

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O IMPACTO DA GESTÃO E DA
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
NOS RH: ESTUDO DE CASO

Tomás Thirion Querido Paulino

Lisboa, Setembro de 2018

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O IMPACTO DA GESTÃO E DA
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
NOS RH: ESTUDO DE CASO

Tomás Thirion Querido Paulino

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Especialista Carlos Nunes

Arguente _____ Prof. Especialista Joaquim Matos

Vogal _____ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Setembro de 2018

Agradecimentos

A realização desta dissertação apenas foi possível devido à colaboração e apoio de algumas pessoas, às quais quero deixar o meu agradecimento.

Ao professor e meu orientador José Duarte Moleiro Martins, pelo tempo e apoio que teve durante a elaboração desta dissertação.

À minha família, que sempre esteve do meu lado e me motivou para que realizasse este projeto, apesar dos altos e baixos que fui encontrando.

Aos meus amigos por estarem presentes.

A todos os trabalhadores da YoungNetwork Group, pela contribuição que foi fundamental para a realização desta dissertação.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, pela boa preparação académica.

A todos os que me ajudaram de forma direta ou indiretamente, o meu obrigado.

Resumo

A realização da dissertação terá como objetivo a verificação do impacto da gestão e da estratégia organizacional nos recursos humanos de uma empresa, focando-se na motivação e satisfação dos trabalhadores. Como tal, além de abordar alguns conceitos fundamentais e teorias adjacentes às estratégias organizacionais existentes, irei abordar também a motivação humana assim como os fatores da gestão que podem influenciá-la, realizando um estudo de caso, para apurar com maior descrição as componentes que os colaboradores mais valorizam para se sentirem satisfeitos e motivados no exercício da sua função.

Conceitos-Chave: Gestão; Motivação; Satisfação; Organização.

Abstract

The realization of this dissertation will have the aim to verify the impact of management and the organizational strategy in the human resources of a company, focusing in the motivation and work satisfaction of employees. So, in addition to approach some fundamental concepts and theories around the organizational strategies that already exist, I will also approach human motivation, as well as the factors that can influence it, by doing a case study, to investigate with more description the components that employees value the most to feel satisfied and motivated in their jobs.

Keywords: Management; Motivation; Work Satisfaction; Organization.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1. Gestão Organizacional	2
2.1.1. Conceito de gestão	2
2.1.2. Conceito de empresa e organização.....	3
2.1.3. Funções da gestão	4
2.1.4. Teorias de Gestão	5
2.1.4.1. Perspetiva estrutural	5
2.1.4.1.1. Gestão científica.....	5
2.1.4.1.2. Princípios administrativos	6
2.1.4.1.3. Teoria burocrática	7
2.1.4.2. Perspetiva Humanista.....	8
2.1.4.2.1. Movimento das relações humanas.....	8
2.1.4.3. Perspetiva Integrativa	9
2.1.4.3.1. Ciências da gestão quantitativa	9
2.1.4.3.2. Teoria dos sistemas	9
2.1.4.3.3. Teoria contingencial.....	10
2.1.4.3.4. Teoria da qualidade total	10
2.1.4.4. Perspetiva Contemporânea.....	11
2.1.4.4.1. Organização em Aprendizagem (Learning Organization).....	11
2.1.4.4.2. Technology-driven Workplace.....	12
2.2. Estratégia Organizacional	13
2.2.1. Conceito de estratégia.....	13
2.2.2. Abordagens à estratégia.....	14
2.2.3. Modelos deterministas	15
2.2.3.1. Modelo ecológico de população.....	15
2.2.3.2. Modelo básico da organização industrial	15
2.2.3.3. Modelo das cinco forças de Porter	16
2.2.3.4. Modelo do ciclo de vida do produto.....	16
2.2.4. Estrutura, sistemas e processos.....	16
2.2.5. A estratégia empresarial	17
2.2.6. Perspetivas Críticas	17

2.3.	A Gestão de Recursos Humanos	18
2.3.1.	Em busca de uma definição para o conceito de gestão de recursos humanos	20
2.3.2.	Motivação	21
2.3.2.1.	Gamification.....	22
2.3.3.	Satisfação.....	23
2.3.4.	Teorias Motivacionais	24
2.3.4.1.	A Escola das Relações Humanas	25
2.3.4.2.	Teoria das Necessidades.....	26
2.3.4.3.	Teorias X e Y de McGregor.....	27
2.3.4.4.	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	28
2.4.	Resumo.....	29
2.5.	Questões de Investigação	33
3.	PARTE METODOLÓGICA.....	34
3.1.	Investigação Científica.....	34
3.2.	Investigação Quantitativa.....	35
3.2.1.	Investigação Descritiva.....	36
3.2.2.	Investigação Correlacional	36
3.2.3.	Investigação Experimental	36
3.3.	Investigação Qualitativa.....	37
3.3.1.	Fenomenologia	37
3.3.2.	Etnografia	38
3.3.3.	Teoria Fundamentada	38
4.	METODOLOGIA	38
4.1.	Apresentação da Empresa	39
5.	ESTUDO DE CASO	40
6.	CONCLUSÃO	52
6.1.	Limitações e sugestões de investigação futura.....	53
7.	BIBLIOGRAFIA	55
8.	ANEXOS.....	57

1. Introdução

Esta tese tem como objetivo a análise do impacto que a gestão e a estratégia organizacional têm nos recursos humanos de uma organização. Esta análise será feita através de um estudo de caso, numa organização, onde se irá dar algumas ideias para a melhoria nos pontos considerados menos satisfatórios.

Numa primeira fase, é feito um enquadramento teórico desta tese, sendo apresentadas diversas teorias e modelos que acompanharam a evolução da gestão e das estratégias organizacionais ao longo dos anos. São referidos autores clássicos, de relevância extrema neste contexto, como Michael Porter, Henry Mintzberg e John Thompson.

Numa segunda fase, são analisados os dados recolhidos através de inquérito na empresa YoungNetwork Group, onde será possível observar os pontos a que os trabalhadores mais dão importância para a sua satisfação e motivação no local de trabalho, e também os pontos onde a satisfação e motivação da mesma empresa não foram tão significativos.

Por fim, são apresentadas várias soluções que seriam benéficas para que os trabalhadores aumentassem os seus níveis de satisfação e motivação, e para que pontos que ficaram aquém dos resultados esperados, possam sofrer uma melhoria.

2. Enquadramento teórico

2.1. Gestão Organizacional

2.1.1. Conceito de gestão

No nosso quotidiano, é frequente ouvirmos por variadas razões que vivemos numa “sociedade de organizações”, e a verdade é que uma grande parte de nós nasce numa dessas designadas organizações, isto é, um hospital ou uma maternidade. Crescemos e passamos para outra organização, como a escola primária, a escola secundária, a universidade, e muitas das vezes acabamos por trabalhar e fazer parte de uma organização, como um banco, um hotel, uma seguradora, entre muitos outros exemplos. Nos nossos tempos livres é comum recorrermos também a outras organizações e aos serviços que estas prestam pelo simples facto de irmos a um restaurante, ao cinema ou ao museu.

É, por isso válido dizer-se que o nosso dia-a-dia está interligado pelo nosso relacionamento íntimo, como utilizador, fornecedor ou membro integrante de organizações (António de Sousa, 1990).

Todos podemos dizer que sabemos o que são e que conhecemos organizações, quer seja por utilizar os seus produtos e serviços. Têm portanto várias facetas, sejam organizações públicas ou privadas, de maior ou menor dimensão, fornecedoras ou prestadoras de serviços (Manuel Portugal Ferreira et al, 2010).

De entre todas essas organizações, a empresa é, sem a menor das dúvidas, uma das mais importantes e que mais afeta as nossas vidas. Na verdade, mesmo em países bastante empreendedores como os Estados Unidos da América, é estimado que 24% dos novos negócios falhem em apenas dois anos, enquanto apenas 48% sobrevivem mais de quatro anos. Esta má gestão tem custos bastante elevados para a sociedade em geral, olhando não só para os recursos financeiros e materiais que desta feita são

desperdiçados, mas também as pessoas, os recursos humanos, que constituem as empresas, que são as que mais sofrem com o encerramento destas, seja do simples operador ao CEO. (Sebastião Teixeira, 1998).

A empresa atual tem origem e remonta à revolução industrial, que originou uma mudança radical na forma em que era organizado o trabalho, a produção, a tecnologia utilizada, no tempo usado, no mercado, entre outros. Manuel Portugal Ferreira et al, (2010) citando Toffler, Alvin e Toffler, Heidi (1995) referem: “[s]urge a produção industrial. E, dentro em breve, reuniam-se muitos elementos diferentes para formar um sistema: a produção em massa, o consumo em massa, a educação em massa, os *mass media* todos ligados entre si e servidos por instituições especializadas – escolas, corporações e partidos políticos.”. É certo que as organizações nem sempre apresentaram as formas que hoje revelam, mas também é previsível que as organizações no futuro apresentarão uma forma e uma morfologia bastante diferente da atual. Ao longo dos anos as organizações viram-se obrigadas a mudar devido às alterações económicas e sociais e, hoje, um dos aspetos marcantes das empresas modernas é o facto de o valor do conhecimento superar o valor dos equipamentos.

2.1.2. Conceito de empresa e organização

“A organização consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos. Um dos aspetos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objetivos.”

In Sebastião Teixeira (2005), Gestão das organizações, 2ªEdição

Temos também como conceito: *“Uma empresa reúne um conjunto de fatores (físicos, de capital, de conhecimento e humanos), sob a direção dos gestores, com o intuito de produzir bens e serviços para o mercado, visando a obtenção de lucros. No entanto, o*

objetivo da empresa não se resume ao lucro. A empresa tem, também, de satisfazer os interesses e objetivos de um grupo mais alargado de agentes – os stakeholders – como sejam a sociedade, clientes, fornecedores, trabalhadores, financiadores, público em geral, governo, etc.

Genericamente, a empresa moderna é uma unidade de produção de mercadorias e/ou prestação de serviços, para o que reúne meios financeiros, tecnológicos e humanos, sob a autoridade de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, que visa a prossecução de um conjunto de objetivos, mediante a aquisição, combinação e transformação de fatores de produção.”

In Manuel Portugal Ferreira et al, (2010) Gestão Empresarial, 2ªEdição

Com estes dois exemplos, ficamos com a noção de que uma organização ou empresa está dirigida a produzir serviços ou bens, de modo a atingir os seus próprios objetivos estabelecidos, podendo lucrar ou não através destes, mas tendo sempre em atenção as ligações entre as pessoas e os recursos.

2.1.3. Funções da gestão

Segundo Fayol (1916), a gestão tinha cinco funções, que seriam o planeamento, organização, controlo, coordenação e comando. Já Peter Drucker (1954) afirma serem quatro as funções, entre elas planear, organizar, controlar e dirigir.

O planeamento vai ao encontro da definição de objetivos e de metas, na decisão sobre as tarefas que se devem realizar selecionando os recursos, quer sejam humanos, financeiros, materiais ou tecnológicos, que irão ser necessários para atingir as metas e objetivos estabelecidos.

A organização diz respeito à forma como a empresa desenvolve a sua atividade para que concretize o que planeou. Há uma atribuição de tarefas, um agrupamento destas, uma delegação de autoridade e por fim, uma distribuição dos recursos.

A liderança envolve dirigir, influenciar e motivar os membros da organização para que todos os elementos contribuam para que as metas e objetivos estabelecidos sejam estabelecidos.

O controlo traduz a monitorização das atividades e das pessoas que as fazem, verificando se as metas e objetivos são atingidos, e se necessário fazer as devidas correções.

Através destas funções, é possível determinar o desempenho da organização através de dois conceitos, a eficiência e a eficácia. O primeiro diz respeito à quantidade produzida com o valor dos recursos usados para atingir a meta ou objetivo, isto é, fazer bem as coisas. Já o segundo mostra o grau com que a organização atinge os objetivos e metas delineadas, ou seja, relaciona-se com fazer as coisas bem.

2.1.4. Teorias de Gestão

2.1.4.1. Perspetiva estrutural

A perspetiva estrutural tem como abordagem a clássica, que surge na chegada das primeiras grandes empresas industriais, num contexto em que as técnicas de produção eram pouco desenvolvidas, sendo que as condições dos trabalhadores eram muitas das vezes precárias. Vai de encontro à visão de que as organizações são máquinas para atingir objetivos, e, como tal, existem regras e procedimentos universais de modo a aumentar a eficiência. Nesta perspetiva destacam-se a gestão científica, os princípios administrativos e a organização burocrática.

2.1.4.1.1. Gestão científica

A gestão científica (Taylor, 1903), veio permitir a identificação das funções básicas da gestão das organizações desenvolvendo princípios de orientação de projetos e de criação e gestão de grandes organizações. Este tipo de gestão teve o seu foco no trabalho a nível operacional, com uma maior ênfase nas tarefas.

As principais características seriam a definição de normas e *standards*, em que cada tarefa é executada com um método padronizado, mais conhecido por *one best way*. Há uma especialização de tarefas e especifica-se o modo de execução, de modo a baixar os custos e o tempo na realização da tarefa. Os trabalhadores são selecionados de acordo com as capacidades que possuem para as tarefas e são treinados para a execução destas. O trabalho em si é delineado e planeado para que haja um mínimo de interrupções e, são atribuídos recompensas monetárias por aumento de produção, ou seja, a remuneração é em função do desempenho do trabalhador.

2.1.4.1.2. Princípios administrativos

Os princípios administrativos (Fayol, 1916) têm uma visão global da organização, em que é sistematizado o comportamento e a ação dos gestores sobre a empresa como um todo, definindo como funções básicas da gestão o planeamento, organização, direção e controlo, como referido anteriormente, e ainda seis funções organizacionais, sendo estas a técnica (consiste na produção de bens e serviços), a comercial (compra, venda e troca), a financeira (é a procura e aplicação de capitais), a segurança (*inside* na proteção de bens e pessoas), a contabilística (que é a informação sobre o desempenho económico da empresa) e a administrativa (tem como objetivo formular o programa de ação geral da empresa e coordenar esforços). Mais, Henry Fayol estipulou ainda os princípios da função administrativa, em divisão do trabalho (consiste na especialização do trabalhador), responsabilidade (os gestores dispõem de autoridade formal e informal), regras de disciplina, unidade de comando (um trabalhador deve receber ordens de apenas um superior), unidade de direção (m grupo de atividades deve obedecer a um só plano formulado por um único indivíduo, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração (esta deve ser paga em função da produtividade), adequado nível de centralização das decisões, hierarquia (linha de autoridade única, numa comunicação vertical), ordem (cada coisa tem o seu lugar), equidade (os gestores que são justos conseguem a devoção e lealdade dos trabalhadores),

iniciativa (a gestão deve inovar e incentivar os empregados à iniciativa) e espírito de equipa (moral elevada é muito importante para a organização). Foi revelado por Mary Follet (1918), a importância do estabelecimento de metas, como meio para reduzir conflitos, mas também realçou que se deveria dar uma maior importância às pessoas do que às técnicas de engenharia em si, realçando o conceito da ética e da transferência de poder, ou *empowerment*, para as pessoas. Já o conceito de organização informal e a teoria da aceitação da autoridade (em que as pessoas podem aceitar ou recusar a autoridade dependendo dos benefícios ou prejuízos dessa atitude), foram introduzidos por Chester Barnard (1919).

2.1.4.1.3. Teoria burocrática

A teoria burocrática (Max Weber, 1940) distingue-se pelo exercício do controlo com base no conhecimento, dando origem à autoridade racional-legal, que consiste na legalidade de regras normativas e direitos dos que, elevados a posições de autoridade, assumem o comando de acordo com essas regras. A autoridade tradicional, que incide na crença e na bondade de tradições imemoriais e na legitimidade e estatuto daqueles que exercem a autoridade. Por último temos a autoridade carismática, que diz respeito à devoção ao carácter, excecionalidade ou heroísmo de um indivíduo e aos padrões normativos por eles revelados.

Esta teoria tem como princípios, a natureza da autoridade (capacidade profissional para avaliar códigos abstratos e racionalizados), os procedimentos (exercício impessoal apoiado em regras e procedimentos escritos) e a relação de emprego (carreira de trabalho a tempo inteiro, separado da vida privada e com compensação salarial).

Resumindo, a teoria burocrática, divide o trabalho numa definição clara de autoridade e responsabilidade, defendendo uma seleção de pessoal com base em qualificações técnicas, introduzindo uma hierarquia da autoridade, onde se aplicam regras e procedimentos para todos. Nesta teoria, a autoridade do indivíduo é estabelecida pelas funções, direitos e deveres do seu cargo, sendo que o conhecimento é essencial para a máxima eficiência.

2.1.4.2. Perspetiva Humanista

A perspetiva humanista ganhou a sua força no final do século XIX, em que há uma maior compreensão do comportamento, das necessidades e das atitudes das pessoas no trabalho, deixando de incidir tanto nas tarefas como nos anos anteriores. Gerem antes os fatores psicológicos e sociais no trabalho para que seja possível aumentar a produtividade e o bem-estar. O foco é a organização informal, a motivação, a liderança, comunicação e as dinâmicas de grupo, ou seja, o ambiente social.

2.1.4.2.1. Movimento das relações humanas

Nesta perspetiva destacam-se abordagens de relações humanas e comportamentais, entre elas o movimento das relações humanas, que se ocupa do indivíduo trabalhando em grupo, esperando alcançar a satisfação das necessidades básicas dos empregados como meio para aumentar a produtividade. As tarefas devem ser pensadas e concebidas de forma que mesmo as mais altas necessidades dos trabalhadores sejam satisfeitas, para assim ser possível obter todo o potencial na concretização destas.

As relações humanas são fundamentais nas organizações, pois o indivíduo tem como principal motivação estar e ser reconhecido pelos outros, sendo o comportamento do indivíduo no ambiente laboral determinado pelo grupo. As teorias contribuíram assim para uma melhor compreensão do fator humano, um maior reconhecimento de grupos informais que são a fonte de motivação individual, reconhecendo a importância dos canais de comunicação de baixo para cima, em que Abraham Maslow (1954) foi muito importante com a sua pirâmide das necessidades.

Vários estudos foram realizados neste âmbito, sendo o estudo de Hawthorne um dos mais importantes devido às conclusões que foi possível chegar. A integração social do indivíduo é determinante para o seu nível de produtividade, os trabalhadores estão mais dispostos a colaborar quando sentem que a gestão está preocupada com as necessidades, o comportamento do indivíduo é determinado pelas regras do grupo, que incluem padrões de produtividade e punição de fugas a essas regras, as

organizações são compostas por diferentes grupos informais que não coincidem necessariamente com a estrutura formal (Elton Mayo, 1932).

O comportamento dos indivíduos surge assim como conceito fundamental para explicar o funcionamento e o desempenho das organizações.

2.1.4.3. Perspetiva Integrativa

Em meados dos anos quarenta, a matemática, a estatística e também outros métodos quantitativos, começaram a ser utilizados para tomar decisões e para resolver problemas mais complexos, destacando-se a perspetiva integrativa, mais concretamente as Ciências da Gestão Quantitativa.

2.1.4.3.1. Ciências da gestão quantitativa

A utilização destas ciências exatas possibilitou a quantificação de variáveis e a formulação matemática de certos fenómenos. Para que haja uma boa gestão, é fundamental a conceção de sistemas de informação e a utilização da investigação operacional em áreas como o planeamento e o controlo. No entanto, as respostas não são automáticas nem se deve eliminar o papel do gestor como analista e intérprete dos resultados gerados informaticamente. Esta abordagem tem vários pontos positivos como a possibilidade de tratar grandes volumes de dados e de informação e a capacidade de desenvolver técnicas de previsão e análise de cenários. Mas, por outro lado, a atenção dada aos aspetos humanos é pouca e há uma tendência para considerar os aspetos da empresa que podem ser traduzidos em números.

2.1.4.3.2. Teoria dos sistemas

Temos também a teoria dos sistemas, em que um sistema é um conjunto de entidades interrelacionadas, que funcionam como um todo, para atingir um determinado objetivo em comum. Quando este sistema interage com o ambiente externo, designa-se por sistema aberto, e designa-se por sistema fechado se não interagir com o ambiente externo. Nesta teoria, as organizações são descritas como sistemas abertos.

2.1.4.3.3. Teoria contingencial

Outra teoria existente é a teoria contingencial, que é muitas vezes considerada como extensão da abordagem humanista, isto porque face a um problema, existe uma resolução dependendo da situação em si e de como o gestor identifica e avalia cada situação, não havendo um método universal para resolver problemas, ao contrário da perspectiva clássica que tem uma visão universalista.

Esta teoria defende que situações diversas requerem práticas distintas, usando assim as diversas abordagens de forma independente ou até mesmo combinada para atuar nas diversas situações. A estrutura da organização, as relações internas, a divisão de trabalho e os mecanismos de coordenação são escolhidos consoante as necessidades, não existindo uma forma de organização única e perfeita ou até mesmo melhor do que as outras. Há uma procura de ajustamento de repostas organizacionais em função dos fatores contextuais, incentivando-se a utilização de métodos de diagnóstico das diversas situações, desencorajando-se então a tendência de tentar encontrar uma solução única e absoluta para todos os casos.

2.1.4.3.4. Teoria da qualidade total

Por último nesta perspetiva integrativa, temos a Gestão da Qualidade Total, que incide na gestão que envolve toda a organização de modo a que esta possa oferecer aos seus clientes padrões de qualidade muito elevados em termos de qualidade nos produtos e serviços. Este tipo de gestão teve Edwards Deming (1982) como principal responsável pela iniciação e desenvolvimento, em que inicialmente não foi muito bem recebido nos Estados Unidos da América, mas que no Japão teve enorme sucesso. A gestão da qualidade total tem como principais pontos o envolvimento de todos os membros da organização, a orientação para o cliente e a comparação com outras organizações, mais conhecido como *benchmarking*, sempre com vista na melhoria continua. Esta teoria tem como vantagens a elevada satisfação dos clientes e uma maior lealdade por parte destes, uma maior rentabilidade e uma maior possibilidade da empresa sobreviver a

médio e longo prazo. Segundo Edwards Deming (1982), estes são os 14 pontos-chave a reter:

- Rapidez de resposta;
- Prevenção;
- Formação;
- Ênfase no cliente;
- Visão de longo prazo;
- Melhoria contínua;
- Relações de parceria;
- Eliminação das variações desnecessárias do processo;
- Trabalho em equipa e envolvimento dos trabalhadores;
- Consenso e orientação para os resultados;
- Autonomia e autocontrolo;
- Envolvimento da liderança;
- Liberdade na procura de novas soluções;
- Gestão baseada nos factos.

2.1.4.4. Perspetiva Contemporânea

2.1.4.4.1. Organização em Aprendizagem (*Learning Organization*)

Como última perspetiva, temos a perspetiva Contemporânea, na qual se insere a temática da organização em aprendizagem, ou *learning organization* (Peter Senge, 1990). Esta diz respeito a uma organização que é pró-ativa, ou seja experimenta, melhora, muda, aprende e cresce com vista em atingir os seus objetivos. Os membros da organização identificam os problemas e é dada ênfase na resolução destes, mas também na satisfação de satisfazer os clientes. Neste tipo de organização, temos como elementos a partilha de informação e de conhecimento, uma estrutura baseada em equipas e a delegação de poder.

2.1.4.4.2. *Technology-driven Workplace*

Uma organização em aprendizagem caracteriza sistemas capazes de aprender através do *feedback* que recebem do meio envolvente, sendo a estrutura alterada em resposta a estímulos internos e externos.

Por outro lado, nesta perspetiva contemporânea, temos a abordagem *Technology-driven workplace* que defende que o trabalho está dependente da tecnologia, isto é, está relacionada com o tipo de trabalho que pode ser feito à distância, sem ter que recorrer a certos processos, estando relacionada com a perspetiva das organizações em aprendizagem e com a gestão do conhecimento.

2.2. Estratégia Organizacional

2.2.1. Conceito de estratégia

“A estratégia é a evolução da ideia-guia original, segundo as circunstâncias em permanente mutação.”

Helmuth Moltke – General Prussiano, chefe de Estado Maior (1858 – 1888)

Segundo Andrews (1971), estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas, e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Já para Hofer & Schandel (1978), defendem que estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Aqui surge a preocupação com o meio envolvente, visto que este já começa a ser relevante na estabilidade / instabilidade da empresa.

Temos também Mintzberg (1988), que tem uma definição de estratégia sendo uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, ou seja, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

A estratégia vai tentar ser o elo de ligação entre a empresa e o seu meio envolvente, fazendo com que a primeira se adapte constantemente, transformando pontos fracos em fortes, utilizando para tal as suas forças e protegendo as suas fraquezas. Assim há que ter em conta os seus objetivos, valores, recursos e capacidades, estrutura organizacional e sistemas, de modo a que possa enfrentar um meio envolvente cada vez mais turbulento.

Uma empresa tem e possui objetivos, valores, recursos, capacidades e uma estrutura organizacional e sistemas, isto é, a forma como a empresa está organizada. A empresa tem um meio que a envolve, constituído pelos fatores económicos, políticos, sociais e tecnológicos que vão influenciar as suas decisões, a relação da empresa com a concorrência, os clientes e também com os seus fornecedores. Este meio envolvente tem duas vertentes, o mediato (são exteriores à empresa) e o imediato (em que a empresa tem algum controlo).

Em relação aos níveis de estratégia, estes podem ser de 3 tipos. A primeira é a estratégia corporativa (da empresa), que define o alcance da empresa em termos dos sectores e mercados em que compete, sendo definida pelos gestores de topo. A segunda estratégia é a competitiva (de negócios), que diz respeito à forma como a empresa compete dentro de determinado sector ou mercado, sendo definida pelos gestores operacionais. Já o terceiro nível, a estratégia funcional, é elaborada e implementada ao nível das diferentes funções de cada divisão ou companhia da empresa.

2.2.2. Abordagens à estratégia

Ao longo do tempo, várias perspetivas em relação à estratégia foram abordadas e defendidas por vários autores, começando pela perspetiva clássica, que defende que a estratégia é um processo racional de cálculo e análise deliberados, elaborado de forma a maximizar a vantagem da empresa no longo prazo. Ou seja, é um processo que visa maximizar o lucro, que será fundamental no sucesso da empresa (Porter, 1980).

Já a perspetiva evolucionária, defende que é o mercado que assume a importância e que toma as decisões na estratégia e não os gestores. As estratégias de sucesso surgem através de um processo de “seleção natural”, visto que no mercado vigora a “lei do mais forte” (Hannan & Freeman, 1988).

Temos também a perspetiva processualista, em que a estratégia surge através de um processo mais curto, de uma aprendizagem e compromisso, do que de uma série de grandes processos, isto é, foca-se no facto de não conhecermos todas as variáveis. Esta perspetiva salienta o facto de existirem mais objetivos para além do lucro (Cybert & March, 1963).

Por fim, temos a perspetiva sistémica em que os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social em que a formulação estratégica está a ter lugar. Defende que o lucro não deve ser a única forma de avaliar uma empresa, e que outros objetivos como o patriotismo e a notoriedade devem ser atingidos (Granovetter, 1985).

Voltando às perspetivas clássica e processualista, esta última desenvolvida por Mintzberg (1990), confronta a primeira por esta ser demasiado racional e dependente de um só nível, o gestor de topo, que formula uma única estratégia quase inflexível na sua implementação. Por outro lado, o facto de ser somente de topo também limita a capacidade de ação e de entendimento, que só se limita à teoria dos resultados.

Segundo Mintzberg (1990), as premissas da perspectiva clássica são de que a formulação da estratégia é um processo consciente e controlado, a responsabilidade pela formulação da estratégia fica com o gestor de topo, ou seja, separa o pensar e o fazer, a estratégia deve ser única e de que a estratégia deve ser explícita e articulada, para só depois ser implementada. Contudo existem algumas críticas da parte de Mintzberg (1990), que consistem na forma de avaliar as forças e fraquezas, na *Path Dependency*, ou seja, a estrutura segue a estratégia, visto que toda a organização foi elaborada para aquela estratégia, existindo uma dependência cíclica entre a estrutura e a estratégia que se seguem constantemente. Adicionalmente, torna a estratégia explícita e há uma separação da formulação e implementação.

Mas, Ansoff (1991) discorda e apresenta uma série de vantagens, em que defende que o modelo racional permite poupanças de tempo, já o de Mintzberg é demasiado dispendioso de tempo, fazendo perder a oportunidade e até podendo colocar em risco a sobrevivência da organização. Diz também que o modelo racional proporciona poupanças de tempo adicionais ao criar um planeamento estratégico, para o presente e para o futuro. Por último, defende que o modelo reduz o número de erros estratégicos e os custos a eles associados.

2.2.3. Modelos deterministas

2.2.3.1. Modelo ecológico de população

Ao falar de estratégia, deve-se falar dos modelos que a acompanham, destacando-se o modelo ecológico de população, em que a variação, a seleção e a retenção representam a dinâmica de mercado, sendo estas as forças que determinam quem sobrevive, ou seja, quem terá sucesso. Em cada configuração distinta da envolvente encontram-se em equilíbrio apenas as formas organizacionais otimamente adaptadas às exigências da envolvente (Hannan & Freeman, 1977).

2.2.3.2. Modelo básico da organização industrial

Temos o modelo básico da organização industrial, em que a estrutura (mercado), o comportamento (das empresas) e a performance são os conceitos chave, em que a estrutura do mercado é que vai determinar o comportamento da empresa e a sua performance.

2.2.3.3. Modelo das cinco forças de Porter

De seguida, temos o modelo das cinco forças de Porter, em que a intensidade de concorrência numa dada indústria depende de cinco forças, sendo elas o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos compradores, a concorrência de produtos substitutos, a concorrência potencial (ameaça de novas entradas) e a concorrência atual. Juntos levam a empresa para o lucro zero, ou seja, é o mercado enquanto um todo com cinco componentes que determina o sucesso da empresa e do seu posicionamento, e a esta resta posicionar-se de acordo com o poder de negociação ou com a proteção contra estas forças competitivas.

Assim, “o objetivo de uma estratégia competitiva para um negócio é encontrar uma posição na indústria que defenda a empresa das forças competitivas ou as influencie a seu favor” [Porter, 1985].

2.2.3.4. Modelo do ciclo de vida do produto

Por último temos o modelo do ciclo de vida do produto, e segundo este modelo, as empresas devem adequar o seu comportamento à fase de vida do seu ciclo de vida ou ciclo de vida dos seus produtos. Para tal existem quatro fases, sendo a primeira fase a da introdução, em que há elevados custos, pouco retorno, alguma turbulência, volume de produção não muito elevado, maiores preocupações estratégicas para com os fornecedores e imagem. A segunda fase é o crescimento, em que é escolhido o modelo padrão e a relação qualidade/preço. A terceira fase diz respeito à maturidade, em que há preocupações estratégicas, em termos de manter o posicionamento, preocupações de imagem e qualidade do produto. Como última fase, temos o declínio.

2.2.4. Estrutura, sistemas e processos

A estrutura diz respeito ao quadro formal da organização. Os sistemas são vistos como conjuntos de políticas e rotinas formais que governam o comportamento organizacional, permitindo padronizar a sua ação, criar uma imagem característica e estabelecer níveis de qualidade que vão ajudar à implementação da estratégia. Já os processos são elementos

formais da atividade de uma organização, estabelecendo uma relação entre todos os elementos da organização, de forma mais ou menos hierarquizada.

2.2.5. A estratégia empresarial

A estratégia empresarial vai definir o caminho a trilhar pela empresa, ou seja, vai ser o elo de ligação dos recursos, respondendo a duas questões essenciais:

- Onde deve a empresa competir? – Estratégia da empresa / Corporativa
- Como deve a empresa competir? – Estratégia Competitiva / de Negócios

A estratégia vai ser então o elo de ligação entre os recursos e os negócios (e valores), sendo fundamental para a organização da estratégia, englobando os valores que ajudam a empresa a obter o lucro. Para inspirar os intervenientes e consumidores, surge a visão, e para gerar o compromisso entre esses e a empresa, surge a missão.

2.2.6. Perspetivas Críticas

Não se trata de negar a importância do estabelecimento de uma visão ou da análise acima feita, mas de reconhecer alguns entraves que podem surgir em termos da sequência exposta de valores – visão – missão – objetivos – estratégia.

a) A possibilidade de um efeito “moda” ou “bandwagon”: na medida em que as empresas querem soluções rápidas, normalmente, inspiradas nas soluções de sucesso dos concorrentes, mas que nem sempre se aplicam às necessidades / capacidades da empresa.

b) Até que ponto as visões definidas pelas empresas realmente funcionam como motivadores/inspiração?: nem sempre as visões funcionam como motivação / inspiração, ou porque os colaboradores não sentem veracidade na visão proclamada (e, ainda maior, sentem-se insultados e revoltados), ou porque não há qualquer ligação entre o nível de topo e o nível mais operacional;

c) Será que a missão e objetivos explicitados pela organização refletem o real sentimento existente na organização?: por vezes a missão e objetivos da empresa não refletem o sentimento real, e fazem parte de uma imagem de fachada que a empresa pretende transmitir, mas que na prática não se revelam (Resigned Behavioral Compliance – é o comportamento que está de acordo com o que a empresa delimitou, mas esta não o interioriza, não o sente, é apenas por obrigação) e que nem sequer são interiorizados;

d) Mudanças: há que ter em conta também que certas mudanças não são assim tão fáceis de aplicar, porque deve-se ter em conta as pessoas (receio e resistência) e a sua complacência, a falta de tempo para dedicar à mudança, fraca comunicação e atraso na adaptação dos sistemas a essa mudança, segundo a perspectiva de Vandermerwet Vandermerwet (1991). O nosso passado histórico influencia a nossa mudança de futuro, e portanto qualquer mudança tem um período de incubação, segundo A. Pettigrew (1997).

2.3. A Gestão de Recursos Humanos

As organizações constituem os principais meios para a satisfação das necessidades coletivas e daí ser importante conhecer o que determina o seu desenvolvimento, em especial procurar identificar as melhores formas de aperfeiçoar os sistemas de gestão. De forma geral, uma organização desenvolve-se se for capaz de produzir os produtos ou serviços que são necessários no contexto onde está inserida e que correspondem ao interesse dos seus clientes. Para ter sucesso a organização deve visar a eficácia, isto é, ser capaz de produzir os produtos / serviços que constituem o seu objeto de atividade e razão de ser, e igualmente em ser eficiente, fazendo o melhor uso dos recursos existentes. Já o rácio entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para a sua concretização é designado por produtividade.

Neste quadro é crítico considerar que a gestão de recursos humanos contribui para a produtividade das organizações ao tomar decisões sobre o recurso mais valioso, complexo e difícil de controlar, as pessoas.

A gestão de recursos humanos contribui para o aumento da produtividade de duas formas:

- Forma direta, aplicando métodos, técnicas e instrumentos que asseguram ou desenvolvem os potenciais de resposta das pessoas, dirigem os seus

comportamentos para os objetivos da organização, reforçam a motivação e reduzem os custos com o pessoal.

- Forma indireta, melhorando a qualidade de vida no trabalho com o conseqüente impacto na satisfação profissional e nos resultados.

A gestão de recursos humanos envolve o contributo de áreas muito diversas, numa abordagem multidisciplinar, envolvendo a compreensão dos processos psicológicos e psicossociais subjacentes aos comportamentos individuais e em grupo, o domínio de técnicas de planeamento, organização e controlo de gestão, o conhecimento do mercado de mercado de trabalho, enquadramento legal e características do sector económico de atividade e conhecimentos de higiene e segurança no trabalho.

Na gestão de recursos humanos convergem as áreas científicas da psicologia, sociologia, gestão de empresas, direito do trabalho, economia, educação, entre outras tantas.

As organizações consistem em conjuntos de indivíduos que interagem de uma forma organizada com o objetivo de transformarem os recursos em bens e serviços para satisfazerem diferentes necessidades sociais.

Cinco tipos principais de recursos produtivos

- Físicos e tecnológicos, incluem os edifícios e terrenos, matérias-primas, tecnologias, equipamentos, métodos e técnicas utilizadas;
- Financeiros, respeitam aos capitais próprios ou alheios utilizados como meios de pagamento para a aquisição dos recursos de que a organização necessita para funcionar;
- Comerciais, englobam o planeamento, organização e controle das vendas, incluindo as decisões e ações relacionadas com as áreas de marketing e vendas;
- Gestão, englobam os meios utilizados nas funções de planeamento, organização, direção e controlo;
- Recursos humanos, são constituídos pelas pessoas que trabalham na organização, as quais aportam consigo experiência, conhecimentos, perceções, necessidades, valores e atitudes, para além do seu potencial de crescimento e desenvolvimento. Os recursos humanos incluem quer as competências atuais e disponíveis utilizadas no desempenho das tarefas, quer a potencialidades traduzidas nas competências que as pessoas podem vir a desenvolver pela aprendizagem.

De todos os recursos atrás descritos, os recursos humanos possuem algumas especificidades importantes. Em termos gerais são os mais complexos, que mais escapam às técnicas comuns da gestão e aqueles que são mais difíceis de controlar a nível dos resultados.

São o único recurso vivo e dinâmico. As pessoas possuem um conjunto de motivações, atitudes e valores suscetíveis de mudança. Ao contrário de outros recursos, objetos manipuláveis, as pessoas são sujeitos de ação. Entre outros aspetos, as pessoas agem e reagem tanto aos decisores como às decisões que as afetam.

São recursos particularmente heterogéneos. Todas as pessoas são diferentes nas suas potencialidades hereditárias, nas experiências de vida e modo como decorreu a sua aprendizagem social. Cada pessoa é uma pessoa única, com orientações de vida distintas, donde resulta que perante uma mesma situação, não encontramos duas pessoas que interpretem da mesma forma, que tenham a mesma vivência afetiva ou que visem os mesmos objetivos.

Trata-se de recursos de natureza flexível e com potencial de crescimento e desenvolvimento. As pessoas são capazes de aprender, desenvolver novas competências, mudar padrões e estilos de comportamento, modificar as suas aspirações, expectativas e inclusive sentimentos acerca das coisas e dos outros.

As pessoas são fins em si próprios e não apenas meios de produção (valores e ética). Existem valores éticos que devem enquadrar as relações de trabalho e todas as decisões relacionadas com as pessoas.

As pessoas têm necessidades e objetivos próprios que algumas vezes se opõem aos objetivos da organização. A tensão decorrente desta oposição é um desafio permanente ao posicionamento pessoal e profissional dos gestores de recursos humanos.

2.3.1. Em busca de uma definição para o conceito de gestão de recursos humanos

A GRH corresponde a uma abordagem estratégica para gerir as reações de trabalho. Procura alavancar nas capacidades e envolvimento das pessoas a fim de alcançar vantagens competitivas sustentáveis ou um serviço público de nível superior.

Decorrente desta definição há que considerar as seguintes noções complementares:

Capital humano – Características que as pessoas possuem e que levam para os locais de trabalho, incluindo conhecimentos, experiências, aptidões, valores e atitudes.

Gestão – Processo desenhado para coordenar e controlar as atividades produtivas.

Gestão de recursos humanos – Requer a coexistência do controle e da cooperação.

Outras propostas de definição:

GRH envolve todas as ações de gestão que afetam o relacionamento entre a organização e os seus empregados, os recursos humanos (Beer et al., 1984).

GRH é uma abordagem estratégica, coerente e abrangente da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da organização, na qual cada um dos aspetos desse processo está integrado com a gestão da organização (Armstrong, 1992).

GRH é uma abordagem distintiva da gestão das relações de emprego a qual procura obter uma vantagem competitiva mediante a disponibilização estratégica de uma força de trabalho empenhada e competente, usando um conjunto diverso de técnicas culturais, estruturais e pessoais (Storey, 2007).

GRH refere-se a todas as atividades associadas com a gestão das relações de emprego existentes na organização (Boxall e Purcell, 2003), ou, GRH consiste na gestão do trabalho e das pessoas em direção a fins desejáveis, sendo uma atividade fundamental em qualquer organização que empregue pessoas (Boxall et al., 2010).

Entre as várias definições para a GRH podemos procurar identificar um conjunto mais restrito de pressupostos subjacentes à maioria, se não mesmo todas, as definições.

- GRH enquanto uma filosofia de gestão das pessoas baseada na crença de que os recursos humanos são relevantes de modo único para o sucesso sustentável das organizações.
- Uma organização ganha vantagem competitiva utilizando de forma eficaz as pessoas que a integram, recorrendo à sua mestria e engenho para alcançar os objetivos definidos.
- A GRH visa recrutar pessoas competentes, flexíveis e empenhadas, gerir e recompensar o seu desempenho, e desenvolver as suas competências (Price, 2011).

2.3.2. Motivação

“O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” Baron (1991)

Durante vários anos, os gestores acreditaram que a simples necessidade de ter um emprego seria suficiente para motivar as pessoas a realizarem as tarefas, e vendo a questão deste modo, poder-se-á até concluir que a necessidade constitui o motivo do esforço (Luiz Paschoal, 2006). A motivação das pessoas consistia na obrigação de terem de fazer o seu trabalho, de qualquer maneira, sem qualquer compromisso, sem demonstrar interesse ou sequer entusiasmo, levando muitas das vezes à troca de emprego por quase nada.

Seria esta uma boa maneira capaz de levar uma empresa ao topo? Com toda a certeza podemos responder que não, até porque, quando os trabalhadores fazem as suas tarefas de maneira forçada, tendem a desenvolver resistências, má vontade, revolta, entre outras (Luiz Paschoal, 2006).

A motivação é portanto um dos deveres do gestor para inspirar, encorajar e compelir colaboradores a executarem as suas ações e tarefas. Ao motivar, o gestor desenvolve as condições que levam as pessoas a efetuarem o seu trabalho de forma dedicada e com entusiasmo.

Diversas pessoas encontram no trabalho uma das suas maiores fontes de satisfação, em que a grande maioria do tempo e dedicação de uma pessoa é relativa ao trabalho, e se este for de certa forma desafiador e interessante, irá incitar as melhores capacidades do indivíduo, com este a encontrar uma satisfação enorme por executar a tarefa. As maiores e as mais bem-sucedidas empresas, são aquelas que possuem pessoal que emprega esforço, dedicação e imaginação no seu trabalho, e que retiram um sentimento de satisfação nisso.

É por isso, tarefa do gestor criar as condições que irão ajudar as pessoas a encontrar esta motivação e satisfação no seu trabalho. O conhecimento de formas de motivar os trabalhadores, é uma das grandes competências de um líder. Diversos estudos feitos, mostram que a produtividade humana no trabalho aumenta ou diminui consoante as pessoas assim o desejam, sendo que as pessoas desejam consoante a sua motivação (Luiz Paschoal, 2006).

2.3.2.1. Gamification

O modo como, hoje em dia, os trabalhadores interagem com a tecnologia, está a alterar a forma como trabalham e como produzem o seu rendimento e também o seu próprio conhecimento. Um dos grandes problemas que ocorrem nas organizações em termos de aprendizagem, é estar pouco direcionado para a motivação e o incentivo.

Assim, a *gamification*, pela utilização que faz dos elementos dos jogos, é considerado um processo chave para criar um ambiente de aprendizagem cativante e apelativo, capaz de promover uma motivação e um incentivo para essa mesma aprendizagem.

O conceito de *gamification* é introduzido por Nick Pelling, em 2002, descrito como a utilização de elementos típicos de jogos em situações de não-jogo, mas apenas em 2010, este termo começa a ser utilizado globalmente (Pappas, 2014). No entanto, outras fontes afirmam que Richard Bartle (1980) originou este termo (Fuchs, Fizek, Ruffino & Schrape, 2014).

Ao tentar definir o termo *gamification*, Deterding, Khaled, Nacke & Dixon (2011) defendem que se refere à utilização de elementos que caracterizam os jogos, e não dos jogos em si e que, apesar de grande parte dos cenários existentes envolverem meios digitais, isso não deverá ser uma limitação a considerar na definição de *gamification*. Defendem também que se deve considerar apenas aqueles elementos que tenham um papel significativo na jogabilidade como a existência de sistemas de recompensas, níveis de dificuldade, tabelas de pontuação, limites de tempo, limites de recursos, objetivos claros e variedade de jogo (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Apesar disto, o facto de se utilizarem esses elementos não pressupõe o desenvolvimento de um jogo propriamente dito (Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara & Dixon, 2011).

Porque se deve então, utilizar a *gamification*? Porque funciona, sendo uma maneira eficaz de manter os utilizadores ativos, empenhados e motivados (Fuchs et al., 2014), aprendendo através de novos meios e apreciando tarefas, que de outro modo seriam fastidiosas, uma vez que pode tomar várias formas e utilizar situações de competição social e de incentivo à aprendizagem através de sistemas de recompensa (Hanus & Fox, 2014), tendo como objetivo incentivar a colaboração e motivação dos envolvidos para a realização de tarefas (Simões, Aguiar, Redondo & Vilas, 2012).

2.3.3. Satisfação

Satisfação: “Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” Locke (1976)

A temática da satisfação no trabalho desperta grande interesse, tendo começado a reunir o interesse dos estudiosos desde a altura em que o modelo Taylorista foi posto em causa e em que os recursos humanos começaram a ser valorizados na organização. Desde então

têm-se visto inúmeros estudos, que associam a satisfação do trabalho com a produtividade das organizações e com a realização pessoal dos trabalhadores (Lima, Vala e Monteiro, 1995).

A satisfação do trabalho é dos temas mais estudados dentro das organizações, pois este influencia o funcionamento da empresa e contribui para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

O conceito da satisfação no trabalho é bastante difícil de definir, visto que é um estado subjetivo, que varia de pessoa para pessoa, já que diferentes pessoas perante uma situação idêntica, reagem de forma diferente (Fraser, 1983).

A satisfação tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976), ou como uma atitude (Schneider, 1975). Nos dois casos, tenta dar conta de um estado emocional positivo e de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências no contexto do trabalho.

No caso de uma pessoa se encontrar satisfeita, não obriga a uma procura ativa de um melhor rendimento ou salário, pois pode existir um trabalhador que esteja muito satisfeito, mas que não tenha atração por aquilo que lhe é exigido que faça (Silva, 1998).

É muito importante ter os trabalhadores de uma empresa empenhados, dispostos a dar o seu melhor pela empresa, alinhados com os objetivos definidos pela organização e motivados, e para que isto aconteça deverão estar satisfeitos com o trabalho, pois só assim conseguirão dar o seu melhor em prol da empresa. “ A gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objetivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir – que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso os seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo assim para o êxito sendo reconhecidas e recompensadas” (Gomes e Borba, 2011, p. 243).

2.3.4. Teorias Motivacionais

Tanto a satisfação no trabalho, como a motivação, variam de intensidade de individuo para individuo, e até no mesmo individuo consoante a situação. Várias teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos para compreender e explicar estes conceitos e comportamentos.

2.3.4.1. A Escola das Relações Humanas

Ao analisar as teorias sobre a temática da satisfação e motivação no trabalho, segundo Silva (2000), o elemento psicossocial teve uma importância tremenda no estudo do comportamento humano, em contexto organizacional, destacando-se Elton Mayo, com a escola das relações humanas, que consistiram nas investigações de Hawthorne, desenvolvidas entre 1924 e 1931, na Universidade de Harvard.

Através dos resultados obtidos pela pesquisa, Mayo (1959) concluiu que as pessoas não são motivadas apenas pela componente salarial ou pelas condições de trabalho, mas também pelo reconhecimento e pelo sentimento de pertença. Com esta experiência, vários teóricos aperceberam-se que a produtividade era afetada por fatores psicológicos e não apenas por fatores fisiológicos, como se presumia, em que o ambiente de trabalho, os padrões de supervisão e de relacionamento interpessoal também interferiam no comportamento demonstrado pelos trabalhadores (Sousa, 1998).

Nesta teoria da escola de relações humanas, os objetivos motivacionais estavam orientados para que as pessoas se sentissem úteis e importantes. Mais, era necessário atender ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem ser esquecido o reconhecimento individual de cada um deles (Bergamini, 1997).

O incentivo dado através do salário, deixa de ser o fator mais relevante em termos motivacionais, surgindo várias possibilidades, onde ganha importância a competência da supervisão, em que é encorajada a participação dos seus subordinados, num ambiente de entendimento mútuo e de grupo. O grupo informal é portanto valorizado, assim como o clima organizacional, que favorecem o bom relacionamento interpessoal, e a satisfação das necessidades sociais dos participantes do grupo de trabalho (Bergamini, 1997).

Ainda segundo Bergamini (1997), na escola das relações humanas, defende-se que é, em grande parte, dentro das organizações que os indivíduos satisfazem as suas necessidades, sejam elas de reconhecimento como pessoa, de aceitação pelo grupo ou de valorização profissional.

No entanto, existem algumas críticas em relação a esta teoria, visto que dá pouca atenção às necessidades da empresa, principalmente à sua função lucrativa; menospreza a importância da estrutura formal das organizações; ao facto de Elton Mayo se ter limitado ao mesmo ambiente restrito de pesquisa, neste caso a fábrica, sem ter testado e verificado outro tipo de organizações como bancos, hospitais, entre outros; e o facto de se focar em demasia na motivação humana, neste caso na necessidade de pertença a um grupo, quando

investigações já realizadas revelavam que esta não possui o mesmo significado para todas as pessoas nem para todas as culturas.

2.3.4.2. Teoria das Necessidades

Tudo começa em meados da década de quarenta, em que Abraham Maslow, percebendo as necessidades humanas como determinantes da motivação, anuncia a sua teoria sobre este tema. A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis básicos, contando com as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e realização pessoal (Sousa, 1998). A base da pirâmide constitui as necessidades de baixo nível, que são as fisiológicas e de segurança, sendo que o topo da pirâmide compreende as necessidades de nível alto, ou seja, representam a busca pela individualização do ser, sendo as necessidades sociais, de estima e de realização pessoal. À medida que um nível de necessidade é alcançado, o próximo torna-se dominante (Robbins, 2002).

Robbins (2002) define cada nível da seguinte forma:

- Fisiológicos: Incluem fome, sede, abrigo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção.
- Realização pessoal: a intenção de se tornar tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, incluindo crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

A pirâmide é dividida em dois níveis porque existe uma diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos, ou seja, remuneração, local de trabalho adequado, e segurança no emprego, sendo que um trabalhador que esteja numa empresa em que esta paga salários mais elevados, terá a maioria das suas necessidades básicas atendidas. Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que segundo Bergamini (2008), diz respeito à necessidade de auto realização, a busca de individualização, em que a pessoa pode ser ela mesma, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder a sua individualidade (Robbins, 2002).

No entanto, como todas as teorias, existem algumas críticas, entre elas o facto de se defender que uma pessoa é capaz de se sentir realizada, sem conseguir uma total satisfação das suas necessidades. Outra crítica desta pirâmide, provem do facto de existirem pessoas que se sentem realizadas sem passar por todas as etapas estabelecidas.

2.3.4.3. Teorias X e Y de McGregor

As teorias X e Y foram apresentadas por Douglas McGregor, em que mostrava a percepção dos administradores acerca da natureza e motivação dos trabalhadores na forma destas duas teorias (Queiroz, 1996).

Nas teorias X e Y, McGregor (1960), depois de observar o modo como os executivos tratavam os trabalhadores, defende a divisão do ser humano em dois grandes grupos. A teoria X apresenta premissas com uma visão negativa do comportamento humano, e a teoria Y apresenta premissas com uma visão positiva desse mesmo comportamento.

Se comparadas com a teoria das necessidades de Maslow, pode-se afirmar que a teoria X representa as necessidades de baixo nível como dominantes do indivíduo, enquanto a teoria Y diz respeito às necessidades de nível alto que dominam os indivíduos.

A teoria X diz respeito às ideias que estão relacionadas à relação indivíduo-trabalho, que supõe que os trabalhadores não estão interessados em assumir responsabilidades, pois preferem ser dirigidos e são motivados apenas pelo dinheiro, benefícios materiais e também pela ameaça de punição. Já a teoria Y pressupõe que os trabalhadores não são indolentes e irresponsáveis por natureza, sendo possível nestes casos, autodirigirem-se e serem criativos no seu trabalho, no caso de serem devidamente motivados.

Segundo McGregor, o indivíduo através do trabalho, preenche apenas as suas necessidades básicas, sendo que para preencher as restantes necessidades, estas deverão ser atendidas fora do local de trabalho.

Segundo Rodrigues (1999), o facto de não haver oportunidade de satisfazer as necessidades de nível alto, leva a graves consequências comportamentais, e é por isso, que McGregor propõe a teoria Y, em que é proporcionado ao indivíduo, condições para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho passem também a ser satisfeitas no mesmo.

O princípio fundamental que provem da teoria Y é o da integração, com a criação de condições que possam permitir aos membros da organização, de alcançarem os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa (McGregor, 1992).

2.3.4.4. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Esta teoria surge em 1959, através de um estudo que Frederick Herzberg realiza a um grupo de engenheiros e contabilistas nos Estados Unidos da América. Foi pedido aos trabalhadores que indicassem um momento em que se tivessem sentido incrivelmente bem no trabalho e outro em que se tivessem sentido bastante mal.

Ao concluir o estudo, Herzberg pôde observar que a motivação é composta por dois fatores independentes e específicos (Pinto, 2002).

Notou-se, durante o estudo, que quando existia uma atitude positiva e quando havia contentamento do trabalhador com o emprego, isso devia-se, principalmente à conclusão das tarefas. Já a atitude negativa e o descontentamento do trabalhador face ao emprego, devia-se principalmente, às condições que rodeavam o mesmo (Herzberg, 1993).

Estes primeiros fatores, designados como higiénicos, são extrínsecos, ou seja, dizem respeito ao contexto em que o trabalho é realizado. Quando estes estão presentes num grau elevado evitam a insatisfação do individuo, e quando estão num grau mais baixo, provocam insatisfação. Estes fatores, por si só, não geram motivação (Ferreira et al, 2011), nem têm grande influência no comportamento dos trabalhadores.

Segundo Herzberg (1993), são fatores higiénicos as condições de trabalho, as relações interpessoais, o salário, o tipo de supervisão e as políticas da organização e da administração.

Já o segundo conjunto caracterizado por Herzberg (1993), inclui o progresso na carreira, a responsabilidade pelo trabalho desempenhado, o gosto pelo trabalho em si, o reconhecimento e a realização, sendo estes classificados como fatores motivadores e estabelecendo uma relação entre o individuo e o próprio trabalho, e são por isso, designados intrínsecos. Quando estes estão presentes, levam a um nível elevado de motivação, estimulando os indivíduos a um melhor desempenho (Pinto, 2002).

Para Herzberg, o oposto de satisfação no trabalho não significa obrigatoriamente que haja insatisfação, mas sim ausência de satisfação, assim como, o oposto de insatisfação no trabalho, não significa satisfação, mas sim ausência de insatisfação (Oliveira, 2009).

Por último, no caso de os gestores pretenderem motivar os seus colaboradores, devem procurar satisfazer os fatores motivadores, mas se quiserem colaboradores não insatisfeitos, devem preocupar-se apenas com os fatores higiénicos (Freitas, 2006).

2.4. Resumo

Como já foi referido anteriormente, todos nós podemos dizer que conhecemos organizações, por utilizar os seus produtos e serviços. Estas organizações podem ser públicas como privadas, de maior ou menor dimensão, fornecedoras ou prestadoras de serviços.

Uma organização ou empresa está dirigida a produzir serviços ou bens, de modo a atingir os seus próprios objetivos estabelecidos, podendo lucrar ou não através destes, mas tendo sempre em atenção as ligações entre pessoas e os recursos.

Segundo Fayol (1916), a gestão tinha cinco funções, que seriam o planeamento, organização, controlo, coordenação e comando. Já Peter Drucker (1954) afirma serem quatro as funções, entre elas planear, organizar, controlar e dirigir.

Através destas funções, é possível determinar o desempenho da organização através de dois conceitos, a eficiência e a eficácia. O primeiro diz respeito à quantidade produzida com o valor dos recursos usados para atingir a meta ou objetivo, isto é, fazer bem as coisas. Já o segundo mostra o grau com que a organização atinge os objetivos e metas delineadas, ou seja, relaciona-se com fazer as coisas bem.

Em relação às Teorias de Gestão, abordei a perspetiva estrutural que tem como abordagem a clássica, que surge na chegada das primeiras grandes empresas industriais, num contexto em que as técnicas de produção eram pouco desenvolvidas, sendo que as condições dos trabalhadores eram muitas das vezes precárias. Nesta perspetiva destacam-se a gestão científica, os princípios administrativos e a organização burocrática.

A perspetiva humanista ganhou a sua força no final do século XIX, em que há uma maior compreensão do comportamento, das necessidades e das atitudes das pessoas no trabalho, deixando de incidir tanto nas tarefas como nos anos anteriores. Gerem antes os fatores psicológicos e sociais no trabalho para que seja possível aumentar a produtividade e o bem-estar. O foco é a organização informal, a motivação, a liderança, comunicação e as dinâmicas de grupo, ou seja, o ambiente social. Nesta perspetiva destaca-se o movimento das relações humanas.

Em meados dos anos quarenta, a matemática, a estatística e também outros métodos quantitativos, começaram a ser utilizados para tomar decisões e para resolver problemas mais complexos, destacando-se a perspectiva integrativa, mais concretamente as Ciências da Gestão Quantitativa, a Teoria dos sistemas, a Teoria contingencial e a Teoria da qualidade total.

Como última perspectiva, temos a perspectiva Contemporânea, na qual se insere a temática da organização em aprendizagem, ou *learning organization* (Peter Senge,1990). Esta diz respeito a uma organização que é pró-ativa, ou seja experimenta, melhora, muda, aprende e cresce com vista em atingir os seus objetivos. Os membros da organização identificam os problemas e é dado ênfase na resolução destes, mas também na satisfação de satisfazer os clientes. Neste tipo de organização, temos como elementos a partilha de informação e de conhecimento, uma estrutura baseada em equipas e a delegação de poder. Nesta temática, insere-se ainda a temática do *Technology-driven Workplace*.

No que diz respeito à estratégia, segundo Andrews (1971), estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas, e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Já para Hofer & Schandel (1978), defendem que estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Aqui surge a preocupação com o meio envolvente, visto que este já começa a ser relevante na estabilidade / instabilidade da empresa.

Temos também Mintzberg (1988), que tem uma definição de estratégia sendo uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, ou seja, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Ao falar de estratégia, devemos falar de vários modelos deterministas, como é o caso do modelo ecológico de população, em que a variação, a seleção e a retenção representam a dinâmica de mercado, sendo estas as forças que determinam quem sobrevive, ou seja, quem terá sucesso. Em cada configuração distinta da envolvente encontram-se em equilíbrio apenas as formas organizacionais otimamente adaptadas às exigências da envolvente (Hannan & Freeman, 1977).

Temos o modelo básico da organização industrial, em que a estrutura (mercado), o comportamento (das empresas) e a performance são os conceitos chave, em que a estrutura do mercado é que vai determinar o comportamento da empresa e a sua performance.

Já o modelo das cinco forças de Porter, defende que a intensidade de concorrência numa dada indústria depende de cinco forças, sendo elas o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos compradores, a concorrência de produtos substitutos, a concorrência potencial (ameaça de novas entradas) e a concorrência atual. Juntos levam a empresa para o lucro zero, ou seja, é o mercado enquanto um todo com cinco componentes que determina o sucesso da empresa e do seu posicionamento, e a esta resta posicionar-se de acordo com o poder de negociação ou com a proteção contra estas forças competitivas.

Assim, “o objetivo de uma estratégia competitiva para um negócio é encontrar uma posição na indústria que defenda a empresa das forças competitivas ou as influencie a seu favor” [Porter, 1985].

Por último, o modelo do ciclo de vida do produto, defende que as empresas devem adequar o seu comportamento à fase de vida do seu ciclo de vida ou ciclo de vida dos seus produtos. Para tal existem quatro fases, sendo a primeira fase a da introdução, em que há elevados custos, pouco retorno, alguma turbulência, volume de produção não muito elevado, maiores preocupações estratégicas para com os fornecedores e imagem. A segunda fase é o crescimento, em que é escolhido o modelo padrão e a relação qualidade/preço. A terceira fase diz respeito à maturidade, em que há preocupações estratégicas, em termos de manter o posicionamento, preocupações de imagem e qualidade do produto. Como última fase, temos o declínio.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, é crítico considerar que a gestão de recursos humanos contribui para a produtividade das organizações ao tomar decisões sobre o recurso mais valioso, complexo e difícil de controlar, as pessoas.

A gestão de recursos humanos envolve o contributo de áreas muito diversas, numa abordagem multidisciplinar, envolvendo a compreensão dos processos psicológicos e psicossociais subjacentes aos comportamentos individuais e em grupo, o domínio de técnicas de planeamento, organização e controlo de gestão, o conhecimento do mercado de trabalho, enquadramento legal e características do sector económico de atividade e conhecimentos de higiene e segurança no trabalho.

Na gestão de recursos humanos convergem as áreas científicas da psicologia, sociologia, gestão de empresas, direito do trabalho, economia, educação, entre outras tantas.

As organizações consistem em conjuntos de indivíduos que interagem de uma forma organizada com o objetivo de transformarem os recursos em bens e serviços para satisfazerem diferentes necessidades sociais.

A gestão de recursos humanos refere-se a todas as atividades associadas com a gestão das relações de emprego existentes na organização (Boxall e Purcell, 2003), ou, a gestão de recursos humanos consiste na gestão do trabalho e das pessoas em direção a fins desejáveis, sendo uma atividade fundamental em qualquer organização que empregue pessoas (Boxall et al., 2010).

Durante vários anos, os gestores acreditaram que a simples necessidade de ter um emprego seria suficiente para motivar as pessoas a realizarem as tarefas, e vendo a questão deste modo, poder-se-á até concluir que a necessidade constitui o motivo do esforço (Luiz Paschoal, 2006). A motivação das pessoas consistia na obrigação de terem de fazer o seu trabalho, de qualquer maneira, sem qualquer compromisso, sem demonstrar interesse ou sequer entusiasmo, levando muitas das vezes à troca de emprego por quase nada.

Seria esta uma boa maneira capaz de levar uma empresa ao topo? Com toda a certeza podemos responder que não, até porque, quando os trabalhadores fazem as suas tarefas de maneira forçada, tendem a desenvolver resistências, má vontade, revolta, entre outras (Luiz Paschoal, 2006).

A motivação é portanto um dos deveres do gestor para inspirar, encorajar e compelir colaboradores a executarem as suas ações e tarefas. Ao motivar, o gestor desenvolve as condições que levam as pessoas a efetuarem o seu trabalho de forma dedicada e com entusiasmo.

A satisfação do trabalho é dos temas mais estudados dentro das organizações, pois este influencia o funcionamento da empresa e contribui para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

É muito importante ter os trabalhadores de uma empresa empenhados, dispostos a dar o seu melhor pela empresa, alinhados com os objetivos definidos pela organização e motivados, e para que isto aconteça deverão estar satisfeitos com o trabalho, pois só assim conseguirão dar o seu melhor em prol da empresa. “ A gestão estratégica das organizações

e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objetivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir – que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso os seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo assim para o êxito sendo reconhecidas e recompensadas” (Gomes e Borba, 2011, p. 243).

Ao analisar as teorias sobre a temática da satisfação e motivação no trabalho, segundo Silva (2000), o elemento psicossocial teve uma importância tremenda no estudo do comportamento humano, em contexto organizacional, destacando-se Elton Mayo, com a escola das relações humanas, que consistiram nas investigações de Hawthorne, desenvolvidas entre 1924 e 1931, na Universidade de Harvard.

2.5. Questões de Investigação

Este estudo tem como objetivo principal, compreender a motivação e satisfação dos indivíduos no trabalho, e de que maneira a estratégia e gestão da organização contribui para essa motivação.

As questões que se colocam e às quais se pretende uma resposta são:

1. Quais os indicadores que levam a uma maior satisfação no local de trabalho.
2. Quais os indicadores que levam a uma maior motivação no local de trabalho.
3. Os indicadores escolhidos estão relacionados com a componente pessoal ou profissional do colaborador.

3. Parte Metodológica

3.1. Investigação Científica

A Investigação Científica é um método de aquisição de conhecimentos que permite encontrar respostas para questões precisas. Consiste em descrever, explicar, prever e verificar factos, acontecimentos ou fenómenos.

Constitui assim, o método por excelência que permite adquirir esses mesmos conhecimentos.

As definições fornecidas em numerosas obras que tratam do assunto diferem muitas vezes entre si, mas estão de acordo quanto a definirem a investigação como uma estratégia ou um processo racional que visa a aquisição de conhecimentos. O processo consiste em examinar fenómenos com vista a obter respostas a questões determinadas que se deseja aprofundar.

Segundo Kerlinger (1973), a investigação é definida como um método empírico, sistemático e controlado que serve para verificar hipóteses, no que diz respeito a relações presumidas entre fenómenos naturais. Pressupõe neste caso a predição e o controlo dos fenómenos, que são objeto da experimentação, assim como a verificação das hipóteses. Para Kerlinger (1973), a investigação parece assentar essencialmente na verificação de hipóteses.

Esta definição revela alguns problemas para as disciplinas que têm uma função clínica ou social e nas quais a descrição dos fenómenos constitui um aspeto importante de desenvolvimento dos conhecimentos.

Já Seaman (1987), definiu a investigação científica como um processo sistemático de colheita de dados observáveis e verificáveis no mundo empírico, isto é, no mundo que é acessível aos nossos sentidos, com vista a descrever, explicar, prever ou controlar fenómenos. Esta definição tem a vantagem de considerar diversos níveis ou funções de investigação relacionados com os conhecimentos de que se dispõe sobre um determinado assunto.

A descrição determina a natureza e as características dos fenómenos e por vezes sugere certos tipos de relações possíveis entre os fenómenos. A um nível mais elevado, a explicação dá conta das relações entre os fenómenos e clarifica a sua razão de ser. Quanto à predição e ao controlo, servem para avaliar a probabilidade de que um determinado resultado se produza numa dada situação após a introdução de um elemento exterior.

Algumas definições de investigação são mais gerais e aplicam-se a diferentes abordagens. Como tal, Burns e Grove (2001) caracterizam a investigação como um processo sistemático, que visa a validação de conhecimentos já adquiridos e a produção de novos que, de forma direta ou indireta, influenciem a prática. Esta teoria insiste pois, na finalidade da investigação. Engloba, não só as investigações estritamente objetivas, mas também as que se apoiam em métodos subjetivos.

O rigor, associado à investigação científica, permite assegurar que a representação que é dada da realidade seja fiel aos factos ou aos fenómenos. Já o método, fornece à investigação o seu carácter sistemático, que se define como um conjunto de processos racionais que tendem a um fim determinado.

3.2. Investigação Quantitativa

Este método de investigação é o mais conhecido. É caracterizado pela medida de variáveis obtendo resultados numéricos que podem ser generalizados a outros contextos ou até mesmo populações. Apela a explicações, predições e também ao estabelecimento de relações de causa e efeito (Fortin, 2006). De acordo com este método, os fenómenos humanos são previsíveis e controláveis (Burns e Grove, 2001).

Pode dizer-se que este método tenta explicar e prever algo através da medida das variáveis e pela análise de dados numéricos.

Este tipo de investigação tem como base o paradigma positivista, que tem origem nas ciências físicas, ou seja, a verdade é absoluta e os factos e princípios estão presentes independentemente dos contextos histórico e social. Assenta na base de que se algo existe, pode ser medido. Para os investigadores, para melhor compreender um fenómeno, deve-se decompô-lo pelos elementos que o constituem e identificar as relações entre eles do que considerar a totalidade (Norwood, 2000).

A investigação quantitativa tem como apoio a crença de que os seres humanos são compostos por partes que podem ser medidas e controladas, como as características psicológicas, fisiológicas e sociais, podendo abstrair-se a situação em que se encontram os participantes.

O principal objetivo desta investigação é o estabelecimento de factos, pondo em evidência relações entre variáveis através da verificação de hipóteses, predizendo resultados de causa e efeito ou verificando teorias ou preposições teóricas (Fortin, 2006). A investigação

quantitativa tem como objetivo a generalização a populações alvo dos resultados obtidos com amostras.

3.2.1. Investigação Descritiva

A investigação descritiva foca-se na descoberta de novos conhecimentos, descrevendo fenómenos existentes, determinando a frequência em que ocorre um determinado fenómeno numa dada população. Geralmente é usado quando não existe, ou existe pouco conhecimento sobre um determinado assunto. Os métodos usados, para recolher dados junto dos participantes são a observação, entrevista ou questionário, para que seja possível definir as características de uma população.

3.2.2. Investigação Correlacional

A investigação correlacional tem como base os estudos descritivos, estabelecendo relações entre conceitos ou variáveis. Com os conhecimentos que temos à disposição, procura-se descobrir quais os conceitos em jogo e determinar se há relações entre eles (Fortin, 2006). Verifica-se, então, com a ajuda de hipóteses, as relações que existem entre um determinado número de variáveis precisas, para que em seguida se possa explicar de que maneira estas variáveis estão ligadas entre si.

3.2.3. Investigação Experimental

Em geral, a investigação experimental procura verificar relações de causa e efeito entre variáveis. Os estudos experimentais encontram-se a um nível de investigação mais elevado, no plano dos conhecimentos, apoiando-se nos conhecimentos adquiridos em estudos anteriores para testar as hipóteses causais. Um estudo experimental apresenta três características, a intervenção ou tratamento em situação de investigação, estabelecimento de um grupo de controlo e a repartição aleatória dos participantes no grupo experimental e no grupo de controlo (Fortin, 2006).

Por vezes, é difícil obter um grupo de controlo e a repartição aleatória, sendo que nestes casos, o estudo é considerado como quase-experimental ou pré-experimental.

3.3. Investigação Qualitativa

A investigação qualitativa consiste em descrever modos ou tendências, fornecendo uma descrição e uma compreensão alargada de um fenómeno (Parse, 1996). De acordo com este tipo de investigação, os fenómenos são únicos não sendo previsíveis, sendo os esforços orientados para a compreensão total do fenómeno estudado.

Para Paillé (1996), a investigação qualitativa considera as investigações no meio das ciências humanas e sociais, com o objetivo da compreensão dos fenómenos como se encontram no meio natural, considerando o assunto em estudo sob um amplo ponto de vista, ou seja, recolhendo dados que não requerem quantificação, como os que resultam de entrevistas, observações ou recolhas de documentos, tendo por isso mais em consideração os resultados que conduzem à exposição de um relato ou à formulação de uma teoria.

É correto dizer que, este tipo de investigação se baseia na existência de várias realidades, em que cada uma delas se baseia nas perceções dos indivíduos mudando com o passar do tempo, em que o conhecimento da realidade não tem um sentido senão para um contexto em específico ou para uma determinada situação (Munhall e Boyd, 1993).

Na investigação qualitativa, o número de participantes não é definido, dependendo dos dados que forem recolhidos, intervindo assim a noção de amostra teórica. Existe sim, a saturação que ocorre quando os temas e as categorias se tornam repetitivas e a recolha de dados já não fornece novas informações.

3.3.1. Fenomenologia

A fenomenologia é considerada uma abordagem indutiva que como objetivo estudar determinadas experiências, como são vividas e descritas pelas pessoas. Tenta compreender um determinado fenómeno, identificando a essência do ponto de vista das pessoas que o viveram ou que fizeram experiência (Fortin, 2006). A fenomenologia pode ser considerada uma doutrina filosófica e um método de investigação.

Por hábito, os dados são recolhidos com recurso a entrevistas ou observações não estruturadas, sendo estas entrevistas registadas e transcritas integralmente por escrito.

3.3.2. Etnografia

A etnografia, ou investigação etnográfica, diz respeito a uma abordagem sistemática que tende observar, descrever e analisar o género e estilo de vida de uma cultura ou até mesmo subcultura. Tem como objetivo a compreensão de um grupo humano, em que se inserem as suas crenças, a forma de viver e a adaptação à mudança. Neste tipo de investigação, os dados são recolhidos através de observações, de observação participante e de entrevistas (Fortin, 2006).

3.3.3. Teoria Fundamentada

É uma abordagem indutiva que tende a descrever problemas presentes em contextos sociais definidos, bem como o modo de como as pessoas os enfrentam. Criada a partir das ciências sociais, resulta principalmente do interaccionismo simbólico, teoria esta fundamentada por Margaret Mead (Fortin, 2006).

O principal objetivo é chegar a uma teoria explicativa dos fenómenos sociais, sendo que os dados são recolhidos através de entrevistas, de observações participantes e não participantes e de registos.

4. Metodologia

Para poder prosseguir no estudo da temática em foco, foi necessário proceder a uma análise de dados.

Esta fase de estudo teve como base a realização de um questionário (Ver Anexo A). Este questionário possibilitou a obtenção dos dados pretendidos para responder às questões colocadas anteriormente neste estudo ou investigação. Através dos questionários já respondidos, pode realizar-se o tratamento estatístico das respostas dadas pelos colaboradores no questionário distribuído para preenchimento. Este tratamento estatístico, possibilitou a análise de dados, que permitiu assim responder às questões já apresentadas.

Com este estudo pretendeu-se apurar as características da população em estudo, quais os indicadores que levam a uma maior satisfação no local de trabalho, quais os indicadores que levam a uma maior motivação no local de trabalho e quais os indicadores escolhidos que estão relacionados com a componente pessoal ou profissional do colaborador.

4.1. Apresentação da Empresa

Das várias técnicas existentes para recolha de informação, foi escolhido o questionário pelas suas características, pelo objetivo e objeto de estudo que é proposto. Permite assim consentir um elevado número de informações sobre os colaboradores em estudo, analisando os pontos fortes dos pontos menos fortes existentes na empresa em questão. Segundo Quivy (1998), o questionário consiste numa interrogação sistemática de um conjunto de indivíduos. Esta técnica está principalmente vocacionada para dar a conhecer uma determinada população, a sua situação social, profissional, familiar, as suas opiniões e valores.

A empresa em estudo, bastante conhecida no seu sector de atividade, a YoungNetwork Group, está presente em vários países do mundo, entre eles Espanha, Reino Unido, Angola, Moçambique, Dubai, Cabo Verde, Croácia, Sérvia, Colômbia, Macedónia e Portugal.

Esta empresa, que conta já com 16 anos de existência e dois prémios Marketeer nos anos de 2016 e 2017, emprega cerca de 170 colaboradores espalhados pelos escritórios nos países em que está inserida. É uma empresa especialista em Public Relations, com aproximadamente 190 clientes em todo o globo.

A YoungNetwork Group, a nível nacional tem escritórios no Porto e Lisboa, possuindo 6 departamentos distintos entre eles o departamento Carmen, Alice, Mary, Taylor, JD Young e Bitzer.

O departamento Carmen tem como focos a publicidade, o *design* e a ativação de marca, sendo um departamento muito virado para a criatividade, assim como o departamento Alice, mas que se foca na Gestão de Redes e Planeamento de Ações.

Já o departamento Mary, consiste numa agência de Eventos, o departamento Taylor está relacionado com a comunicação, o departamento JD Young trata da vertente de assessoria e consultoria, e por último, o departamento Bitzer, que está ligado aos jogos *online*, ou seja, é uma agência de impulsionadores que dão a conhecer os jogos (eSports).

Para a realização deste questionário, foquei-me nas duas agências responsáveis pela criatividade, a Carmen e também a Alice, que contam com um total de vinte e cinco colaboradores, incluindo a chefia. Ao todo, foram respondidos vinte questionários, que me possibilitaram estudar.

5. Estudo de Caso

Objetivo

A partir da revisão da literatura referida anteriormente, sobre variados conceitos de estratégia organizacional, gestão organizacional e gestão de recursos humanos, elaborei um questionário de forma a avaliar e testar o nível de satisfação e motivação dos trabalhadores da YoungNetwork Group, bem como descobrir os pontos a que estes mesmos trabalhadores mais importância dão.

Amostra

Para a realização do questionário, tal como foi referido anteriormente, foi aplicado a duas agências, a Carmen e a Alice, que ao todo são compostas por 25 trabalhadores, em que 5 dizem respeito à chefia, e como tal, não foi aplicado o dito questionário, sendo aplicado aos restantes 20 trabalhadores.

Questionário

Dado que esta pesquisa implicou uma matéria complexa e frágil, reuni de uma forma objetiva e clara as informações necessárias para que este estudo fosse credível e conciso.

Este questionário foi dividido em três partes.

Parte 1 – “Caracterização geral dos trabalhadores”, onde se pretendeu caracterizar a experiência profissional dos trabalhadores, os anos de serviço dentro a empresa e o tipo de funções desempenhadas.

Parte 2 – “Caracterização do nível de satisfação e motivação”, tinha o objetivo de avaliar o nível de satisfação e motivação sobre vários temas relacionados com a empresa em estudo, como as suas políticas e também tentar perceber o que motiva e satisfaz os trabalhadores.

Parte 3 – “Considerações Finais”, questões bastante diretas realizadas para que os trabalhadores respondessem com a máxima sinceridade acerca da satisfação e motivação nos seus locais de trabalho.

Procedimentos de recolha e análise de dados

Este questionário foi realizado através da ferramenta “*Google Forms*”, em que o link para a realização do questionário foi enviado para todos os trabalhadores por e-mail, onde foi explicado o objetivo do estudo e foi solicitada a participação de todos, onde foi referido o anonimato das respostas.

Os resultados obtidos foram submetidos a análises estatísticas descritivas simples, de modo a sintetizar e representar de forma compreensível e direta a informação contida nos questionários.

Caracterização demográfica da amostra

Como referido anteriormente, este questionário foi realizado de forma confidencial, para assim garantir o máximo de rigor e sinceridade nas respostas obtidas. No entanto, foram considerados aspetos relevantes que em nada colocaram o anonimato em causa, como a experiência profissional, tempo na empresa e funções desempenhadas.

O questionário foi entregue a todos os colaboradores. Dos 20 entregues, obtive 20 respostas, ou seja, houve uma taxa de resposta 100% por parte da amostra.

A taxa de resposta por departamento da empresa foi:

- Número de respostas do departamento Carmen = 13
- Número de respostas do departamento Alice = 7

Caracterização dos colaboradores quanto à experiência profissional

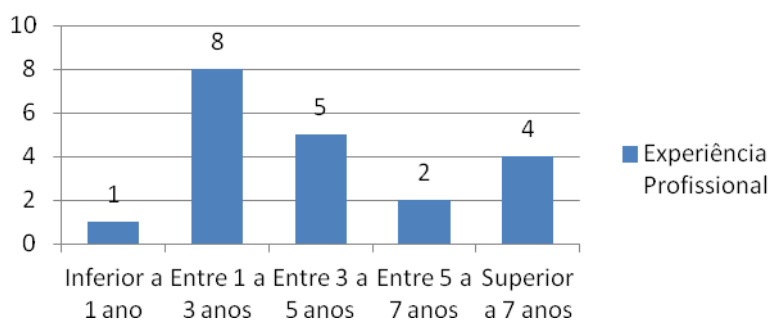


Gráfico I – Experiência Profissional

Ao analisar os resultados obtidos, foi possível perceber que no conjunto dos dois departamentos, 65% dos trabalhadores têm uma experiência profissional inferior a 5 anos. É possível observar também que a YoungNetwork Group não tem receio em apostar em jovens com pouca experiência profissional, que se deve ao facto da empresa ser da vertente criativa.

Caracterização dos colaboradores quanto ao tempo na empresa

A YoungNetwork Group é uma empresa já com alguma história, e os seus departamentos apostam fortemente no crescimento e expansão. A média do tempo de serviço prestado pelos colaboradores nos departamentos Carmen e Alice é de 2 anos e 8 meses, em que a pessoa que trabalha há mais tempo, já conta com 10 anos ao serviço da empresa, e a mais recente conta com apenas 3 meses, ou seja, verifica-se que houve uma contratação recente. Esta situação pode ser bastante positiva, visto que os colaboradores mais antigos acolhem e integram os novos colaboradores, e estes adquirem conhecimentos com os colaboradores mais experientes.

Caracterização dos colaboradores quanto às funções desempenhadas

Após a análise das respostas, verificou-se que nestes departamentos existe um forte contacto com os clientes, visto que 11 pessoas afirmaram trabalhar em *front office*, ou seja, desempenham funções diretamente com o cliente, enquanto 9 pessoas afirmaram trabalhar em *back office*, em que as funções são desempenhadas a nível de processamento de informação. A meu ver, são resultados que não causam surpresa dada a área de negócio em que a empresa se encontra estabelecida.

Avaliação da satisfação dos colaboradores

No questionário realizado foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo que o número 1 indica que o trabalhador está muito insatisfeito, o número 2 indica que o trabalhador está insatisfeito, o número 3 indica que o trabalhador é indiferente, o número 4 indica que o trabalhador está satisfeito e o número 5 indica que o trabalhador está muito satisfeito.

Satisfação global

Em relação a este ponto, tentei avaliar os indicadores:

1. Contributo para o desempenho global da organização;
2. Satisfação com a imagem da organização no ambiente competitivo;
3. Satisfação com o envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão;
4. Satisfação com o envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento.

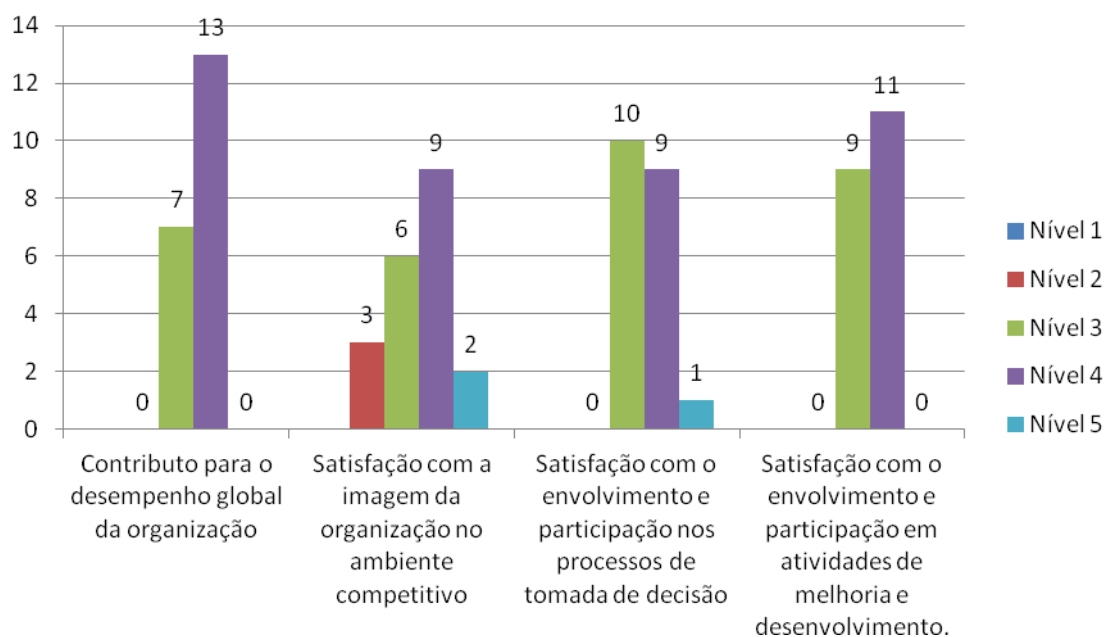


Gráfico II – Satisfação Global

Como se pode observar no Gráfico II, os trabalhadores sentem-se de uma forma global, satisfeitos com o seu trabalho, mas não tanto com a sua participação dentro da organização, nem com a imagem da organização no ambiente competitivo, dois pontos que deveriam ser

alvo de melhoria por parte da chefia. No entanto, os valores obtidos mostram que há predominância nos níveis 3 e 4, que dizem respeito ao nível indiferente e satisfeito.

Satisfação com a comunicação, gestão e sistemas de gestão

Para a avaliação da satisfação com a comunicação, gestão e sistemas de gestão, avaliei os seguintes indicadores:

1. Comunicação efetuada pela chefia;
2. Satisfação com a forma como são fixados os objetivos individuais e comuns dentro da organização;
3. Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objetivos fixados;
4. Satisfação com o sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo;
5. Satisfação com a remuneração e outros benefícios adicionais;

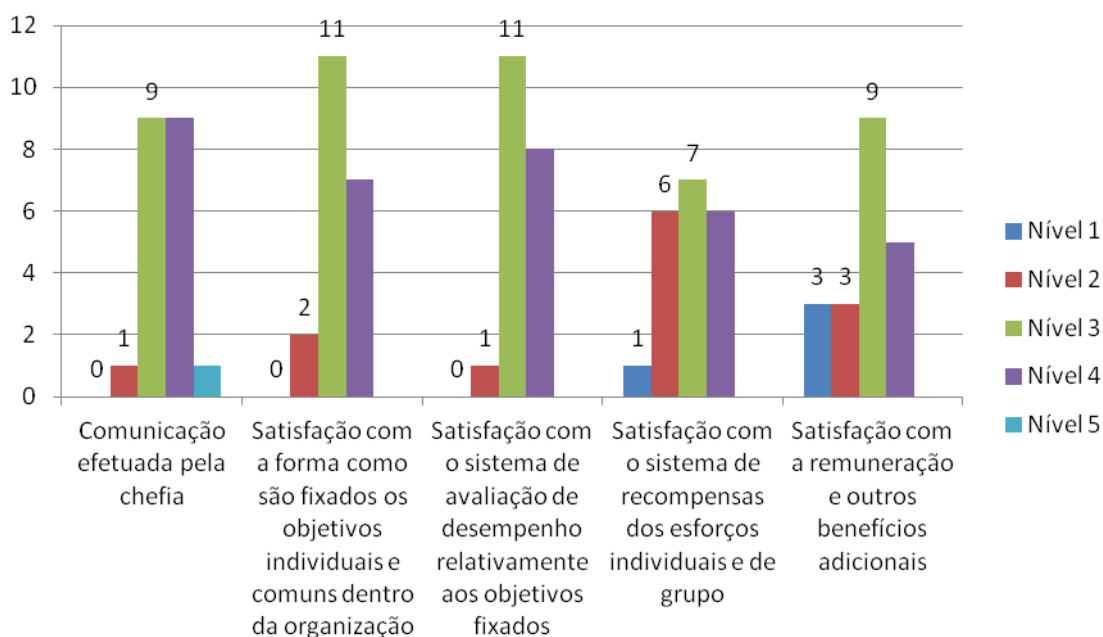


Gráfico III – Satisfação com a comunicação, gestão e sistemas de gestão

Ao analisar estes resultados, observa-se que na comunicação efetuada pela chefia, na satisfação com a forma como são fixados os objetivos individuais e comuns dentro da organização e a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objetivos fixados, têm mais respostas de nível 3, ou seja medianos, mas com

algumas respostas de nível 4, o que significa que não há muito descontentamento nestas áreas. Já a satisfação com o sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo, e a satisfação com a remuneração e outros benefícios adicionais, nota-se algum descontentamento por parte de alguns trabalhadores, logo deveriam ser explorados estes pontos, para que esta situação possa ser resolvida da melhor maneira.

Satisfação com as condições de trabalho

Para analisar a satisfação com as condições de trabalho, foram avaliados os seguintes indicadores:

1. Qualidade das relações interpessoais entre colegas, funcionários e as chefias;
2. Satisfação com a forma como o horário de trabalho é aplicado na organização;
3. Satisfação com a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;
4. Satisfação com as oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais;
5. Satisfação com as oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção;
6. Satisfação com a igualdade de tratamento dentro da organização.

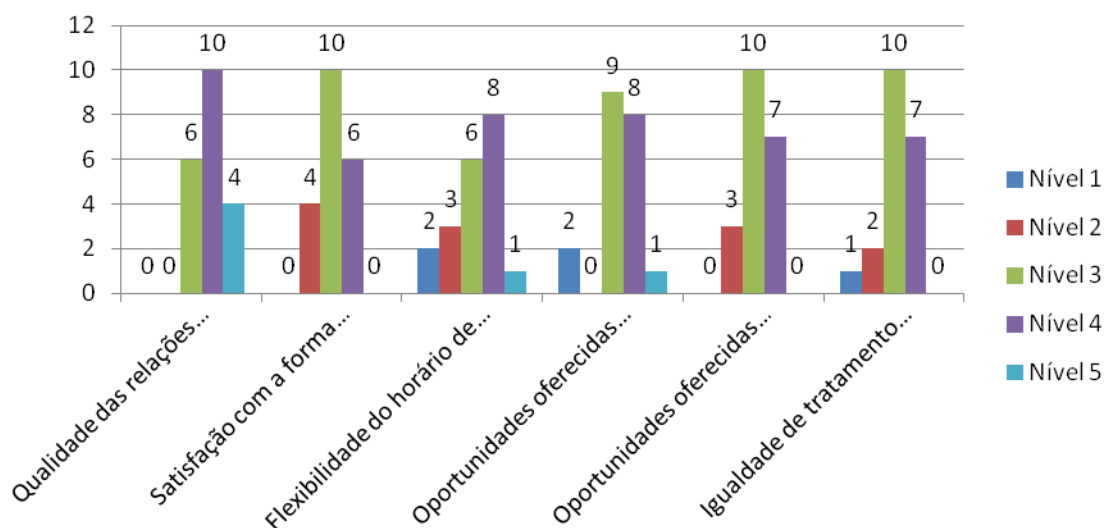


Gráfico IV – Satisfação com as condições de trabalho

Em relação às condições de trabalho, em alguns pontos nota-se que alguns trabalhadores não estão satisfeitos com a flexibilidade do horário de trabalho, bem como com as oportunidades oferecidas e com a igualdade de tratamento. Seria importante para a empresa ter em atenção estes indicadores, para conseguir melhorar o bem-estar no local de trabalho, visto que é através de boas condições de trabalho que se garante uma elevada motivação, garantindo assim esforço e dedicação dos trabalhadores no local de trabalho e no desempenho das suas funções.

Satisfação com as tarefas e reconhecimento

Foram escolhidos os seguintes indicadores para perceber se os trabalhadores estão satisfeitos com as tarefas desempenhadas e com o reconhecimento por parte da organização:

1. Satisfação com as tarefas que desempenha atualmente na organização;
2. Satisfação pelo reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores.

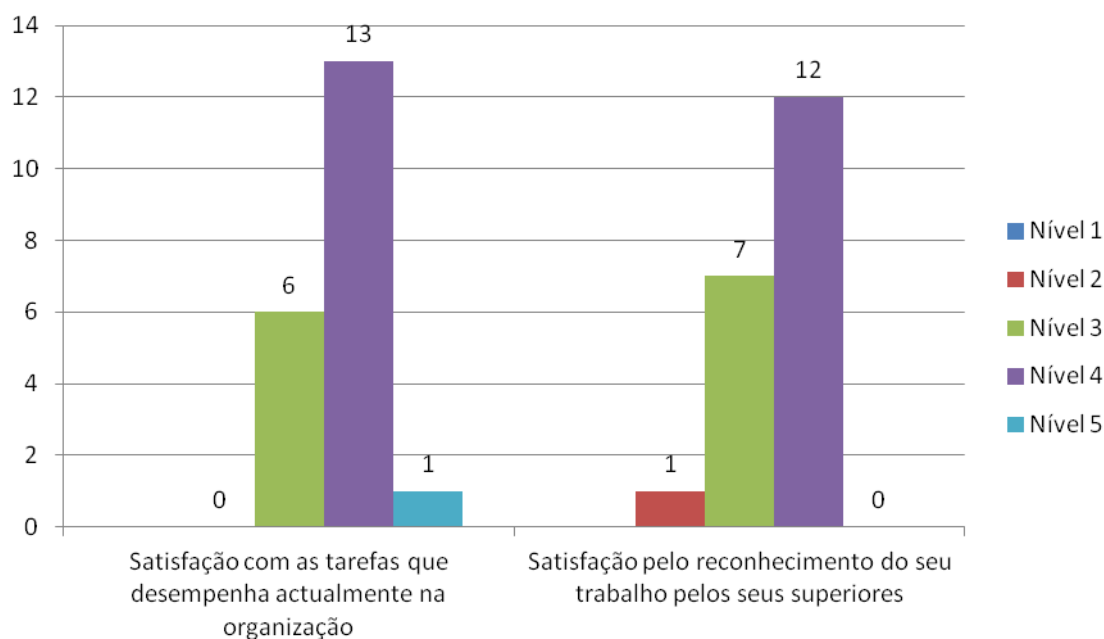


Gráfico V – Satisfação com as tarefas e reconhecimento

Através dos resultados obtidos, nota-se que neste campo os trabalhadores estão satisfeitos, o que é bastante positivo para a organização. É de notar que apenas um trabalhador se mostrou insatisfeito pelo reconhecimento do seu trabalho, logo seria importante para a

organização tentar perceber o motivo dessa insatisfação junto do trabalhador, para que este se sinta mais integrado no seu local de trabalho.

Dimensões de satisfação profissional

Tal como referido anteriormente, na segunda fase do questionário, foi pedido aos inquiridos que ordenassem oito dimensões de satisfação profissional, consoante a importância motivacional para cada um. Esta fase é, talvez a mais importante para a organização, pois permite entender o que motiva os trabalhadores, bem como, como motivar o trabalhador, de forma a alcançar um bom ambiente e bons níveis de motivação e satisfação dentro da organização.

As dimensões avaliadas foram:

1. Remunerações e outros benefícios;
2. Estabilidade no emprego;
3. Condições físicas do trabalho;
4. Reconhecimento do desempenho;
5. Relações hierárquicas, funcionais e corporativas;
6. *Status* e Prestígio;
7. Autonomia e poder;
8. Realização pessoal e profissional.

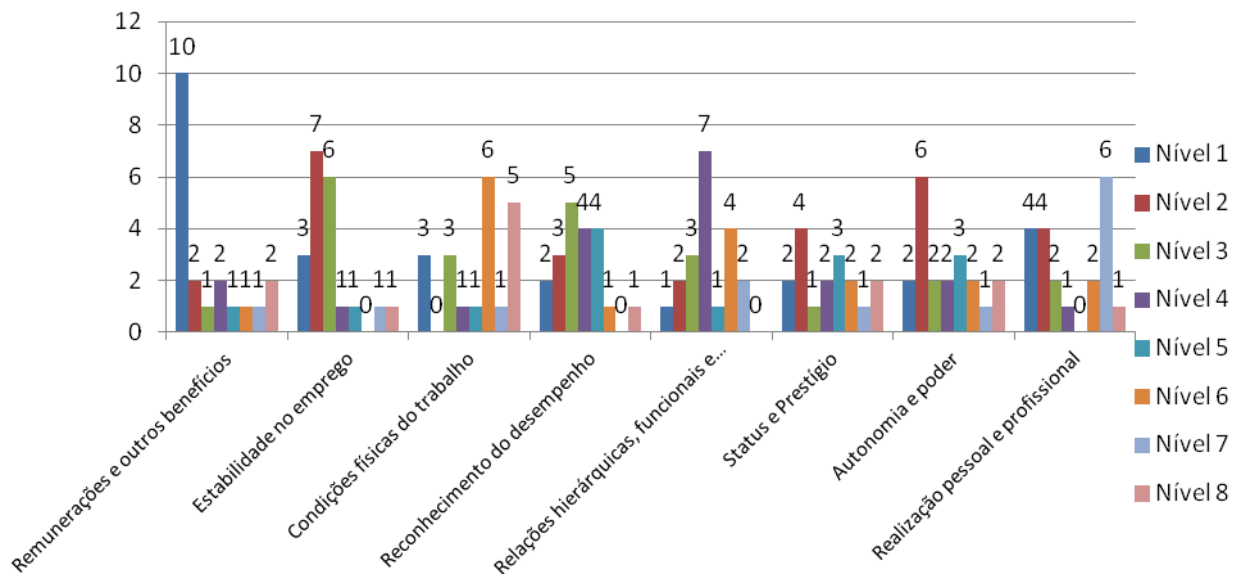


Gráfico VI – Dimensões de satisfação profissional

Qualquer organização deve conhecer as necessidades e os fatores que levam a uma maior satisfação e motivação dos seus trabalhadores, de forma a poder proporcionar-lhes isso mesmo. A organização deve ter também a flexibilidade para conseguir conhecer os seus recursos humanos, visto que nenhum trabalhador é igual, logo as suas necessidades serão diferentes.

Na YoungNetwork Group, nos departamentos Carmen e Alice, vê-se facilmente as dimensões que os trabalhadores valorizam mais, sendo a principal a remuneração e outros benefícios, seguindo-se a estabilidade no emprego, o reconhecimento do desempenho, as relações hierárquicas e a autonomia e poder. A meu ver, visto que estas são as dimensões que mais influenciam a motivação e satisfação dos trabalhadores, a organização deveria investir numa boa estratégia que engloba-se todas estas dimensões.

Satisfação Global dos trabalhadores

Por último, foi inquirido a satisfação global dos trabalhadores com a organização, se os superiores hierárquicos usam dos meios disponíveis para motivar o seu desempenho e se a satisfação é, um fator indispensável para o bom desempenho.

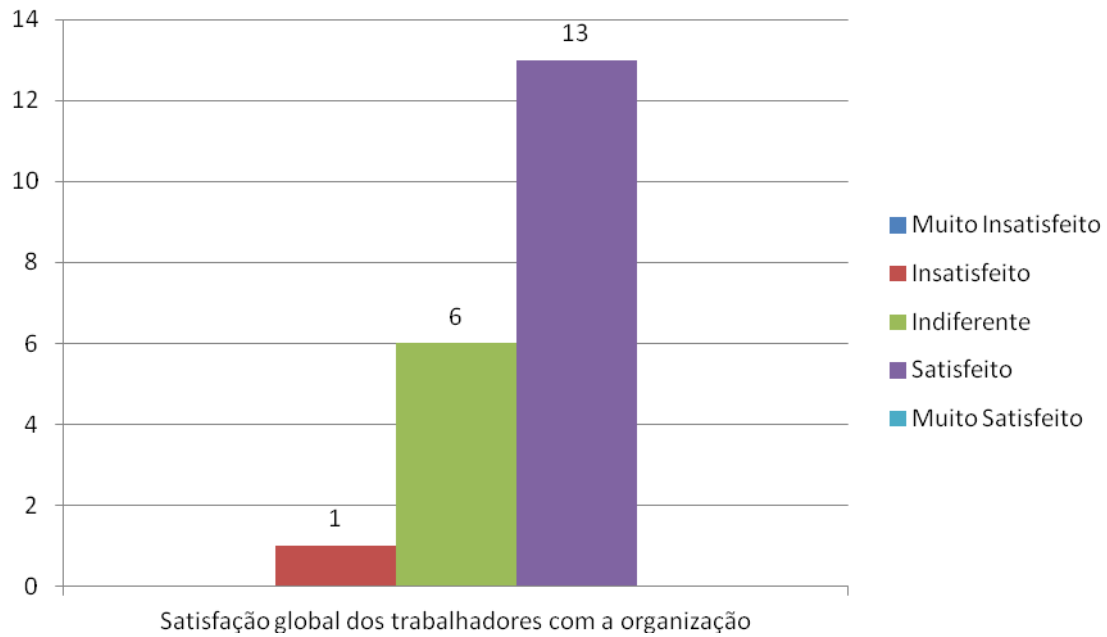


Gráfico VII – Satisfação global dos trabalhadores com a organização

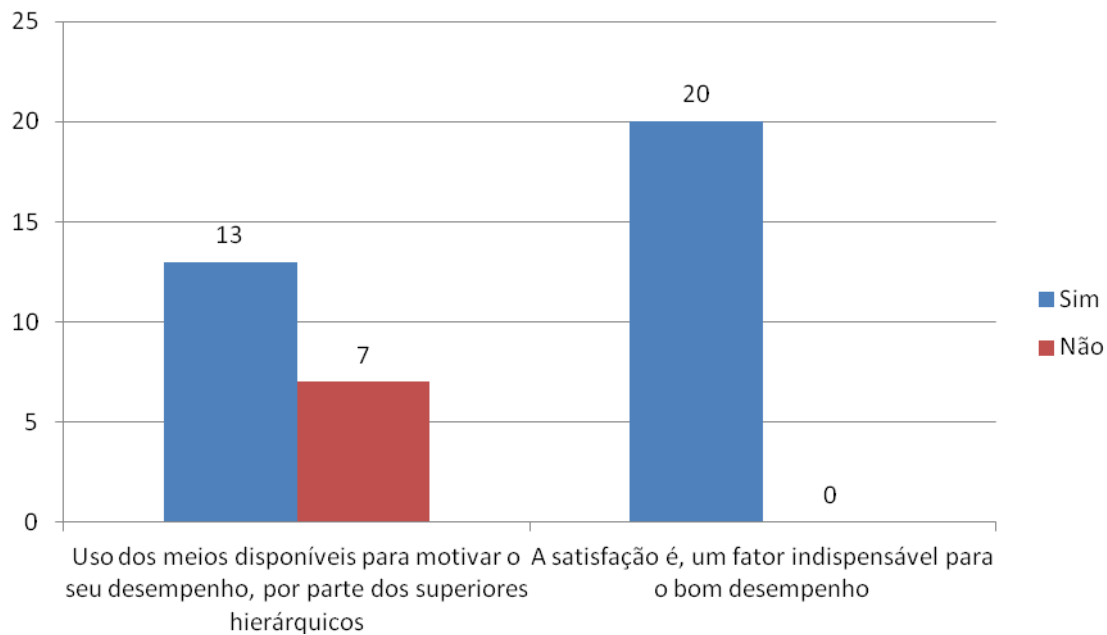


Gráfico VIII – Satisfação dos trabalhadores

Como se pode verificar, através dos resultados obtidos, os trabalhadores, de uma forma geral, encontram-se satisfeitos com a organização e com os seus ambientes de trabalho, no entanto, são valores que podem sofrer melhorias, daí ser importante a organização continuar a expandir esforços para, se possível, melhorar estes valores.

Resultados

Nos dias de hoje, é reconhecido o papel importantíssimo que os recursos humanos, ou seja, os trabalhadores desempenham. No entanto, embora existam diversas teorias sobre este tema, o que deveras acontece nem sempre condiz com os modelos teóricos. Mais complicado fica quando a Gestão de Recursos Humanos não é entendida, nem os seus aspetos elementares, isto porque cada organização carece de necessidades que são próprias e que necessitam de respostas a condizer.

Com a realização do questionário aos dois departamentos da YoungNetwork Group, foi possível verificar alguns pontos mais frágeis, onde a satisfação e a motivação não alcançaram níveis tão satisfatórios.

Ao analisar os resultados provenientes do inquérito realizado, foi dado conta que alguns parâmetros poderiam ser melhorados pela organização, daí ter desenvolvido algumas hipóteses no sentido de tentar melhorar a satisfação e também a motivação dos trabalhadores.

1. Um dos pontos que sobressaiu foi o menor contentamento com a imagem da organização no meio competitivo. É de conhecimento geral que nos dias de hoje a imagem de uma organização é vista não como um simples conceito, mas como um recurso que pode ser usado como vantagem competitiva. Por se tratar de uma organização presente na área do *design* e do marketing, falamos de profissionais que estão dentro desta temática, e como tal propunha à organização que realizasse reuniões (*brainstorming*) com os seus trabalhadores e assim dar voz aos mesmos, para que estes se sintam ligados à organização e posteriormente trabalhar essas ideias de modo a melhorar a imagem da organização.
2. Outro ponto que chamou a atenção, foi o facto de alguns trabalhadores não estarem totalmente satisfeitos com a remuneração que auferem, e como tal, penso que seria positivo por parte da chefia tentar perceber se o sistema atual de remunerações é o mais indicado, ou se seria mais benéfico um sistema de remunerações por objetivos, de modo a que os trabalhadores tivessem uma maior motivação para atingir os seus próprios objetivos e consequentemente os da empresa, e ao mesmo tempo, sentirem que de certa forma são os responsáveis pela sua remuneração.
3. Por último, foi visto que nos pontos que dizem respeito às recompensas, ao horário de trabalho e à flexibilidade de horários, que também existia um certo

descontentamento. Visto que em termos de recompensas, temos os de componente monetária e os de componente não monetária, uma boa solução seria interligar todos estes pontos, ou seja, a organização poderia utilizar o horário de trabalho e a flexibilidade como recompensa. Uma ideia seria recompensar os trabalhadores com mais tempo livre, por exemplo uma manhã livre ou uma tarde, consoante os objetivos alcançados, ou até mesmo a distribuição de mais um dia ou dois de férias. Deste modo, os trabalhadores sentir-se-iam mais motivados e satisfeitos nos seus locais de trabalho.

Com a análise dos resultados foi também possível responder às questões de investigação anteriormente determinadas.

Foi possível observar que os indicadores que levam a uma maior satisfação no local de trabalho desta empresa, são a comunicação efetuada pela chefia, a qualidade das relações interpessoais entre colegas, funcionários e as chefias, e a satisfação com as tarefas desempenhadas actualmente na organização.

Em relação aos indicadores que levam a uma maior motivação no local de trabalho, estes são a remuneração e outros benefícios, a estabilidade no emprego e a autonomia e poder.

Para concluir, é facilmente observável que nestes indicadores escolhidos, há uma maior relação com a componente profissional dos colaboradores, e não da componente pessoal, pois em relação à primeira componente, temos estabilidade no emprego, a autonomia e poder, a comunicação efetuada pelas chefias e a satisfação com as tarefas que desempenha actualmente na organização.

Já em relação à segunda componente, temos a qualidade das relações interpessoais entre colegas, funcionários e as chefias.

No entanto, a meu ver, existe um indicador misto, isto é, que está relacionado tanto com a componente pessoal, como com a componente profissional, que é a remuneração e outros benefícios, isto porque, diz respeito à valorização profissional do colaborador e com a sua importância na empresa, em que a remuneração está relacionada com o trabalho e o posto do trabalhador, mas que está relacionada também com a sua satisfação pessoal, pois auferir um melhor salário permite outro tipo de benefícios a nível da vida pessoal.

6. Conclusão

A realização desta tese faz parte do plano de estudos do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo. Quando verificamos que os recursos humanos são o bem mais precioso de qualquer organização, e que estes devem estar satisfeitos e motivados nos seus locais de trabalho, esse aspeto suscitou o interesse deste estudo. Num contexto laboral como o que observamos nos dias de hoje, todos os aspetos que diferem as organizações em termos de motivação dos trabalhadores, cabe a estas empresas potenciar a sua gestão e estratégia organizacional no sentido de conseguirem atrair os melhores recursos humanos. Tornou-se então relevante compreender o que influência a satisfação e a motivação dos trabalhadores nos seus locais de trabalho e se estes dependem mais de um ponto de vista pessoal ou profissional.

Estas conclusões permitiram-me esclarecer os objetivos a que me propus na parte introdutória desta tese. Deste modo, é-me possível agora tecer algumas considerações relativamente ao estudo realizado, bem como, analisar algumas implicações decorrentes das conclusões obtidas.

No estudo ficou comprovado que o ponto de vista profissional é o que provoca maior insatisfação, como a imagem da organização e a remuneração, parecendo-me ser uma conclusão merecedora de estudos posteriores. No entanto também existe algum descontentamento do ponto de vista pessoal, pois os trabalhadores acreditam que não existe flexibilidade nos horários praticados.

Julgo que o mais importante que este estudo me ofereceu, foi o facto de reiterar continuamente a necessidade de adotar mecanismos que se adequem a uma maior satisfação e motivação no local de trabalho, indo de encontro às características e necessidades dos trabalhadores.

A título final, importa referir que o estudo se traduziu numa tentativa de perceber de que forma os trabalhadores se sentiam mais satisfeitos e motivados, e quais as componentes consideradas mais importantes para que isto aconteça.

As conclusões deste estudo poderão servir de instrumento de apoio à Gestão de Recursos humanos da organização em estudo, de forma a otimizar os níveis de satisfação e motivação por parte dos trabalhadores.

6.1. Limitações e sugestões de investigação futura

Com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o impacto da gestão e da estratégia organizacional nos recursos humanos, investiguei o tema com recurso a um caso prático, realizado numa empresa privada.

Foram formuladas três questões que tinham como objetivo principal, compreender a motivação e satisfação dos indivíduos no trabalho, identificando quais os indicadores que levam a uma maior satisfação no local de trabalho, quais os indicadores que levam a uma maior motivação no local de trabalho e se estes indicadores estão relacionados com a componente pessoal ou profissional do colaborador.

A população-alvo do estudo foi constituída por uma empresa, que contou com a colaboração de 20 colaboradores.

Ainda que tenha obtido uma percentagem de 100% no preenchimento do questionário, teria sido mais interessante se tivesse havido oportunidade de trabalhar com os restantes departamentos da empresa em questão, algo que não foi possível, o que limitou o estudo de caso a uma amostra consideravelmente diminuta.

Outra limitação prendeu-se com o facto de os inquéritos terem sido preenchidos no local de trabalho, durante as horas laborais, que implicou a presença de todos os trabalhadores no mesmo espaço, podendo indiretamente ter influenciado os trabalhadores a responder de forma menos sincera.

Em termos de sugestões, seria interessante aplicar o inquérito a um maior número de trabalhadores da mesma empresa, na tentativa de recolher resultados mais conclusivos, aumentando assim a representatividade da amostra.

Seria interessante também verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes departamentos que existem na própria empresa.

Por último, seria benéfico aplicar este estudo a diferentes empresas, de outras áreas de mercado, de forma a compararem-se os resultados obtidos.

7. Bibliografia

- Carvalho, J.C & Filipe, J.C (2014), Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro, Edições Sílabo, Lisboa, 4ª Edição.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employee's well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*.
- Deming, W. Edwards (1986), *Out of the Crisis*, The MIT Press, Massachusetts
- Deterding S., Sicart M., Nacke L., O'Hara K., Dixon D. (2011), *Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts*, Canada.
- Ferreira, M.P., Reis, N., Santos, J.C., Marques, T. (2010), *Gestão Empresarial. Lidel – Edições Técnicas*, Lisboa, 2ª Edição
- Gauthier, B. (2003). *Investigação social: da problemática à colheita de dados*, Loures, Lusociência.
- Godet, Michel (1993), *Manual de prospectiva estratégica*, Dom Quixote, Lisboa.
- Hofer, C. W., Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Group.
- Thompson, John (2001). *Strategic Management*. Thomson Learning: London.
- Gomes, D. & Borba, D. (2011). *Motivação no trabalho*. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Graziano, A.M.; Raulin, M.L. (2000). *Research Methods: A Process of Inquiry*, 4.^a ed., Toronto, Allyn and Bacon.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990), *Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the tunnel*, American Psychological Society.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15, 27-37.
- Paschoal, Luiz (2006), *Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes*, Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Pettigrew, A., M. (1997), *What is a processual analysis*, Warwick Business School, Elsevier Science Ltd.
- Simões, J., Redondo R., Vilas A., (2012), *A social gamification Framework for a K-6 learning platform, computers in human behavior*. Penguin Press

- Sousa, António (1990), *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*, Editorial Verbo
- Roskies, E., Louis-Guerin, C., & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 617-630.
- Schreurs, B., et al. (2010). Job insecurity and employee health: the buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, Vol.24, No.1, 656-72.
- Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, 2ª ed., Mc Graw-Hill.
- Young, L. M., Baltes, B. B., & Pratt, A. (2007). Using Selection, Optimization, and Compensation to Reduce Job/Family Stressors: Effective When it Matters. *Journal of Business and Psychology*, 18, 1-29.

8. Anexos

Questionário

Este estudo realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, e pretende obter dados relativos dos indivíduos no que respeita a motivação e satisfação dentro das organizações e, o que estas oferecem. Estes dados irão ser posteriormente analisados e serão a base para uma tese de Mestrado centrada no tema referido. O questionário que se segue é anónimo.

Peço que responda, de uma forma honesta, de acordo com o que mais se adequa a si.

Coloque por favor uma cruz (x) na opção que escolher.

Agradeço a sua colaboração.

1. Caracterização geral dos colaboradores

1.1. Experiência profissional

Experiência inferior a 1 ano

Experiência entre 1 a 3 anos

Experiência entre 3 a 5 anos

Experiência entre 5 a 7 anos

Experiência superior a 7 anos

1.2. Indique há quanto tempo desempenha funções nesta organização (nº de meses):

1.3. Atendendo às seguintes definições:

- *Front Office*: Trabalho realizado/ Funções desempenhadas diretamente com os clientes.
- *Back Office*: Todo o trabalho/Funções realizadas a nível de processamento de informação.
- Indique em qual destas duas áreas se insere a sua atividade:

Front Office

Back Office

2. Caracterização do nível de satisfação e motivação.

2.1. Avalie o seu nível de satisfação de acordo com a seguinte escala:

1 – Muito Insatisfeito, 2 - Insatisfeito, 3 – Indiferente, 4 – Satisfeito, 5 – Muito Satisfeito

Qual a sua satisfação com...	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
O seu contributo para o desempenho global da organização					
A imagem da organização no ambiente competitivo (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.)					
O seu envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão					
O seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento					
O tipo de comunicação efetuada pela chefia					
A forma como são fixados os objetivos individuais e comuns dentro da organização					
O sistema de avaliação de desempenho relativamente aos					

objetivos fixados					
O sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo					
A remuneração e outros benefícios adicionais (ex.: assistência médica e odontológica, complementação de auxílio – doença)					
A qualidade das relações interpessoais entre colegas / entre funcionários e chefias					
A forma como o horário de trabalho é aplicado na organização					
A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais					
As oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais					
As oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção					
A igualdade de tratamento dentro da organização					
As tarefas que desempenha atualmente na organização					
O reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores					

2.2. Ordene as seguintes dimensões de satisfação profissional de acordo com a sua importância motivacional (ou seja, aquela que deveria contribuir mais para a sua satisfação em termos ideais). Utilize a seguinte escala: De 1 (mais importante) a 8 (menos importante), não podendo a pontuação ser repetida.

Dimensão	Ordenação
Remuneração e outros benefícios (horas extraordinárias, prémios)	
Estabilidade no emprego	
Condições físicas do trabalho	
Reconhecimentos do desempenho	
Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas que estabelece com os restantes colaboradores	
Estatus e Prestígio Socioprofissional (inclui a auto-imagem e a auto-estima)	
Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência)	
Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional)	

3. Considerações Finais

3.1. Encontra-se globalmente satisfeito com a organização onde trabalha?

Muito Insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

3.2. Considera que os seus superiores hierárquicos (intermédios e de topo) usam dos meios disponíveis para motivar o seu desempenho?

Sim

Não

3.3 A satisfação é, na sua opinião, um fator indispensável para o bom desempenho?

Sim

Não

Muito obrigado pela sua colaboração.