gráfico 11 – Questão 7 "Quando existem problemas dentro desta organização sinto que".....	84
Gráfico 12 – Questão 8 "Sinto que existe uma boa rede de comunicação nesta organização e que as opiniões e críticas dos colaboradores são tidas em conta".....	85
Gráfico 13 – Questão 9 "Sinto que a minha organização me incentiva a arriscar para que possa evoluir".....	85
Gráfico 14 – Questão 10 "Os eventos corporativos, a história da organização e a forma como trabalhamos representa bem a Cultura desta organização".....	86
Gráfico 15 – Questão 11 "Sinto que esta organização reconhece o meu esforço, recompensando-me pelo mesmo".....	86
Gráfico 16 – Questão 12 “Das seguintes afirmações escolha apenas aquela que melhor traduz o seu sentimento em relação a esta organização”.....	87
Gráfico 17 – Questão 13 "Sinto que os Valores Culturais desta organização me fazem estar mais comprometido(a) com a mesma".....	88
Gráfico 18 – Questão 14 "Sinto-me comprometido(a) com esta organização porque”..	89
Gráfico 19 – <i>Idade</i> vs. Questão 12 – “Das seguintes afirmações escolha apenas aquela que melhor traduz o seu sentimento em relação a esta organização”.....	94
Gráfico 20 – <i>Idade</i> vs. Questão 13 – “Sinto que os Valores Culturais desta organização me fazem estar mais comprometido(a) com a mesma".....	95

Gráfico 21 – <i>Antiguidade na organização</i> vs. Questão 12	102
Gráfico 22 – <i>Antiguidade na organização</i> vs. Questão 13	103

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais abordagens da Liderança.....	5
Tabela 2 - Técnicas da Administração de Recursos Humanos em articulação com o ambiente externo e interno da organização.....	40
Tabela 3 – Fatores Higiênicos e Motivadores.....	45
Tabela 4 - Correspondência entre os Modelos e as questões do Inquérito por Questionário.....	69
Tabela 5 - Relação das questões com os diferentes pontos dos Modelos de Pereira (2004) e Meyer e Allen (1991).....	69
Tabela 6 – <i>Idade</i> vs. Questão 1 - "Eu, enquanto colaborador desta organização...".....	91
Tabela 7 – <i>Idade</i> vs. Questão 2 - "Revejo-me nos seguintes Valores desta organização".....	93
Tabela 8 – <i>Idade</i> vs. Questão 15 – “Sinto-me comprometido(a) com esta organização porque”.....	96
Tabela 9 – <i>Antiguidade na organização</i> vs. Questão 1 - "Eu, enquanto colaborador desta organização...".....	98
Tabela 10 – <i>Antiguidade na organização</i> vs. Questão 2 - "Revejo-me nos seguintes Valores desta organização".....	101
Tabela 11 – <i>Antiguidade na organização</i> vs. Questão 15 – “Sinto-me comprometido(a) com esta organização porque”.....	104
Tabela 12 - Relação das questões com os diferentes pontos dos Modelos de Pereira (2004) e Meyer e Allen (1991) e com as Hipóteses em investigação.....	107

Introdução

O presente trabalho é realizado no âmbito do mestrado em Ciências da Comunicação, vertente em Comunicação, Organização e Liderança, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa e insere-se na área de comunicação organizacional, reunindo amplos contributos da teoria organizacional e de gestão.

A conjuntura atual em que as organizações se encontram inseridas, marcada pela competitividade, pela exigência e globalização, aliada ao cenário económico-financeiro desfavorável, conduz a que as mesmas tenham a necessidade de reduzir custos, recorrendo a estratégias como reestruturações, fusões ou *outsourcing* (Camara *et al*, 2007). Este ambiente volátil e tão propício à mudança assume um carácter paradoxal, uma vez que provoca consequências negativas na relação Colaborador-Organização embora reforce ainda mais a necessidade das organizações disporem de colaboradores empenhados, comprometidos e dispostos a ir mais além pelas organizações onde trabalham.

Face a este cenário torna-se evidente a necessidade das organizações investirem na gestão da relação com os seus colaboradores e é neste contexto que surge a pertinência desta investigação, que se foca, principalmente nas temáticas da Cultura Organizacional e da sua relação com o Comportamento e Comprometimento Organizacional, passando por diversos temas que não podem deixar de serem referidos como a Liderança na Organização, os Valores e Transmissão da Cultura Organizacional, a Comunicação Interna como Sustentamento dos Valores Culturais, a Participação Organizacional e a Satisfação no trabalho.

Para realizar um estudo sobre uma determinada organização é essencial ter em consideração diversos fatores que são inerentes à própria organização, bem como à sua estrutura. De acordo com a abordagem das Relações Humanas, as organizações são um sistema social corporativo, são unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação (Bilhim, 2013:21). São sistemas sociais cooperativos que são compostos por sistemas informais e regras práticas próprias, sendo o homem reconhecido com um ser emocional e não apenas económico (Camara *et al*, 2013:84). Assim sendo, torna-se claro que parte fundamental das organizações é constituída pelos colaboradores e, por isso

mesmo, é pertinente estudar as organizações do ponto de vista dos seus integrantes. A origem do sucesso das empresas tem sido, cada vez mais, uma preocupação da ciência uma vez que estas têm de responder de forma rápida às exigências do mundo atual (Ruão, 2015:89). Neste sentido, a ideia de que a satisfação e a identificação dos colaboradores com a cultura e objetivos organizacionais influencia a dedicação e motivação nas suas tarefas tem ganho bastante força. Como tal, o comprometimento dos colaboradores com as organizações que representam é fulcral na medida em que pode traduzir um melhor ou pior resultado para as organizações que representam.

Desta forma, nesta investigação pretende-se dar a conhecer, num primeiro momento, o papel da liderança, do comportamento organizacional, da cultura, da comunicação interna, da gestão participativa, da gestão do capital humano e da satisfação e motivação no trabalho dentro de uma organização e, posteriormente perceber de que forma estes conceitos podem influenciar, ou não, o comprometimento dos colaboradores de uma determinada organização. Deste modo, chegou-se à seguinte pergunta de partida: Qual a relação entre a Cultura da organização Michael Page com o Comprometimento dos colaboradores que a representam?

De forma a corresponder aos objetivos propostos, foram estabelecidas duas hipóteses em investigação, que serão testadas empiricamente face à amostra recolhida e com base nos modelos apresentados:

H1 - Os Valores Culturais Organizacionais são reconhecidos pelos colaboradores da Michael Page;

H2 - Os colaboradores da Michael Page reconhecem que os Valores Culturais transmitidos potenciam um maior Comprometimento entre eles e a organização que representam.

Para compreender a influência da cultura e dos valores organizacionais no comprometimento dos colaboradores – estudo de caso: Michael Page - são tidos como constructo metodológico os modelos do autor Orlindo Gouveia Pereira (2004) acerca dos principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura organizacional e o modelo de três componentes do comprometimento organizacional dos autores Meyer e Allen (1991).

Neste sentido o trabalho foi dividido em quatro capítulos sendo que os dois primeiros se referem à parte teórica em que se apresenta e explica os conceitos utilizados ao longo de todo o trabalho. Assim sendo no Capítulo I está presente a explicação de temáticas como a Liderança, Comportamento e Cultura organizacional e Comunicação nas organizações e o Capítulo II estão presentes conceitos como a Gestão do Capital Humano, a Satisfação e a Motivação no trabalho e, por fim o Comprometimento dos colaboradores nas organizações. Nestes estão definidos e explicados os conceitos mencionados assim como a relação dos mesmos com a temática em estudo e, de modo a fornecer uma perspetiva real e abrangente dos conceitos, são apresentados diversos autores e ângulos de estudo. Assim, apresenta-se e salienta-se o papel da Cultura e dos Valores Organizacionais que uma determinada organização carrega, sendo um dos aspetos mais importantes para o sucesso de uma organização. Uma vez conhecida a cultura organizacional é possível conhecer a organização. Outro conceito a merecer destaque nestes capítulos iniciais é a Gestão do Capital Humano uma vez que as pessoas passam a maior parte da sua vida adulta em organizações nas quais querem crescer profissionalmente e as organizações precisam das pessoas para crescerem e atingirem o sucesso empresarial. Assim, é possível compreender que estas dependem uma da outra e como tal a sua relação deve ser de simbiose. Torna-se, por isso, difícil haver a separação do comportamento pessoal dos colaboradores do comportamento organizacional tornando-se fulcral a existência de uma boa Gestão do Capital Humano.

Por último aborda-se o conceito de Comprometimento Organizacional, onde são destacadas as várias componentes e caracterizações que o compõem. Assim é possível a compreensão da sua constituição e da forma como este é inculcido e encarado pelos colaboradores.

No Capítulo III está apresentada a metodologia que introduz e sustenta o estudo posterior estudo e caso e que, através dele, tiram-se as conclusões necessárias. Estão, de igual forma, apresentadas as limitações ao estudo e as possíveis propostas para continuações de estudos futuros. Neste sentido, esta investigação científica foi dividida em dois momentos fundamentais sendo que o primeiro é constituído pela análise documental de dados secundários, ou seja, consiste no estudo e avaliação da informação já existente sobre o tema em questão – desde notícias internas e externas à organização, à análise através observação participante e entrevista exploratória à Dr^a Joana Barros, *Marketing Manager* da organização, no sentido de compreender melhor a dinâmica da empresa, a sua Cultura, Valores e a identificação dos colaboradores com os mesmos. Com esta informação torna-se

possível formular as hipóteses e chegar à estrutura mais adequada na elaboração do Inquérito por Questionário – dados primários do estudo.

No Capítulo V desenvolveu-se um estudo de caso – análise dos dados primários – através do instrumento Inquérito por Questionário. Este foi analisado na sua vertente funcional, estrutural e acessibilidade para que as hipóteses possam ser validadas.

Os resultados apresentados nas reflexões e conclusões do estudo dão uma visão mais clara acerca do panorama atual da organização tanto a nível da postura dos colaboradores e do seu comprometimento como a nível da perceção da Cultura e Valores Organizacionais.

Capítulo I – Liderança, Comportamento, Cultura e Comunicação nas organizações

1. Liderança e Comportamento nas Organizações

Liderança nas Organizações

As inúmeras abordagens sobre a liderança tornam-na bastante complexa e com uma extensa variedade de teorias e definições (Bass, 1990). Por este motivo, o presente estudo não se irá focar na história e evolução do conceito e sim na sua conceptualização e na sua importância para a eficácia organizacional. Terá como base e pressupostos teóricos a liderança transformacional e transacional.

Sempre existiu uma grande curiosidade à volta da liderança embora esta tenha começado a ser estudada cientificamente apenas a partir do século XX, baseando-se em características de habilidades, comportamentos, fontes de poder, traços ou aspetos situacionais de forma a se perceber como um líder era identificado e de que forma conseguia influenciar um grupo e tornar um objetivo realizado. Na tabela abaixo apresentada encontram-se, de forma sintetizada, as quatro principais abordagens da liderança – Influência-poder; comportamento; traços e situacionais:

Tabela 1 – Principais abordagens da Liderança

Influência-poder	Explica a eficácia da liderança em termos do tamanho e do tipo do poder e da maneira como este é exercido. Sugere que o poder não é unidirecional, que o processo de influência entre os líderes e as outras pessoas é recíproco (Yukl, 1989).
Comportamento	Enfatiza aquilo que os líderes e gestores fazem – que tipo de comportamento têm (Yukl, 1989; Likert, 1961, 1967). Pesquisas desenvolvidas na <i>Ohio State University</i> e na <i>University of Michigan</i> deram origem a duas categorias

	relacionadas ao comportamento: orientação para as tarefas (tem em vista atingir os objetivos) e orientação para as pessoas/relacionamentos (mostra preocupação pelos subordinados e bem-estar geral) (Cunha et al, 2004:284).
Traços	Enfatizam os atributos pessoais dos líderes. Defende a ideia do Grande Homem que possuía certas características inatas que o levava, naturalmente, a posições de liderança. Esta ideia foi desmitificada por Stogdill (1948) que provou que certos traços poderiam ser eficazes numas situações e ineficazes noutras. (Yukl 1989; Cunha et al, 2004)
Situacionais	Defende a importância dos fatores situacionais, ou seja, sugere que a eficiência de um líder com determinados traços não se aplica a todas as situações (Yukl 1989; House, 1971; Hersey & Blanchard, 1982; Vroom & Jago, 2000).

Fonte: Adaptado de de Yukl (1989:1-8)

Nos anos 80 do século XX, começou a haver um grande interesse pela liderança carismática, pela cultura, transformação e revitalização organizacional. Este interesse foi suscitado pela necessidade de mudança na maneira como as empresas norte americanas geriam as suas organizações, uma vez que tinham de acompanhar a crescente concorrência económica estrangeira. A liderança transformacional é o processo de influência que sugere mudanças nas atitudes e crenças dos membros de uma organização, criando um comprometimento com as missões e objetivos da mesma (Yukl, 1989:204). Este tipo de liderança leva a que haja um interesse que ultrapassa os individuais, um maior interesse no bem de toda a organização (Hatter & Bass, 1988).

O conceito de liderança transformacional foi mencionado pela primeira vez por Burns (1978) e, posteriormente, utilizado por diversos autores como Bass (1985) e Kishore et al (2013). Neste tipo de liderança existe um apelo a valores como a justiça, equidade, humanitarismo e paz e não a sentimentos como o medo, cobiça ou ódio (Yukl, 1989:201; Cunha et al, 2004). Existe, portanto, um líder centrado no interesse pelas pessoas (Kishore et al, 2013) que tem

como maior objetivo o comprometimento e alinhamento dos colaboradores, criando laços de confiança e, conseqüentemente, aumentando o nível de motivação dos líderes e seguidores (Masood et al, 2006). Um líder pode influenciar os seus seguidores tornando-os mais conscientes da importância e valor dos resultados das tarefas, incitando-lhes a importância de transcender os seus interesses individuais para interesses comuns a toda a organização e equipa mostrando as necessidades de ordem superior. Os líderes transformacionais influenciam os seus seguidores criando emoções fortes e uma identificação com os seguidores uma vez que será visto como um mentor, treinador ou professor. Burns contrasta a liderança transformacional com a liderança transacional dizendo que esta última motiva os seguidores apelando aos seus interesses individuais. Este tipo de liderança também envolve valores embora sejam valores relevantes para um processo de troca como a honestidade, responsabilidade e reciprocidade (Yukl, 1989).

Bass (1985) segue os passos de Burns (1978) embora com uma posição um pouco distinta (Cunha et al, 2004). De acordo com Bass (1985) a liderança transformacional é definida, principalmente, segundo os efeitos causados nos seguidores pelos líderes. Numa liderança transformacional os seguidores sentem admiração lealdade, confiança e respeito pelo líder e, por isso, sentem-se motivados a fazer mais do que aquilo que é esperado (Yukl, 1989).

Para Bass (1985) um líder transformacional é aquele que ativa a motivação e aumenta o comprometimento independentemente de os efeitos beneficiarem ou não os seguidores. Já no que toca à liderança transacional, assim como Bass (1985), Burns (1978) também defende que existe uma recompensa para o cumprimento das tarefas. Acrescenta ainda que os líderes reconhecem as necessidades e desejos dos seus colaboradores e clarifica-os como podem satisfaze-los em troca do cumprimento de determinadas tarefas. Assim Bass (1985) afirma que os dois tipos de liderança são distintos embora complementares e reconhece que o mesmo líder pode usar ambas em alturas e situações diferentes (Yukl, 1998; Cunha et al, 2004).

Almeida (2000:63) afirma que o segredo de uma empresa bem-sucedida está diretamente ligado à liderança. Cita características como «pensamento estratégico»; «conhecimento do setor» e «influência política» como sendo desejáveis quando se pensa num líder. Apesar do papel do líder ser extremamente importante e determinante numa organização é importante não esquecer todos aqueles que compõem a empresa para que se possa alcançar a excelência.

Ainda segundo o autor, um líder deve estar estritamente alinhado com todos os aspectos do contexto organizacional.

Schein (1992) sugere a existência de um estilo de liderança advindo de uma cultura organizacional e profissional própria. Neste contexto, é a cultura e os comportamentos que determinam o exercício e a forma da Liderança nas organizações.

Comportamento nas Organizações

Segundo Pereira (2004:103) «as organizações são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal». Apesar das organizações procurarem um propósito comum, este nem sempre é seguido e aderido por todos que a compõem visto que têm propósitos individuais.

Assim sendo, o comportamento organizacional é uma ciência alicerçada em diferentes disciplinas comportamentais como a psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política. Enquanto a psicologia é focada no comportamento individual, a sociologia dá maior ênfase aos sistemas sociais onde os indivíduos realizam as suas tarefas, estudando os indivíduos em relação com os outros seres humanos, tendo sido uma grande contribuição para o estudo do Comportamento Organizacional. A psicologia Social é focada na influência exercida entre indivíduos tendo sido também um grande contributo no que toca a compreender melhor os padrões comunicacionais, as atitudes, a forma como as atividades de grupo podem satisfazer necessidades individuais e os processos de tomada de decisões de grupos. Já a Antropologia contribuiu na percepção dos diferentes valores fundamentais, atitudes e comportamentos entre e dentro das organizações (Robbins, 1996:21-23).

Neste sentido e como se pode constatar, o Comportamento Organizacional congrega inúmeros campos de conhecimento e, conseqüentemente, existem diversas orientações no que diz respeito ao modo como se deve lidar com as pessoas que têm de ser agregadas para realização de propósitos comuns (Pereira, 2004:11).

O estudo do comportamento do Homem enquanto membro de uma organização enquadra-se numa perspetiva micro uma vez que se foca mais nos pequenos grupos e nos indivíduos. Os tópicos centrados nos pequenos grupos incluem o estatuto social, o poder, o conflito, a liderança e a comunicação. Já os temas relacionados com os indivíduos em si estão relacionados com a perceção e decisão individual, com os valores e atitudes de satisfação no trabalho e com a motivação (Bilhim, 2013:27).

Segundo Robbins (1996:10), o Comportamento Organizacional é o estudo daquilo que as pessoas, dentro de uma organização, fazem e de como o comportamento afeta a performance daquelas a que pertencem. Para Wagner III e Hollenbeck (2003), o Comportamento Organizacional é um campo de estudo que tem como objetivo prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas para obterem melhores resultados.

De acordo com Skinner (1974), o comportamento dos indivíduos não existe isoladamente do ambiente em que está inserido, ou seja, o comportamento depende diretamente da situação em que o indivíduo se encontra. Robbins (1996:16) afirma que todos dentro de uma organização têm os seus valores culturais bem como estilos de vida distintos. Isto leva-nos ao tema da necessidade de adaptação dos líderes num ambiente cada vez mais globalizado e multicultural em que cada um tem os seus próprios valores culturais. É incontornável ter-se que lidar com diferentes necessidades, aspirações e atitudes dos chefes, pares e subordinados.

Abaixo estão citadas, resumidamente e segundo Pereira (2004:279), o que se entende por causa e consequência de uma organização:

- i) A produção de bens e serviços, a criação e difusão de ideias e o exercício de poder no campo interorganizacional;
- ii) Um complexo de variáveis que afeta os membros da organização, por a ela estarem ligados, por nela trabalharem e por, por ambas as razões, formularem expectativas e que, só por simplificação, chamamos, satisfação;
- iii) Os efeitos pessoais, mais evidenciados a nível somático, das exigências do trabalho, das relações interpessoais e interorganizacionais e que designaremos por stress;

- iv) Algo que é causa e consequência, a nível coletivo, do que se faz e o modo como se vive, e que, por analogia com outros agregados sociais, foi chamado cultura.

2. Valores e Transmissão da Cultura Organizacional

A palavra «cultura» pode ter inúmeros significados. Nas ciências sociais, a cultura é uma palavra-chave na medida em que se refere ao comportamento que é aprendido pelo Homem através da experiência ou contrário daquele que é instintivo. Na Antropologia a cultura é a maneira como um determinado povo vive, são os comportamentos estereotipados que passam de geração em geração (Pereira, 2004:70-71). Segundo o autor, tal como uma pessoa tem a sua própria personalidade, uma organização também tem a sua própria cultura. A Psicologia Organizacional da atualidade dá uma grande importância ao estudo da Cultura Organizacional uma vez que a considera um fator determinante no que diz respeito ao desempenho individual, à satisfação dos colaboradores da organização e à produtividade da empresa (Tamayo et al, 2000:290).

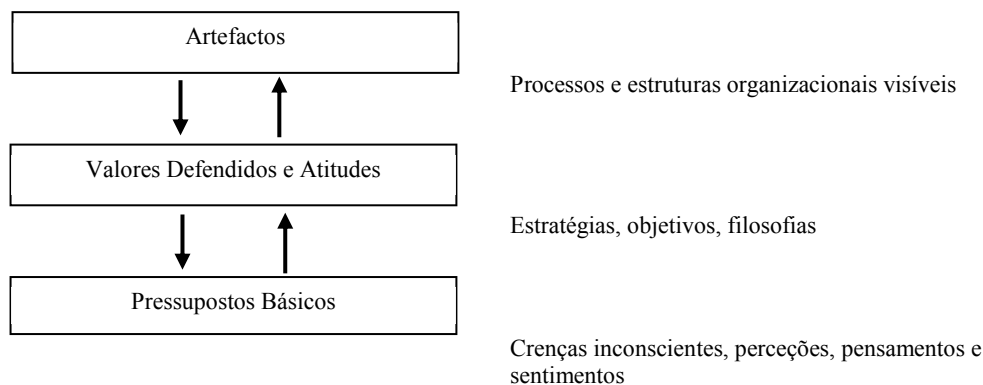
A expressão «cultura organizacional» tem sido utilizada amplamente como sendo um aglomerado de todas as práticas desenvolvidas e utilizadas na interação entre as pessoas que a compõem e/ou as crenças e valores regentes numa determinada organização. As organizações podem ser vistas, por isso, como organizações sociais compostas por sistemas de ideias e significados partilhados, construídos e interpretados pelos seus membros (Buckley et al, 1998), à luz de uma cultura.

A cultura de uma organização está relacionada com determinados valores que são inculcados nesta. Assim sendo assume-se que existem culturas melhores e mais fortes ou piores e mais fracas sugerindo que um certo tipo de cultura irá influenciar a eficácia de uma organização (Schein 1992:4). Uma cultura forte é aquela que causa um maior impacto nos colaboradores. É quando os principais valores são abraçados e disseminados por toda a organização. Ou seja, quanto maior for a aceitação dos valores basilares de uma organização por parte dos colaboradores, maior será o comprometimento e mais forte será a cultura. Um resultado específico de uma cultura forte é a satisfação dos colaboradores, em que existe uma concordância entre os membros relativamente àquilo que a organização defende. Esta

unanimidade relativamente aos propósitos de uma organização culmina numa organização pautada pela lealdade e comprometimento (Robbins, 1996:686).

O que vimos acima descrito é, na verdade, apenas uma definição simples e «informal» daquilo que é realmente a Cultura Organizacional. Esta temática é bastante complexa, sendo um conceito vasto na sua análise. Desta forma, utilizar-se-á como definição base a teoria de Schein (1992) e os seus três níveis de cultura, sendo que cada um representa o grau de perceptibilidade do fenómeno cultural à vista dos observadores (Schein, 1992: 16) bem como a teoria de Pereira (2004) acerca dos principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura organizacional. Pettigrew (1979) introduziu o conceito de Cultura Organizacional, legitimando-o com todo o seu potencial de riqueza. Mostrou de que forma as crenças, ideologias, linguagem, rituais e mitos podiam ser aplicados aos estudos das organizações.

Figura 1 – Os três níveis de Cultura



Fonte: Adaptado de Schein (1992:17)

Artefactos

Este nível refere-se a tudo aquilo que vemos, ouvimos e sentimos a partir do momento que temos contato com algum grupo com o qual não estamos familiarizados. Neste nível estão incluídos aspetos visíveis como a «arquitetura dos escritórios, a linguagem utilizada, indumentária, forma de tratamento, mitos e histórias sobre a organização em questão, lista de valores, rituais e cerimónias observáveis» (Schein. 1992:17). Este nível inclui todos os comportamentos perceptíveis do grupo bem como de toda a organização.

Apesar dos aspetos mencionados acima serem fáceis de observar, Schein (1992) afirma que são muito difíceis de se decifram na medida em que uma determinada pessoa consegue facilmente descrever aquilo que vê e sente. No entanto, não consegue fazer inferências sobre o que isso realmente significa para o grupo ou se reflete alguns dos pressupostos importantes da cultura. Estas interpretações feitas serão fruto dos seus próprios sentimentos e reações, uma vez que este é um nível superficial que não permite o acesso ao conhecimento mais profundo.

Segundo Robbins (1996:696), a cultura é transmitida de inúmeras formas sendo que as mais eficazes são, justamente, as histórias, os rituais os símbolos materiais e a linguagem. As histórias sobre as organizações vão sendo transmitidas ao longo do tempo e traduzem-se numa explicação que legitima as práticas atuais de qualquer organização. Relativamente aos rituais, Robbins (1996) afirma que são atividades repetidas que expressam e reforçam os valores chave de uma organização. À semelhança de Schein (1992), Robbins (1996) também menciona os símbolos materiais – o tamanho e layout dos escritórios; a elegância dos móveis; indumentária; regalias dadas a certo tipo de colaborador - como sendo importantes quando se fala em cultura organizacional. Robbins (1996:698) explica que os Símbolos Materiais transmitem aos funcionários quem é importante, o grau de equidade a estabelecer com os colaboradores de topo e, acima de tudo, o tipo de comportamento mais adequado a adotar – conservador; autoritários; participativo; individualista; social. Por último temos a Linguagem que é usada, dentro das organizações, como uma forma de identificar os membros de uma cultura ou subcultura. Quando os colaboradores aprendem essa linguagem existe uma aceitação de cultura da organização em que estão inseridos e, ao fazê-lo ajudam a preservar a própria cultura. Com o passar do tempo, as organizações desenvolver termos únicos para descrever, por exemplo, os equipamentos, os escritórios ou clientes, que estão relacionados com a área de negócio. Tanto Robbins como Schein afirmam que um novo funcionário/observador de uma organização pode sentir-se perdido com tantos novos artefactos, mas que passado algum tempo de trabalho, começa a perceber os seus significados o que, conseqüentemente, une e reforça-o face à cultura (Robbins, 1996:699; Schein, 1992:18).

Valores Defendidos e Atitudes

Este nível da Cultura sugere que os valores surgem logo após a criação de um grupo, aquando dos seus primeiros desafios, tais como, enfrentar novas tarefas, questões ou problemas. Defende-se que as primeiras soluções propostas para lidar com a situação advêm, de uma forma inevitável, os pressupostos e crenças pessoais dos indivíduos – normalmente classificado como líder - acerca do que é certo ou errado. No momento em que essas soluções são propostas, o líder pode influenciar os restantes a adotar determinado comportamento ou atitude. No entanto, tais soluções não são consideradas imediatamente como «conhecimento partilhado» uma vez que, para tal, o grupo terá de tomar, de fato, uma ação, em conjunto, para a resolução de um problema e, posteriormente, observar o seu desfecho final. Neste sentido, se um líder conseguir influenciar o seu grupo a trabalhar na sua solução proposta e, caso essa solução realmente resulte, o grupo terá uma percepção conjunta do sucesso e o valor dessa solução é reconhecido. Quando assim acontece é iniciado um processo de transformação cognitiva, em que, primeiro, é transformada num valor ou crença partilhada e, mais tarde, apenas se as atitudes e ações baseadas nesse valor continuarem a ser bem-sucedidas na resolução dos problemas, num pressuposto básico partilhado (Schein, 1992:19).

Após algum tempo é concebido um conjunto de valores que serão incorporados na filosofia da organização, dando origem às crenças, normas e regras operacionais. São estes valores que, quando coincidentes com os pressupostos básicos, determinam grande parte do comportamento dos indivíduos no seu dia-a-dia quando pertencem a uma organização. Esses comportamentos são observados no primeiro nível e influenciam a forma de lidar com a incerteza e desconforto perante situações difíceis. A articulação desses valores com uma filosofia que vá de encontro com esses mesmos valores une grupos, na medida em que funciona como uma fonte de identidade e missão. Por vezes, quando isto não acontece, aquilo a que se chama os valores organizacionais podem ou não refletir a verdadeira realidade na organização para os seus membros.

Robbins (1996:686) trata este assunto por outro ponto de vista, afirmando que é importante reconhecer que uma cultura forte pode substituir a formalização. O autor explica que a formalização dentro das organizações cria consistência, previsibilidade e ordem e quando se tem uma cultura forte consegue-se atingir o mesmo fim. Quanto mais forte for a cultura de

uma organização, menor a necessidade de desenvolver regras e regulamentos formais para orientar o comportamento da empresa. À semelhança de Schein (1992), Robbins (1996) defende que quando existe pressupostos básicos partilhados, esses valores serão interiorizados pelos colaboradores no momento em que os mesmos aceitam e reveem-se na cultura organizacional.

Pressupostos Básicos

Como mencionado anteriormente, quando uma solução a um problema acontece repetitivamente, essa mesma solução começa a ser tomada como algo garantido e eficaz, ou seja, aquilo que ao início era entendido apenas como uma hipótese e um valor começa a ser visto como uma realidade. Segundo Schein (1992) se esses mesmos pressupostos básicos forem abraçados pelos membros de uma organização será impensável terem outros comportamentos – baseados em outras premissas. Neste sentido, os Pressupostos Básicos guiam o comportamento e indicam qual a melhor maneira de pensar, sentir e perceber as coisas à sua volta.

Estes pressupostos são algo que dificilmente são mudados uma vez que não se confrontam ou se debatem. Neste nível, para se interiorizar algo novo seria necessário reexaminar e, possivelmente mudar, a nossa estrutura cognitiva o que fará com que haja uma instabilidade do nosso cognitivo e na maneira como vemos o mundo, dando origem a uma grande quantidade de *ansiedade básica*. Isto acontece porque o ser humano tende a perceber o ambiente em que está inserido, as situações e os comportamentos em conformidade com os seus próprios pressupostos – mesmo que isto signifique distorcer ou negar aquilo que está a acontecer à nossa volta. É aqui que entra o poder da Cultura, como sustenta Schein (1992:22):

«A Cultura, vista como um conjunto de Pressupostos Básicos, define aquilo que temos de ter em atenção, o significado do que está à nossa volta, como se deve reagir emocionalmente e que atitude tomar nas mais variadas situações. A partir do momento que desenvolvemos esse conjunto de Pressupostos Básicos - que podem ser chamados mapa mental ou pensamento do mundo – estaremos confortáveis com os outros que partilham o mesmo conjunto de Pressupostos».

A partilha dos Pressupostos Básicos – que constroem a Cultura – podem ser vistos, tanto a nível individual como a nível grupal, como mecanismos cognitivos de defesa que, por sua vez, permitem dar continuidade ao grupo. Este fato torna-se importante no momento em que se pensa em mudar algum aspeto da cultura de um grupo uma vez que só se consegue mudar caso se mude os padrões individuais dos mecanismos de defesa.

O conjunto de pressupostos torna-se a base dos sistemas de gestão e controlo, uma vez que, se as pessoas são tratadas, constantemente, de acordo com um conjunto de pressupostos básicos essas pessoas vão, conseqüente e inevitavelmente, comportarem-se de acordo com esses pressupostos de forma a terem estabilidade e previsibilidade. O poder da Cultura reside no fato de que os Pressupostos são partilhados e, por isso mesmo, reforçados. Os Pressupostos inconscientes e implícitos são bastante potentes e, normalmente, estão relacionados com aspetos fundamentais da vida, como ainda sustenta Schein (1992:26):

«A natureza do tempo e do espaço; natureza e atividades humanas; a natureza da verdade e como descobri-la; a maneira correta de se relacionar enquanto grupo ou indivíduo; a importância do trabalho, família e auto-desenvolvimento; o papel apropriado da mulher e do homem e a natureza da família».

Deste modo, o autor defende ainda que não desenvolvemos novos pressupostos acerca destas áreas cada vez que nos juntamos a um novo grupo. Um grupo é formado por pessoas com os seus pressupostos individuais trazidos de culturas de grupos anteriores e são esses mesmos pressupostos que, quando partilhados com um novo grupo, dão origem à sua própria cultura.

Daft (1998) menciona os ritos e cerimónias que se constituem como acontecimentos especiais e que, normalmente, acontecem para benefícios dos membros de uma organização (numa perspetiva mais crítica podem ser considerados fontes de manipulação). Assim sendo, os ritos são utilizados como forma de sublinhar certas normas e valores, reforçando a sua partilha ou como forma de celebrar feitos importantes dentro das organizações. Daft (1998:389) distingue quatro tipos de ritos:

- i) Ritos de passagem: têm o papel de facilitar a transição para novos papéis sociais (e.g. nomeações para cargos diretivos);

- ii) Ritos de crescimento: criam identidades mais fortes e aumentam os estatutos dos empregados (e.g. entrega de prémios anuais);
- iii) Ritos de renovação: visam a melhoria do funcionamento organizacional (e.g. atividades de formação contínua, reunião periódica de quadros);
- iv) Ritos de integração: criam boas relações entre os integrantes da organização e, conseqüentemente, aumenta o empenho dos colaboradores (e.g. Festas de Natal).

Deste modo, uma cultura forte é aquela que é aceite, interiorizada e depois adotada e partilhada entre os diferentes colaboradores da organização. De forma a tornar ainda mais claro o que é a cultura organizacional, abordaremos, como anteriormente mencionado o modelo do autor Orlindo Gouveia Pereira acerca dos principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura organizacional. O autor afirma que «os aspetos mencionados não valem independentemente uns dos outros, mas antes como totalidade integrada». Logo, abaixo estão mencionados os dez aspetos fundamentais para o conceito de cultura organizacional (Pereira, 2004:248-249):

- i) Identidade Pessoal e profissional nas suas relações com a organização (identidade organizacional);
- ii) Autonomia pessoal (dependência, responsabilidade, criatividade, oportunidades);
- iii) Estrutura da organização (modelos, normativos, práticas e redes de comunicação);
- iv) Rede de apoio social (expetativa de ser apoiado, quando experimentar dificuldades pessoais ou profissionais, pelos colegas, subordinados e superiores);

- v) Estilo de liderança (em sentido lato, referindo-se a chefia, direção, comando ou liderança, propriamente dita);
- vi) Sistema de recompensas (não apenas o salário, mas também o reconhecimento e outros reforços positivos);
- vii) Sistema de gestão de conflito (prontidão, sentido de justiça, eficiência);
- viii) Valorização do risco (modos de, e incentivos a, assumir riscos);
- xi) Símbolos (ritos, cerimónias, metáforas e histórias);
- x) Valores.

Na literatura existente, é, ainda, possível distinguir entre dois tipos de classificação de Cultura Organizacional: «ter» ou «ser» Cultura. Os estudos que defendem que as organizações «têm» uma cultura tentam perceber, através da comparação, como as organizações são diferentes na forma como se focam num desempenho eficaz e no seu grau de capacidade de mudança e adaptação. Desta forma, ao explorar as diferenças entre as organizações, diferenciam as organizações mais eficazes e menos eficazes (Schneider, 2013:370). Acreditam que as organizações produzem as culturas que, por sua vez, é manifestada nos seus valores e atitudes. Esta cultura é imposta pelos líderes aos membros da organização que não participam na sua formação (Huczynski & Buchanan, 2007:638). No que diz respeito à perspetiva de uma organização «ser» cultura, o objetivo é descrever e compreender a forma como os colaboradores de uma organização desenvolvem significados e partilham os pressupostos básicos que orientam a vida dentro de uma organização. A pesquisa aqui acontece de uma forma indutiva, relatando a forma como os membros das organizações vivenciam o dia-a-dia como trabalhadores (Schneider, 2013:370). A cultura aqui é um produto da rotina do dia-a-dia e da interação dos membros da organização que, constantemente, produzem e reproduzem a cultura (Huczynski & Buchanan, 2007:638).

Em grande parte das teorias alusivas à Cultura Organizacional, a ideia de partilha está presente (Schneider, 2013:370). O conceito de cultura organizacional, concebido sob esta

ideia de partilha, insere-se numa de três perspetivas. A Perspetiva Integracionista sugere que cada organização «tem» ou «é» uma cultura partilhada por todos os membros dessa mesma organização (Scheneider et al, 2012:370). Nessas organizações a ambiguidade, o conflito e as diferenças existentes são postos de parte e vistos como problemas que terão de ser resolvidos. Ainda segundo esta perspetiva, existe um conjunto de características culturais que levarão à constante melhoria organizacional, tanto a nível de desempenho, compromisso – medido através dos níveis de produtividade e lucros obtidos. Já a Perspetiva fragmentada defende uma ideia divergente da anterior. Aqui, a ideia da partilha é rejeitada na medida em que se acredita que pessoas dentro da mesma organização com personalidades, posições, gênero, etnias e papéis diferentes, dificilmente terão as mesmas experiências e atribuirão o mesmo significado e valor. Relativamente à terceira e última perspetiva, a Perspetiva Diferenciadora, esta defende que é possível existir diferentes subculturas com características próprias dentro de um mesmo organização, em que os membros interagem entre si de acordo com as vivências e experiências individuais, dependendo da sua posição, gênero, função, etc. (Scheneider et al., 2012:370). Neste sentido, e como a cultura é considerada um produto das experiências de um determinado grupo, o pluriculturalismo é tido como um aspeto fundamental da organização (Huczynski & Buchanan, 2007:640).

Valores Organizacionais

Uma vez que a Cultura Organizacional é de extrema importância e o seu estudo é crescente torna-se fulcral o estudo dos Valores Organizacionais pois constituem o núcleo fundamental da Cultura Organizacional. Tamayo (2000) explica que aquilo que dá origem à Cultura Organizacional são, de forma geral, as exigências universais do ser humano, que podem ser agrupadas em três tipos: necessidades biológicas; necessidades sociais (regulação das interações interpessoais); necessidades socio-institucionais (sobrevivência e bem-estar dos grupos) (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Schwartz & Bilski, 1987). É necessário, para um indivíduo encarar a realidade, reconhecer as necessidades e planear, criar ou mesmo aprender respostas adequadas para a sua própria satisfação. Contudo, essa mesma satisfação não deve acontecer através de formas que não sejam aceitáveis para o restante grupo. Neste

sentido surgem os valores, que são os princípios e metas que direcionam o comportamento dos indivíduos.

De acordo com Katz e Kahn (1961:67) os papéis, as normas e os valores são os principais componentes de uma organização uma vez que os três, em conjunto, definem e orientam o seu funcionamento. Os papéis definem a forma de comportamento que está associado a determinada tarefa; as normas são expectativas que se transformam em exigências; e os valores são as justificações e aspirações mais generalizadas. Assim sendo, a cultura define-se pelos valores compartilhados pelas pessoas que pertencem a um determinado grupo.

Relativamente aos colaboradores de uma organização, estes têm uma noção clara dos valores que ali predominam que, seja ela correta ou não, irá influenciar o seu comportamento. Conseguem também detetar diferenças entre os valores de organizações e setores distintos uma vez que todas as organizações são diferentes (Tamayo et al, 2000:293).

Tamayo et al. (1996) define os Valores Organizacionais como princípios ou crenças referentes às exigências ou modelos de comportamentos desejáveis, que estão organizados de forma hierárquica e que orientam a vida organizacional, estando ao serviço de interesses individuais, coletivos ou de ambos. Tamayo e Godim (1996:62-72) num dos seus estudos sobre Valores Organizacionais identificaram três aspetos nesta definição:

- i) Aspeto Cognitivo: os valores são uma forma de conhecer a realidade de uma organização, são respostas cognitivas já estabelecidas e privilegiadas aos problemas organizacionais. Os valores são, portanto, crenças que são valorizadas e enfatizadas dentro da organização embora nem toda a crença constitua um valor – apenas as crenças que são socialmente aceites como algo que orienta a vida organizacional pode constituir um valor. Os valores funcionam como um padrão de julgamento, bem como a justificação do comportamento de si e do outro;
- ii) Aspeto Motivacional: este aspeto sugere que a raiz dos valores de uma organização é motivacional na medida em que expressam os interesses e desejos de determinada pessoa – podendo ser essa pessoa alguém influente no grupo; o próprio

grupo ou um conjunto de membros da empresa. Assim sendo os valores podem revelar interesses individuais ou coletivos e representam metas conscientes da organização em si;

iii) A função dos Valores: como visto anteriormente, os valores têm a função de orientar e guiar o comportamento dos colaboradores dentro da organização, determinando a forma de pensar, agir e sentir. Além dos valores influenciarem a vida e comportamentos dentro da organização, influenciam também a forma como se julga o comportamento do outro. Segundo Katz & Kahn (1961:73) os valores têm como função vincular as pessoas de forma a que estas permaneçam dentro da organização e executem as funções que lhe foram atribuídas. Uma função bastante importante dos valores é o fato de poderem ser considerados um projeto para a organização, traduzindo-se num esforço para atingir as suas metas. Assim, as normas de uma organização enraízam-se nos valores e podem ser vistas como a operacionalização dos valores organizacionais;

iv) A Hierarquia dos Valores: todas as organizações e todas as pessoas possuem uma cultura que se diferem entre si não porque possuem valores diferentes, mas sim pela diferença da organização hierárquica dos mesmos. Assim sendo, os valores implicam uma preferência do que é o mais importante e aquele que é secundário. Esta organização hierárquica permite que os colaboradores de uma organização façam parte, efetivamente, de uma “família”, que se envolvam e transformem o ambiente organizacional ao mesmo tempo que impõem e se fazem reconhecer no meio social. A ideia de que existem valores mais importantes que outros está sustentada na sua relação com o tempo, com a missão e objetivos da organização e com o esforço realizado por todo o grupo em função de uma meta.

Neste sentido, Tamayo et al (2000:295) afirmam que os valores organizacionais têm como sua fonte as exigências da própria organização e de todos aqueles que a representam. Os autores defendem também que o comprometimento dos colaboradores está estritamente relacionado com a percepção que os próprios têm dos valores organizacionais. Quando esses valores são percebidos pelos colaboradores como sendo característicos da organização em

que estão inseridos percebe-se de forma mais clara como é que os objetivos gerais são apreendidos pelos membros. Os autores salientam ainda um ponto bastante importante: os modelos mentais diferentes provocam, de forma inevitável, percepções diferentes daquilo que é a empresa, do melhor comportamento a adotar a da forma como se executam as tarefas. Por isso, a forma como se pensa, se reflete, se soluciona problemas, se comunica e se analisa são fenômenos influenciados pelos valores que são compartilhados pela organização.

Schwartz (1999) defende que os valores pessoais podem ser analisados nos níveis individuais e culturais. Afirma que as dimensões culturais dos valores expressam os problemas ou dilemas básicos encontrados na sociedade de forma a regular a atividade humana. Da mesma forma que os indivíduos e a sociedade encontram as exigências universais que têm de ser obedecidas para garantir a sua sobrevivência, nas organizações acontece o mesmo. Com base neste pensamento de Schwartz (1999:23-47), Tamayo et al (2000:298) afirmam que todas as organizações enfrentam os três problemas fundamentais seguintes:

- i) A relação entre o grupo e o indivíduo, uma vez que existirá sempre metas e interesses individuais divergentes das do grupo;
- ii) A necessidade de elaborar uma estrutura que garanta o pleno funcionamento da organização uma vez que para a sua sobrevivência é necessário definir papéis, normas, subsistemas organizacionais e estratégias de trabalho;
- iii) A relação da organização com o meio social e natural uma vez que qualquer organização existe num determinado espaço, numa determinada cultura e sociedade. Para que possa sobreviver tem, então, de interagir de forma contínua com o ambiente físico, com a sociedade e com outras organizações.

Neste sentido e, de forma a dar resposta a estas exigências, as organizações criam certos padrões de comportamentos e de valores que, por sua vez, expressam os princípios que guiam a vida quotidiana. As organizações possuem padrões diferentes de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo que passam a

representar, de forma consciente, os valores e metas das organizações (Katz & Kahn 1961:70).

De acordo com Hultman e Gellermann (2001), uma vez que o comportamento organizacional é moldado pelos valores que são partilhados entre os indivíduos, a atividade organizacional poderá, por isso, ser melhorada através do “cultivo” e promoção dos valores. Essa promoção dos valores tem de ser feita de forma a encontrar um equilíbrio entre aqueles que são os valores individuais e os valores organizacionais. Quando alcançado esse equilíbrio existe uma maior integração dos colaboradores na organização e a sua identificação com a cultura organizacional é bem-sucedida.

Transmissão da Cultura Organizacional

Depois de analisado e percebido melhor o conceito de Cultura Organizacional, torna-se importante perceber de que forma esta é criada e como é transmitida ao longo da vida de uma organização.

As culturas são apreendidas pelos membros de uma empresa através da experiência, participação, da interação social e da exposição às práticas organizacionais. A socialização, que é um processo pelo qual os novos membros adquirem os elementos principais de uma nova cultura, é também um processo pelo qual a organização ensina as diversas regras de comportamento e os pressupostos que os sustentam, embora não seja o único (Schein 1992:229). O fato das organizações almejarem a conformidade faz com que os membros das organizações queiram fazer, efetivamente, parte da “família” e os processos de socialização vão ensinando a melhor maneira de se comportarem perante às mais variadas situações. O processo de aprendizagem da cultura dá origem à partilha, por entre os membros das organizações, de um conjunto de pressupostos, valores e normas. Assim sendo, aquilo que caracteriza a cultura de uma organização é, justamente, o fato de ser algo socialmente construídos e emergente (Cunha et al, 2004).

Os costumes, tradições e a maneira de se comportar perante as diferentes situações- que diferem de organização para organização – está estritamente relacionado com aquilo que foi

feito no passado e com o grau de sucesso que obtiveram através desse esforço. Robbins (1996:689) afirma que a fonte da Cultura Organizacional são os fundadores das organizações, uma vez que têm uma visão daquilo que a própria organização deve ser, não sendo influenciados por costumes e ideologias anteriores.

Posto isto, é importante perceber que os líderes, no seu papel de fundadores de uma organização, dão origem ao início da construção da cultura organizacional transmitindo os seus próprios pressupostos para um novo grupo. Assim sendo Schein (1992) explica de que forma este processo acontece e através de que mecanismos. O autor afirma que apesar dos colaboradores aprenderem como se trabalha através das suas experiências exteriores e anteriores, aquilo que um grupo, dentro de uma organização, experimenta é resultado daquilo que o líder ensina e, por isso mesmo, torna-se importante perceber de que forma esse ensinamento acontece.

A forma mais simples de como os líderes conseguem, efetivamente, transmitir os seus valores e mensagens é através do carisma, através da habilidade de comunicar os principais valores de uma maneira clara. O problema com a visão carismática como mecanismo de incorporação da cultura, prende-se com o fato de que é difícil encontrar líderes carismáticos, sendo o seu impacto bastante difícil de se prever. Alguns dos mecanismos usados pelos líderes para comunicarem as suas crenças e valores são utilizados de forma consciente e intencional (Schein, 1992:229).

Schein (1992:236) fala-nos acerca dos mecanismos de incorporação da cultura, explicando o que os líderes fazem para que haja uma articulação dos valores (mecanismo primário) e, posteriormente, um reforço dos mesmos (mecanismo secundário). Os mecanismos primários referem-se, acima de tudo, à forma como os líderes reagem a momentos instáveis e a crises organizacionais; à forma como distribuem os recursos; à maneira de ensinar, treinar e moldar; à forma como recrutam, selecionam e promovem. Já os mecanismos secundários referem-se à estrutura e design da organização; aos sistemas e procedimentos organizacionais; aos ritos e rituais das organizações; ao design dos espaços físicos e do próprio edifício; às declarações formais acerca das filosofias e crenças organizacionais. Schein (1992) defende que aquilo que determina que certos comportamentos e valores se tornem pressupostos é, justamente, se esses mesmos comportamentos e valores nos levam ao sucesso.

3. A Comunicação Interna como Sustentamento dos Valores Culturais e Participação Organizacional

Sendo o mundo que vivemos algo composto, essencialmente, por pessoas torna-se importante refletir sobre o papel da comunicação uma vez que a maior parte das nossas ações para com os outros e dos outros para conosco são atos de comunicação, quer atinga ou não, a expressão verbal – tanto dentro de uma organização como em outros contextos. A comunicação é o intercâmbio de informação e transmissão de significados, sendo a própria essência de um sistema social ou de uma organização. Dito isto, a comunicação é um processo social de extrema importância no funcionamento de um grupo, organização e sociedade. O que constitui muitos dos problemas individuais ou grupais/sociais é, exatamente, a comunicação inadequada e por isso torna-se um tema de grande interesse quando se estuda as organizações (Katz & Kahan, 1961:256-257).

Segundo Pereira (2004), comunicar significa pôr em comum sendo que para que a comunicação aconteça são necessárias duas pessoas em interação. Aquilo que se põe em comum entre duas pessoas são mensagens, que são articulações de símbolos que têm algum significado e propõe comportamentos, obedecendo a determinadas regras e códigos. O autor afirma que para que aja, efetivamente, uma comunicação eficaz entre duas pessoas é necessário que estas tenham algo em comum. A isto dá-se o nome de postulado fundamental da comunicação. De acordo com Bilhim (2013:332) existem três aspectos importantes a ter em conta no processo de comunicação:

- i) Existe um emissor que deve comunicar completamente e corretamente
- ii) um recetor que deve compreender a mensagem
- iii) sendo que esse recetor passa a agir tendo em conta esse conhecimento.

Dado que a comunicação é pôr algo em comum e transferir significados, este processo é utilizado quando o emissor pretende agir sobre o recetor. Assim sendo, não é possível pensar a comunicação como um sistema fechado, sem *feedback*.

A Comunicação Organizacional refere-se a todas as formas de se comunicar dentro de uma organização, quer entre os membros da empresa, quer da empresa com o seu público. Neste sentido, existem três tipos de comunicação dentro uma organização (Bilhim, 2013:333):

- i) Intrapessoal, em que dirigentes e dirigidos recebem e processam informação para eles próprios. A orientação pessoal, os traços de personalidade e os mecanismos de defesa são variáveis que interferem neste nível de comunicação. Bilhim afirma que este tipo de comunicação é essencial dado que se não soubermos comunicar connosco mesmo, dificilmente saberemos comunicar com os outros à nossa volta;
- ii) Interpessoal que se refere à transmissão de significados entre duas ou mais pessoas. Este nível de comunicação pode deparar-se com diversos obstáculos, nomeadamente a percepção, a linguagem, a inconsistência de comportamento e o contexto de comunicação. Dado isto, torna-se importante a criação da empatia, o uso da comunicação não verbal e a capacidade de ouvir bem como a de dar *feedback*;
- iii) Organizacional, que é a que acontece no interior de uma organização. Podendo ela ser formal – políticas organizacionais escritas, regras e regulamentos, comunicação oral transmitida pelos dirigentes – ou informal e não escrita.

Ainda segundo Bilhim (2013:330) a importância da comunicação organizacional prende-se com o fato desta cumprir as seguintes funções:

- i) Controla, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização;
- ii) Motiva os colaboradores ao esclarecê-los sobre o que devem fazer, e ao dar-lhe *feedback* do grau da sua realização;
- iii) Vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem;

iv) Fornece a informação necessária à tomada de decisão.

A comunicação organizacional é a transferência de informações de forma hierárquica. A própria estrutura de uma determinada organização é um padrão de comunicação formal, uma vez que indica a forma como se comunica, formalmente, nessa mesma organização e, desta forma, limita as comunicações a canais formalmente aceites. Se não houvesse esta restrição aos canais formais, o número de mensagens seria infinito a coordenação entre os departamentos estaria em risco (Bilhim, 2013:333).

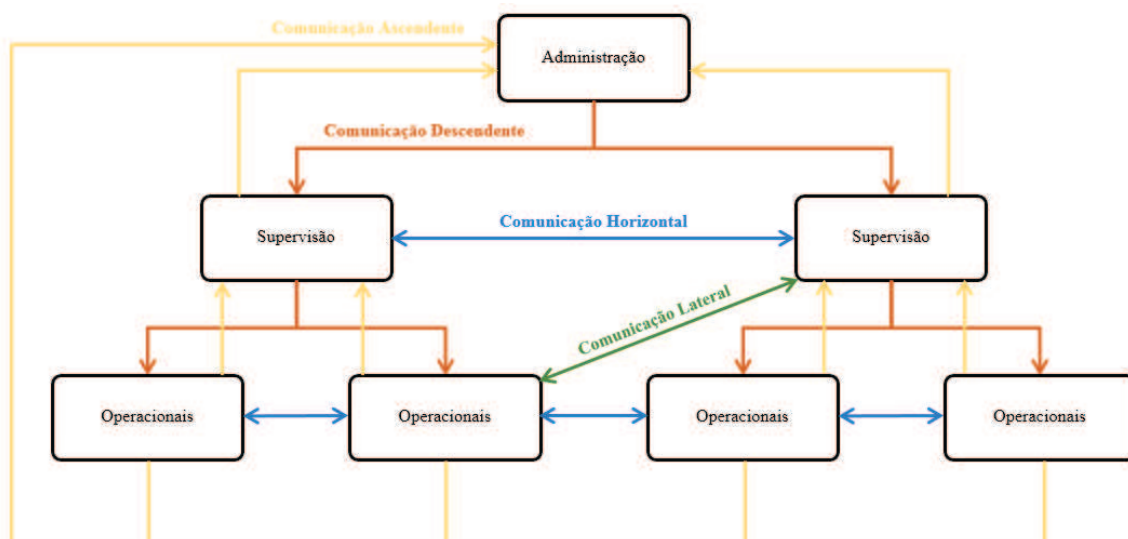
Numa organização o que une os membros e permite que a comunicação aconteça chama-se rede de comunicação (Pereira, 2004:270). O processo de comunicação dentro das organizações, no que diz respeito a quem comunica a quem (direção do fluxo) e à estrutura da rede e do seu conteúdo (como e o quê está a ser comunicado), representa um grande problema na comunicação. Existem diferentes fluxos de comunicação formal dentro de uma organização (Bilhim, 2013:334; Cunha et al, 2004:286):

- i) Descendente: toda a informação que flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores como, por exemplo, instruções de trabalho, repreensões e elogios, diretrizes. A eficácia deste tipo de comunicação irá depender da competência comunicacional dos dirigentes e dirigidos, pela filtragem de informação nas várias passagens de informação ao longo da cadeia hierárquica. Quando este tipo de comunicação não é eficaz, resulta em ansiedades, insatisfações e rumores entre os colaboradores podendo até suscitar dúvidas da forma mais apropriada a exercer as funções;
- ii) Horizontal: refere-se à troca de informação entre pessoas do mesmo nível hierárquico com três funções principais – coordenação do trabalho; partilha de informação e resolução de problemas interdepartamentais;
- iii) Ascendente: refere-se à informação que parte dos dirigidos para os dirigentes. Normalmente concretiza-se em pedidos de esclarecimentos, relatórios, sugestões, propostas, etc. Neste tipo comunicação pode correr-se o risco de haver mensagens

distorcidas devido ao diferencial de *status*. No entanto, possibilita não só que os subordinados se sintam parte integrante da organização que representam e que os dirigentes conheçam melhor a realidade organizacional, bem como se a comunicação descendente está a atingir os resultados esperados;

- iv) Lateral: tipo de comunicação menos frequente do ponto de vista formal. Torna-se importante quando as pessoas não conseguem comunicar através de outros canais. Acontece quando existe troca de informação entre diferentes níveis hierárquicos.

Figura 2 - Representação dos diferentes fluxos de comunicação formal



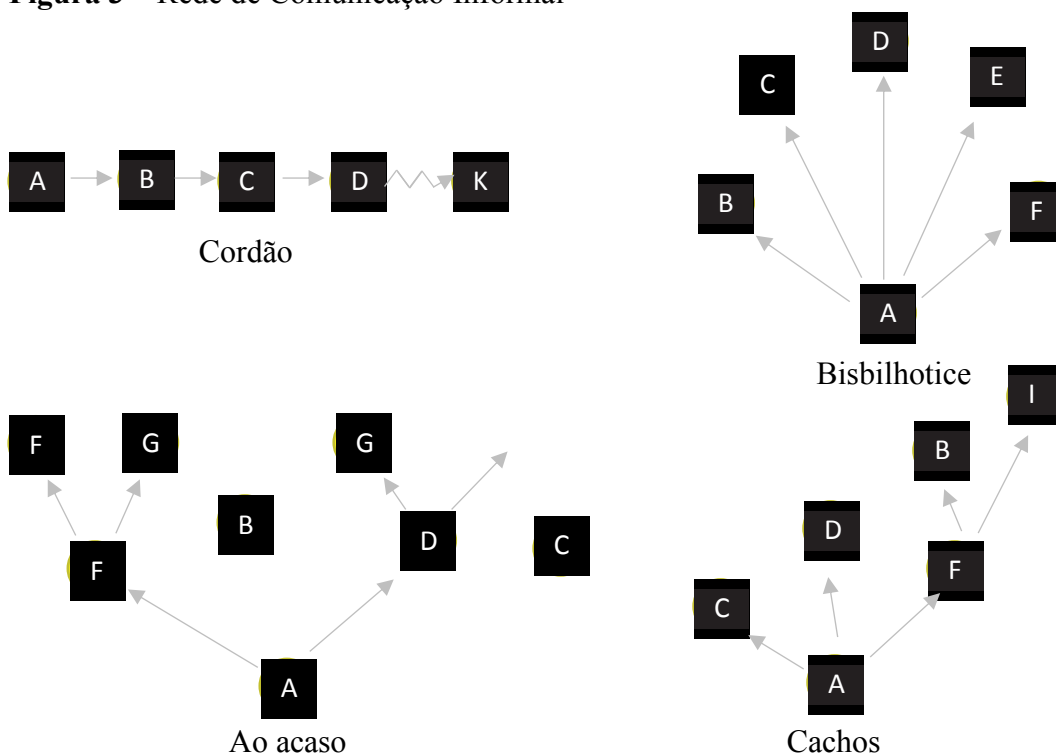
Fonte: Adaptado de Bilhim (2013) e Cunha et al (2004)

Assim como mencionado anteriormente, as redes de comunicação referem-se ao canal pelo qual a informação circula, relacionando-se com a necessidade em definir uma forma que facilite o processo de comunicação. No que diz respeito às redes formais, estas seguem o padrão de autoridade existente enquanto que as informais são livres de seguirem para qualquer direção. A comunicação informal é de extrema importância para a satisfação das necessidades dos colaboradores e para a realização das tarefas de forma adequada (Bilhim, 2013:336). Sem a comunicação informal poderia correr-se o risco de perder demasiado tempo à espera de uma resposta e, conseqüentemente, os objetivos da organização poderiam

ser postos em causa. Geralmente, este tipo de comunicação é formalizado sendo recorrente que as organizações permitam um certo nível de informalidade. A comunicação informal pode acontecer de quatro formas:

- i) Pessoa a pessoa: o cordão de informação estabelece-se de pessoa para pessoa;
- ii) Bisbilhotice: a pessoa que detém a informação passa-a, pessoalmente, às restantes que pertencem à rede;
- iii) Ao acaso: cada pessoa passa a informação de forma aleatória, sem se preocupar quem é o recetor;
- iv) Cachos: a informação é transmitida de forma seletiva sendo que a pessoa que detém a informação passa-a a apenas a alguns elementos.

Figura 3 – Rede de Comunicação Informal



Fonte: Bilhim (2013:337)

Perante a constante evolução nos mercados que estão, cada vez mais, abertos e de acesso mais difícil devido à concorrência, tornou-se necessário que houvesse um grande esforço ao nível da comunicação de forma a conseguir-se dar as respostas e soluções em tempo útil. Essa resposta requer o cumprimento de “missões” internas sendo que a realizações dessas missões baseiam-se no desenvolvimento de relações não apenas entre as pessoas do ponto de vista físico mas também, e essencialmente, entre essas pessoas e a empresa enquanto pessoa moral – uma vez que possui uma identidade, uma personalidade, uma história e valores que são determinados pelas condições das suas crenças e pelos seus fundadores; e pelo quotidiano onde existem as visões individuais e coletivas. Assim sendo, é através da comunicação interna que se estabelecem essas relações, ou seja, a organização é percebida como uma entidade que produz um discurso próprio, sendo ela a emissora, recetora e também o objeto do seu próprio discurso. (Almeida 2000:35).

Brandão & Portugal (2015:150) falam sobre a importância da gestão participativa que se baseia no estímulo constante das relações interpessoais e nos fluxos de comunicação proativa. Através desta gestão participativa é possível mobilizar a inteligência coletiva, a capacidade do trabalho e tomada de decisões de uma forma criativa e eficiente. Proporciona desta forma, um nível elevado de motivação e rapidez a execução dos objetivos estabelecidos pela organização, através da consulta, da participação e envolvimento dos/com os colaboradores. Assim sendo, a gestão participativa permite potencializar as habilidades individuais em benefício do coletivo e, conseqüentemente, integrar e motivar os colaboradores para a concretização dos objetivos organizacionais.

Hoje, as organizações necessitam de um reforço de cidadania corporativa - comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo, e que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização (Cunha et al, 2004) – que incentivem a participação, a sustentabilidade empresarial e o reforço de comportamento solidários de forma a dar respostas às incertezas e assim, através da comunicação, redobrar o esforço para proporcionarem uma participação ativa dos *stakeholders*, incluindo os próprios colaboradores.

Neste sentido, as organizações alcançam os seus objetivos através da comunicação, criação e operação que, por sua vez, ajudam a que as organizações se desenvolvam. Este tipo de

gestão permite reforçar a cultura e o clima organizacional através de uma comunicação persistente e entusiasmada tendo por base a própria participação dos colaboradores no seu processo. Neste sentido os colaboradores abraçarão com comprometimento as organizações que representam (Brandão & Portugal, 2015:151).

É necessário, num processo de comunicação, ter-se em conta características específicas de linguagem e táticas de forma a respeitar as diferenças culturais, as vivências e as atividades que são desenvolvidas nas organizações e as expectativas e diferentes necessidades dos colaboradores. Assim sendo, torna-se imprescindível refletir acerca da comunicação interna uma vez que está particularmente relacionada com o sucesso das práticas de gestão. Quando se percebe a importância da comunicação interna torna-se possível estabelecer os objetivos da organização juntos dos seus colaboradores e, desta forma, criar um clima de confiança, credibilidade, transparência e sentimento de pertença, fazendo com que cada pessoa realize de forma mais adequada e integrada as suas funções (Brandão & Portugal, 2015:152). A comunicação interna é, deste modo, um sistema de interações que refletem o conceito de determinada organização, através da partilha de significados grupais, interpessoais e organizacionais. Esses significados servem de referência ao melhor comportamento a adotar pelos colaboradores e permite que haja um reforço dos valores, da transparência e da coerência, que tem por base a socialização organizacional, a confiança, a credibilidade e o conhecimento (Villafañe, 1998:258-263; Rego, 1986:34; Riel, 1995:114).

A principal função da comunicação interna é a de apoiar e estimular aquilo que cada organização tem como projeto e objetivo, através do seu capital humano. Villafañe (1998:243-247) defende que a comunicação interna deve ter os seguintes pontos principais de atuação:

- i) Deve traduzir-se através de um envolvimento expressivo para que os colaboradores possam sentir-se reconhecidos no lugar que ocupam dentro da organização que representam e sua consequente integração;
- ii) Deve proporcionar harmonia nas ações organizacionais de modo a garantir que haja coerência entre os objetivos e os valores organizacionais;

- iii) Deve servir como ajuda na mudança de atitudes inevitavelmente necessárias, perante os novos desafios;
- iv) Deve conseguir sensibilizar os colaboradores acerca dos objetivos principais para que exista um maior comprometimento, empenho e dedicação nas suas competências. Deve fazer com que os colaboradores sintam que os objetivos organizacionais são os mesmos que os seus.

Todo o modo como se estrutura a comunicação interna deve ter em conta que, acima de tudo, ela favoreça o espírito de equipa entre todos os seus membros. Com isto é possível estabelecer, de modo efetivo, o conhecimento global entre os colaboradores das atividades atuais e futuras da organização (Brandão e Portugal, 2015:153) e, como afirma Rego (1999), pôr em comum um entendimento recíproco entre os colaboradores e a organização que representam. O processo de comunicação deve sempre ter início nos colaboradores de forma a ser possível atingir um desenvolvimento harmonioso ao projeto cultural da organização (Grunig e Hunt, 2003:381). A comunicação interna é, portanto, uma estratégia de gestão que proporciona e cria valores, bem como desenvolve um clima de confiança e sentido nas organizações (Newstrom, 2008; Villafãne, 1998).

Thévenet (1988:51) percebe a importância da comunicação interna e afirma que esta está presente para as empresas, simultaneamente, como uma crença, uma necessidade e uma vontade. Como uma crença uma vez que é portadora de soluções; como uma necessidade uma vez que é decisiva na coordenação das suas atividades, na qualidade do ambiente e da inovação; e por fim uma vontade, visto que implica que seja devidamente analisada e pensada às características de uma organização e colaboradores específicos. Ainda segundo Thévenet (1988:53), a comunicação interna empresarial é de extrema importância porque zela pela qualidade das relações e trocas entre os que pertencem à empresa e é exatamente isto que determina o bom funcionamento da organização.

Neste sentido a comunicação interna é responsável pelo envolvimento real que passa, sobretudo, pelos seguintes pontos (Tench e Yeomans, 2006:337-342):

- i) Pela satisfação da necessidade que os colaboradores têm em comunicar;
- ii) Pelo fornecimento de informação específica que os permitem e ajudam a realizar as suas tarefas;
- iii) Pela clareza das regras internas;
- iv) Pela visão da organização;
- v) Pela informação das práticas no local de trabalho;
- vi) Pela oportunidade de poder interferir, ser ouvido e consultado na vida da organização;
- vii) Por ter o *feedback* do seu desempenho;
- viii) Por poder ter acesso às informações relevantes;
- ix) Por ter acesso a todos os canais e instrumentos de comunicação da organização.

Brandão e Portugal (2015:155) falam-nos dos instrumentos de comunicação interna que são os elos de ligação entre uma organização e os seus colaboradores que agrega as práticas e táticas à visão partilhada do projeto cultural e aos valores de uma determinada organização. Segundo Duterme (2002:29) as diferentes tipologias de informação que fazem parte da dinâmica interna das organizações situam-se em três níveis:

- i) os associados ao trabalho e aos procedimentos;
- ii) os associados aos regulamentos internos, isto é, os que ditam o dia-a-dia de uma organização;

- iii) os associados ao contexto, os que orientam os colaboradores de forma a melhor compreenderem o ambiente organizacional onde se encontram e compreenderem também a sua posição na sociedade e perante à concorrência.

Assim sendo e de acordo com Brandão e Portugal (2015:155), estes instrumentos de comunicação pretendem:

- i) motivar os colaboradores;
- ii) proporcionar um aumento para o incremento da segurança no trabalho;
- iii) proporcionar um maior conhecimento da missão, objetivos, valores e estratégias através da divulgação das ações e iniciativas;
- iv) dar a conhecer o papel de cada colaborador dentro da empresa, fazendo com que aumente o sentimento de pertença e espírito de equipa;
- v) realçar a importância económica da empresa para o seu país salientando o seu enquadramento e aceitação comunitária.

Mais importante que a comunicação descendente, a comunicação horizontal e lateral é a comunicação ascendente uma vez que proporciona não só a resolução e detenção de problemas, queixas e más interpretações, como também permite a possibilidade de sugestões de melhorias por parte dos colaboradores, de uma forma empreendedora e de inovação. Isto faz com que os colaboradores tenham voz e dá aso a uma gestão participativa e inclusiva, primando pela valorização, motivação e elevação da autoestima dos seus colaboradores (Brandão e Portugal, 2015:156).

Neste sentido assume-se que a comunicação interna tem grande relevância na criação de valores organizacionais. As organizações podem ser percebidas como redes vivas e sistemas efetivos que produzem significados, de acordo com o contexto, mediante os indivíduos de um grupo. São as atitudes, posturas e comportamentos que dão significado à organização e que compõem a sua dinâmica (Brandão e Portugal, 2015:156). Este aspeto é cada vez mais

importante uma vez que as organizações estão expostas a ambientes cada vez mais globais, o que as obriga a transmitir as suas expectativas através de um vasto conjunto de culturas e vozes às diferentes partes interessadas, construindo relações mutuamente benéficas.

No século em que vivemos e, devido a todo o progresso e desenvolvimento tecnológico, a informação e a comunicação dão-se de forma cada vez mais rápida. A comunicação em rede foi possibilitada pelo panorama atual e faz a ligação entre todos os colaboradores, independentemente do espaço geográfico que os separa. Possibilita a partilha e divulgação instantânea de informações, criando novos métodos que conferem maior aptidão individual, maior autonomia e atitude relacional entre os colaboradores e as organizações que representam (Brandão e Portugal, 2015:157).

Capítulo II - Pessoas, Satisfação e Comprometimento

1. Gestão do Capital Humano nas Organizações

As pessoas agrupam-se para dar forma a uma organização com o intuito de alcançar objetivos comuns. Com o passar do tempo e à medida que as organizações se vão tornando bem-sucedidas, vão sobrevivendo e crescendo. Este crescimento implica um aumento do número de pessoas que nela trabalham, de forma a poder dar resposta ao conseqüente aumento de tarefas. Todas as pessoas que integram uma organização perseguem objetivos individuais que podem diferir daqueles defendidos pela organização que representam. Assim, as organizações e os seus colaboradores possuem objetivos a serem alcançados (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, etc.) que só serão realizados com e através dos seus colaboradores, que, por sua vez, tendo objetivos pessoais, servem-se das organizações em que trabalham para alcança-los (Chiavenato, 1995:91).

A interação entre os colaboradores e a organização que representam é algo bastante complexo e algo dinâmico. Bernard (1971) in Chiavenato (1995:92) distingue eficácia e eficiência no que diz respeito aos resultados dessa interação. Um colaborador deve ser eficaz, ou seja, atingir os objetivos organizacionais empenhando-se nas suas tarefas, ao mesmo tempo que é eficiente, satisfazendo as suas necessidades pessoais e, desta forma, sobreviver no sistema.

Enquanto que os colaboradores têm os seus objetivos e perseguem a satisfação pessoal (remuneração, conforto, oportunidades, segurança, etc.) as organizações têm as suas necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano). Dessas necessidades que as organizações possuem, destaca-se o potencial humano, uma vez que é um recurso indispensável e existe uma grande interdependência das necessidades individuais e organizacionais. Assim, os colaboradores contribuem com as organizações com habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, realizando as suas tarefas e as organizações, em troca, remuneram-nos, dando-lhes segurança e status. A isto chama-se o processo de reciprocidade. Tanto a organização como os colaboradores que a representam estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e equitativo (Chiavenato, 1995:93).

Em termos gerais e ainda segundo Chiavenato (1995:101), a administração é algo extremamente importante e sugere que se realizem as tarefas de uma organização da melhor forma possível e através de todos os recursos disponíveis com o intuito de atingir os objetivos. Assim, a administração coordena tanto os recursos humanos e os recursos materiais sendo que nesta concepção estão presentes quatro elementos essenciais (Kast & Rosenzweig, 1970:6):

- i) alcançar os objetivos,
- ii) através das pessoas
- iii) e através de técnicas
- iv) numa organização.

Os recursos organizacionais, segundo Chiavenato (1995:102), podem ser:

- i) Recursos físicos e materiais: necessários para operações básicas. São os edifícios em si, o processo produtivo, a tecnologia que utilizam;
- ii) Recursos financeiros: é dinheiro sob a forma de capital, fluxo, empréstimos, financiamentos, créditos, etc., com disponibilidade imediata ou mediata para conseguir responder aos compromissos da organização. Este recurso é aquele que possibilita a obtenção de todos os outros recursos necessários. É bastante importante pois define, em grande parte, a eficácia de uma organização no que diz respeito a atingir objetivos;
- iii) Recursos humanos: dizem respeito a todos as pessoas presentes numa organização, independentemente do seu nível hierárquico. Os recursos humanos estão distribuídos ao nível institucional (direção), ao nível intermédio (gerência e assessoria) e ao nível operacional (técnicos, funcionários e operários e supervisores). Dizem respeito ao único recurso vivo e dinâmico dentro de uma organização. É aquele que manipula os

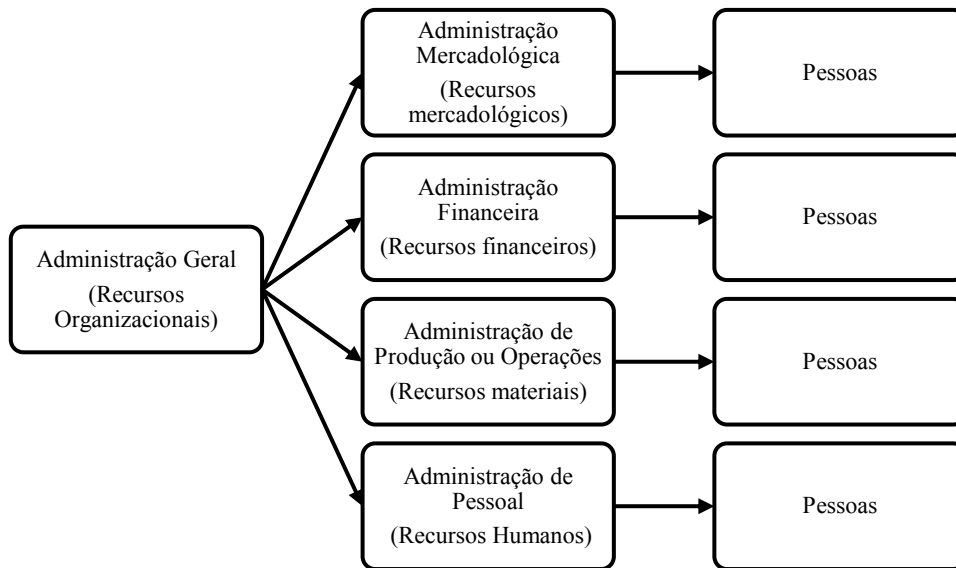
restantes recursos e a sua vocação é o crescimento e desenvolvimento. As pessoas, fazendo parte dos recursos humanos de uma organização, desempenham entre elas papéis muito diversificados, dependendo da hierarquia de autoridade e responsabilidade. Além disto, as pessoas, por si só, são muito diferentes o que constitui, por exemplo, um recurso extremamente diversificado em termos de personalidade, experiência ou motivação. Muito mais do que um recurso, as pessoas são participantes ativos da organização que representam;

- iv) Recursos mercadológicos: referem-se aos meios pelos quais uma organização localiza, estabelece contato e influencia os seus clientes. Inclui o seu próprio mercado de consumidores ou clientes. Referem-se às atividades de análise de mercado, promoção, divulgação, distribuição de produtos, definição de preços, assistência técnica, etc. Este recurso corresponde ao termo *Marketing*.
- v) Recursos administrativos: referem-se a todos os meios utilizados para planejar e organizar as atividades organizacionais. Inclui os processos de tomadas de decisão e distribuição da informação necessária, além de todos os esquemas de coordenação utilizados pela organização.

Os indivíduos passam grande parte da sua vida a trabalhar e para que possam crescer profissionalmente é necessário que cresçam no interior da organização que representam. Do mesmo modo, as organizações necessitam de colaboradores para que possam crescer, atingir os seus objetivos e o sucesso empresarial. Desta forma torna-se fácil compreender que existe uma relação de simbiose, uma vez que dependem uma da outra. Dado que é difícil separar aquilo que é o comportamento organizacional e o comportamento individual é necessário que exista a Gestão de Recursos Humanos ou Administração de Recursos Humanos.

Focalizando a atenção nos recursos humanos verifica-se que não é possível existir uma organização sem pessoas. As pessoas são os recursos que permitem que a organização atinja os seus objetivos.

Figura 4 - Pessoas como o recurso transversal de uma organização



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995:107)

Muitos autores sublinham a importância da gestão do potencial humano face à competitividade das organizações sendo que o sucesso de uma intervenção neste sentido depende, em grande parte, dum enquadramento estratégico desta atividade. O contexto organizacional atual depara-se com a recessão económica, com a grande competitividade – consequência da globalização e desregulamento dos mercados –, com o rápido avanço tecnológico, com o choque entre as gerações, novos estilos de vida e com influências acrescidas de novas partes interessadas (*stakeholders*). Perante esta conjuntura, a Gestão de Recursos Humanos é um forte aliado e estabelece uma grande vantagem competitiva uma vez que os fatores de competitividade tradicionais – preço, tecnologia e inovação – são facilmente copiáveis, o que não acontece com as pessoas (Rodrigues, 2014:86).

A relação entre o Capital Humano e a boa performance das organizações tem vindo a ser bastante estudada e existem diversas publicações que sugerem uma relação positiva. Existem diversas evidências que jogam a favor do investimento em práticas de Gestão de Recursos Humanos. Os estudos mostram que investir nesta área aumenta o comprometimento dos colaboradores que, conseqüentemente, têm um impacto bastante positivo no grau de

fidelização dos clientes e que, por sua vez, aumentam os indicadores de rentabilidade (Rucci, Kim & Quinn 1998 in Rodrigues 2014:87). Assim a probabilidade de uma organização ter um retorno financeiro satisfatório é maior em organizações que investem na área de Recursos Humanos (Pfau & Kay, 2001 in Rodrigues,2014:87).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos dão forma à cultura organizacional, bem como à identidade, à reputação e à marca da organização. Alguns estudos sugerem também a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e a performance organizacional afirmando que um sistema de recursos humanos consistente e forte dá origem a uma maior consistência comportamental e uniformiza o grupo de trabalho (Bowen & Ostroff, 2004 in Rodrigues, 2014:87).

Desta forma, a Administração de Recursos Humanos consiste, acima de tudo, em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar as técnicas capazes de promover o desempenho total e eficiente de todos os colaboradores. Pretende, por isso, conquistar e manter os colaboradores na organização ao mesmo tempo que estes dão o máximo de si, mostrando uma atitude favorável e positiva. A forma como é feita a Administração dos Recursos Humanos corresponderá à qualidade de vida que a organização e os seus colaboradores terão, bem como a espécie de colaboradores que a organização pretende cultivar. Paralelamente aos objetivos organizacionais, é importante que a Administração de Recursos Humanos considere os objetivos individuais dos seus colaboradores. Os principais objetivos desta área é a criação, manutenção e desenvolvimento de pessoas com habilidades e motivações para atingirem os objetivos da organização; criação, manutenção e desenvolvimento das condições organizacionais de desenvolvimento e plena satisfação dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais e, por fim, devem alcançar a eficiência e eficácia através dos recursos humanos que têm disponíveis (Chiavenato, 1995:135; Rodrigues, 2014:96).

Apesar disto, a Gestão de Recursos Humanos, segundo Rodrigues (2014:88), depara-se com algumas dificuldades como:

- i) Visibilidade: como as práticas de recursos humanos não são visíveis e palpáveis, perdem significado perante os colaboradores;

- ii) **Compreensão:** quando os colaboradores não compreendem as práticas de Gestão de Recursos Humanos e as políticas implementadas, consideram-nas ambíguas;
- iii) **Instrumentalidade:** os colaboradores demonstram incertezas no que diz respeito aos comportamentos desejáveis e aos resultados da sua performance;
- iv) **Justiça:** os colaboradores percecionam injustiças nas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

De forma a estabelecer o sucesso e sobrevivência das organizações é importante trabalhar estas limitações e haver uma intervenção focalizada de forma a aumentar a força dos sistemas.

Gerir pessoas ou administrar pessoas é uma tarefa exigente e não exclusiva ao profissional de Recursos Humanos. É uma responsabilidade existente em todas as áreas e níveis de uma organização sendo, por isso, uma parte importante a ter-se em consideração. Os assuntos tratados pela Administração de Recursos Humanos referem-se a aspetos internos e externos de uma organização como se pode verificar na seguinte tabela:

Tabela 2 - Técnicas da Administração de Recursos Humanos em articulação com o ambiente externo e interno da organização

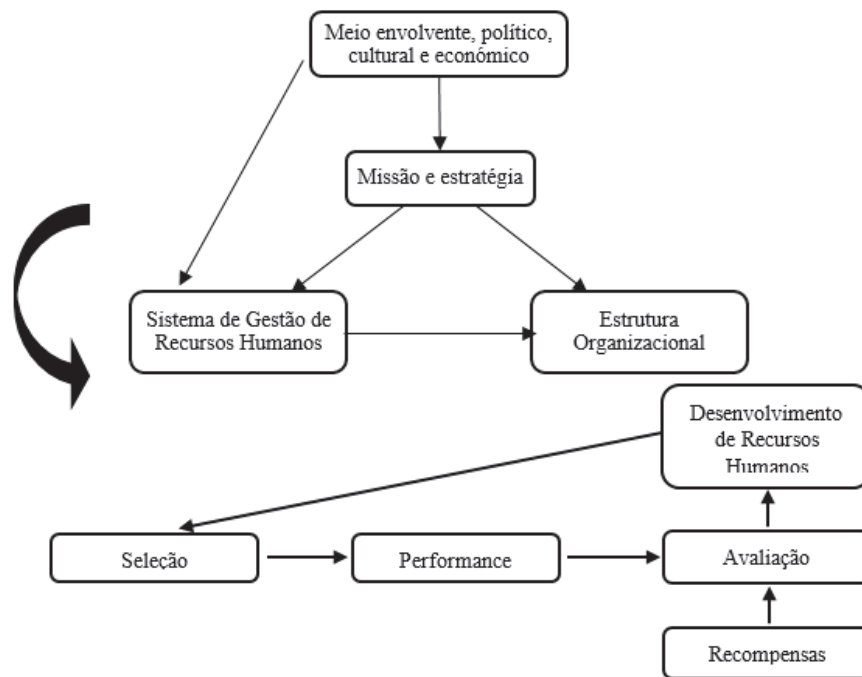
Técnicas utilizadas no Ambiente Externo	Técnicas utilizadas no Ambiente Interno
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado de Recursos Humanos; • Recrutamento e Seleção; • Pesquisa de Salários e Benefícios; • Relações com o Sindicato; • Relações com entidades de Formação Profissional; • Legislação do trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos; • Avaliação de cargos; • Treinamento; • Avaliação de desempenho; • Plano de carreira; • Plano de benefícios sociais; • Política salarial; • Higiene e segurança no trabalho;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995:122)

Assim sendo, a função dos Recursos Humanos adquire um foco no negócio e no ambiente externo, relacionando-se com as partes interessadas e encarando-as com clientes internos e externos contribuindo, assim, para o sucesso das organizações. Este pensamento sugere uma visão de longo prazo da gestão de pessoas, de forma proativa e preventiva face ao ambiente interno e ao ambiente envolvente (Rodrigues, 2014:92; Chiavenato, 1996:122).

Existem dois modelos teóricos dominantes da Gestão Estratégica de Recursos Humanos que foram elaborados através de trabalhos realizados por Fombrun et al (1984) e por Beer et al (1984).

Figura 5 - Modelo de Michigan

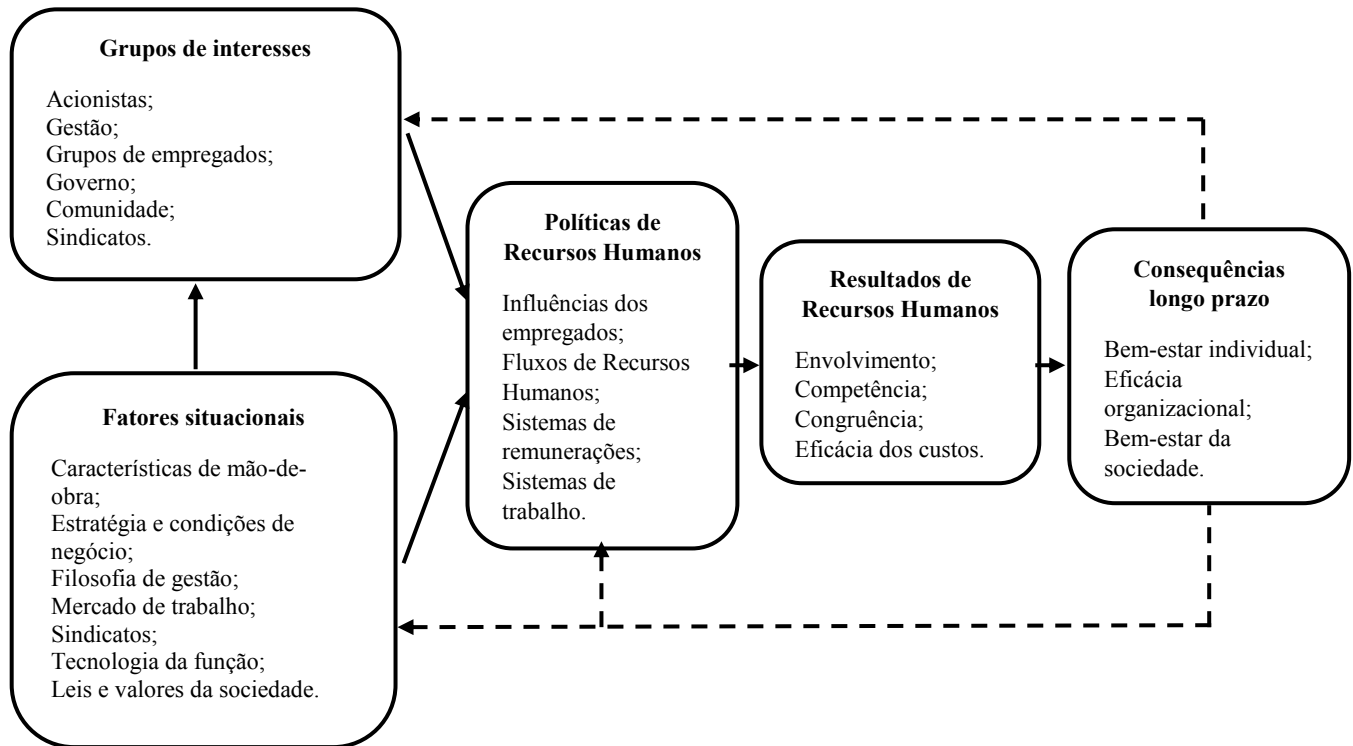


Fonte: Adaptado de Fombrun et al (1984) in Rodrigues (2014)

Neste modelo os colaboradores são meios para atingir um fim organizacional, bem como um meio para alcançar uma vantagem competitiva. Assim, é necessário que se faça uma gestão de pessoas como um recurso com a predominância de um forte controlo externo sobre elas. Aqui as atividades de formação têm o intuito de melhorar o desempenho atual – que é avaliado de forma individual, que varia de acordo com a função desempenhada. Fidelizar e reter os colaboradores torna-se, neste modelo, menos importante que contratar novos

elementos que garantam a produtividade e eficiência organizacional. A gestão é, portanto, relacional e não tem em conta aspetos emocionais ou relacionais (Rodrigues, 2014:94).

Figura 6 - Modelo de Harvard



Fonte: Adaptado de Beer et al (1984) in Rodrigues 2014

No modelo de Harvard, os colaboradores estão envolvidos com os objetivos da organização que representam e querem realizar trabalhos que representem algum significado para as suas vidas. Aqui o controlo é feito através do incentivo do empenhamento dos colaboradores com a organização de forma a que elas se autorregulem e tenham o comportamento desejável. Assim, as organizações apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores, apoiando-os e dando-lhes autonomia na realização das suas tarefas, ou seja, o desenvolvimento organizacional é perspectivado de acordo com o desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores. Ao contrário do modelo de Michigan, o modelo de Harvard valoriza a retenção dos colaboradores e o estabelecimento de redes sociais. A avaliação do desempenho é feita através da avaliação do trabalho em equipa que promove o desenvolvimento pessoal

dos colaboradores. dá-se uma maior importância à motivação, à comunicação, à liderança, à confiança e ao envolvimento (Rodrigues, 2014:94)

2. Satisfação e Motivação no Trabalho

Neste subcapítulo explicar-se-á de que forma a motivação é adquirida – realidade que se origina no interior do sujeito, que deriva da sua capacidade com o intuito de satisfazer as necessidades de autorrealização. Essa motivação está estritamente relacionada com o tipo de organização em que um indivíduo trabalha. A motivação é, portanto, a vontade presente nos colaboradores de trabalharem e exercerem elevados níveis de esforço para que a organização que representam atinja os objetivos esperados. Esse esforço está condicionado pelo grau de satisfação das necessidades individuais (Bilhim, 2013:291). Assim sendo a motivação visa sempre um objetivo sendo que um comportamento motivado está diretamente relacionado com as necessidades do organismo e podem resultar de processos de aprendizagem ou da combinação de diversos processos (Pereira, 2004:175).

Pereira (2004:171) fala-nos dos propósitos das organizações como sendo a formulação daquilo que ela pretende enquanto organismo social sendo que esta formulação é dependente do modo como se constrói a realidade social. O confronto dos propósitos das organizações com as motivações dos seus colaboradores é fundamental na medida em que põe em evidência o ajustamento, as tensões que podem trazer consequências boas ou más, a interdependência e a satisfação dos colaboradores em relação à organização.

Os problemas relacionados com a procura de candidatos a ofertas de empregos, a orientação da carreira, as mudanças de emprego, as relações com o próximo, a formação e participação de grupos, entre outras, bem como todas as frustrações relacionadas a estas eventualidades devem ser enquadradas no campo da motivação. Sendo que a questão central é perceber de que forma as orientações dos colaboradores interagem com as orientações da organização que representam, através das teorias da motivação. As teorias elaboradas acerca da motivação no trabalho procuram sempre responder às seguintes questões:

- i) quais são os objetivos, e

- ii) qual o grau de empenho (ou esforço) necessário ou razoável para realizar os objetivos?

Assim sendo, o empenho não pode nunca ser tratado sem fazer referência aos objetivos (Pereira, 2004:196).

Neste sentido e de forma a melhor compreender este conceito, esta seção debruçar-se-á sobre uma teoria geral de motivação humana e uma teoria de motivação aplicada às organizações, respetivamente, a Teoria da Hierarquia das Necessidade de Maslow e a Teoria Bifatorial de Herzberg.

Para Maslow (1999) o ser mais plenamente humano é aquele que tem a possibilidade de se aproximar da autorrealização. Mais do que tentar perceber o que motiva o Homem, Maslow dedica-se à compreensão da natureza humana e ao modo como se pode criar condições para que o carácter positivo dos indivíduos se possa expressar (Cunha et al, 2004:104). Segundo Maslow (1954) in Bilhim (2013:291) e a sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, cada indivíduo- sem exceções - possui um conjunto de cinco necessidades, dispostas hierarquicamente (a partir do nível inferior):

- i) Fisiológicas: fome, sede e sexo;
- ii) De segurança pessoal e social: quanto a ameaças físicas e emocionais;
- iii) Sociais: aceitação e amizade;
- iv) Estima: autorrespeito, autonomia, realização, status, reconhecimento e atenção;
- v) Autorrealização: força para se tornar naquilo de que é capa – crescimento pessoas, realização do potencial individual, etc.

De acordo com o autor, à medida que a necessidade inferior é satisfeita, a superior tornar-se dominante sendo que para motivar alguém é necessário perceber em que ponto a pessoa se

encontra na escala acima mencionada. De seguida é necessário proporcionar-lhe a satisfação desse mesmo nível e do imediatamente superior (Bilhim, 2013:292; Pereira, 2004:194).

Uma das teorias de motivação no trabalho que teve maior êxito e foi melhor aceite junto dos gestores modernos devido à sua simplicidade, foi a teoria elaborada por Frederik Herzberg (1968). Uma vez que teve a sua formação na área da Saúde Pública, pensou que a noção de higiene também se poderia aplicar ao mundo organizacional. Assim, as condições físicas e a segurança no trabalho, a pessoal e a familiar, bem como a segurança na relação com os outros, devem ser asseguradas para que os colaboradores de uma determinada organização possam definir e aceitar os objetivos e empenharem-se para os cumprir. Estes fatores, segundo Herzberg (1968), chamam-se fatores higiénicos. Os fatores motivadores relacionam-se com o reconhecimento daquilo que é desempenhado pelos indivíduos, referem-se à possibilidade de evoluir e adquirir experiência, desenvolvendo-se a si próprio e que depende do valor intrínseco do próprio trabalho (Pereira, 2004:197). Camara *et al* (2007:91) explicam ainda que o fato de existirem fatores higiénicos faz com que exista uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, como consequência, satisfação. Contrariamente, se existe ausência dos fatores higiénicos, existe uma insatisfação por parte do trabalhador. Assim sendo e de forma a motivar e satisfazer os trabalhadores torna-se necessário atuar ao nível dos fatores motivadores (Camara et al, 2007: 91).

Tabela 3 – Fatores Higiénicos e Motivadores

Fatores higiénicos	Fatores motivadores
Relação com o chefe	Sentimento de realização
Relação com os colegas	Reconhecimento
Supervisão técnica competente	Trabalho variado e desafiante
Condições de trabalho	Desenvolvimento pessoal/Progresso
Recompensas monetárias	Responsabilidade
Política e administração	
Segurança	

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004:108) e Pereira (2004:198-199)

Desta forma, a hierarquia das necessidades de Maslow (1954) é repartida em grupos de necessidades básicas que se relacionam com os fatores higiénicos e necessidades superiores que se relacionam com fatores motivadores e de desenvolvimento pessoal.

Herzberg (1968) introduziu também a necessidade do enriquecimento das funções, como sendo uma técnica que procura novas maneiras de motivar os colaboradores permitindo, por exemplo, o bom planeamento das tarefas por parte dos colaboradores. A mudança dos conteúdos das tarefas a serem desempenhadas torna-se mais importante do que os fatores externos como a recompensa monetária ou as condições do trabalho. Assim, o enriquecimento das funções pode ser defendido uma vez que aumenta as obrigações e responsabilidades no trabalho, proporcionando o sucesso, o desafio e a satisfação e outrora foi retirada pela especialização. Desta forma é necessário que o enriquecimento do trabalho possibilite (Bilhim, 2013:293-294).:

- i) Feedback direto – os trabalhadores devem, atempadamente, ter feedback direto relativo à performance;
- ii) Relacionamento com clientes -o empregado deve ter um cliente para servir, sejam externos ou internos à organização;
- iii) Novas aprendizagens – uma parte importante de um bom trabalho é a oportunidade de «crescer» psicologicamente;
- iv) Horários – poder agendar o seu próprio trabalho;
- v) Experiência única – é gratificante para o funcionário pensar que só ele sabe o que se faz no trabalho que está a executar e na sua área;
- vi) Controlo sobre recursos – através da criação de «mini-budgets» e do incentivo para que os funcionários os giram o melhor possível;
- vii) Prestação de contas pessoal – tornando o funcionário responsável pelo seu trabalho e pela supervisão do mesmo.

Ainda segundo Herzberg (1968) para que um trabalho seja visto e encarado de uma forma motivadora é necessário que a atividade seja significativa para o colaborador e que, ao

mesmo tempo, saiba que é responsável pela qualidade do produto. É necessário que o colaborador se aperceba do resultado do seu trabalho e esforço o mais rápido possível. Posto isto, Herzberg fala de dimensões no trabalho que põe em evidência se os colaboradores têm, de fato, experiência, responsabilidade e conhecimento dos resultados. São elas, sustentadas por Bilhim (2013:294):

- i) «Variedades de aptidões» – o grau de dificuldade que tarefa vai solicitar quando em funcionamento;
- ii) «Identificação de tarefas» -o grau de identificação das tarefas que o trabalho exige;
- iii) «Significado da tarefa» – o grau de importância que o trabalho transmite ao funcionário, ou em geral;
- iv) «Autonomia» – o grau de liberdade e independência que o trabalho proporciona ao colaborador;
- v) «Conhecimento de resultados» – o grau em que a informação e a sua transmissão influenciam a eficiência do trabalhador.

Como resultado da teorização de Herzberg (1968) surgiram diversos desenvolvimentos práticos na organização do trabalho como a diversidade e enriquecimento do trabalho - sempre que o trabalho é simples e monótono, são criadas várias novas funções ou a própria função é alargada para obtenção de resultados diferentes -, o círculo de qualidade – substituição da linha de montagem pelo grupo de montagem em que o grupo planeia a sequência do trabalho e se adapta de acordo com os resultados - e a modificação de mentalidades – maior preocupação com as condições do trabalho, passando pela ergonomia, engenharia de fatores humanos, medicina ocupacional e psicologia no trabalho (Pereira 2004:198; Cunha et al, 2004:109).

3. O Comprometimento dos Colaboradores nas Organizações

Nesta seção será abordado o conceito de Comprometimento Organizacional. Este é um tema vastamente estudado, ao qual aqui se destaca o modelo de Meyer e Allen (1997), que conduziram uma exaustiva pesquisa ao longo de uma década com o objetivo de identificar quais são os fatores que antecedem o comprometimento organizacional. Esta pesquisa deu origem a um dos modelos conceituais mais conhecidos sobre o tema em questão: o modelo tridimensional.

Como ponto de partida do seu estudo, Meyer e Allen (1997) basearam-se na distinção entre o comprometimento atitudinal e o comprometimento comportamental, sugeridas originalmente por Mowday, Porter e Steers (1982: 26). O comprometimento atitudinal se refere ao processo de pensamento das pessoas acerca da sua relação com a organização. É um processo de pensamento dos indivíduos sobre os seus próprios valores e objetivos com intuito de avaliar o seu nível de congruência com os da organização. Nesta abordagem, as consequências comportamentais do compromisso podem ter influência sobre as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança do mesmo. No que diz respeito ao comprometimento comportamental, a abordagem sugere que este tipo de comprometimento está relacionado com o processo através do qual os indivíduos se tornam «prisioneiros» de uma determinada organização e à forma como lidam com isso, sendo que as atitudes que resultam dos comportamentos afetam a probabilidade desse mesmo comportamento vir a ocorrer novamente no futuro, fenômeno que dá pelo nome de persistência comportamental. (Meyer & Allen, 1991:62).

Assim sendo, Meyer e Allen (1991) sugerem no seu modelo a incorporação das duas abordagens acima referidas e a sua complementaridade e propõem o conceito de comprometimento organizacional como um estado psicológico dos indivíduos, refletindo desejo, necessidade e/ou obrigação de permanecerem à organização. (Meyer & Allen, 1991: 62-63). As abordagens do comprometimento organizacional, seja por que perspectiva sigam, têm em comum o fato de considerarem que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a organização e que ajudam a direcionar o comportamento do mesmo. É também responsável pelo sentido de pertença social ou organizacional (Nascimento et al, 2008:116; Meyer e Allen, 1991:62).

Como mencionado anteriormente, os autores Meyer & Allen (1997) propõem o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” (Three-Component Model of Organizational Commitment) em que o comprometimento assume, em simultâneo, uma componente afectiva (affective), de continuidade (continuance) e normativa (normative). Resumidamente, de acordo com este modelo, os colaboradores pertencentes a uma determinada organização sentem-se comprometidos com a mesma através de (Nascimento et al, 2008:116; Meyer e Allen, 1991:62):

- i) relações emocionais (Comprometimento afetivo);
- ii) relações transicionais que têm por base um investimento pessoal com vista a um retorno (Comprometimento de continuidade);
- iii) sentimento de obrigação e dever moral, são relações que implicam uma obrigação, por parte do indivíduo, de continuar a pertencer à organização (Comprometimento normativo).

Assim sendo, o comprometimento organizacional é o estado psicológico determinado, de forma simultânea, por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se «(...)caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações na decisão de continuar membro da organização» (Meyer & Allen, 1991:67). Meyer & Allen (1997:19) afirmam que, segundo esta definição, colaboradores mais comprometidos têm maior probabilidade de continuar a pertencer a uma organização do que aqueles que não estão comprometidos.

Para melhor compreensão do que foi acima referido, fez-se uma breve descrição das três componentes presentes no Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen 1991):

- i) Comprometimento afetivo – refere-se ao apego emocional do colaborador no que diz respeito à sua identificação e envolvimento com a organização que representam.

Desenvolve-se como resultado das experiências que satisfazem as necessidades dos indivíduos e/ou que são compatíveis com os seus valores. Os colaboradores com um forte comprometimento afetivo continuam a trabalhar numa determinada organização por quererem continuar. Este sentimento desenvolve-se, em grande parte, como resultado das experiências de trabalho, que podem ser divididas, basicamente, em duas categorias: aquelas que geram sentimentos de competência no trabalho ou proficiência pessoal. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com o desejo;

- ii) Comprometimento de Continuidade - refere-se à consciência que um colaborador tem acerca dos custos associados em deixar a organização a que pertencem, tais como falta de alternativas, ou seja, quando algo com importância para um indivíduo se torna dependente do seu emprego contínuo nessa organização e que, de outra forma, seria perdido. Um colaborador que tem um comprometimento de continuidade só continua numa determinada organização por necessidade – contrariamente ao comprometimento afetivo. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com a necessidade;

- iii) Comprometimento Normativo - refere-se ao sentimento de obrigação, por parte do colaborador, de continuidade numa determinada organização. Esse sentimento de obrigação é resultado de pressões, familiares ou sociais, ou da interiorização de normas de fidelidade impostas, antes da entrada do indivíduo para a organização e, também, mesmo no processo de socialização organizacional, e/ou do consentimento de prestação de favores que exigem reembolso a longo prazo, como sejam os custos de treinamento, formação, deslocação, etc. Colaboradores com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem continuar a pertencer à organização que representam, por tudo aquilo que lhes foi dado pela mesma. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com a obrigação;

Cada indivíduo experiencia, simultaneamente, as três formas de compromisso embora apresentem diferentes graus correspondentes a cada uma delas. Neste sentido, cada colaborador tem um perfil de compromisso distinto que irá refletir os seus diferentes níveis de desejo, necessidade e obrigação de permanência numa organização (Meyer e Allen, 1991: 67-68).

Capítulo III – Metodologia

1. Enquadramento da Organização Objeto de Estudo

A Organização Objeto de Estudo surgiu em 1976, em Londres, e foi criada por Bil McGregor e Michael Page. O Objetivo principal é recrutar os melhores candidatos qualificados para as empresas mais prestigiadas. O seu rápido crescimento deu origem à abertura de novos escritórios em diversas cidades espalhadas por todo o mundo, mais precisamente 160 escritórios em 32 países diferentes. É um dos líderes mundiais na assessoria de seleção e recrutamento especializado. A multinacional de seleção pessoal opera na Europa Continental, na região de Ásia-Pacífico, Médio Oriente, África e tanto na América do Norte como na América do Sul, estando cotada na Bolsa de Londres desde o ano 2000 (Michael Page, 2016).

Em 2005 a Michael Page foi reconhecida a nível Europeu, pelo jornal britânico *The Guardian* como *Britains Top Employers 2005*, em 2016 foi reconhecida como *Top Employer Europe 2016* ainda dentro do território europeu pelo Top Employers Institute¹ - a atribuição do título foi motivada pela excecionalidade da atuação do *PageGroup* junto da sua comunidade interna, nas áreas de estratégia de gestão de talento, planeamento dos recursos humanos, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho e gestão de carreira, desenvolvimento de liderança, compensações e benefícios oferecidos, inclusão e cultura da empresa (Human Resources, 2016). O reconhecimento como *Top Employer* permite às empresas se destacarem como empregadores preferenciais. Isto beneficia todas as partes interessadas e, particularmente, seus atuais e potenciais colaboradores. Ser certificada proporciona às empresas a oportunidade de comemorar suas conquistas e reforçar o papel do ambiente de RH nos negócios - e pelo jornal britânico *The Sunday Times* como uma das *100 best companies to work for* por vários anos consecutivos.

¹ O *Top Employers Institute* certifica globalmente as condições criadas por empregadores a seus colaboradores. Sediada na Holanda, a empresa, previamente conhecida como CRF Institute, reconhece *Top Employers* em todo o mundo desde 1991.

A Michael Page é, então, uma empresa líder em Recrutamento Especializado de quadros qualificados, para projetos de carácter permanente e temporário que tem como principal objetivo oferecer uma solução de recrutamento inexistente até então de forma eficiente e especializada (Michael Page, 2016a). As vagas propostas pela Organização são dirigidas por especialistas com formação nas áreas em que atuam, assim os Consultores têm a experiência profissional no mercado específico com o qual trabalham. Por este motivo, garantem um maior e melhor alinhamento das expectativas ao cliente e ao requisitante da vaga. Realizam os processos sempre à procura de excelência na qualidade dos serviços que prestam, tentando garantir aos seus clientes os seguintes benefícios (Michael Page, 2016b):

- Amplo conhecimento do seu mercado e do seu negócio;
- Visão consultiva sobre o seu negócio e área;
- Atendimento por especialização e setores económicos;
- Completo entendimento das suas necessidades;
- Serviço personalizado.

A Organização está dividida de acordo com seguintes setores (Michael Page, 2016b):

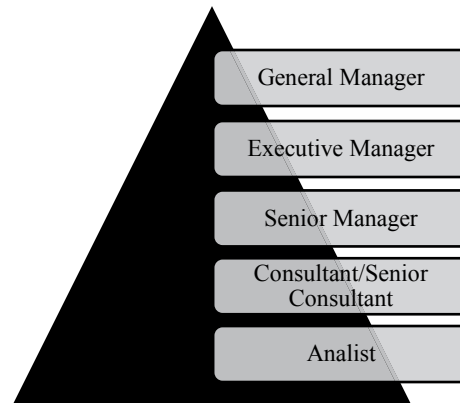
- Bancos & Serviços Financeiros
- Digital
- Engenharia & Manufaturas
- Financeiro & Tributário
- Imobiliário, Construção e Facilities
- Jurídico / Legal
- Logística
- Marketing
- Operações & Supply Chain
- Petróleo & Gás
- Recursos Humanos
- Saúde & Life Sciences
- Seguros

- Tecnologia da Informação
- Varejo
- Vendas

A Michael Page tem características que os definem como uma das mais conceituadas consultoras de recrutamento a nível mundial como o fato de trabalharem como uma equipa ao contrário de trabalhar por comissões, ou seja, os consultores são estimulados e direcionados ao trabalho de longo prazo e não a competirem entre si por comissões. As equipas são recompensadas pelo relacionamento desenvolvido com seus clientes e candidatos, da mesma forma. Como já referido, atuam em mais 155 escritórios em 32 países diferentes e têm 40 anos de experiência em recrutamento especializado. Junto aos seus colaboradores, trabalham através de um sistema de crescimento meritocrático e as equipas de liderança da organização são, essencialmente, constituídas por profissionais sénior, com bastante experiência na área em que atuam. Por ser uma marca reconhecida e altamente respeitada, este reconhecimento e solidez acaba por atrair os melhores candidatos e as empresas mais conceituadas do mercado e, por isso mesmo, mais de 90% do negócio atual advém de recomendações pessoais e de clientes fidelizados. Para obtenção de talento a organização utiliza um leque de soluções inovadoras, como a publicação de anúncios de imprensa e de anúncios na Internet e pesquisa na base de dados interna. Desta forma conseguem recrutar para os seus clientes os melhores profissionais disponíveis no mercado. Conseguem fazê-lo com distinção uma vez que a Michael Page tem uma das maiores e mais qualificadas base de dados de candidatos de todo o mundo, com milhões de profissionais. De forma a garantir a veracidade e qualidade das informações, todos os candidatos são entrevistados antes de serem submetidos ao sistema de base de dados (Michael Page, 2014).

Quanto à estrutura hierárquica da organização, esta está distribuída da seguinte forma (Michael Page, 2016):

Figura 7 – Estrutura Hierárquica da Michael Page



Fonte: Michael Page (2016)

A Michael Page tem como missão ajudar candidatos a encontrarem os seus empregos de sonho e ajudar clientes a encontrarem candidatos altamente qualificados para ocuparem cargos vagos. Pretendem ser o líder em todos os mercados para o qual trabalham. A sua visão é maximizar o potencial dos seus colaboradores, dos candidatos, dos clientes e dos investidores. Trabalham com base nos seguintes valores: *Take pride; Make it fun; Never give up; Be passionate; Work as a team* (Michael Page, 2016c).

2. Problemática e Objetivos em Investigação

A conceção de uma problemática diz respeito a elaboração de uma nova forma de encarar um problema e propor uma resposta original à pergunta de partida, podendo existir diversas e diferentes problemáticas que correspondem ao mesmo tema. Um ponto importante da escolha de uma problemática é o fato desta não depender do acaso ou da inspiração do investigador. O próprio investigador faz parte de uma época, marcada por determinados problemas, acontecimentos, sensibilidades e correntes de pensamento que estão sempre em evolução. Desta forma, a investigação nas ciências sociais contribui para produzir esses elementos contextuais embora não deixe de ser influenciada por eles (Quivy & Campenhoudt, 2008:90-96).

Assim sendo, num primeiro momento faz-se um balanço das abordagens ao problema para tornar mais claro as suas características essenciais. As perspectivas que daí advêm podem ser distinguidas umas das outras pela imagem da sociedade e do indivíduo que a estuda, pelos conceitos-chave estruturais utilizados para analisar o fenómeno, entre outros. Desta forma torna-se possível escolher e definir um ponto de vista, com conhecimento de causa, situando-o no campo teórico a que depende. Num segundo momento faz-se a atribuição de uma problemática, que é a orientação teórica da investigação dando-lhe coerência e potencial de descoberta. Assim, a problemática deve estar relacionada com a Pergunta de Partida bem como com o seu objeto – que é social e historicamente situado. Em suma, a problematização consiste em formular o projeto de investigação em que existe uma articulação de duas dimensões: da perspectiva teórica e de um objeto de investigação concreto (Quivy & Campenhoudt, 2008:96-106).

Neste sentido e dado que todas as organizações possuem a sua própria cultura e um modelo único de funcionamento que irá influenciar o comportamento dos seus colaboradores (Brandão & Portugal, 2015:167) torna-se relevante perceber de que forma essa Cultura pode influenciar o comprometimento dos seus colaboradores. Assim sendo, a problemática a ser abordada neste estudo é o porquê da Cultura de uma organização ser um fator potenciador e influente na criação e desenvolvimento de geração de compromissos entre esta e os seus colaboradores (e vice-versa). Sendo que tal culmina e é resumido na seguinte pergunta de partida:

Qual a relação entre a Cultura da organização Michael Page com o Comprometimento dos colaboradores que a representam?

Uma vez que representa um ponto de partida, a pergunta de partida é de extrema importância na medida em que determinará um rumo favorável da investigação. Caso a Questão de partida seja mal colocada, haverá uma grande chance da investigação não levar a nenhuma conclusão significativa (Fortin, 2009:72).

Como objetivos pessoais, a presente investigação surge com o enorme interesse em aprofundar as temáticas abordadas que são de extrema importância em qualquer contexto

organizacional. Perceber a dinâmica de funcionamento de uma organização no que diz respeito à Cultura e perceber de que forma esta pode interferir no comprometimento, motivação e consequente produtividade dos seus colaboradores ajudar-me-á a ser uma profissional mais completa, podendo aplicar o conhecimento adquirido nesta investigação, acrescentado valor à organização que, eventualmente, irei representar.

No que diz respeito aos objetivos práticos, o meu intuito é finalizar o Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, podendo contribuir, de certa forma, com uma investigação e resultados relevantes, que auxiliem as organizações em desenvolvimentos futuros na Cultura da empresa e, consequentemente, no comprometimento dos seus colaboradores e na sua produtividade, através de uma rede de integrada de comunicação.

No que se refere aos objetivos em investigação, pretende-se verificar se existe uma correlação entre a adesão aos valores culturais e o compromisso organizacional. Adicionalmente à Pergunta de Partida, pretende-se perceber de que forma os valores são compreendidos pelos colaboradores e se, de facto, estão enraizados. Assim, foram formuladas as três seguintes questões em investigação:

- i) De que forma a Cultura e Valores da Organização são transmitidos?
- ii) Os Valores Culturais da Organização são reconhecidos e interiorizados pelos colaboradores?
- iii) Os colaboradores mais alinhados com a Cultura e com os Valores Organizacionais são colaboradores mais comprometidos com a organização que representam?

Estas questões em investigação serão traduzidas e sustentadas nas Hipóteses em Investigação desta Dissertação de modo a que possam vir, ou não, a serem aferidas.

3. Estratégia Metodológica

Uma investigação científica permite adquirir novos conhecimento acerca de um tema específico e, assim sendo, todo o processo é crucial. Este processo consiste em observar fenómenos com o intuito de obter respostas a questões previamente determinadas que se pretendem estudar (Fortin, 2009:4). Segundo Seaman (1987), a investigação científica é vista como um processo sistémico de recolha de dados que se podem observar através do mundo empírico. A investigação científica nas ciências sociais diz respeito à descoberta e ao conhecimento do universo humano.

A investigação empírica é aquela em que se fazem observações para compreender o fenómeno estudado. Todas as ciências naturais e sociais têm como base a investigação empírica uma vez que estas podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas (Hill & Hill, 2009:19). Assim, uma investigação deverá seguir as seguintes fases de modo a alcançar os objetivos inicialmente pretendidos, segundo Hill e Hill (2009:32):

- i) Escolha de um tema possível. Nesta fase deve-se ter em atenção as possibilidades do investigador;
- ii) Formulação da pergunta de partida e/ou construção e problematização das hipóteses;
- iii) Revisão da literatura de forma a encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação científica.

Toda a pesquisa depende de alguma teoria sendo o seu papel tornar visível o invisível, definir padrões e conferir significados (Moreira, 1994:19). Desta forma nesta investigação a vertente teórica tem uma atitude reflexiva sobre domínios como: Cultura, Valores, Comportamento Organizacional e papel da Comunicação como domínio estratégico e ainda a gestão de potencial humano nas organizações, a motivação, a satisfação e a gestão participativa. Assim pretende-se perceber o impacto do envolvimento com os valores culturais na geração de compromissos entre as organizações e os seus colaboradores.

Após a revisão da literatura, das teorias relacionadas com o tema desta investigação e, também, após à apresentação do contexto onde esta se desenvolve, é importante perceber e aplicar os métodos e técnicas mais adequados aos propósitos definidos inicialmente.

Nesta fase importa ainda distinguir método de metodologia. O método é conceção global de planeamento composto pelo caminho de investigação apropriado e validado face aos objetivos, meios e resultados esperados da mesma e contexto de implementação. Inclui a definição e a operacionalização dos conceitos e a formulação das hipóteses. O método inclui também o planeamento e a concretização de uma ou mais técnicas e procedimentos (Santo, 2010:11). É, portanto, o dispositivo específico de análise ou recolha das informações que se destina a tratar hipóteses de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008:187). Já a metodologia, nas ciências sociais, é o estudo sistemático dos métodos que guiam a investigação científica. Avalia os procedimentos e técnicas relativamente à habilidade, fornecendo-nos conhecimentos (Holzner, 1994:425).

Os métodos de investigação permitem conduzir a investigação e não se pode dizer que um método é melhor do que outro. Tudo dependerá dos objetivos de investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise (Quivy & Campenhoudt, 2008:186). Assim sendo podem ser distinguidos dois: o Método Qualitativo e o Método Quantitativo. Neste estudo utilizar-se-á os seguintes métodos de investigação:

- i) Método de investigação qualitativo: Os dois grandes métodos de obtenção de dados qualitativos são a observação participante e a entrevista qualitativa. Este método de investigação pretende perceber as significações que as pessoas tiram das suas experiências e a busca do sentido (Moreira, 1994:95). O conhecimento da realidade estudada é baseado nas perceções dos indivíduos que nela vivem, sendo modificada ao longo do tempo. Assim sendo o conhecimento da realidade estudada só faz sentido para uma situação e contexto em particular, sendo fenómenos únicos e não previsíveis (Munhall e Booyd, 1993). Este tipo de investigação tem como objetivo perceber e considerar diferentes aspetos do fenómeno estudado a partir do ponto de vista dos participantes de forma a conseguir, posteriormente, interpretar este mesmo fenómeno no seu. Este tipo de método serve para compreender a realidade social na qual se inscreve a ação, utilizando o raciocínio indutivo e tendo como finalidade

compreender de forma alargada os fenómenos (Fortin 2009:28). Este método de investigação qualitativo, nesta investigação, será utilizado como dados secundários (exploratórios)

- ii) Método de investigação quantitativo: Nesta perspetiva a verdade existe independentemente do contexto onde o fenómeno acontece. O método quantitativo tem como objetivo estabelecer fatos, pôr em evidência relações entre variáveis através da verificação das hipóteses, predizer resultados de causa-efeito ou confirmar teorias, indo de encontro àquilo que é pretendido nesta investigação. Aqui o investigador define variáveis, recolha dados verificáveis juntos dos participantes e analisa-os estatisticamente. Este método interessa-se pelas causas dos fenómenos. É baseado na observação dos fatos, fenómenos e acontecimentos objetivos que se traduz num processo sistemático de colheita de dados que se podem observar e medir (Fortin, 2009:27, Moreira, 1994:149-150). Neste Método de investigação quantitativo será utilizado o instrumento Inquérito por Questionário como dado primário do estudo proposto.

Vários são os investigadores que afirmam que a melhor investigação social se serve da utilização dos dois métodos. A combinação de abordagens qualitativas e quantitativas pode tornar-se uma mais-valia para a investigação, tornando-a mais completa e consistente. Esta combinação de abordagens está sustentada na ideia de que cada método revela diferentes aspetos da realidade empírica e conseqüentemente devem utilizar-se diferentes métodos de observação da realidade (Carmo e Ferreira, 2008:202). Partindo da importância metodológica da utilização de um método de investigação misto, que será referido de seguida, segundo Tashakkori e Teddlie (2003:14-17), nesta investigação será combinado os dois métodos (quantitativo e qualitativo) sendo um de base exploratória (qualitativo) e outro de base de aplicação prática (quantitativo):

- i) Conseguem responder a perguntas que os outros métodos, individualmente, não conseguem – uma vez que o método quantitativo é mais direcionado à verificação da

teoria e o método qualitativo mais direcionado à criação de teorias o método misto permite que o investigador responda questões exploratórias e confirmatórias e ainda verificar e criar teoria num mesmo estudo;

- ii) Fornece melhores e mais fortes inferências – a utilização do método de investigação misto compensa as desvantagens que os métodos por si só apresentam. Como um método dá maior profundidade ao tema e o outro dá maior amplitude, o resultado dos dois dá origem a melhores conclusões;
- iii) Oportunidade de apresentar uma maior diversidade e visões divergentes – as diferentes interferências no método misto frequentemente refletem diferentes perspetivas. As conclusões divergentes são de extrema importância uma vez que levam a uma reapreciação do quadro concetual e dos pressupostos subjacentes a cada um dos métodos (qualitativo e quantitativo).

Neste sentido, esta investigação científica foi dividida em dois momentos fundamentais sendo que o primeiro é constituído pela análise documental de dados secundários, ou seja, consiste no estudo e avaliação da informação já existente sobre o tema em questão – desde notícias internas e externas à organização, à análise através observação participante e entrevista exploratória à Dr^a Joana Barros, *Marketing Manager* da organização, no sentido de compreender melhor a dinâmica da empresa, a sua Cultura, Valores e a identificação dos colaboradores com os mesmos. Com esta informação torna-se possível formular as hipóteses e chegar à estrutura mais adequada na elaboração do Inquérito por Questionário – dados primários do estudo.

No segundo momento está presente um estudo dos dados primários através do instrumento Inquérito por Questionário. Este foi analisado na sua vertente funcional, estrutural e acessibilidade para que as hipóteses possam ser validadas.

3.1. Dados Secundários

Entrevista exploratória

Após a primeira fase de análise documental e observação da dinâmica da Organização objeto de estudo, foi realizada uma entrevista exploratória (Ver Anexo I), à Dr.^a Joana Barros - Marketing Manager - do Departamento de Marketing da empresa, no sentido de se perceber se a Cultura e os Valores organizacionais são algo estimado dentro da empresa e qual a sua importância para o comprometimento dos colaboradores com a organização.

De acordo com Freixo (2010: 192), a entrevista exploratória possibilita que se estabeleça um relacionamento próximo entre o entrevistado e o entrevistador. Isto permite que se conheça e tenha acesso a elementos que de outra forma não seria possível. Desta forma, pode-se afirmar que a entrevista exploratória tem, acima de tudo, o objetivo de consolidar ideias e informações que resultaram da análise documental.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008:69) as entrevistas exploratórias contribuem para a descoberta de determinados aspetos a ter em consideração, alargando ou retificando o campo de investigação, ou seja, as entrevistas exploratórias revelam certos aspetos que o investigador não teria pensado, de forma espontânea, acerca do fenómeno que está a ser estudado.

Análise documental

Esta análise ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão dos seus significados a um nível que vai além de uma leitura comum sendo frequente que os investigadores necessitem de certos tipos de dados que apenas as grandes organizações são capazes de fornecer. A análise documental pode ser realizada pelo investigador por dois motivos:

- i) Tenciona estudá-los por si só ou

ii) Pretende encontrar informações úteis para estudar outro objeto.

Relativamente à fonte, pode tratar-se de documentos manuscritos impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou provenientes de um organismo. Relativamente aos documentos em forma textual, deve ter-se em atenção a sua autenticidade e à correspondência entre o campo coberto pelos documentos e o campo de análise do investigador. Este método é particularmente adequado em estudos das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato (Quivy & Campenhoudt, 2008:203).

Esta técnica assume destaque uma vez que engloba documentos que ainda não sofreram avaliação ou análise, ou seja, tal como afirma Gil (1999:66): são «documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas (...)».

Neste sentido, para a técnica de análise documental foi efetuada a recolha e pesquisa de documentos internos e externos da empresa, como comunicados de imprensa, notícias, apresentações da empresa, estudos já realizados por outros autores dentro desta temática, artigos, relatórios, entre outras fontes de informação que trouxeram valor acrescentado à investigação (Michael Page, 2016).

Observação participante

Esta técnica consiste na integração do observador no grupo em estudo durante um período de tempo que pode ir de alguns meses a anos. A observação participante implica que o investigador, além de pertencer ao grupo, possa fazer parte das suas atividades, que se integre na comunidade em estudo (Santo, 2010:25-30). É uma técnica baseada na observação visual e constitui o único método de investigação social que capta os comportamentos no momento preciso em que acontecem sem que seja necessário documentos ou testemunhos. Assim sendo, as observações sociológicas dizem respeito às observações dos comportamentos dos atores, na medida em que manifestam relações sociais e fundamentos culturais e ideológicos subjacentes. Nesta técnica, o investigador consegue testemunhar o aparecimento ou

transformações de comportamentos, bem como os efeitos que estes produzem. O investigador estuda, desta forma, o modo como a vida da organização funciona, de dentro e de uma forma pormenorizada. Devem ainda estar atentos à reprodução – ou não – dos fenómenos que são observados, bem como a convergência entre as informações que conseguiu obter. Desta forma as lógicas sociais e culturais dos grupos em estudo podem ser reveladas e as hipóteses podem ser afinadas e testadas (Quivy & Campenhoudt, 2008:196-199).

Este método é particularmente adequado uma vez que faz uma análise do não verbal e daquilo que este revela como as «condutas instituídas e os códigos de comportamento, a relação com o corpo, os modos de vida e os traços culturais, a organização espacial dos grupos e da sociedade, etc» (Quivy & Campenhoudt, 2008:198).

3.2. Dados Primários

Inquéritos por questionário

Esta técnica consiste em aplicar inquéritos a uma amostra representativa sobre pontos de interesse do investigador. O questionário pode ser «de admissão indireta», quando é o próprio inquiridor que o completa a partir de repostas que lhe são fornecidas pelo inquirido, ou «de admissão direta» quando é o próprio inquirido que o preenche, como é o caso deste estudo. Este método é aqui adequado uma vez que permite o conhecimento de uma população no que diz respeito às suas condições e modos de vida, aos seus comportamentos ou aos seus valores e opiniões. Esta técnica tem a vantagem de poder quantificar uma grande diversidade de dados e, conseqüentemente, proceder a numerosas análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2008:188-191). De acordo com Gil (1999:128-129) as vantagens desta técnica são:

- i) «Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa»;

- ii) «Implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores»;
- iii) «Garante o anonimato das respostas»;
- iv) «Permite que as pessoas respondam no momento em que julgarem mais conveniente»;
- v) «Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado».

A vantagem deste método relaciona-se ainda com a facilidade de aplicar análises estatísticas na análise das respostas e com a possibilidade de analisar os dados de forma sofisticada (Hill & Hill, 2009:94).

4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação

Qualquer investigação científica pressupõe uma recolha de dados - informações na forma de observações ou medida dos valores de uma ou mais variáveis. O conjunto total de valores de uma variável que pretendemos tirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo. Caso não seja possível considerar todo o Universo por falta de tempo ou recursos considera-se apenas uma parte que se designa por Amostra. Nestes casos o investigador analisa a Amostra, tira as conclusões necessárias e generaliza para o Universo (Hill & Hill, 2009:42).

Por motivos de confidencialidade e de políticas internas, a organização objeto de estudo não permite que o investigador mencione o número concreto dos colaboradores integrantes na empresa. No entanto e apesar do compromisso ter sido manter este dado em sigilo, a amostra que será utilizada é coincidente com o Universo em estudo, tendo sido possível inquirir 100% dos colaboradores da Michael Page tanto da cidade do Porto como da cidade de Lisboa. Foram excluídos do estudo os colaboradores da Michael Page em regime de estágio, contabilizando apenas aqueles que fazem parte dos quadros da empresa. O inquérito esteve disponível a todos os colaboradores através da Intranet da Michael Page do dia 1 de fevereiro

ao dia 28 de fevereiro de 2017, tendo o mesmo sido enviado através do correio eletrônico profissional de todos os funcionários.

5. Limitações ao Estudo

Como mencionado anteriormente, a primeira limitação encontrada aquando da realização deste trabalho de investigação está relacionada com a política interna da organização objeto de estudo, uma vez que esta não pôde disponibilizar o número concreto dos colaboradores integrantes da empresa – Lisboa e Porto. Dado isto, a solução mais eficaz é trabalhar com números percentuais. Não afetando, por isso, os resultados e a credibilidade do estudo.

Outra limitação advém, mais uma vez, de questões de confidencialidade da organização que não autorizou aprofundar alguns dados de caracterização como: categorias profissional e áreas funcionais. Caso fosse possível, estes dados de caracterização permitiriam uma análise ainda mais criteriosa das Hipóteses em Investigação.

6. Construto metodológico

Esta investigação científica tem como base para a realização do Inquérito por Questionário os seguintes modelos, previamente apresentados:

1. O modelo do autor Orlindo Gouveia Pereira acerca dos principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura organizacional (Pereira, 2004:248-249):
 - i) Identidade Pessoal e profissional nas suas relações com a organização (identidade organizacional);
 - ii) Autonomia pessoal (dependência, responsabilidade, criatividade, oportunidades);
 - iii) Estrutura da organização (modelos, normativos, práticas e redes de comunicação);

- iv) Rede de apoio social (expectativa de ser apoiado, quando experimentar dificuldades pessoais ou profissionais, pelos colegas, subordinados e superiores);
- v) Estilo de liderança (em sentido lato, referindo-se a chefia, direção, comando ou liderança, propriamente dita);
- vi) Sistema de recompensas (não apenas o salário, mas também o reconhecimento e outros reforços positivos);
- vii) Sistema de gestão de conflito (prontidão, sentido de justiça, eficiência);
- viii) Valorização do risco (modos de, e incentivos a, assumir riscos);
- ix) Símbolos (ritos, cerimónias, metáforas e histórias);
- x) Valores.

e

2. O «Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional» (Three-Component Model of Organizational Commitment) de Meyer & Allen (1991):

- i) Comprometimento afetivo – refere-se ao apego emocional do colaborador no que diz respeito à sua identificação e envolvimento com a organização que representam. Desenvolve-se como resultado das experiências que satisfazem as necessidades dos indivíduos e/ou que são compatíveis com os seus valores. Os colaboradores com um forte comprometimento afetivo continuam a trabalhar numa determinada organização por quererem continuar. Este sentimento desenvolve-se, em grande parte, como resultado das experiências de trabalho, que podem ser divididas, basicamente, em duas categorias: aquelas que geram sentimentos de competência no

trabalho ou proficiência pessoal. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com o desejo;

ii) Comprometimento de Continuidade - refere-se à consciência que um colaborador tem acerca dos custos associados em deixar a organização a que pertencem, tais como falta de alternativas, ou seja, quando algo com importância para um indivíduo se torna dependente do seu emprego contínuo nessa organização e que, de outra forma, seria perdido. Um colaborador que tem um comprometimento de continuidade só continua numa determinada organização por necessidade – contrariamente ao comprometimento afetivo. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com a necessidade;

iii) Comprometimento Normativo - refere-se ao sentimento de obrigação, por parte do colaborador, de continuidade numa determinada organização. Esse sentimento de obrigação é resultado de pressões, familiares ou sociais, ou da interiorização de normas de fidelidade impostas, antes da entrada do indivíduo para a organização e, também, mesmo no processo de socialização organizacional, e/ou do consentimento de prestação de favores que exigem reembolso a longo prazo, como sejam os custos de treinamento, formação, deslocação, etc. Colaboradores com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem continuar a pertencer à organização que representam, por tudo aquilo que lhes foi dado pela mesma. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com a obrigação;

Assim, as perguntas do Inquérito por Questionário foram construídas tendo em conta as variáveis destes dois modelos, de modo a apurar se estas se verificam ou não.

A correspondência entre os Modelos e as Questões verifica-se na seguinte tabela:

Tabela 4 - Correspondência entre os Modelos e as questões do Inquérito por Questionário

Modelo	Questões	Hipótese
Orlindo Pereira (2004)	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14	Hipótese 1
Meyer e Allen (1991)	12; 13; 14	Hipótese 2

Fonte: Elaboração Própria

As perguntas relacionam-se com os diferentes pontos dos modelos da seguinte forma:

Tabela 5 - Relação das questões com os diferentes pontos dos Modelos de Pereira (2004) e Meyer e Allen (1991)

Modelo	Questão	Principais Aspectos
Modelo de Orlindo Pereira (2004)	Questão 1 e 2	x.Valores
	Questão 3	i.Identity Pessoal e Profissional
	Questão 4	ii.Autonomia Pessoal
	Questão 5	iv.Redde de apoios social
	Questão 6	v.Estilo de liderança
	Questão 7	vii.Sistema de gestão de conflito
	Questão 8	iii.Estrutura da organização
	Questão 9	viii.Valorização do risco
	Questão 10	ix.Símbolos
	Questão 11	vi.Sistema de recompensas
Modelo de Meyer e Allen (1991)	Questão 12	i.Comprometimento afetivo ii.Comprometimento de continuidade iii.Comprometimento normativo
Modelo de Orlindo Pereira (2004) e Modelo de Meyer e Allen (1991)	Questão 13 e 14	Valores, Comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo

Fonte: Elaboração própria

7. Hipóteses em investigação

Uma hipótese é uma conjectura que o investigador faz sobre aquilo que pensa que serão os resultados do processo de investigação, tendo sempre em conta a teoria, toda a pesquisa feita anteriormente ou a experiência pessoal (Moore, 1983:62). Desta forma importa referir que toda a revisão da literatura feita pelo investigador permite que se encontrem teorias e artigos de investigação científica dos mais variados autores e, desse conhecimento adquirido, deduz-se hipóteses que serão testadas empiricamente. Em suma, a hipótese é a ponte entre a parte teórica e a parte empírica do processo de investigação. Uma vez que a hipótese é a ponte entre estes dois momentos, esta «deve justificar o trabalho da parte empírica do investigador» (Hill & Hill, 2009:21-22). Assim, as hipóteses surgem como verdade provisória que serão, ou não, aferidas cientificamente pela metodologia adequadamente utilizada.

A temática desta investigação relaciona-se, acima de tudo, com os conceitos de Cultura e Comprometimento e, assim sendo, definiram-se duas hipóteses. Estas hipóteses serão posteriormente analisadas para serem, ou não, aferidas. Desta forma obter-se-á uma conclusão sustentada.

Foram construídas as seguintes hipóteses em investigação:

H1 - Os Valores Culturais Organizacionais são reconhecidos pelos colaboradores da Michael Page;

H2 - Os colaboradores da Michael Page reconhecem que os Valores Culturais transmitidos potenciam um maior Comprometimento entre eles e a organização que representam.

Capítulo IV – Estudo de Caso: Michael Page

1. Análise dos Dados Secundários

Entrevista Exploratória

No dia 20 de Janeiro de 2017 foi possível a realização de uma entrevista presencial com a Dr.^a Joana Barros - *Marketing Manager* - do departamento de *Marketing* da Organização Objeto de estudo (ver Anexo I). Esta entrevista foi de grande importância uma vez que se pôde ter acesso à visão de uma colaboradora que está em contato constante com a temática desta investigação. Sendo uma profissional do departamento de *Marketing* e sendo este o departamento responsável pela Comunicação Interna da empresa, foi possível perceber de que forma a transmissão dos valores acontece, qual o papel da Comunicação para tal e se existe, de fato, uma consciência de que a Cultura e os Valores da organização contribuem para que haja uma maior motivação no trabalho e um maior comprometimento com a empresa por parte dos seus colaboradores.

Assim sendo e após obter as respostas necessárias, concluiu-se, na ótica da estratégia e da percepção da empresa, pela entrevista realizada os seguintes pontos:

- i) A Michael Page tem um Cultura apoiada na flexibilidade e na meritocracia, assente nos resultados dos seus colaboradores;
- ii) Independentemente do nível hierárquico em que se começa a trabalhar na Michael Page, é possível crescer a nível pessoal e profissional. Tudo irá depender do talento, da capacidade de trabalho e dos resultados apresentados;
- iii) A comunicação interna tem como principal objetivo disseminar os Valores Culturais da empresa e promove-los juntos dos seus colaboradores;
- iv) A promoção dos Valores Culturais da Michael Page é feita através de atividades como eventos, inventivos por objetivos, viagens de equipa, ações de responsabilidade social e corporativa, ações de promoções ou comunicação de recordes. Transmitem, assim, os Valores em todas as ações corporativas.

- v) Os Valores Culturais da Michael Page são altamente inclusivos e, principalmente, são orientados para os resultados assentes no trabalho e espírito de equipa e na promoção de um ambiente divertido e de entreajuda;
- vi) O cumprimento dos Valores Culturais, juntamente com a celebração dos resultados sempre em conjunto, faz com que seja possível criar o sentimento de pertença na empresa;
- vii) A Michael Page acredita que um colaborador feliz é, conseqüentemente, mais eficiente. A promoção dos Valores Culturais, junto dos colaboradores, cria um ambiente inclusivo, de suporte e orientado para a flexibilidade e sucesso. Não esquecendo a vertente humana, uma vez que a Michael Page contribui, de forma positiva, para o desenvolvimento de um sentimento de pertença dos seus colaboradores.

Análise Documental

Através desta técnica foi efetuada, como mencionado anteriormente, a recolha e a pesquisa de documentos internos e externos da empresa. Estes documentos permitiram que houvesse um maior conhecimento daquilo que são os Valores e a Missão da empresa. Uma vez que a análise documental passou pela verificação, por exemplo, de comunicados de imprensa e outra documentação interna em que foi possível destacar os seguintes pontos a reter:

- i) A Cultura da Michael Page está assente num conjunto unificado de valores. Os seus trabalhadores são apaixonados pelo que fazem e todos compartilham a vontade de sucesso da organização;
- ii) A Cultura da Michael Page baseia-se, principalmente, em três pilares: contratar os melhores candidatos, desenvolve-los de forma a atingirem o seu potencial máximo e, por fim, conduzir o negócio de acordo com os Valores que defendem;

- iii) A Michael Page valoriza os seus funcionários, tendo já recebido diversos prémios, como se pode verificar anteriormente. Aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores através de diversas oportunidades de formações, experiências e exposições e, desta forma, poderem construir um futuro dentro da empresa. Desde o primeiro dia de trabalho, até chegarem a posições de liderança, os seus funcionários são avaliados trimestralmente e tem programas de treinamento de forma a que a progressão seja sempre contínua;
- iv) Os principais Valores são: *Take Pride* – orgulhar-se daquilo que fazem, daquilo que são e daquilo que defendem; *Be Passionate* – são apaixonados por aquilo que fazem, disponibilizando o melhor serviço para os clientes e candidatos que, por sua vez, os conduzem a posições favoráveis em relação à concorrência; *Never Give Up* – Aceitam os desafios, mostram força, personalidade e resiliência. Veem as dificuldades com oportunidades de demonstrar habilidade; *Work as a Team* – Acreditam que trabalhar como uma família os torna mais fortes e mais eficientes, adicionando valor à marca e ao negócio; *Make it Fun* – Reconhecem que o divertimento é o fator chave dentro do ambiente organizacional, as equipas são compostas por pessoas sociáveis que gostam de celebrar as vitórias;
- v) Para manter o respeito e a confiança dos seus clientes, candidatos e *Stakeholders* conduzem o seu negócio com um elevado padrão de ética e integridade. Lideram, pelo exemplo, na forma como fazem o negócio e na forma como se comportam e lidam com todos aqueles com quem têm contato;
- vi) Trabalham de acordo com os seguintes códigos de conduta: cumprem as leis e os regulamentos; rejeitam o suborno e a corrupção; denunciam más condutas, negligências, ilegalidades e comportamento antiéticos; ajudam a combater o crime no mundo financeiro certificando os seus candidatos, clientes e parceiros de negócios; evitam conflitos de interesse entre os colaboradores, os candidatos, os clientes e os parceiros de negócio; não negociam informações privilegiadas; trabalham com candidatos, clientes e parceiros de negócios de forma justa e honesta; tratam as queixas de forma rápida, justa e com respeito; cumprem as leis, regulamentos e normas do Grupo que regem a confidencialidade das informações

personais e corporativas; promovem diversidade e igualdade, e tratamos as pessoas com justiça e respeito; defendem o direito dos seus funcionários e candidatos trabalharem num ambiente seguro, livre de discriminação, *bullying* e assédio; honram as responsabilidades com a comunidade e reguladores; mantêm um ambiente seguro e saudável para as pessoas trabalharem e são proativos na gestão das responsabilidades com o meio ambiente.

Observação Participante

Uma vez que o tema central deste trabalho incide sobre conceitos como a Cultura, Valores e Comprometimento importa que, através desta técnica, seja possível observar características que constituem estes conceitos. Assim sendo e, tendo tido a oportunidade de acompanhar a organização objeto de estudo por 6 meses, foi possível perceber a dinâmica da empresa, as relações entre os colaboradores e a forma como trabalhavam individualmente. Foi possível compreender que os Valores defendidos pela organização não são meras palavras e sim algo que os guiam e dão sentido no trabalho diário.

A empresa está dividida por setores em que atuam, sendo eles: Bancos & Serviços Financeiros; Digital; Engenharia & Manufaturas; Financeiro & Tributário; Imobiliário, Construção e Facilities; Jurídico / Legal; Logística; Marketing; Operações & Supply Chain; Petróleo & Gás; Recursos Humanos; Saúde & Life Sciences; Seguros; Tecnologia da Informação; Varejo; Vendas. A empresa é composta pelos funcionários e estagiários, divididos pelo escritório de Lisboa e do Porto, que trabalham distribuídos por equipas em “ilhas” distintas num Open-Space² e, mais uma vez, de acordo com o setor que atuam. De acordo com o observado, este tipo de ambiente faz com que os colaboradores tenham, entre si, um contato constante, possibilitando um maior convívio, proximidade e, consequentemente, aumentando afinidades.

Cada equipa é constituída por Consultores, desde o mais experiente – Manager ou Senior Manager – ao menos experiente – Analista, Consultor e Consultor Sénior. Foi possível

² Este formato de local de trabalho caracteriza-se como sendo de grandes dimensões, sem paredes, ou qualquer outro tipo de fronteira interna (Maher & Von Hippel, 2005).

observar a evolução de alguns funcionários, confirmando que qualquer funcionário pode vir a ser um futuro Manager ou até mesmo um Diretor. A Michael Page tem um plano de carreira comprovado e estruturado de forma a conseguir ajudar os seus colaboradores a atingirem o seu potencial máximo.

De forma a proporcionar a cada colaborador, individualmente, uma oportunidade para desenvolver as suas capacidades a empresa oferece programas internos de formações tanto em Portugal como em Espanha que estão, acima de tudo, centrados na filosofia de “aprender a trabalhar”. Ao longo desta evolução, os colaboradores mais experientes da equipa em questão estão sempre disponíveis para aconselhar e ajudar nas tarefas diárias. Assim, melhoram as habilidades de vendas ao mesmo tempo que desenvolvem habilidades de liderança e gestão de pessoas. Ao longo dos 6 meses foi possível, como já referido, acompanhar a evolução de diversos funcionários. Cada conquista alcançada – tanto no que diz respeito a promoções como no que diz respeito a metas alcançadas pela empresa - era devidamente celebrada em conjunto, com todos os colaboradores de todos os departamentos.

Existe um grande reconhecimento de esforço sendo que esse mesmo reconhecimento ajuda a que o melhor potencial das pessoas mais novas na empresa se sobressaia. Isto faz com que o comprometimento dos colaboradores se mantenha, aumentando, de forma geral, a permanência dos funcionários na empresa. De forma a manter o contato próximo com os seus colaboradores a organização dá *feedbacks* semanais com o intuito de perceber o que se pode melhorar. Existe um grande contato entre os cargos de topo com os restantes funcionários, não havendo distinção da forma de tratamento do que diz respeito à idade, ao género ou ao cargo desempenhado.

A Michael Page dá uma grande importância ao bem-estar dos seus colaboradores. Assim incentivam que estes tenham um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e o trabalho. Para tal, a empresa dá recompensas e benefícios consistentes e comemoram o sucesso dos seus funcionários, proporcionando um ambiente organizacional divertido. Além do salário, os funcionários recebem bónus caso a equipa tenha potencializado os lucros, assim os que têm um melhor desempenho são recompensados com diversos benefícios – como viagens, carros, bilhetes de concertos, almoços e pequenos-almoços em restaurantes com renome. Dão importância às datas comemorativas como aniversário dos colaboradores, dia das mães, dia dos pais, dia de Santo António, dia das crianças, promovendo atividades temáticas. Todos

os anos fazem uma viagem de verão internacional com todos os colaboradores de Portugal e Espanha para comemorar o desempenho alcançado no respetivo ano.

Uma vez que é uma organização que se pauta em assegurar um bom ambiente de trabalho, proporcionando, acima de tudo, o bem-estar dos seus funcionários, fornecem cuidados de saúde, planos de saúde, férias e baixas pagas. Promovem também um estilo de vida ativo e hábitos de vida saudáveis através da oferta da mensalidade do ginásio, de frutas frescas todos os dias pela manhã e conselhos de profissionais sobre nutrição, exercício e corpo.

Para além disto foi possível observar também o envolvimento da organização em atividades de caridade, existindo assim um comprometimento por parte dos colaboradores com o mundo exterior à organização. Cada membro da equipe é encorajado a escolher e a apoiar a sua comunidade e instituições de caridade, de acordo com o observado foram organizadas ações de angariação de material em falta para instituições como o IPO³ de Lisboa.

2. Análise dos Dados Primários

De modo a responder à questão de partida⁴ e à verificação das hipóteses formuladas⁵, foi construído um Inquérito por Questionário, com base nas teorias descritas nos capítulos anteriores (modelo de Orlindo Pereira (2004) e o modelo das três-componentes do comprometimento organizacional, de Meyer e Allen (1991), adaptando-as à realidade da empresa Michael Page.

O Inquérito por Questionário (ver Anexo II) precede de um pequeno enquadramento relativo ao âmbito e propósito do instrumento, identificando a sua temática central, o mestrado no qual a investigação está inserida, bem como a Universidade que o leciona. Ainda neste enquadramento é lembrado o carácter anónimo e a garantia da confidencialidade da

³ Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil de Lisboa

⁴ Qual a relação entre a Cultura da organização Michael Page com o Comprometimento dos colaboradores que a representam?

⁵(1)Os Valores Culturais Organizacionais são reconhecidos pelos colaboradores da empresa Michael Page;
(2)Os colaboradores da empresa Michael reconhecem que os Valores Culturais transmitidos potenciam um maior Comprometimento entre eles e a organização que representam.

informação recolhida, apelando, simultaneamente, à honestidade e rigor das respostas dos inquiridos.

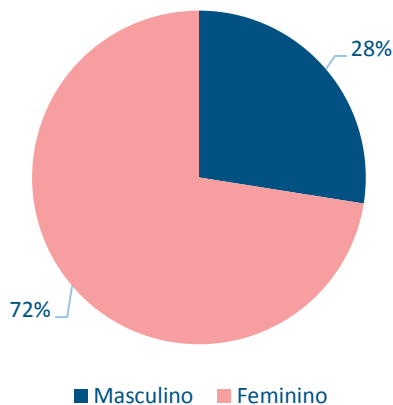
Neste Inquérito por Questionário (ver Anexo II) foram adotadas perguntas fechadas de modo a não requerer esforço por parte dos inquiridos e para que todas as questões sejam respondidas. Como tal, será garantido que existe uma resposta adequada em que cada um dos colaboradores se veja inserido (Gil, 1999:130-131).

Desta forma, as primeiras questões direcionam-se para a caracterização do perfil da amostra. Destinam-se apenas à recolha de dados demográficos, idade, género e antiguidade de casa para que seja possível caracterizar a amostra. As restantes perguntas estão divididas em dois blocos que assentam, num primeiro momento, nas dez variáveis de análise presentes no modelo de Orlindo Pereira (2004) sobre os aspetos necessários para que se verifique a cultura organizacional, e, o segundo momento corresponde às variáveis do Modelo de três componentes de comprometimento organizacional dos autores Meyer e Allen (1991).

Para precisar ainda com maior exatidão as respostas dadas, será utilizada a escala de *Likert*. Este tipo de escala apresenta inúmeras vantagens na medida em que é de fácil e rápida execução. É também mais confiável e fornece um maior volume de dados em relação às outras escalas disponíveis. Neste tipo de escala os resultados serão agrupados em dois grupos extremos em que um representa atitudes mais favoráveis e outro menos favoráveis em relação à atitude em estudo (Cooper & Schindler, 2016:280). Ou seja, o inquérito por questionário será um instrumento construído com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível (Gil, 1999:139).

2.1.Resultado dos dados de caracterização

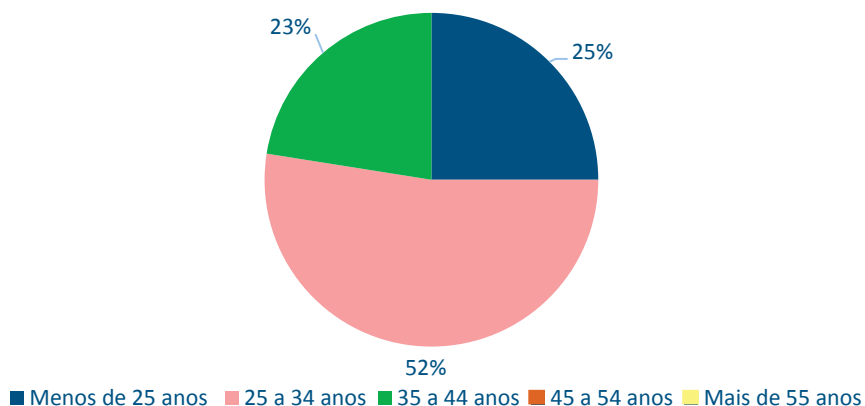
Gráfico 1 - Género



Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar no gráfico acima representado, a empresa Michael Page é constituída, maioritariamente, por mulheres sendo que apenas 28% da amostra em análise representa a população masculina na organização objeto de estudo.

Gráfico 2 - Idade

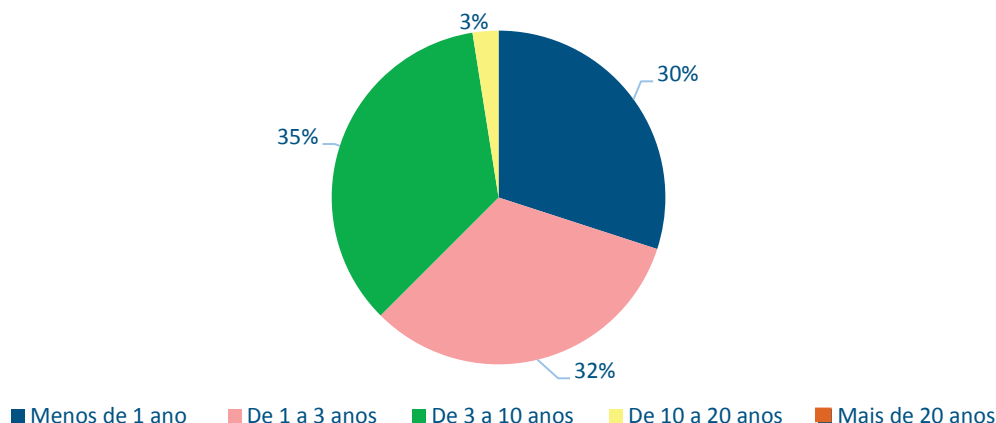


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à idade dos colaboradores da Michael Page, torna-se claro ao observar o gráfico acima que a empresa é constituída por pessoas jovens sendo que 77%

correspondem a idades inferiores a 25 até aos 34 anos. É interessante notar que os restantes 23% referem-se a idades compreendidas entre os 35 e 44 anos, não havendo nenhum inquirido com idade superior a 45 anos.

Gráfico 3 – Antiguidade na organização



Fonte: Elaboração própria

Com este gráfico, relativo à antiguidade dos colaboradores na organização Michael Page, é possível observar que existe uma grande rotatividade na empresa uma vez que apenas 3% dos inquiridos trabalham para a empresa de há 10 a 20 anos, não se verificando respostas para a alínea “Mais de 20 anos”. Os colaboradores inquiridos, na sua maioria, trabalham nesta organização há menos de um ano, de 1 a 3 anos ou de 3 a 10 anos, representado 97% dos inquiridos.

Gráfico 4 – Zona geográfica

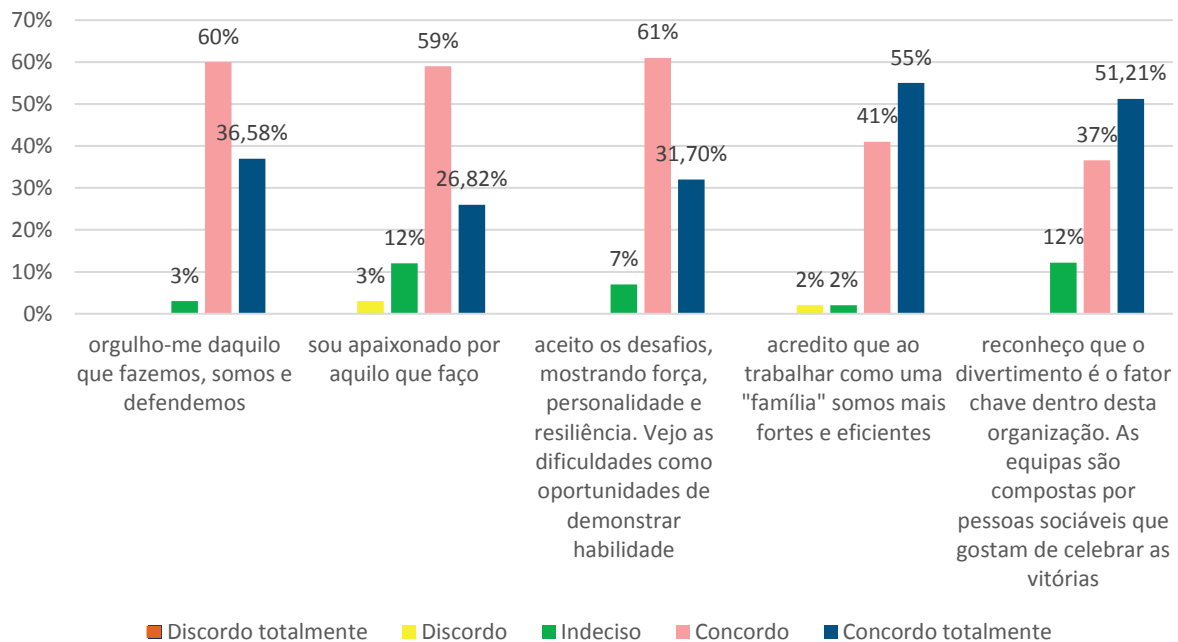


Fonte: Elaboração própria

Uma vez que a empresa Michael Page também está presente na cidade do Porto, tornou-se indispensável a aplicação dos inquéritos junto aos colaboradores da mesma. No entanto, e como se pode verificar no gráfico acima, apenas 18% dos inquiridos correspondem aos colaboradores da cidade do Porto, concluindo-se que se trata de um escritório com menor dimensão, relativamente ao escritório da cidade de Lisboa.

2.2. Resultados dos dados do estudo

Gráfico 5 – Questão 1 "Eu, enquanto colaborador desta organização..."

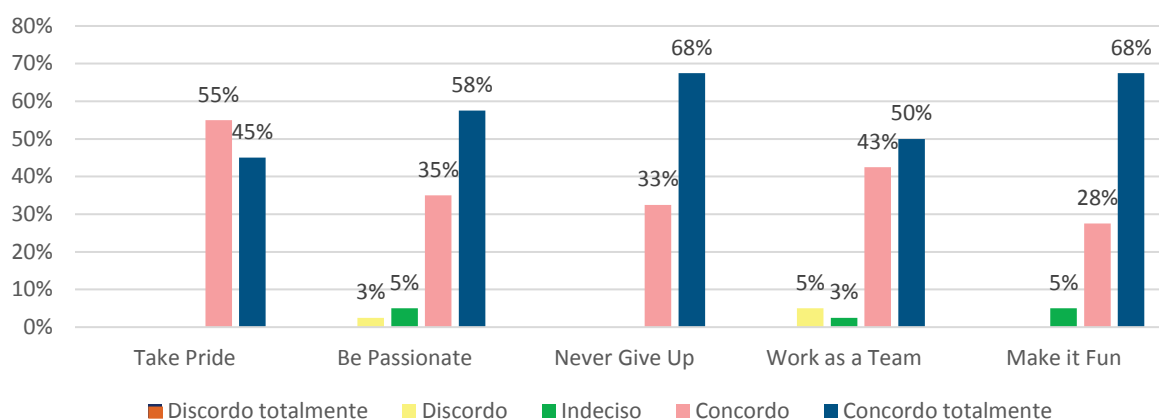


Fonte: Elaboração própria

É possível verificar que, na sua maioria, os colaboradores estão alinhados com aquilo que a empresa Michael Page defende enquanto Valores Culturais. Assim sendo 98% dos colaboradores inquiridos concordam/concordam totalmente que sentem orgulho daquilo que a empresa faz e defende. 85 % são, de fato, apaixonados pelo seu trabalho na empresa e 2,44% não se sente apaixonado por aquilo que faz, sendo uma de duas alíneas a receber uma resposta negativa. 93% concordam/concordam totalmente com o fato de aceitarem os desafios com força, personalidade e resiliência, encarando as adversidades como

oportunidades para demonstrar as habilidades. 95% dos inquiridos também concordam/concordam totalmente que existe um trabalho em “família” e que isso os torna mais fortes e eficientes. Por último, 88% concorda/concorda totalmente com o fato do divertimento ser um fator decisivo dentro da organização.

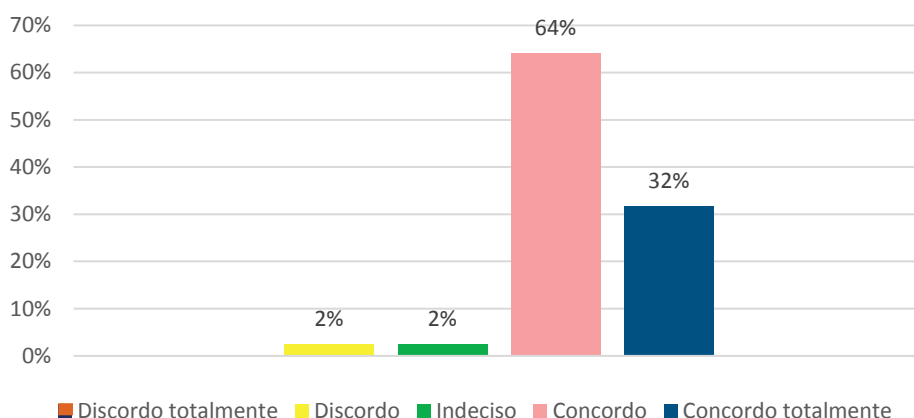
Gráfico 6 – Questão 2 "Revejo-me nos seguintes valores desta organização"



Fonte: Elaboração própria

A segunda questão do Inquérito por Questionário também se refere aos Valores Culturais da Michael Page – à semelhança da primeira questão -, de forma a averiguar e confirmar se, de fato, os colaboradores têm interiorizados os valores da empresa. 100% dos inquiridos confirmam que se reveem nos valores *Take Pride* e *Never Give Up*. Os colaboradores demonstraram alguma falta de opinião formada relativamente aos valores *Be Passionate* e *Make it Fun* embora, na sua maioria, assumam que se reveem tanto num como noutro – 92% e 95% respetivamente. Relativamente ao valor *Work as a Team*, apesar de ser reconhecido, maioritariamente, como um valor em que os colaboradores se reveem, 5% do inquiridos admitem não se reverem no mesmo.

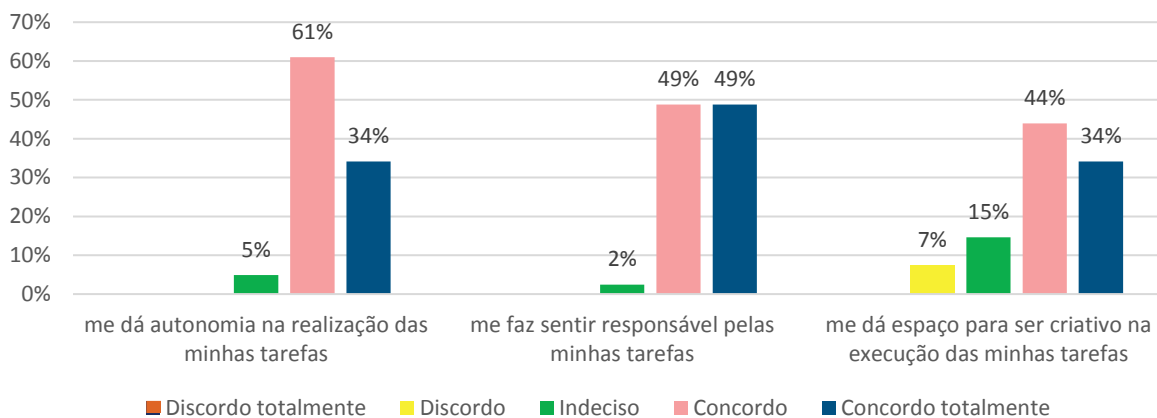
Gráfico 7- Questão 3 "Sou feliz onde trabalho. Identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização que represento"



Fonte: Elaboração própria

A partir desta questão é possível verificar que grande parte dos colaboradores da Michael Page – 96% - se sente feliz no local de trabalho, identificando-se pessoal e profissionalmente com a organização que se representam.

Gráfico 8- Questão 4 "Sinto que esta organização..."

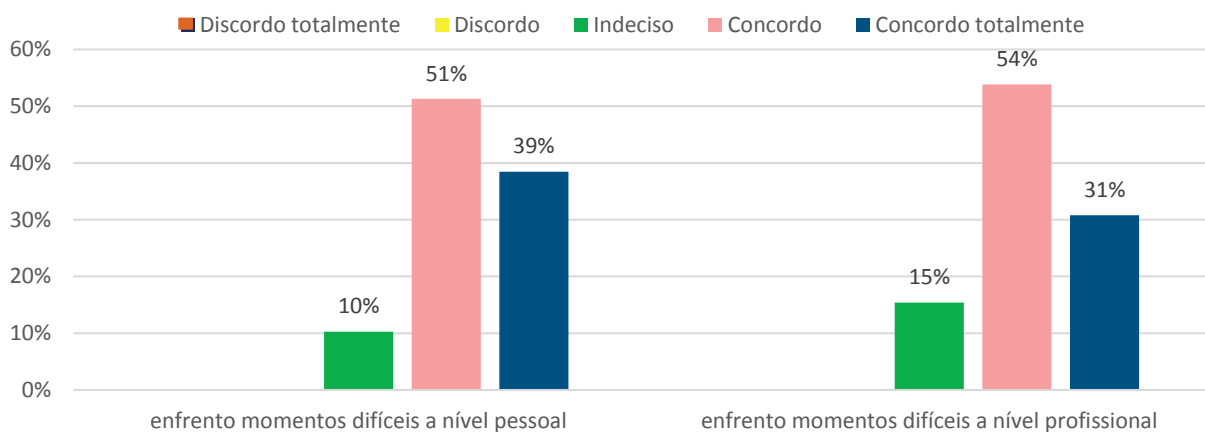


Fonte: Elaboração própria

Esta questão foi elaborada de forma a avaliar a autonomia pessoal dos colaboradores. Assim é possível observar que, de fato, a empresa Michael Page dá autonomia na realização das tarefas – 95% concorda/concorda totalmente - e faz com que os colaboradores se sintam responsáveis pelo seu trabalho – 98% concordam/concordam totalmente. Já nas respostas à

alínea que tenta medir a abertura dada pela empresa aos colaboradores para que estes sejam criativos na execução das suas tarefas, observa-se alguma oscilação uma vez que quase 15% não tem opinião formada sobre o assunto e 7% discorda que tal se verifica.

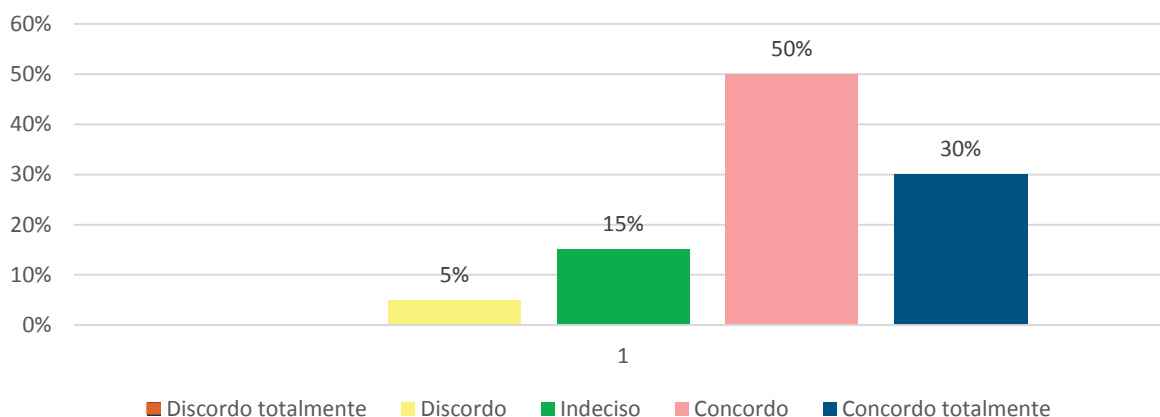
Gráfico 9- Questão 5 "Sinto que posso contar com esta organização quando..."



Fonte: Elaboração própria

De forma a averiguar as expetativas dos colaboradores de serem apoiados quando experimentam dificuldades pessoais ou profissionais, pelos colegas, subordinados e superiores, elaborou-se a questão mencionada no gráfico acima. Chega-se à conclusão que, de forma geral, os colaboradores sentem-se apoiados tanto no nível pessoal como no nível profissional – 90% e 85% respetivamente. No que diz respeito ao apoio a nível pessoal, 10 % dos inquiridos demonstra não ter certezas sobre o assunto e 15% demonstra a mesma opinião relativamente ao nível profissional.

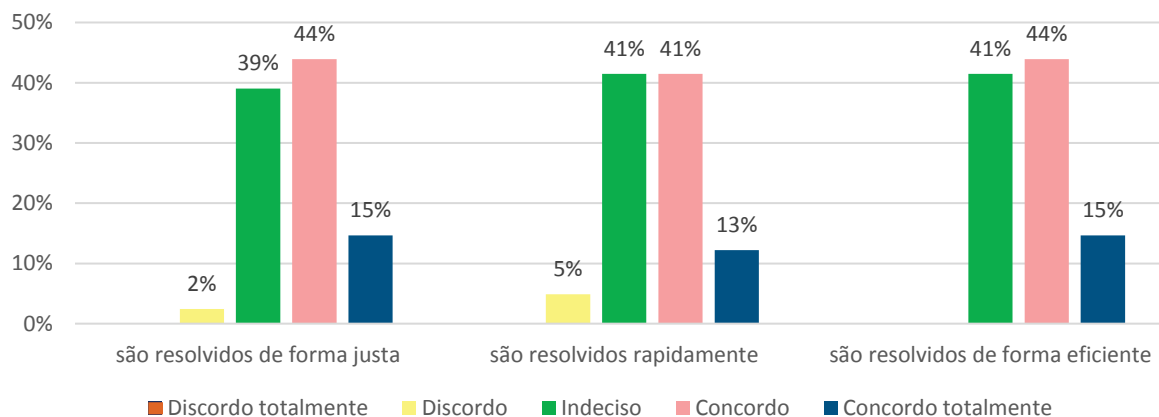
Gráfico 10 – Questão 6 "Estou satisfeito(a) com o estilo de liderança desta organização"



Fonte: Elaboração própria

Apesar de 20% dos colaboradores não ter opinião formada ou não estar satisfeito com o estilo de liderança praticado na empresa Michael Page, a maioria dos colaboradores está satisfeita, representando 80% dos inquiridos.

Gráfico 11 – Questão 7 "Quando existem problemas dentro desta organização sinto que..."

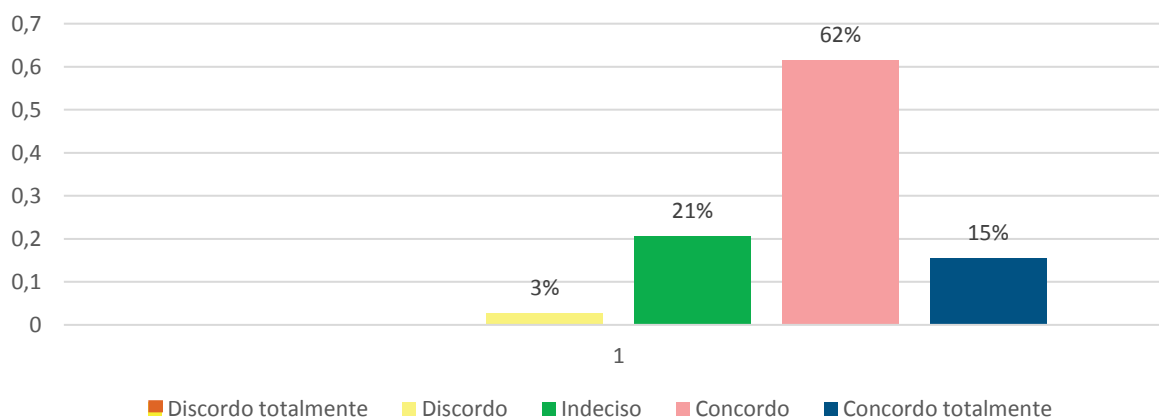


Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico acima referido é possível avaliar o sistema de gestão de conflito da empresa Michael Page. Nota-se que a percentagem das respostas que demonstram uma falta de opinião é elevada nas três alíneas da questão – 39% no que diz respeito a resolução justa dos problemas, 41% à prontidão e eficiência da resolução dos problemas - querendo isto

dizer que, segundo os colaboradores, não existe uma gestão satisfatória dos problemas experienciados pelos mesmos.

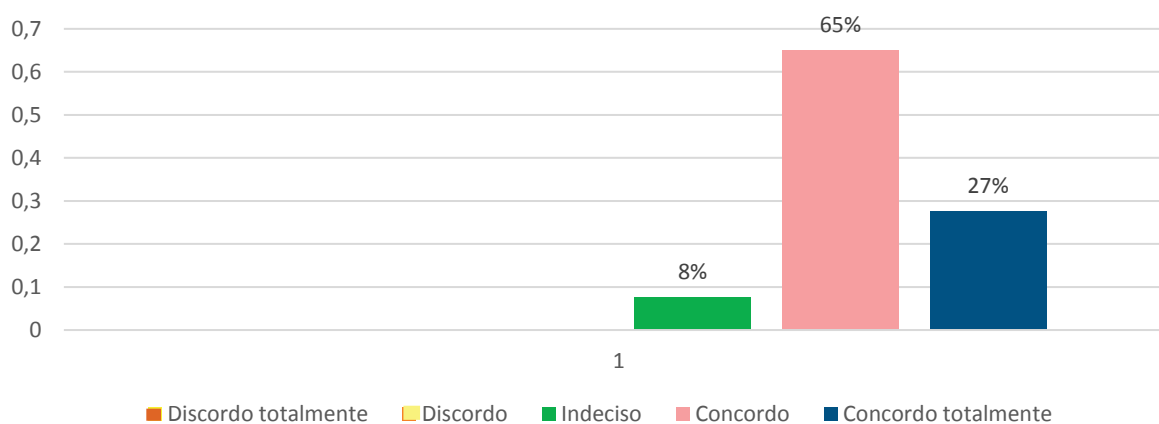
Gráfico 12 – Questão 8 "Sinto que existe uma boa rede de comunicação nesta organização e que as opiniões e críticas dos colaboradores são tidas em conta"



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos colaboradores inquiridos– 78% - concorda/concorda totalmente que existe uma boa rede de comunicação dentro da empresa Michael Page e que as suas opiniões e críticas são tidas em consideração. Apesar de representarem a maioria, é possível notar que 23% demonstra falta de opinião relativamente ao assunto ou não concorda com o afirmado.

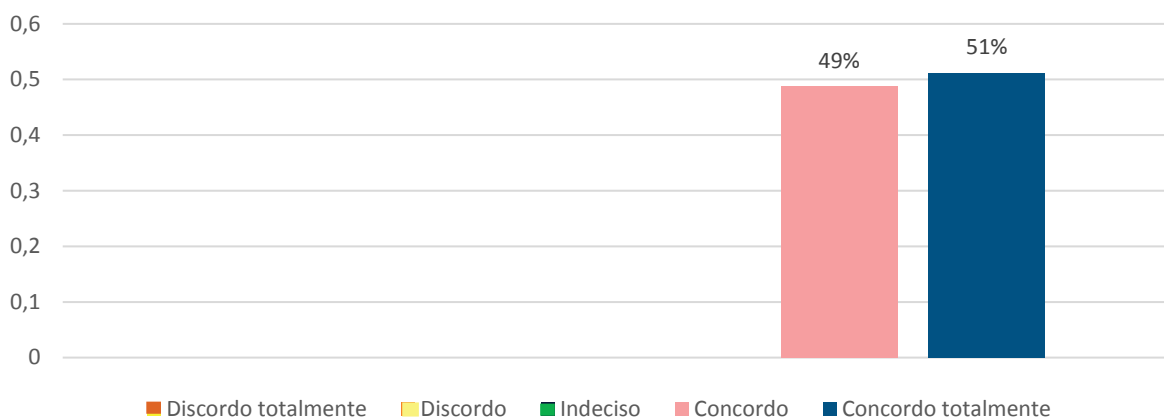
Gráfico 13 – Questão 9 "Sinto que a minha organização me incentiva a arriscar para que possa evoluir"



Fonte: Elaboração própria

A questão acima, representada através do gráfico, teve o intuito de medir a valorização do risco pela empresa Michael Page. Verifica-se que, de fato, os colaboradores reconhecem que existe incentivo ao risco para que possam evoluir, representando 92% dos inquiridos.

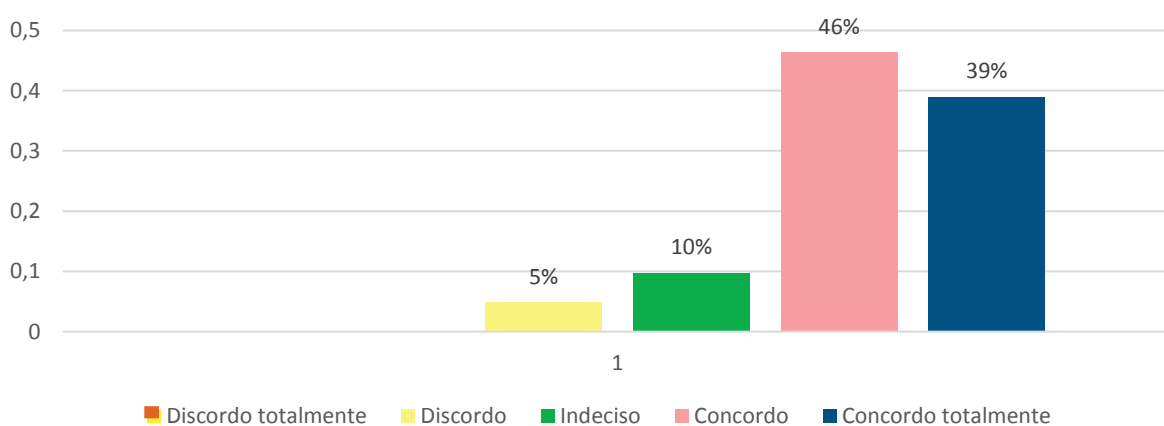
Gráfico 14 – Questão 10 "Os eventos corporativos, a história da organização e a forma como trabalhamos representa bem a Cultura desta organização"



Fonte: Elaboração própria

100% dos colaboradores inquiridos concordam que os eventos corporativos, a história da organização e a forma como trabalham representa bem a Cultura da empresa.

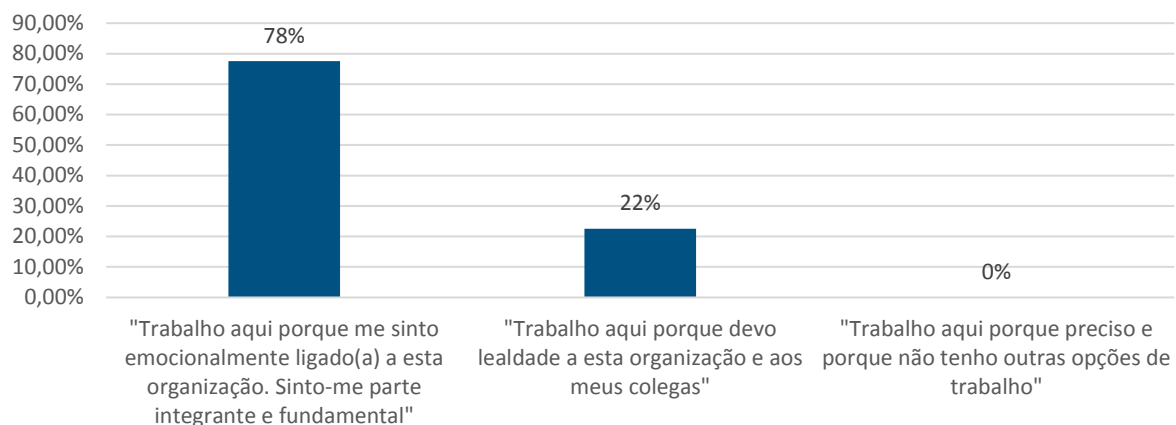
Gráfico 15 – Questão 11 "Sinto que esta organização reconhece o meu esforço, recompensando-me pelo mesmo"



Fonte: Elaboração própria

Na questão acima representada através do gráfico, pretende-se perceber se existe, de fato, uma gestão de recompensas dentro da empresa. É possível afirmar que grande parte dos inquiridos acredita que o seu esforço é reconhecido e sentem que são recompensados pelos mesmo – 85%. 5% dos inquiridos não concorda que haja esse reconhecimento e 10% demonstrou falta de opinião formada sobre o assunto.

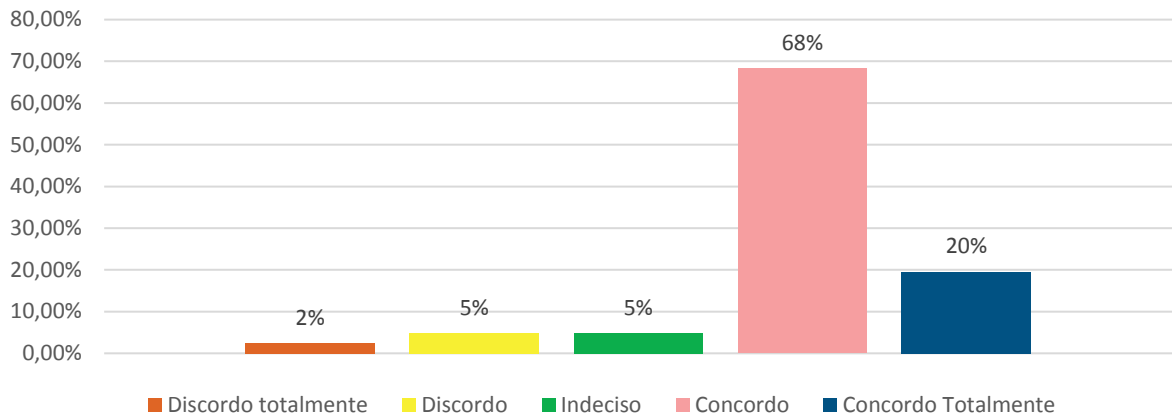
Gráfico 16 – Questão 12 “Das seguintes afirmações escolha apenas aquela que melhor traduz o seu sentimento em relação a esta organização”



Fonte: Elaboração própria

Nesta pergunta do questionário mediu-se o nível de comprometimento dos colaboradores e o motivo pelo qual trabalham na empresa Michael Page. Em 78% dos inquiridos confirma-se a componente afetiva em relação à empresa uma vez que se mantêm a trabalhar nesta organização porque se sentem parte integrante e fundamental da mesma. 23% dos colaboradores trabalham na Michael Page devido ao sentimento de lealdade, representando a componente de continuidade do modelo de Meyer e Allen (1991).

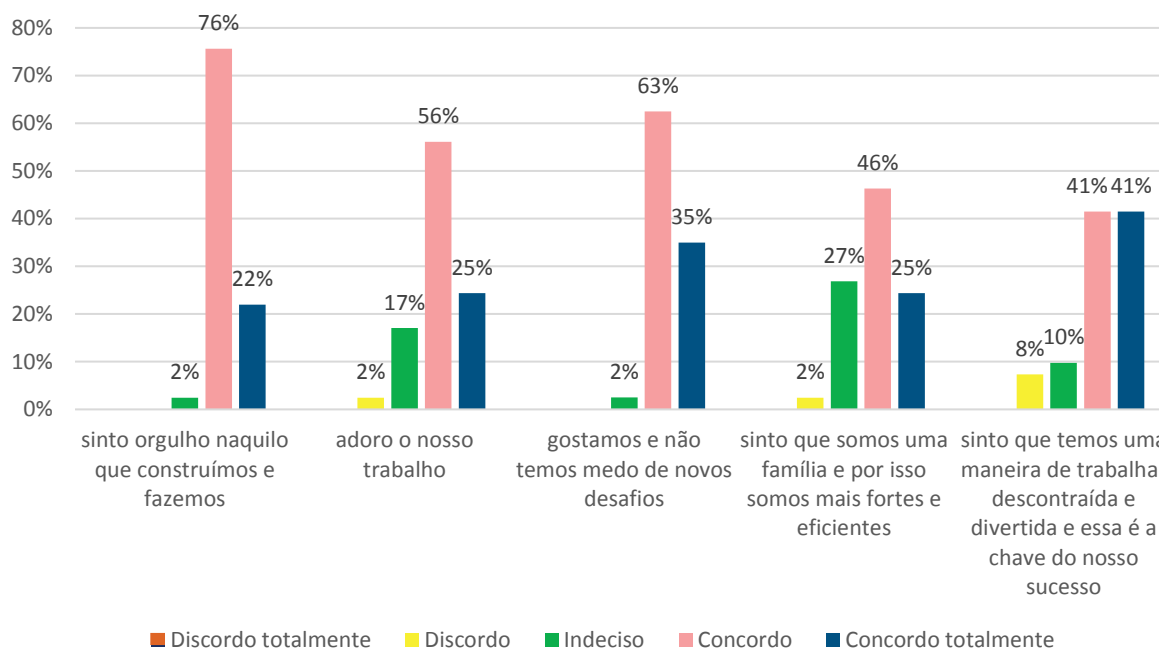
Gráfico 17 – Questão 13 "Sinto que os Valores Culturais desta organização me fazem estar mais comprometido(a) com a mesma"



Fonte: Elaboração própria

De forma a perceber se os colaboradores reconhecem que os Valores Culturais da empresa Michael Page influenciam no seu comprometimento dentro da organização, elaborou-se a questão acima representada. 88% dos inquiridos concordam/concordam totalmente com a afirmação, demonstrando que existe a percepção dos valores e da sua influência no comprometimento dos colaboradores. Ainda que a maioria assuma este fato, existe 8% que não reconhece essa influência e 5% que não demonstra opinião formada sobre o assunto em questão.

Gráfico 18 – Questão 14 "Sinto-me comprometido(a) com esta organização porque"



Fonte: Elaboração própria

Nesta questão houve uma junção dos Valores organizacionais – que representam a Cultura da empresa Michael Page – com o comprometimento dos colaboradores de forma a perceber se os colaboradores reconhecem que esses Valores organizacionais influenciam, ou não, o seu comprometimento. É interessante notar que a maioria dos inquiridos, em todas as alíneas, concordam ou concordam totalmente. As alíneas que sofreram mais oscilação foi “adoro o meu trabalho” em que 17 % não demonstra opinião formada sobre o assunto, assim como a alínea “sinto que somos uma família e por isso somos mais fortes e eficientes”, em que 27% demonstra incertezas acerca da afirmação.

3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização *Idade e Antiguidade na organização* e os dados gerais do estudo

Para uma melhor análise e compreensão dos dados apurados pelo Inquérito por Questionário, optou-se pelo cruzamento dos dados de caracterização *Idade e Antiguidade da organização* com as seguintes questões do Inquérito por Questionário:

Questão 1 e Questão 2 - (hipótese 1)

Questão 12; Questão 13 e Questão 15 (hipótese 2)

Este cruzamento dos dados de caracterização *Idade e Antiguidade na organização* com as questões acima mencionadas irá ajudar a perceber, não apenas, se a faixa etária em que o colaborador se encontra influencia o nível de comprometimento e a percepção e interiorização dos valores da empresa, como também permitirá analisar as respostas com a relação temporal entre o colaborador e a empresa. Desta forma será possível perceber se colaboradores mais antigos estão mais alinhados com os valores e mais comprometidos com a empresa.

Para as questões em que se utilizou a escala de Likert e, em simultâneo, apresentam mais que uma alínea, optou-se por apresentar o cruzamento dos dados através de tabelas para que a compreensão seja mais fácil e clara e, para as análises restantes, recorreu-se aos gráficos.

A escolha das perguntas acima referidas foi feita de forma minuciosa uma vez que estas devem ser as mais relevantes para o reforço da validação das Hipóteses em Investigação deste trabalho:

H1 - Os Valores Culturais Organizacionais são reconhecidos pelos colaboradores da Michael Page;

H2 - Os colaboradores da Michael Page reconhecem que os Valores Culturais transmitidos potenciam um maior Comprometimento entre eles e a organização que representam.

3.1.Comparação entre a *Idade* do colaborador e as questões dos dados de estudo

É importante referir que não se atribuiu valores para as idades compreendidas ente os 45 anos ou mais uma vez que não se obtiveram respostas de colaboradores pertencentes a essa faixa etária.

Tabela 6 – *Idade* vs. Questão 1 - "Eu, enquanto colaborador desta organização..."

Alínea	Idade	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
orgulho-me daquilo que fazemos, somos e defendemos	Menos de 25 anos	-	-	-	70%	30%
	25 a 34 anos	-	-	5%	66%	29%
	35 a 44 anos	-	-	-	44%	56%
sou apaixonado por aquilo que faço	Menos de 25 anos	-	10%	20%	60%	10%
	25 a 34 anos	-	-	14%	48%	38%
	35 a 44 anos	-	-	-	89%	11%
aceito os desafios, mostrando força, personalidade e resiliência. Vejo as dificuldades como oportunidades de demonstrar habilidade	Menos de 25 anos	-	-	10%	70%	20%
	25 a 34 anos	-	-	-	62%	38%
	35 a 44 anos	-	-	22%	56%	22%
acredito que ao trabalhar como uma "família" somos mais fortes e eficientes	Menos de 25 anos	-	-	-	50%	50%
	25 a 34 anos	-	5%	-	43%	52%
	35 a 44 anos	-	-	11%	33%	56%
reconheço que o divertimento é o fator chave dentro desta organização. As equipas são compostas por pessoas sociáveis que gostam de celebrar as vitórias	Menos de 25 anos	-	-	10%	20%	70%
	25 a 34 anos	-	-	15%	52%	33%
	35 a 44 anos	-	-	11%	22%	67%

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a tabela acima, que representa o cruzamento do dado de caracterização *Idade* com a Questão 1 relativa aos valores da empresa, é possível observar que, independentemente da faixa etária em que os colaboradores se encontram, estes valorizam, quase sempre com a mesma intensidade, os diversos valores transcritos nas diferentes alíneas.

No que diz respeito à primeira alínea - “orgulho-me daquilo que fazemos, somos e defendemos” -, 100% inquiridos com menos de 25 anos e de 35 a 44 anos concordam ou concordam totalmente. Dos 25 aos 34 anos apenas 5% demonstra incertezas face à afirmação.

Quanto à segunda alínea – “sou apaixonada por aquilo que faço” -, 10% afirma dos inquiridos com menos de 25 anos não concordar com a afirmação, 20% não demonstra opinião formada sobre o assunto e os restantes 70% concordam ou concordam totalmente. Por outro lado, 100% das pessoas com mais idade, dos 35 aos 44 anos, dizem concordar ou concordar totalmente.

Relativamente à terceira alínea – “aceito os desafios, mostrando força, personalidade e resiliência. Vejo as dificuldades como oportunidades de demonstrar habilidade” -, 90% dos inquiridos com menos de 25 anos concordam ou concordam totalmente, 100% dos colaboradores entre os 25 e os 34 anos e 78% dos 35 aos 44 anos, concordam ou concordam totalmente.

Na quarta alínea – “aceito os desafios, mostrando força, personalidade e resiliência. Vejo as dificuldades como oportunidades de demonstrar habilidade” -, o que mais chama a atenção é o fato de 5% dos inquiridos entre os 25 e os 34 anos não concordar e não se reverem nesta afirmação. 100% dos colaboradores com menos de 25 anos e 89% entre os 35 e 44 anos afirma concordar ou concordar totalmente embora exista 11% destes últimos que não apresentam opinião formada sobre o referido.

Por último, na quinta alínea - reconheço que o divertimento é o fator chave dentro desta organização. As equipas são compostas por pessoas sociáveis que gostam de celebrar as vitórias -, os resultados entre as diferentes faixas etárias foram semelhantes sendo que 90% dos inquiridos com menos de 25 anos, 85% dos colaboradores entre os 25 e os 34 anos e

89% daqueles entre os 35 e os 44 afirmam concordar ou concordar totalmente com a afirmação.

Tabela 7 – Idade vs. Questão 2 - "Revejo-me nos seguintes Valores desta organização"

Alínea	Idade	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
<i>Take Pride</i>	Menos de 25 anos	-	-	-	50%	50%
	25 a 34 anos	-	-	-	76%	24%
	35 a 44 anos	-	-	-	22%	78%
<i>Be Passionate</i>	Menos de 25 anos	-	-	20%	40%	40%
	25 a 34 anos	-	5%	-	43%	52%
	35 a 44 anos	-	-	-	22%	78%
<i>Never Give Up</i>	Menos de 25 anos	-	-	10%	30%	60%
	25 a 34 anos	-	-	-	22%	78%
	35 a 44 anos	-	-	22%	56%	22%
<i>Work as a Team</i>	Menos de 25 anos	-	-	-	40%	60%
	25 a 34 anos	-	9%	5%	43%	43%
	35 a 44 anos	-	-	-	33%	67%
<i>Make it Fun</i>	Menos de 25 anos	-	-	10%	20%	70%
	25 a 34 anos	-	-	5%	38%	57%
	35 a 44 anos	-	-	-	22%	78%

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela acima representada estão presentes os Valores da empresa Michael Page, as faixas etárias dos colaboradores e a intensidade das suas opiniões aferidas através da escala Likert. Ao observar os dados obtidos através do cruzamento de dados é possível concluir que o valor

Take Pride é o único em que 100% dos inquiridos, independentemente da idade, concorda ou concorda totalmente.

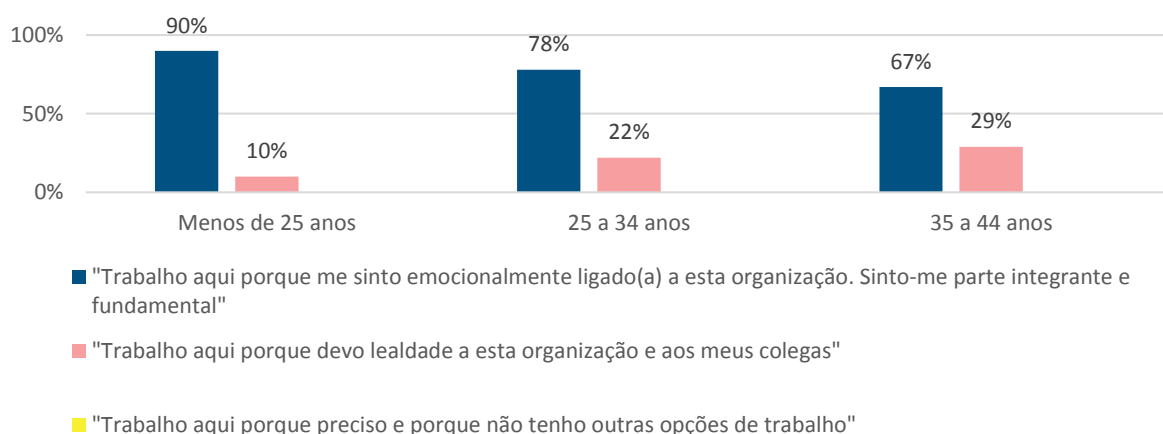
No valor *Be Passionate*, 80% dos colaboradores com menos de 25 anos afirma que concorda ou concorda totalmente e 20% demonstra não ter opinião consolidada acerca do assunto. 5% entre os 25 e 34 anos não se reveem neste valor e 100% dos inquiridos entre os 35 e 44 anos concorda ou concorda totalmente.

100% dos colaboradores entre os 25 e os 34 anos se reveem no valor *Never Give Up*, 90% com menos de 25 anos também concorda ou concorda totalmente, assim como 78% da faixa etária mais velha.

9% dos inquiridos entre os 25 e 34 anos não se reveem no valor *Work as a Team*, embora 86% concorde ou concorde totalmente. 100% dos inquiridos com menos de 25 anos e entre os 34 e 44 anos afirma rever-se neste valor.

Por último, 90% dos inquiridos com menos de 25 anos afirma concordar ou concordar totalmente com o fato de se identificarem com o valor *Make it Fun*, 95% dos colaboradores entre os 25 e 34 também concorda ou concorda totalmente assim como 100% entre os 35 e 44 anos.

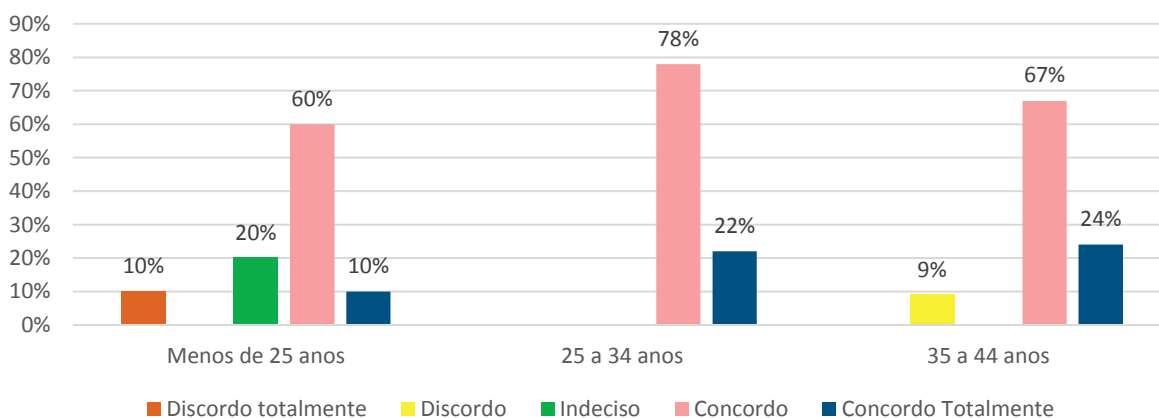
Gráfico 19 – *Idade vs. Questão 12* – “Das seguintes afirmações escolha apenas aquela que melhor traduz o seu sentimento em relação a esta organização”



Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima representado, refere-se ao cruzamento do dado de caracterização *Idade* com o a Questão 12 acerca das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). É possível observar que em todas as faixas etárias a alínea predominante é “trabalho aqui porque me sinto emocionalmente ligado(a) a esta organização. Sinto-me parte integrante e fundamental”, representando 90% das escolhas dos colaboradores com menos de 25%, 78% dos colaboradores entre os 25 e 34 anos e 67% dos colaboradores entre os 35 e 44 anos. É interessante nota também que, apesar da primeira alínea ter sido a mais incidente, quase 30% dos colaboradores com idades compreendidas entre os 35 e 44 anos afirma que “trabalham aqui porque devo lealdade a esta organização e aos meus colegas”.

Gráfico 20 – *Idade* vs. Questão 13 – “Sinto que os Valores Culturais desta organização me fazem estar mais comprometido(a) com a mesma”



Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima permite avaliar em que faixas etárias os colaboradores mais associam os Valores culturais da organização ao seu comprometimento. Conclui-se que a grande maioria concorda que os Valores culturais assumem, de fato, um papel importante no comprometimento dos colaboradores de uma empresa. Assim, 70% dos inquiridos com menos de 25 anos, 100% entre os 25 e os 34 e 91% entre os 35 e os 44 concorda ou concorda totalmente com o afirmado. Nos colaboradores com menos de 25 anos existe uma pequena percentagem – 10% - que discorda totalmente e 20% que não sabe ao certo.

Tabela 8 – Idade vs. Questão 15 – “Sinto-me comprometido(a) com esta organização porque”

Alínea	Idade	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
sinto orgulho naquilo que construímos e fazemos	Menos de 25 anos	-	-	-	90%	10%
	25 a 34 anos	-	-	5%	71%	24%
	35 a 44 anos	-	-	-	78%	22%
adoro o nosso trabalho	Menos de 25 anos	-	-	30%	60%	10%
	25 a 34 anos	-	5%	14%	52%	29%
	35 a 44 anos	-	-	10%	68%	22%
gostamos e não temos medo de novos desafios	Menos de 25 anos	-	-	-	70%	30%
	25 a 34 anos	-	-	5%	62%	33%
	35 a 44 anos	-	-	-	67%	33%
sinto que somos uma família e por isso somos mais fortes e eficientes	Menos de 25 anos	-	10%	10%	50%	30%
	25 a 34 anos	-	-	38%	43%	19%
	35 a 44 anos	-	-	22%	45%	33%
sinto que temos uma maneira de trabalhar descontraída e divertida e essa é a chave do nosso sucesso	Menos de 25 anos	-	10%	10%	20%	60%
	25 a 34 anos	-	5%	14%	48%	33%
	35 a 44 anos	-	-	11%	56%	33%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela acima estão representados os resultados do cruzamento do dado de caracterização *Idade* e a Questão 15 do Inquérito por Questionário. Pretendeu-se verificar e reforçar a ideia de que existe realmente uma ligação entre os Valores Culturais e o comprometimento dos colaboradores. Com este cruzamento de dados foi possível perceber que 100% dos colaboradores com menos de 25 anos e dos 35 aos 44 anos, 95% dos que tem idades

compreendidas entre os 25 e 34, sente orgulho no seu trabalho dentro da empresa Michael Page. Apenas 5% dos inquiridos com idades entre os 25 e 34 mostraram-se pouco convictos nesta alínea.

Quanto à alínea “adoro o meu trabalho”, observou-se alguma oscilação de opiniões uma vez que 70% dos inquiridos com menos de 25 anos concorda ou concorda totalmente com a afirmação e 30% não tem a sua opinião muito bem formada. 81% entre os 25 e 34 concorda ou concorda totalmente embora 5% deles não concorda com a alínea. 90% dos inquiridos entre os 35 e 44 anos também concorda ou concorda totalmente e apenas 10% não tem certezas.

No que diz respeito à alínea “gostamos e não temos medo de desafios” as respostas foram, na sua maioria, concordo e concordo totalmente – 100% nos colaboradores com menos de 25 anos e entre os 35 e 44 anos – salvo exceção dos colaboradores entre os 25 e 34 anos, em 5% não está certo quanto à afirmação.

10% dos colaboradores com menos de 25 anos discorda na alínea “sinto que somos uma família e por isso somos mais fortes e eficientes”, 80% diz concordar ou concordar totalmente. Nos colaboradores com idades compreendidas entre os 25 e 34 anos 62% afirma que concorda ou concorda totalmente e 38% não apresenta uma opinião formada relativamente à afirmação. 78% entre os 35 e 44 concorda ou concorda totalmente e o restante demonstra indecisão.

Relativamente à alínea “sinto que temos uma maneira de trabalhar descontraída e divertida e essa é a chave do nosso sucesso”, existe, no total 15% que discorda sendo que 10% são representados pelos colaboradores com menos de 25 anos e os restantes 5% pelos colaboradores entre os 25 e 34 anos. Os inquiridos entre os 35 e 44 anos, na sua maioria, concorda ou concorda totalmente – 89% - e apenas 11% afirma não ter opinião formada sobre tal.

3.2.Comparação entre a *Antiguidade* do colaborador e as questões dos dados de estudo

É importante ressaltar que nestes cruzamentos do dado de caracterização *Antiguidade na organização* com as diferentes questões mencionadas anteriormente, apenas um inquirido trabalha para a empresa Michael Page de 10 a 20 anos e, por isso, representa a totalidade das respostas nessas seções.

Tabela 9 – *Antiguidade na organização* vs. Questão 1 - "Eu, enquanto colaborador desta organização..."

Alínea	Antiguidade	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
orgulho-me daquilo que fazemos, somos e defendemos	Menos de 1 ano	-	-	-	75%	25%
	De 1 a 3 anos	-	-	8%	62%	30%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	57%	43%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
sou apaixonado por aquilo que faço	Menos de 1 ano	-	8%	17%	50%	25%
	De 1 a 3 anos	-	-	15%	70%	15%
	De 3 a 10 anos	-	-	7%	57%	36%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	100%	-
aceito os desafios, mostrando força, personalidade e resiliência. Vejo as dificuldades como oportunidades de demonstrar habilidade	Menos de 1 ano	-	-	8%	50%	42%
	De 1 a 3 anos	-	-	-	62%	38%
	De 3 a 10 anos	-	-	14%	72%	14%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	100%	-
acredito que ao trabalhar como uma "família" somos mais fortes e eficientes	Menos de 1 ano	-	-	-	25%	75%
	De 1 a 3 anos	-	8%	-	54%	38%
	De 3 a 10 anos	-	-	7%	50%	43%

	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
reconheço que o divertimento é o fator chave dentro desta organização. As equipas são compostas por pessoas sociáveis que gostam de celebrar as vitórias	Menos de 1 ano	-	-	25%	17%	58%
	De 1 a 3 anos	-	-	15%	62%	23%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	38%	62%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela acima representada fez-se o cruzamento do dado de caracterização *Antiguidade na organização* com a Questão 1. Pretendeu-se, assim como quando se analisou com as faixas etárias, perceber se o tempo que um colaborador trabalha para a empresa Michael Page influencia a sua identificação com os Valores culturais organizacionais. Desta forma é possível verificar que para a alínea “orgulho-me daqui que fazemos” os colaboradores que trabalham para a Michael Page há menos que 1 ano e de 3 a 10 anos houve 100% de respostas para o concordo ou concordo totalmente. Os inquiridos que trabalham de 1 a 3 anos, na sua maioria, também concorda ou concorda totalmente 92% e apenas 8% não tem a sua opinião formada. Relativamente ao inquirido que trabalha para a Michael Page de há 10 a 20 anos concorda totalmente com a afirmação.

Para a alínea “sou apaixonada por aquilo que faço”, a grande maioria em todos os intervalos de antiguidade diz concordar ou concordar totalmente, embora haja algumas respostas negativas. Assim 8% dos inqueridos que trabalham para a Michael Page há menos de 1 ano diz não concordar com a afirmação, 17% não tem opinião formada sobre o assunto e os restantes 75% concorda ou concorda totalmente. 85% dos colaboradores que trabalharam para a empresa de 1 a 3 anos concorda ou concorda totalmente e 93% dos que trabalham de 3 a 10 anos também concorda ou concorda totalmente. O inquirido que trabalha de entre 10 a 20 anos concorda com o que é afirmado.

100% dos inquiridos que trabalham para a empresa Michael Page de 1 a 3 anos ou de 10 a 20 anos concorda totalmente com a alínea “aceito os desafios, mostrando força, personalidade e resiliência. Vejo as dificuldades como oportunidades de demonstrar habilidade”. Apenas 8% dos que trabalham há menos de um ano e 14% dos que trabalham de 3 a 10 anos demonstra falta de opinião relativamente ao assunto, os restantes concordam ou concordam totalmente – 92% e 86% respetivamente.

Mais uma vez, 100% dos colaboradores que trabalham há menos de 1 ano ou de 10 a 20 anos concorda ou concorda totalmente com a alínea “acredito que ao trabalhar como uma "família" somos mais fortes e eficientes”. 8% dos que trabalham de 1 a 3 anos diz discordar da afirmação e 7% dos que trabalham de 3 a 10 anos demonstra não ter opinião formada sobre o assunto em questão.

Quanto à última alínea “reconheço que o divertimento é o fator chave dentro desta organização. As equipas são compostas por pessoas sociáveis que gostam de celebrar as vitórias”, 100% dos colaboradores que trabalham de 3 a 10 anos e de 10 a 20 anos diz concordar ou concordar totalmente com a afirmação. Nos colaboradores com antiguidade menor a 1 ano 75% diz concordar ou concordar totalmente sendo que os restantes 25% estão indecisos quanto à resposta. Relativamente ao que trabalham de 1 a 3 anos 15% não têm opinião formada sobre o assunto e os restantes 85% concorda ou concorda totalmente.

Tabela 10 – Antiguidade na organização vs. Questão 2 - "Revejo-me nos seguintes Valores desta organização"

Alínea	Antiguidade	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
<i>Take Pride</i>	Menos de 1 ano	-	-	-	67%	33%
	De 1 a 3 anos	-	-	-	62%	38%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	50%	50%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
<i>Be Passionate</i>	Menos de 1 ano	-	8%	17%	42%	33%
	De 1 a 3 anos	-	-	-	46%	54%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	29%	71%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
<i>Never Give Up</i>	Menos de 1 ano	-	-	-	42%	58%
	De 1 a 3 anos	-	-	-	31%	69%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	36%	64%

	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
<i>Work as a Team</i>	Menos de 1 ano	-	-	8%	50%	42%
	De 1 a 3 anos	-	8%	-	38%	54%
	De 3 a 10 anos	-	7%	-	43%	50%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
<i>Make it Fun</i>	Menos de 1 ano	-	-	8%	33%	59%
	De 1 a 3 anos	-	-	8%	30%	62%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	21%	79%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%

Fonte: Elaboração própria

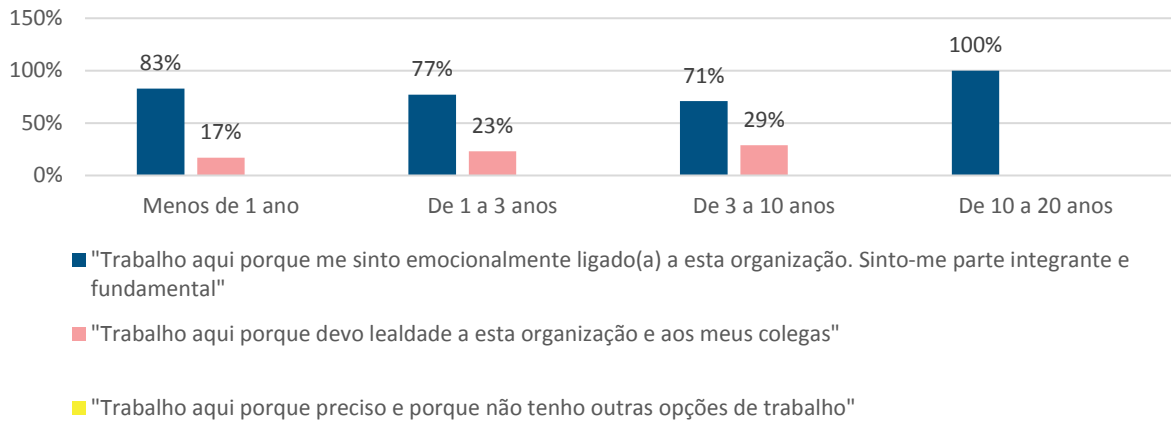
Nesta tabela estão representados os valores obtidos através do cruzamento do dado de caracterização *Antiguidade na organização* e a Questão 2 do Inquérito por Questionário. É interessante notar que em todos os intervalos de tempo de permanência na empresa Michael Page, 100% dos inquiridos afirma que concorda ou concorda totalmente com a alínea “*Take Pride*“, assim como com a alínea “*Never Give Up*”.

Na alínea relativa ao valor *Be Passionate*, os colaboradores que trabalham para a empresa há menos de 1 ano afirmam, na sua maioria, que concordam ou concordam totalmente – 75% - embora 8% discorde e ainda 17% não apresente opinião formada acerca do assunto. Ainda para o mesmo valor, os restantes colaboradores, independentemente da sua antiguidade na organização, assumem concordar ou concordar totalmente – 100%.

Para a alínea “*Work as a Team*” a grande maioria concorda ou concorda totalmente apesar de haver atribuições para o discordo nos colaboradores que trabalham para a Michael Page de 1 a 3 anos – 8% - e de 3 a 10 anos – 7%.

Por fim, no valor *Make it Fun*, 100% dos colaboradores com mais de 3 anos de casa afirma concordar ou concordar totalmente. Nos que estão a menos de 1 ano ou de 1 a 3 anos a trabalhar para a empresa, 8% não apresenta opinião formada acerca do assunto, sendo que o restante concorda ou concorda totalmente.

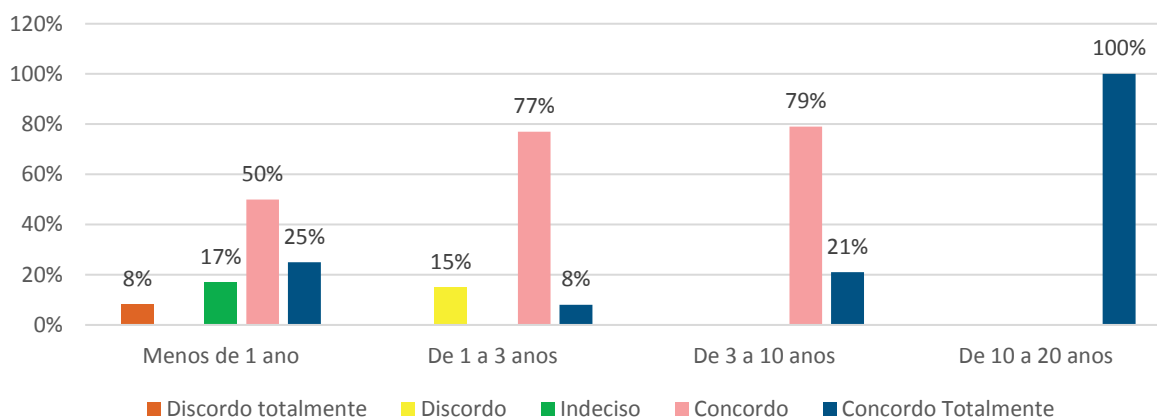
Gráfico 21 – *Antiguidade na organização* vs. Questão 12 – “Das seguintes afirmações escolha apenas aquela que melhor traduz o seu sentimento em relação a esta organização”



Fonte: Elaboração própria

No gráfico acima mencionado fez-se o cruzamento do dado de caracterização *Antiguidade na organização* com a Questão 12 do Inquéritos por Questionário. É possível perceber que, à semelhança do que aconteceu no cruzamento de dados anterior – *Idade* vs. Questão 12 -, a grande maioria dos colaboradores, independentemente da sua antiguidade na organização, escolheu a opção “trabalho aqui porque me sinto emocionalmente ligado(a) a esta organização. Sinto-me parte integrante e fundamental” - representando 83% dos que trabalham na empresa há menos que 1 ano, 77% dos que trabalham de 1 a 3 anos, 71% dos que trabalham de 3 a 10 anos e 100% do único trabalhador inquirido que trabalha de 10 a 20 anos na organização.

Gráfico 22 – *Antiguidade na organização vs. Questão 13* – “Sinto que os Valores Culturais desta organização me fazem estar mais comprometido(a) com a mesma”



Fonte: Elaboração própria

No gráfico acima estão representados os resultados do cruzamento de dados entre a *Antiguidade na organização* e a Questão 13, sendo possível observar o grau de importância dado aos Valores culturais quando associados ao comprometimento com a empresa que representam. Assim, dos colaboradores que trabalham na empresa há menos de 1 ano 8% discorda totalmente que exista essa ligação, 17% não tem uma opinião formada sobre o assunto os restantes 75% afirma que concorda ou concorda totalmente com a afirmação. Nos colaboradores que trabalham para a empresa Michael Page de 1 a 3 anos existe 15% que discorda da afirmação embora a maioria – 85% - concorde ou concorde totalmente. 100% dos colaboradores com antiguidade superior a 3 anos concorda ou concorda totalmente com o que é afirmado.

Tabela 11 – *Antiguidade na organização vs. Questão 15* – “Sinto-me comprometido(a) com esta organização porque”

Alínea	Antiguidade	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
sinto orgulho naquilo que construímos e fazemos	Menos de 1 ano	-	-	-	75%	25%
	De 1 a 3 anos	-	-	8%	84%	8%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	79%	21%

	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
adoro o nosso trabalho	Menos de 1 ano	-	-	25%	58%	17%
	De 1 a 3 anos	-	-	15%	70%	15%
	De 3 a 10 anos	-	7%	14%	50%	29%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
gostamos e não temos medo de novos desafios	Menos de 1 ano	-	-	-	58%	42%
	De 1 a 3 anos	-	-	8%	62%	30%
	De 3 a 10 anos	-	-	-	79%	21%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	-	100%
sinto que somos uma família e por isso somos mais fortes e eficientes	Menos de 1 ano	-	8%	17%	42%	33%
	De 1 a 3 anos	-	-	38%	54%	8%
	De 3 a 10 anos	-	-	36%	36%	28%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	100%	-
sinto que temos uma maneira de trabalhar descontraída e divertida e essa é a chave do nosso sucesso	Menos de 1 ano	-	8%	17%	17%	58%
	De 1 a 3 anos	-	15%	8%	46%	31%
	De 3 a 10 anos	-	-	7%	57%	36%
	De 10 a 20 anos	-	-	-	100%	-

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à Tabela 11, onde estão cruzados o dado de caracterização *Antiguidade da organização* e a Questão 15, verifica-se que para a alínea “sinto orgulho naquilo que construímos e fazemos” 100% dos inquiridos que trabalham para a Michael Page há menos de 1 ano, de 3 a 10 anos e de 10 a 20, concorda ou concorda totalmente. Nos colaboradores que trabalham de 1 a 3 anos, 8% diz estar indeciso sendo que os restantes concordam ou concordam totalmente.

Na alínea “adoro o meu trabalho” conclui-se que nos colaboradores que trabalham há menos de 1 ano para a organização, 75% concorda ou concorda totalmente e 25% não apresenta opinião formada sobre tal. A grande maioria dos que trabalham de 1 a 3 anos – 85% - diz concordar ou concordar totalmente sendo que 15% também não apresenta opinião formada. 7% dos colaboradores que trabalham de 3 a 10 anos diz não concordar com a afirmação e 69% diz concordar ou concordar totalmente.

A grande maioria diz concordar ou concordar totalmente com a alínea “gostamos e não temos medo de novos desafios” com a exceção 8% nos que trabalha de 1 a 3 anos, dizendo que não tem opinião consolidada sobre o assunto.

No que diz respeito à alínea referente à afirmação “sinto que somos uma família e por isso somos mais fortes e eficazes”, 8% dos inquiridos que trabalham para a Michael Page diz não concordar com a afirmação, 17% não apresenta opinião formada e o restante 75% concorda ou concorda totalmente. Nos trabalhadores de 1 a 3 anos e de 3 a 10 anos a intensidade “indeciso” da escala de Likert apresentou valores elevados - 38% e 36% respetivamente- e o restante, em ambos os intervalos de tempo, diz concordar ou concordar totalmente.

Por último, 8% colaboradores que trabalham para a Michael Page há menos de 1 ano e 15% dos colaboradores que trabalham de 1 a 3 anos diz não concordar com a alínea “sinto que temos uma maneira de trabalhar descontraída e divertida e essa é a chave do nosso sucesso”, embora a grande maioria, em todos os intervalos de tempo, assumam concordar ou concordar totalmente.

4. Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação

Após analisados os resultados obtidos no Inquérito por Questionário, é fundamental fazer uma reflexão acerca das principais conclusões aferidas, tornando possível uma análise prospetiva das mesmas e, como consequência, o levantamento de oportunidades de melhoria no contexto organizacional.

Assim todos os resultados obtidos através do Inquérito por Questionário permitem validar as hipóteses mencionadas na estratégia metodológica:

H1 - Os Valores Culturais Organizacionais são reconhecidos pelos colaboradores da Michael Page;

H2 - Os colaboradores da Michael Page reconhecem que os Valores Culturais transmitidos potenciam um maior Comprometimento entre eles e a organização que representam.

É importante referir que as organizações são formadas por pessoas e, como tal, é importante o estudo do seu comportamento e das suas atitudes dentro de um ambiente de trabalho. O que se fez ao longo desta dissertação foi, acima de tudo, um estudo ao Comportamento Organizacional dos colaboradores da empresa Michael Page que, segundo Robbins (1996:10), é o estudo daquilo que as pessoas dentro de uma organização fazem e de como o comportamento afeta a performance daquelas a que pertencem. Os tópicos centrados nos pequenos grupos incluem o estatuto social, o poder, o conflito, a liderança e a comunicação. Já os temas relacionados com os indivíduos em si estão relacionados com a perceção e decisão individual, com os valores e atitudes de satisfação no trabalho e com a motivação (Bilhim, 2013:27). Para Wagner III e Hollenbeck (2003), o Comportamento Organizacional é um campo de estudo que tem como objetivo prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas para obterem melhores resultados.

Uma vez que o objetivo do estudo é perceber a relação entre a Cultura de uma organização com o Comprometimento dos colaboradores que a representam, foram utilizados dois modelos: o modelo de Orlindo Pereira (2004:248-249) sobre os dez principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura e identidade organizacional e o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991:64-65). Assim, fez-se a seguinte relação entre as questões do Inquérito por Questionário e os modelos acima referidos:

Tabela 12 - Relação das questões com os diferentes pontos dos Modelos de Pereira (2004) e Meyer e Allen (1991) e com as Hipóteses em investigação

Modelo	Questão	Principais Aspetos	Hipótese em investigação
Modelo de Orlindo Pereira (2004)	Questão 1 e 2	x. Valores	Hipótese 1
	Questão 3	i. Identidade Pessoal e Profissional	
	Questão 4	ii. Autonomia Pessoal	
	Questão 5	iv. Rede de apoios social	
	Questão 6	v. Estilo de liderança	
	Questão 7	vii. Sistema de gestão de conflito	
	Questão 8	iii. Estrutura da organização	
	Questão 9	viii. Valorização do risco	
	Questão 10	ix. Símbolos	
	Questão 11	vi. Sistema de recompensas	
Modelo de Meyer e Allen (1991)	Questão 12	i. Comprometimento afetivo ii. Comprometimento de continuidade iii. Comprometimento normativo	Hipótese 2
Modelo de Orlindo Pereira (2004) e Modelo de Meyer e Allen (1991)	Questão 13 e 14	Valores, Comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo	Hipótese 1 e Hipótese 2

Fonte: Elaboração própria

Antes de mais, e numa visão geral, a organização Michael Page é constituída maioritariamente por i) mulheres; ii) colaboradores que têm entre os 25 e 34 anos; iii) colaboradores que trabalham na empresa há menos de 1 ano até a 10 anos e iv) por colaboradores que trabalham nos escritórios de Lisboa.

H1 - Os Valores Culturais Organizacionais são reconhecidos pelos colaboradores da Michael Page.

Com a utilização da primeira Hipótese em investigação pretendeu-se, através do Inquérito por Questionário, perceber se os valores da Michael Page são, de fato, reconhecidos pelos seus colaboradores. Com a análise da Questão 1 e Questão 2 chega-se à conclusão que os colaboradores da empresa, na sua maioria, se orgulham daquilo que fazem, são apaixonados pelo seu trabalho, aceitam os novos desafios, acreditam que o trabalho em equipas os faz mais fortes e eficientes e reconhecem o divertimento como fator chave dentro desta organização. Assim sendo, a maioria dos colaboradores se reveem nos Valores Culturais defendidos pela empresa – *Take Pride, Be Passionate, Never Give Up, Work as a Team, Make it Fun*. Neste sentido, é possível afirmar que a empresa Michael Page possui uma Cultura forte uma vez que uma cultura forte é aquela que causa um maior impacto nos colaboradores. É quando os principais valores são abraçados e disseminados por toda a organização. Ou seja, quanto maior for a aceitação dos valores basilares de uma organização por parte dos colaboradores, maior será o comprometimento e mais forte será a cultura. Um resultado específico de uma cultura forte é a satisfação dos colaboradores, em que existe uma concordância entre os membros relativamente àquilo que a organização defende. Esta unanimidade relativamente aos propósitos de uma organização culmina numa organização pautada pela lealdade e comprometimento (Robbins, 1996:686). Assim, pode-se também confirmar o que foi dito pela Dr.^a Joana Barros, *Marketing Manager* da empresa, durante a sua entrevista exploratória (ver AnexoI):

«Os nossos valores são altamente inclusivos, orientados para os resultados, mas assentes no trabalho e espírito de equipa e na promoção de um ambiente divertido e de entreajuda. O cumprimento destes valores, e a celebração de resultados sempre em conjunto, faz com que exista um verdadeiro sentimento de pertença na empresa.»

A expressão «cultura organizacional» tem sido utilizada amplamente como sendo um aglomerado de todas as práticas desenvolvidas e utilizadas na interação entre as pessoas que a compõem e/ou as crenças e valores regentes numa determinada organização. As organizações podem ser vistas, por isso, como organizações sociais compostas por sistemas de ideias e significados partilhados, construídos e interpretados pelos seus membros (Buckley et al, 1998), à luz de uma cultura. Por isso tornou-se importante analisar a empresa Michael Page e avaliar os diferentes pontos propostos pelo modelo de Orlindo Pereira (2004). Ao analisar as respostas atribuídas pelos colaboradores nas Questões relacionadas com os modelos é possível concluir que:

- i) Existe uma identificação pessoal e profissional com a empresa por parte dos colaboradores. Estes, na sua maioria, se sentem felizes tanto a nível pessoal como a nível profissional dentro desta organização. Conclui-se que os colaboradores se sentem motivados no seu trabalho. A motivação é a vontade presente nos colaboradores de trabalharem e exercerem elevados níveis de esforço para que a organização que representam atinja os objetivos esperados. Esse esforço está condicionado pelo grau de satisfação das necessidades individuais (Bilhim, 2013:291). Assim sendo a motivação visa sempre um objetivo sendo que um comportamento motivado está diretamente relacionado com as necessidades do organismo e podem resultar de processos de aprendizagem ou da combinação de diversos processos (Pereira, 2004:175).
- ii) Os colaboradores se sentem autónomos no seu trabalho. Sentem que a empresa dá espaço para a criatividade e os fazem sentir responsáveis pelas suas tarefas;
- iii) Existe uma boa rede de apoio social dentro da organização. Os colaboradores se sentem amparados a nível pessoal e profissional quando enfrentam situações difíceis;
- iv) A maioria dos colaboradores está satisfeita com o estilo de liderança praticado dentro da organização. É importante referir que o segredo de uma empresa bem-sucedida está diretamente ligado à liderança. Apesar do papel do líder ser extremamente importante e determinante numa organização é importante não

esquecer todos aqueles que compõem a empresa para que se possa alcançar a excelência (Almeida, 2000:63). Schein (1992) sugere a existência de um estilo de liderança advindo de uma cultura organizacional e profissional própria. Neste contexto, é a cultura e os comportamentos que determinam o exercício e a forma da Liderança nas organizações.

- v) Apesar da maioria concordar que existe uma boa gestão de conflitos praticada pela empresa – os problemas são resolvidos de forma rápida, justa e eficiente – uma percentagem elevada dos colaboradores mostrou alguma indecisão face ao assunto;
- vi) A maioria sente que existe uma boa rede de comunicação, que as opiniões e críticas dos colaboradores são tidas em consideração. O processo de comunicação deve sempre ter início nos colaboradores de forma a ser possível atingir um desenvolvimento harmonioso ao projeto cultural da organização (Gunig e Hunt, 2003:381). A comunicação interna é, portanto, uma estratégia de gestão que proporciona e cria valores, bem como desenvolve um clima de confiança e sentido nas organizações (Newstrom, 2008; Villafãne, 1998).
- vii) A maioria dos colaboradores concorda que existe uma valorização do risco para que possa progredir;
- viii) Todos os inquiridos assumem que os símbolos – os eventos corporativos, a história da organização e a forma como trabalham – representa bem a cultura da empresa;
- ix) Grande parte dos colaboradores pensa que a empresa reconhece o esforço e os recompensa pelo mesmo. Aqui também se pode confirmar o que se disse na entrevista com a Dr.^a Joana Barros (ver Anexo I): «Temos uma cultura de flexibilidade e meritocracia, assente nos resultados, que reconhece o sucesso dos seus colaboradores».

Relativamente ao cruzamento dos dados com as perguntas relacionadas à Hipótese 1- Questão 1 e 2, concluiu-se que, independentemente da *Antiguidade na organização* e da *Idade* dos colaboradores, a maioria está alinhada com os valores culturais da empresa e se reveem nos mesmos.

Tamayo et al (2000:295) afirmam que os valores organizacionais têm como sua fonte as exigências da própria organização e de todos aqueles que a representam. Os autores defendem também que o comprometimento dos colaboradores está estritamente relacionado com a percepção que os próprios têm dos valores organizacionais, assim como será averiguado de seguida. A forma como se pensa, se reflete, se soluciona problemas, se comunica e se analisa são fenómenos influenciados pelos valores que são compartilhados pela organização.

Neste sentido e depois da análise e reflexão cuidada dos resultados é possível afirmar que a Hipótese 1 foi aferida.

H2 - Os colaboradores da Michael Page reconhecem que os Valores Culturais transmitidos potenciam um maior Comprometimento entre eles e a organização que representam.

Com a utilização da segunda Hipótese em investigação pretendeu-se, através do Inquérito por Questionário, perceber se existe, de fato, ligação entre o reconhecimento dos Valores Culturais e avaliar o tipo de comprometimento dos colaboradores com a empresa Michael Page.

As abordagens do comprometimento organizacional, seja por que perspectiva sigam, têm em comum o fato de considerarem que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a organização e que ajudam a direcionar o comportamento do mesmo. É também responsável pelo sentido de pertença social ou organizacional (Nascimento et al, 2008:116; Meyer e Allen, 1991:62). É interessante

observar a forma como todos os conceitos abordados ao longo desta Dissertação estão interligados.

Assim sendo, o comprometimento organizacional é o estado psicológico determinado, de forma simultânea, por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se «(...) caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações na decisão de continuar membro da organização» (Meyer & Allen, 1991:67). Meyer & Allen (1997:19) afirmam que, segundo esta definição, colaboradores mais comprometidos têm maior probabilidade de continuar a pertencer a uma organização do que aqueles que não estão comprometidos.

Ao analisar a Questão 12 é possível concluir que os colaboradores na sua maioria apresentam um comprometimento afetivo. Este comprometimento se refere ao apego emocional do colaborador no que diz respeito à sua identificação e envolvimento com a organização que representam. Desenvolve-se como resultado das experiências que satisfazem as necessidades dos indivíduos e/ou que são compatíveis com os seus valores. Os colaboradores com um forte comprometimento afetivo continuam a trabalhar numa determinada organização por quererem continuar. Este sentimento desenvolve-se, em grande parte, como resultado das experiências de trabalho, que podem ser divididas, basicamente, em duas categorias: aquelas que geram sentimentos de competência no trabalho ou proficiência pessoal. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com o desejo. Alguns dos colaboradores, embora em percentagens bastante reduzidas possuem um Comprometimento Normativo. Este comprometimento se refere ao sentimento de obrigação, por parte do colaborador, de continuidade numa determinada organização. Esse sentimento de obrigação é resultado de pressões, familiares ou sociais, ou da interiorização de normas de fidelidade impostas, antes da entrada do indivíduo para a organização e, também, mesmo no processo de socialização organizacional, e/ou do consentimento de prestação de favores que exigem reembolso a longo prazo, como sejam os custos de treinamento, formação, deslocação, etc. Colaboradores com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem continuar a pertencer à organização que representam, por tudo aquilo que lhes foi dado pela mesma. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de comprometimento está, sobretudo, relacionado com a obrigação.

Com o cruzamento de dados do dado de caracterização *Antiguidade na organização e Idade* com a Questão 12 conclui-se que independentemente da idade ou do tempo de antiguidade na organização o Comprometimento mais incidente é o Comprometimento afetivo.

Nas Questões 13 e 14 o que se pretendeu foi fazer uma junção dos Valores Culturais da organização com o Comprometimento dos colaboradores para se perceber a relação entre os dois. Assim concluiu-se que os colaboradores, na sua maioria, sentem que o comprometimento é maior devido aos Valores Culturais sustentados pela organização, embora 7% discorde ou discorde totalmente com o afirmado. Na Questão 14 pretendeu-se, além de perceber a relação entre os Valores Culturais e o Comprometimento, reforçar a ideia analisando os valores individualmente. Assim concluiu-se que, de fato, os Valores Culturais influenciam no comprometimento dos colaboradores em relação à empresa Michael Page.

Com o cruzamento de dados do dado de caracterização *Antiguidade na organização e Idade* com a Questão 13 e 14 conclui-se que independentemente da idade ou do tempo de antiguidade na organização os colaboradores, na sua maioria, reconhecem que os Valores Culturais da empresa Michael Page reforçam os níveis de Comprometimento entre eles e a organização que representam.

Neste sentido e depois da análise e reflexão cuidada dos resultados é possível afirmar que, à semelhança da Hipótese 1, a Hipótese 2 foi aferida.

Conclusão

Esta investigação cumpre assim com os principais requisitos de um trabalho académico. Proporciona resultados esclarecedores face aos objetivos a que se propôs (e comprovados na validação das duas hipóteses em investigação) e fornece também resultados relevantes obtidos através dos cruzamentos de dados efetuados, tornando a análise mais fina.

Quanto a pistas futuras de investigação, uma vez que não foi possível, devido a políticas internas da empresa Michael Page, revelar o número de colaboradores total, seria interessante, em investigações futuras, que se obtenha este dado para uma melhor perceção da realidade.

Outro ponto interessante seria, também, realizar a mesma investigação noutras Consultoras do mesmo setor de forma a perceber se os resultados aqui obtidos é uma tendência individual ou se se mantem perante outras realidades.

Concluindo, uma vez que o comprometimento dos colaboradores é algo essencial e que se pode traduzir em melhores ou piores resultados para a empresa, ao longo de toda a investigação pretendeu-se analisar o papel dos Valores Culturais da organização na formação desse Comprometimento, tirando partido tanto do enquadramento teórico como da metodologia utilizada.

De um modo geral, este estudo foi capaz de provar o papel crucial dos Valores de uma organização no Comprometimento dos colaboradores que a representam. Foi possível compreender a importância de diversos fatores para o êxito organizacional, como é o caso da comunicação interna que, aliada a uma boa liderança e uma boa gestão da Cultura Organizacional, exerce um grande poder sobre a relação colaborador-empresa. Assim promove-se a motivação e a persecução dos objetivos coletivos.

Assim, os resultados aqui obtidos assumem-se como um contributo para o reforço da importância dos Valores Culturais de uma organização para que haja um maior comprometimento por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua capacidade de influenciar o bem-estar da relação colaborador-empresa.

Referencias bibliográficas

- Almeida, V. (2000), *A Comunicação Interna nas Empresas*, Lisboa: Práxis;
- Bass, B., M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press;
- Bass, B., M. (1990), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press;
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D., & Walton, R. (1984), *Managing Human Assets : The Groundbreaking Harvard Business School Program*, New York: The Free Press;
- Bernard, C. (1971), *As Funções do Executivo*, São Paulo: Atlas
- Bilhim, João. (2013), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa: ISCSP;
- Bowen, D, & Ostroff, C. (2004), *Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System*, *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221;
- Brandão, N.; & Portugal, M. (2015), “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Coleção Desafios da Globalização, Vol. 5, Lisboa: Escola Editora, pp. 149-175;
- Buckley, F.; Monks, K.; & Sinnott, A. (1998), «Communications Enhancement: a process dividend for the organization and the HRM department?», *Human Resource Management*, Fall/Winter, Vol. 37, Nº 3 & 4, John Wiley & Sons, Inc., pp.221-234;
- Burns, J. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Raw;
- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Coleção Gestão e Inovação Série Ciências de Gestão, 6ª edição, Alfragide, Publicações Dom Quixote;
- Camara, P.; Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007), *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom-Quixote;

- Carmo, H., Ferreira, M. (2008), *Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta;
- Chiavenato, I. (1995), *Recursos Humanos*, São Paulo: Editora Atlas S.A.;
- Cooper, D., Schindler, P. (2016), *Métodos de Pesquisa em Administração*, São Paulo: McGraw Hill;
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2004), *Manual de Comportamento Organizacional*, Lisboa: Editora RH;
- Daft, R. (1998), *Organizational Theory and Design*, Ohio: South-Western College;
- Dutermé, C. (2002), *A Comunicação Ineterna na Empresa. A Abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa: Instituto Piaget;
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons;
- Fortin, M. (2009), *Fundamentos e Etapas do processo de investigação*, Loures: Lusodidacta;
- Freixo, M. (2010), *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª edição), Lisboa: Instituto Piaget;
- Gil, A. (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª edição, São Paulo, Editora Atlas;
- Grunig, J. & Hunt, T. (2003), *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000;
- Hatter, J., J., & Bass, B., M. (1988), «Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership», *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.73, n.4, p.695-702;
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982), «Leadership style: attitudes and behaviors» *Training and Development Journal*, 36 (5), 50-52;
- Herzberg, F. (1968), “One More Time: How do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, 1, Canada: Harvard Business Publishing, pp. 53-62;

- Hill, M., Hill, A. (2009), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo;
- Holzner, B. (1994), «Methodology» in *A Dictionary of the Social Sciences*. Julius Gold, William L. Kolb (eds). Pp. 425-426. New York: The Free Press;
- House, R. (1971), «A path-goal theory of leader effectiveness» *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339;
- Huczynski, A.; Buchanan, D. (2007), *Organizational Behavior: An Introductory text*, Reino Unido: Financial Times Prentice Hall;
- Hultman, K.; Gellermann, B. (2001), *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, San Francisco: Jossey-Bass Inc;
- Kast, F., Rosenzweig, J. (1970), *Organizational and management: a systems approach*. New York: McGraw-Hill;
- Katz, R.; & Kahn, R. L. (1961), *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo: Editora Atlas;
- Kishore, A., Medeiros, C., Reis, G., Barreto, L., & Baptista, L. (2013), «Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?», *Revista de Administração*, 28(1), São Paulo, pp. 34-52;
- Kluckhohn, C. (1951), “Values and Value Orientation in the Theory of Action”, *Parsons, T. and Shils, E., Eds., Toward a General Theory of Action*, Cambridge: Harvard University Press, pp. 388-433;
- Likert, R. (1961), *New patterns of managements*, New York: McGraw-Hill;
- Likert, R. (1967), *The human organization: Its managements and value*, New York: McGraw-Hill;
- Maher, A., Von Hippel, C. (2005), “Individual differences in employee reactions to open-plan offices” *Journal of Environmental psychology*, pp.219-229;
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality* New York: Harper & Row;

- Maslow, A. H. (1999), *Toward A Psychology Of Being* (3rd ed.) New York: John Wiley & Sons;
- Masood, S., A. Dani, S.,S., Burns, N.,D., & Backhouse, C.J. (2006), “Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective” *Journal of Engineering Manufacture*, London, 6, p.941-949;
- Meyer, J., & Allen, N. (1997) *Commitement in the Workplace, Theory, Research, and Application*, California: SAGE Publications, Inc;
- Meyer, J., & Allen, N., (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment” *Human Resource Management Review*, 1, Jai Press, pp. 61-89;
- Moore, G. (1983), *Developing and evaluating educational research*, London: Little, Brown;
- Moreira, C. (1994), *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa;
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. P; & Steers, R. M. (1982), *Employee-organization Linkages: The Psycological of Commitment, Absentism, and Turnover*. New York: Academic Press;
- Munhail, P.L; Boyd, C. (1993) *Nursing Research: A Qualitative perspective*, New York: National League For Nursing Press, 19-25;
- Nascimento et al, (2008) “Estudo sobre a Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen no contexto português” *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 , pp. 115-133;
- Newstrom, J. (2008), *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12^a Ed., New York: McGraw-Hill;
- Pereira, G., O. (2004), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;
- Pettigrew, A. (1979), “On Studying Organizational Culture”, *Administrative Science Quarterly*, 24, Nova York: Johnson Graduate School of Management, pp. 570-581;

- Pfau, B., & Kay, I. (2001), *Human capital edge: 21 practices your company must implement (or avoid) to maximize shareholder value*. New York: McGraw Hill;
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva;
- Rego, A. (1999), “Comportamentos de Cidadania Organizacional: Operacionalização de um Constructo”, *Psicologia*, 1-2, pp. 127-148;
- Rego, T. (1986), *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional*, São Paulo: Ed. Summus;
- Riel, C. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice-Hall;
- Robbins, S. (1996), *Organizational Behavior: concepts, controversies and applications*, New Jersey: Prentice- Hall;
- Robins, S. (1996), *Organizational Behavior: concepts, controversies and applications*, New Jersey: Prentice- Hall;
- Rodrigues, F. (2014), “De Volta ao Futuro – Pessoas nas Organizações” in *Gestão de Recursos Humanos*, Coleção Desafios da Globalização, Vol.4, Lisboa: Escola Editora, pp.83-172;
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York: Free Pass;
- Ruão, T. (2015), “Identidade organizacional, gestão e simbolismo”, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Coleção Desafios da Globalização, Vol. 5, Lisboa, Escola Editora, pp. 89-130;
- Rucci, A, Kim, S., & Quinn, R. (1998), *The employee-customer-profit chain at Sears*, Harvard Business Review, 82-99;
- Santo, P. (2010), *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais – Gênese, Fundamentos e Problemas*, Lisboa: Edições Sílabo;

- Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco_ Jossey-Bass Publishers;
- Scheneider, B.; Ehrhart, M.; Macey, W. (2012), “Organizational Climate and Culture” *The Annual Review of Psychology*, 64, pp. 361-388;
- Schneider, B. (2013), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass;
- Schwartz, H.; Bilsky, W. (1987), “Toward a Universal Psychological Structure of Human Values”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, Washington: American Psychological Association, pp.550-562;
- Schwartz, S. H. (1999), «A theory of cultural values and some implications for work» *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47;
- Seaman, C.H.C (1987) *Research Methods: Principles, Practice and Theory for Nursing*, 3^a ed. Norwalk, Appleton and Lange;
- Skinner, B., F. (1974), *About Behaviorism*, New York: A.A Knopf;
- Stogdill, R., N. (1948). *Personal factors associative with leadership: a survey of the literature*, *Journal of Psychology*, 25, 35-71;
- Tamayo, A.; Borges-Andrade, J., E.; & Codo, W. (1996), *Trabalho, Organização e Cultura*, São Paulo: Cooperativa de Autores Associados;
- Tamayo, A.; Godim, M. G. C. (1996), «Escala de Valores Organizacionais» *Revista de Administração*, 31(2), 62-72;
- Tamayo, A.; Mendes, A.; & Paz, M. (2000), *Inventário de valores organizacionais*, Vol. 5, 2, pp. 289-315;
- Tashakkori, A., Teddlie, C. (2003), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, London: Sage Publications;
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006), *Exploring Public Relations*, Pearson Education, London: Harlow;

Thévenet, M. (1988), “La Communication Interne ou la Recherche d’un Problématique” *Revue Française du Marketing*, 120;

Villafañe, J. (1998), *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa: Ed.Sílabo;

Vroom, V., & Jago, A. (2000), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Nova Jersey: Editora Prentice Hall;

Wagner III, J., & Hollenbeck, J. R. (2003), *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva;

Yukl, G. (1989), “Managerial leadership: a review of theory and research” *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 251-289.

Webgrafia

Human Resources (2016), *Michael Page no Top Employees Europe*, in Human Resources Portugal in <http://hrportugal.pt/2016/03/23/michael-page-no-top-employers-europe/>, consultado a 12 de janeiro de 2017;

Michael Page (2014), «Corporate Social responsibility Report 2014» in <http://www.page.com/~media/Files/M/Michael-Page/PDFs/cr-report-2014.pdf>, consultado em 1 de dezembro de 2016

Michael Page (2016a), «O que nós Somos» in <http://www.michaelpage.pt/michael-page-empresa-1%C3%ADder-na-consultoria-de-recrutamento>, consultado a 1 de dezembro de 2016

Michael Page (2016b), «As nossas divisões» in <http://www.michaelpage.pt/nossas-divisoes>, consultado a 1 de dezembro de 2016

Michael Page (2016c), «Cultura e Valores» in <http://www.page.com/work-for-us/our-culture-and-values.aspx>, consultado a 1 de dezembro de 2016

Outras fontes bibliográficas

Michael Page (2016), Apresentações Corporativas

ANEXOS

**Anexo I – Entrevista exploratória realizada à *Marketing Manager* da empresa
Michael Page –Joana Barros**

1. Quais os valores da Michael Page e como definiria a Cultura Organização desta empresa?

«Os valores da empresa estão todos na nossa página na Internet. Somos uma multinacional e funcionamos da mesma maneira em todas as partes do mundo. Os nossos valores são o *Take Pride, Be Passionate, Have fun, Work as a Team* e *Never Give up*.

Temos uma cultura de flexibilidade e meritocracia, assente nos resultados, que reconhece o sucesso dos seus colaboradores. Independentemente do nível em que se começa na empresa, o colaborar, se mostrar ser talentoso, ter capacidade de trabalho e apresentar resultados, irá conseguir crescer a nível pessoal e profissional.»

2. Como profissional da área de Marketing e sendo este o departamento responsável pela comunicação, acha que a comunicação interna da empresa Michael Page contribui para a transmissão da Cultura e dos Valores da mesma?

«Sem dúvida que toda a comunicação interna da empresa procura disseminar os valores e promove-los junto dos nossos colaboradores. Seja através das actividades que promovemos (eventos, incentivos por objectivos, viagens de equipa, ações de responsabilidade social corporativa, seja transmitindo os nossos valores em todas as acções de informação e comunicação interna que realizamos (mesmo de promoções, comunicação de recordes...))»

3. Acha que os Valores Culturais da Michael Page fazem com que os colaboradores se sintam parte integrante da organização? Sintam que fazem parte de uma família?

«Os nossos valores são altamente inclusivos, orientados para os resultados, mas assentes no trabalho e espírito de equipa e na promoção de um ambiente divertido e de entreajuda. O cumprimento destes valores, e a celebração de resultados sempre em conjunto, faz com que exista um verdadeiro sentimento de pertença na empresa.»

4. De que forma a Cultura e Valores da Michael Page podem gerar comprometimento nos seus funcionários? Acha que os colaboradores alinhados com a Cultura e Valores da Organização sentem-se mais comprometidos com a mesma?

«Um colaborador feliz é um colaborador mais eficiente. Ao promover valores que criam um ambiente inclusivo, de suporte e orientado para a flexibilidade e sucesso sem esquecer a vertente humana, contribuímos de forma muito positiva para o sentimento de pertença dos colaboradores.»

«Um colaborador feliz é um colaborador mais eficiente. Ao promover valores que criam um ambiente inclusivo, de suporte e orientado para a flexibilidade e sucesso sem esquecer a vertente humana, contribuímos de forma muito positiva para o sentimento de pertença dos colaboradores.»

Anexo II – Inquérito por Questionário



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

FACULDADE
DE CIÊNCIAS HUMANAS

A Cultura Organizacional como Reforço do Comprometimento dos Colaboradores

A elaboração deste estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação, Organização e Liderança, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo o seu tratamento realizado de uma forma global e não sujeito a uma análise.

Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, objetiva e sincera.

Por favor, responda com máximo rigor e honestidade.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Júlia Tonaco Silva

Seg.

I. Género:

- Feminino
- Masculino

II. Idade:

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Mais de 55 anos

III. Antiguidade na organização:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

IV. Zona geográfica:

- Lisboa
- Porto

Ant.

Seg.

1. "Eu, enquanto colaborador desta organização..."

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
orgulho-me daquilo que fazemos, somos e defendemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sou apaixonado por aquilo que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aceito os desafios, mostrando força, personalidade e resiliência. Vejo as dificuldades como oportunidades de demonstrar habilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
acredito que ao trabalhar como uma "família" somos mais fortes e eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reconheço que o divertimento é o fator chave dentro desta organização. As equipas são compostas por pessoas sociáveis que gostam de celebrar as vitórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. "Revejo-me nos seguintes Valores desta organização":

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<i>Take Pride</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Be Passionate</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Never Give Up</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Work as a Team</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Make it Fun</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. "Sou feliz onde trabalho. Identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização que represento"

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. "Sinto que esta organização..."

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
me dá autonomia na realização das minhas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
me faz sentir responsável pelas minhas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
me dá espaço para ser criativo na execução das minhas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. "Sinto que posso contar com esta organização quando..."

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
enfrento momentos difíceis a nível pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enfrento momentos difíceis a nível profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. "Estou satisfeito(a) com o estilo de liderança desta organização"

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. "Quando existem problemas dentro desta organização sinto que..."

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
são resolvidos de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
são resolvidos rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
são resolvidos de forma eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. "Sinto que existe uma boa rede de comunicação nesta organização e que as opiniões e críticas dos colaboradores são tidas em conta"

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. "Sinto que a minha organização me incentiva a arriscar para que possa evoluir"

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. "Os eventos corporativos, a história da organização e a forma como trabalhamos representa bem a Cultura desta organização"

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. "Sinto que esta organização reconhece o meu esforço, recompensando-me pelo mesmo"

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Das seguintes afirmações escolha apenas aquela que melhor traduz o seu sentimento em relação a esta organização:

- "Trabalho aqui porque me sinto emocionalmente ligado(a) a esta organização. Sinto-me parte integrante e fundamental"
- "Trabalho aqui porque devo lealdade a esta organização e aos meus colegas"
- "Trabalho aqui porque preciso e porque não tenho outras opções de trabalho"

13. "Sinto que os Valores Culturais desta organização me fazem estar mais comprometido(a) com a mesma"

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. "Sinto-me comprometido(a) com esta organização porque":

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
sinto orgulho naquilo que construímos e fazemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adoro o nosso trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Discordo
Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo
Totalmente

gostamos e não temos medo de novos desafios

sinto que somos uma família e por isso somos mais fortes e eficientes

sinto que temos uma maneira de trabalhar descontraída e divertida e essa é a chave do nosso sucesso

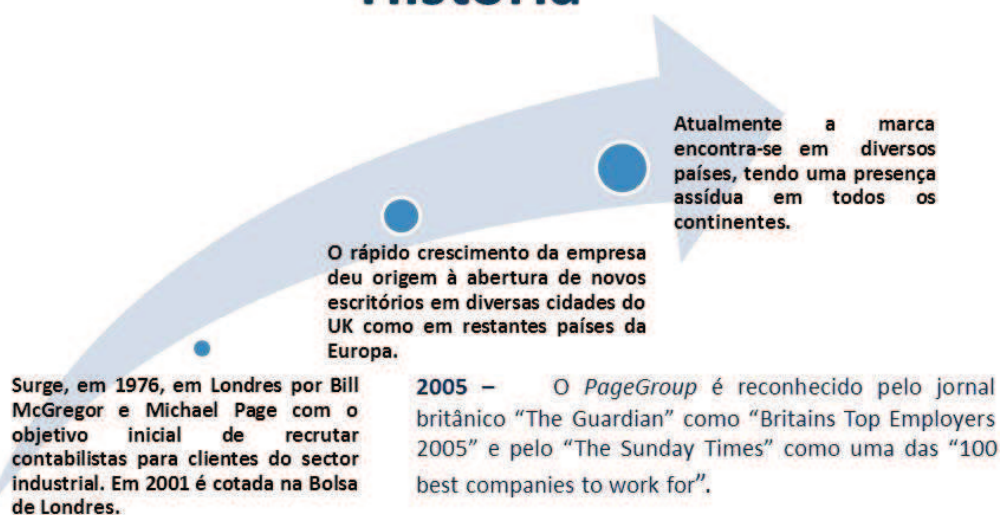
Ant.

Concluído

PageGroup

PagePersonnel

História



Michael Page

Missão e Valores

O *PageGroup* é uma empresa líder em Recrutamento Especializado de quadros qualificados, para projetos de carácter permanente e temporário que tem como principal objetivo oferecer uma solução de recrutamento inexistente até então de forma eficiente e especializada.

Take Pride

Be Passionate

Make it Fun

Never Give up

Work as a Team

PageGroup

Estrutura



PageGroup

Divisões



Page Personnel

Métodos de Recrutamento

Anúncios de Imprensa

Anúncios na Internet

Pesquisa na Base de dados Interna

Pesquisa direta de candidatos nos sectores e estruturas empresariais similares às nossos clientes - *Search*

Atração de Candidatos → Seleção → Envio de Short-list ao cliente

Page Personnel