

O PAPEL DO COMMITMENT NA GESTÃO DA PERFORMANCE

Estudo de Caso na empresa Vortal S.A.

Pedro Nuno Campos de Andrade

Projecto de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Carlos Dias da Silva, Prof. Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Gestão
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Maio de 2011

“It could be said that organizations can rely on their culture but not on past success to function better than they are doing today.”

Gary Hamel

Agradecimentos

No final desta importante e significante etapa da minha vida quero agradecer:

Aos meus pais e toda a família que sempre me apoiaram a mover os obstáculos que encontrei ao longo da vida.

Ao meu orientador, Professor Dias da Silva, um exemplo de dedicação aos alunos e à profissão.

À Vortal, a todas as pessoas que me ajudaram na recolha da informação e em especial a todos os que participaram na resposta ao questionário. A vossa ajuda mais que importante foi essencial.

Agradeço Ana Claudino e à Riddhi Jamnadas bem como todas as pessoas que colaboraram na construção do questionário inicial.

À Marisa Freire bem como ao Miguel Ribeiro, pelo apoio pessoal ao longo dos últimos anos e pela complementar partilha de ideias na elaboração de inúmeros trabalhos de grupo juntos.

Para além dos já referidos, a todos os meus amigos. Em especial, pela proximidade e apoio ao longo dos últimos tempos ao Marco Mendes, ao André Marujo, ao Ricardo Rocha, à Inês Morais e aos meus primos e amigos João e Ricardo Mateus.

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Caracterização da problemática.....	3
3.	Enquadramento teórico da problemática.....	6
3.1	A influência da cultura organizacional nas organizações ambidexas	10
4.	O Problema.....	11
5.	Enquadramento teórico do problema.....	13
5.1	O <i>commitment</i> e as suas diferentes dimensões	16
6.	O Estudo de Caso	20
6.1	Metodologia de investigação do problema.....	20
6.1.1	<i>Plano de acção</i>	20
6.2	A relevância do método de estudo de caso como metodologia de estudo.....	21
6.3	Caracterização da Empresa: Vortal, S.A.	23
6.3.1	<i>Contexto ambidextro</i>	23
6.3.2	<i>Caracterização interna</i>	25
6.3.3	<i>Performance – objectivo: crescer</i>	27
7.	Análise de dados – Enquadramento teórico	29
7.1	Evidências empíricas entre o <i>commitment</i> e a performance.....	29
7.2	Efeitos da mudança, stress e bem-estar no trabalho	33
7.3	Desenvolvimento do <i>commitment</i> , influência da gestão de pessoas e foco de estudo	34
7.4	A influência das práticas de GRH no desenvolvimento do <i>commitment</i>	37
7.4.1	<i>Recrutamento e Selecção</i>	39
7.4.2	<i>Socialização e Integração</i>	40
7.4.3	<i>Formação</i>	40
7.4.4	<i>Avaliação e promoção</i>	40
7.4.5	<i>Remuneração e benefícios</i>	41
7.5	Sistemas integrados de GRH: gestão pelo <i>commitment</i> vs controlo.....	42

7.6	Cultura organizacional	43
7.6.1	<i>O modelo dos valores contrastantes</i>	44
8.	Análise empírica de resultados.....	49
8.1	Commitment global da empresa.....	50
8.1.1	<i>Pré-conclusão</i>	51
8.2	Antecedentes	51
8.2.1	<i>Pré-conclusão</i>	54
8.3	Análise estratificada do <i>commitment</i> por sexo	56
8.3.1	<i>Pré-conclusão</i>	57
8.4	Análise estratificada do <i>commitment</i> por área funcional	57
8.4.1	<i>Pré-conclusão</i>	60
8.5	Relação do <i>commitment</i> com a performance.....	60
8.5.1	<i>Pré-conclusão</i>	62
8.6	Relação do <i>commitment</i> com o turnover	62
8.6.1	<i>Pré-conclusão</i>	63
8.7	Análise dos antecedentes por área de negócio.....	63
8.7.1	<i>Pré-conclusão</i>	66
8.8	Análise estratificada do <i>commitment</i> por qualificações	69
8.8.1	<i>Pré-conclusão</i>	70
8.9	Análise estratificada do <i>commitment</i> por posição na carreira	71
8.9.1	<i>Pré-conclusão</i>	72
8.10	Análise estratificada do <i>commitment</i> por antiguidade na empresa.....	73
8.10.1	<i>Pré-conclusão</i>	75
8.10.2	<i>Análise dos antecedentes e do turnover por antiguidade</i>	76
8.10.3	<i>Pré-conclusão</i>	80
8.11	Cultura organizacional	81
8.11.1	<i>Cultura existente</i>	81

8.11.2	<i>Cultura desejada</i>	83
8.11.3	<i>Cultura existente por equipa</i>	84
8.11.4	<i>Cultura desejada por equipa</i>	87
8.11.5	<i>Pré-conclusão</i>	87
8.12	Influência do tipo de cultura no <i>commitment</i> e na performance.....	90
8.12.1	<i>Pré-conclusão</i>	92
9.	Conclusões	94
10.	Sugestões.....	100
11.	Bibliografia.....	102
12.	Anexos.....	107

Índice de Figuras

Figura 1: Empregabilidade por sector (Fonte: Guia Salarial Hays, 2008).	3
Figura 2: Mapa Estratégico Balanced Scorecard (Fonte: www.valuebasedmanagement.net).	14
Figura 3: Linha orientadora do estudo.	22
Figura 4: Organização ambidextra – Estrutura (Fonte: adaptado de O'Reilly, C.A. e M.L. Tushman, 2004).....	24
Figura 5: Unidades de Negócio (BU) da Vortal.....	26
Figura 6: Vortal reconhecida como "Cool Vendors in Procurement Applications" (Fonte: Gartner Group).....	28
Figura 7: Posicionamento dos padrões comportamentais num sistema ortogonal (Fonte: Rusbult et al ,1992)....	31
Figura 8: Modelo simplificado entre a GRH e o <i>commitment</i> (Fonte: Meyer, J.P. e N.J. Allen, 1997).....	39
Figura 9: Modelo dos valores contrastantes (Fonte:Cameron, K.S. e R.E. Quinn, 1998).	45
Figura 10: Caracterização do modelo dos valores contrastantes (Fonte:Cameron, K.S. e R.E. Quinn, 1998). ...	47
Figura 11: Commitment da empresa.	50
Figura 12: Resultado dos antecedentes – Empresa.	53
Figura 13: Commitment por sexo.	56
Figura 14: Commitment por área funcional – gráfico linear.	58
Figura 15: Commitment por área funcional – gráfico de barras.....	59
Figura 16: Relação entre o commitment e a performance.....	62
Figura 17: Resultados dos antecedentes por área de negócio.	64
Figura 18: Commitment por qualificações.....	69
Figura 19: Commitment por área funcional – gráfico de barras.....	71
Figura 20: Commitment por antiguidade.	73
Figura 21: Justiça sentida por antiguidade.	76
Figura 22: Resultados dos antecedentes por antiguidade.	79
Figura 23: Cultura existente.	81
Figura 24: Cultura desejada.	83
Figura 25: Cultura existente por área funcional.	86
Figura 26: Cultura desejada por área funcional.....	89
Figura 27: Papéis dos líderes – Modelo dos valores contrastantes (Fonte: Quinn, R.E., 1996).....	97

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comparação entre metodologias de investigação (Fonte: Yin, 1989).....	22
Tabela 2: Modelo multidimensional do commitment (Fonte: Meyer, J.P. e N.J. Allen, 1997).....	35
Tabela 3: Resultados da empresa 2010/2009.	51
Tabela 4: Correlação entre <i>commitment</i> e os antecedentes.	55
Tabela 5: Correlação entre <i>commitment</i> e a performance por equipa.	61
Tabela 6: Correlação entre <i>commitment</i> e o número e percentagem de saídas.....	63
Tabela 7: Relação entre a posição na carreira e a antiguidade.	74
Tabela 8: Correlação entre o <i>commitment</i> afectivo e a justiça.	77
Tabela 9: Saídas por antiguidade e área funcional.	78
Tabela 10: Correlações entre <i>commitment</i> e o tipo de cultura.....	90
Tabela 11: Correlações entre <i>commitment</i> e a performance.....	91

Resumo

A competitividade entre as empresas é cada vez maior o que faz com que o desempenho dos colaboradores da organização tenha que ser superior para a manutenção ou desejavelmente aumento da posição de mercado da empresa de modo a crescer e aumentar a sua rentabilidade.

No entanto, a performance da organização depende fortemente da performance individual das pessoas que a compõem e do seu envolvimento para com a mesma.

Perante a problemática das organizações ambidextras, pretendeu-se estudar a performance à luz do *commitment*¹ cujo modelo tripartido defende que os colaboradores poderão estar na organização porque querem, devem ou porque não possuem alternativa.

Para além do estudo do desenvolvimento do *commitment* e da consequente performance dos colaboradores da empresa alvo de estudo de caso – Vortal S.A. – analisaram-se antecedentes do desenvolvimento do *commitment* e a sua relação com a performance e outros outputs.

O estudo de caso comprovou muitos dos pressupostos existentes através de outros estudos empíricos nomeadamente, a performance ser superior em colaboradores cujo *commitment* é predominantemente afectivo.

A análise estratificada da organização permitiu uma comparabilidade de resultados cujas correlações mostraram ainda que a componente da cultura organizacional² desempenha um papel fundamental na gestão da organização e no desenvolvimento do *commitment*. A cultura de relações humanas e de sistemas abertos apresentaram uma correlação positiva com o *commitment* enquanto que os seus opostos, a cultura por objectivos e de processos internos, uma correlação negativa.

Os resultados mostraram ainda uma correlação positiva de 0,871 entre a cultura de relações humanas e a performance o que se constituiu, junto com outros resultados como linhas orientadoras da gestão da performance das organizações.

Palavras-chave: performance, *commitment*, organizações ambidextras, cultura organizacional.

¹ Um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização.

² Seguiu-se o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Cameron como referência.

Abstract

The competition between organizations is rising which makes the individual performance to be superior in order to maintain and desirably increase the organization market position to grow up and, consequently, raise the company profitability.

Nevertheless, organizational performance strongly depends on the individual performance of its employees and their commitment to it.

In the presence of the ambidextrous organizations problematic, is aimed to study the performance having in mind the commitment tripartite model that argue that people could be in the organization because they want, they should or they have no choice.

Beyond the study of the commitment development and the consequent people performance of the case study company – Vortal S.A. – were analysed the commitment antecedents and their relationship with the performance and others organizational outputs.

The case study confirmed many of the literature assumptions like the fact that the performance be higher in employees that are mainly affective committed to the organization.

The organizations stratified analyses allow the results comparability where the correlations have showed that the organizational culture represents a vital role in organizations management and commitment development. The clan and adhocracy cultures showed a positive correlation with the commitment while their opposites, the market culture and hierarchy culture, showed a negative correlation.

The case study results also expressed a positive correlation of 0,871 between clan culture and the performance that represents, with other outcomes, important guidelines in organizations management.

Key words: performance, commitment, ambidextrous organizations, organizational culture.

1. Introdução

Com um meio envolvente instável e com a cada vez maior competição do mercado, as organizações em geral necessitam de se tornar competitivas tirando partido das suas actuais capacidades e procurando sempre a exploração de novas competências que lhe permitam sobreviver e alcançar performances competitivas.

Observa-se nas organizações a exigência do aumento e diversificação de competências, onde apenas as pessoas que de facto apostam na sua melhoria constante e renovação do seu conhecimento conseguem subir na sua carreira ou mesmo manter o seu posto de trabalho fruto de um desempenho acima da média.

Esta exigência torna-se natural face ao ambiente económico onde as empresas se enquadram, com uma hiper-competitividade entre elas, com uma economia cujas organizações se encontram orientadas para os desejos e necessidades dos seus clientes, onde a empresa procura ser a opção, de entre as muitas, para aquele que tem na maioria dos casos o poder negocial face à larga oferta – o cliente.

Assim, o contexto económico actual leva a uma preocupação acrescida com a performance dos colaboradores e consequentemente da organização.

Ao mesmo tempo que se assiste à exigência da detenção de maior leque de competências por parte dos colaboradores da organização na procura da satisfação dos clientes da empresa, verifica-se em muitos casos uma maior autonomia e independência na realização do seu trabalho.

Deste modo é reforçada a necessidade do envolvimento das pessoas para com a organização que representam.

Como meio de avaliação do envolvimento dos colaboradores Allen e Meyer estabeleceram um modelo de causa efeito que relaciona o *commitment* - um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização – com a performance, entre outros *outputs*.

O *commitment* influencia assim a performance pelo que o seu estudo e análise dos factores causadores de desenvolvimento do mesmo tornam-se pertinentes como modelo de avaliação e

regulador das políticas da empresa, proporcionando uma melhoria do desempenho dos colaboradores.

Como campo de análise definiu-se as organizações ambidexas onde, através do método de estudo de caso, analisou-se o *commitment* dos colaboradores e a influência que detém na performance da empresa.

A empresa alvo do estudo de caso foi a Vortal – Comércio Electrónico, Consultadoria e Multimédia, S.A. .

A organização enquadra-se no sector de TI (Tecnologias de Informação) desenvolvendo plataformas de contratação electrónica. Devido às suas necessidades, fruto da sua envolvente e a características próprias do que é uma organização ambidextra, a empresa que detém o perfil identificado no campo de estudo a observar.

Com esta análise surge como principal objectivo estudar a performance da organização com base na influência exercida pelo *commitment* dos colaboradores tendo em conta as características próprias da empresa, de modo à possível adaptação e/ou implementação de políticas que conduzam a uma performance superior, tendo como base o tipo de relação sentida pelo seu principal activos - as pessoas.

Pretende-se assim investigar como é que o *commitment* afecta a performance dos colaboradores da empresa e porquê. Ou seja, identificar factores que sejam susceptíveis influenciar o desenvolvimento de determinado tipo de *commitment* e conseqüentemente afectar a performance da empresa dentro do actual contexto de mudança dos dias de hoje.

2. Caracterização da problemática

Como um dos factores que mais tem contribuído ao longo dos anos para a mudança nas organizações, e para a já grande concorrência entre as empresas na actual economia de mercado e a consequente necessidade de desenvolvimento de novas competências são as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que estão hoje presentes em todas as empresas e postos de trabalho de uma maneira ou de outra.

Num mercado de trabalho instável, o ritmo acelerado e competitivo em que as organizações vivem é sobretudo característico de sectores como o de Tecnologias de Informação (TI) onde se tem verificado um crescimento exponencial ao longo dos anos.

Este crescimento do sector é visível no dia-a-dia das organizações. Veja-se abaixo alguns que revelam o forte crescimento dos últimos anos:

A Hays, empresa especialista em recrutamento reconhece uma elevada superioridade do sector de TI em relação a outros sectores, reconhecendo-o como o sector maior possibilidade de emprego.

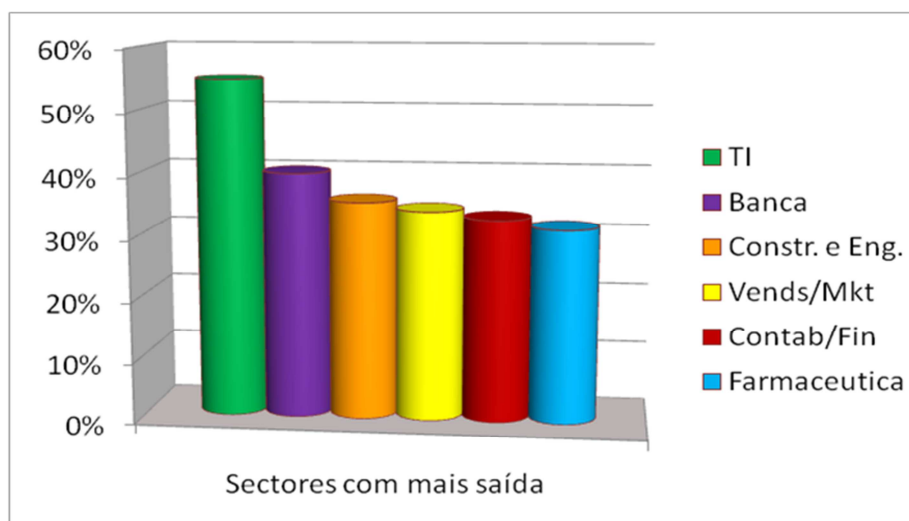


Figura 1: Empregabilidade por sector (Fonte: Guia Salarial Hays, 2008).

O sector de TI gerou ainda mais empregos em 2008 do que em 2007 e o ranking das 200 maiores empresas do sector registou uma subida de 21787 para 22792 colaboradores, correspondendo a um aumento de 5%.

As empresas que constam do ranking geral das 200 maiores empresas do sector totalizaram um volume de negócios de 5 mil milhões de euros, quando as mesmas empresas, em 2007 realizaram um volume de negócios de 4,5 mil milhões de euros. Várias organizações apresentam inclusive crescimentos na ordem nos 3 a 4 dígitos.

O Gartner Group, prevê que durante o ano de 2011, o investimento global em Tecnologias de Informação aumente 5,3% em relação a 2010. De acordo com a empresa especialista em estudos de mercado, os gastos mundiais em software vão subir 5,1%, enquanto os serviços poderão crescer 5,7% para um total de 821 mil milhões de dólares (604 mil milhões de euros) de investimento.

Sob o título “TI na base do crescimento económico dos próximos anos” em parceria pela consultora IDC e pela Microsoft, o estudo aponta que as Tecnologias de Informação, e nomeadamente o investimento em software, vão manter-se como um factor importante no crescimento económico mundial dos próximos anos.

De acordo com o estudo "Mercado Empresarial de TI: Sondagem e Previsões, 2006-2011", o sector da Administração Pública foi o que mais investiu em Tecnologias de Informação no ano passado, ultrapassando os 430 milhões de euros, seguido pelo sector da banca, com mais de 400 milhões de euros.

Face à envolvente descrita, constata-se um ambiente instável de elevada pressão e mudanças constantes. Metaforicamente, se compararmos a economia instável dos dias de hoje, poderíamos dizer que as empresas do sector de TI e os seus colaboradores estão bem no centro do furacão.

O crescimento obrigatório que este tipo de empresas possui coloca uma ênfase acima da média na preocupação com a performance da organização e dos seus colaboradores.

Observamos portanto duas necessidades básicas na gestão de uma organização tendo em conta o contexto apresentado. Sob influência externa, a necessidade da gestão da performance para alcance de objectivos de crescimento ambiciosos; sob a sua própria génese a necessidade de inovar.

Independentemente do tipo inovação (processos, ruptura, incremental), a antecipação ao mercado através da criação de novos produtos ou serviços e a melhoria da organização

procurando novos processos, constitui-se como um factor essencial na sua própria ambição de crescer.

Assim, este o ambiente externo e a rápida evolução das organizações passa a ser um critério que guia toda a organização, sob o imperativo de “ser o primeiro a chegar”.

Tornou-se portanto imprescindível combinar duas vertentes chave indispensáveis à sobrevivência das empresas: a vertente da exploração das competências detidas focado no crescimento imediato, e a procura continua de novas formas de fazer, de novos produtos e serviços com um lado mais focado na inovação com repercussões menos rápidas nos resultados da empresa mas cruciais para o seu crescimento a longo prazo.

Este ambiente ambidestro exige assim uma gestão de duplo foco, cujas características organizacionais desde a cultura ou a própria estrutura organizacional possui particularidades específicas detalhas no ponto seguinte.

Realce-se desde já que, se a gestão de pessoas possui uma árdua tarefa em qualquer tipo de organização, neste caso específico, a complexidade para a liderança de pessoas é ainda maior dada toda a exigência interna e externa.

O conhecimento e dedicação do seu capital humano torna-se no elemento essencial para alcançar o crescimento e evolução das organizações ambidextras que lhes permita alcançar objectivos ambiciosos de forma constante à medida que o processo de inovação é mantido.

3. Enquadramento teórico da problemática

Em concordância com o exposto, Floyd e Lane (2000) referem: a competição intensifica-se e o ritmo de mudança acelera, fazendo com que as empresas necessitem de se renovar a si mesmas esgotando as competências existentes e explorando novas.

A ideia de *exploitation* e *exploration* (March 1991), emergiu com um tema subjacente no estudo da estratégia e aprendizagem organizacional (Levinthal e March 1993, Vera e Crossan 2004), inovação (Danneels 2002, Lee et al. 2003, Rothaermel e Deeds 2004) e Empreendedorismo (Shane e Venkataraman, 2000)

A necessidade crescente de ao mesmo tempo que se presta a devida atenção nos processos e produtos já desenvolvidos pela organização e o de procurar dar resposta às constantes necessidades do mercado através da inovação organizacional, fazem com que uma organização tenha que estar atenta ao presente e ao seu passado, ao mesmo tempo que se prepara para o futuro.

Assim, *exploitation* implica comportamentos organizacionais caracterizados pela investigação, descoberta, experiência, tomada de riscos e inovação, enquanto que *exploration* implica comportamentos caracterizados pela eficiência, produção, selecção e melhoria continua dos actuais processos.(Cheng e Van de Ven 1996, March 1991).

Do ponto de vista da estrutura organizacional, vários estudos têm apontado a necessidade das organizações se tornarem ambidexas e constituírem para a gestão deste tipo de estratégia uma estrutura organizacional bipartida onde separam em diferentes unidades a vertente de *exploration* e de *exploitation*. (e.x: Benner e Tushman 2003, Tushman e O'Reilly 1996).

As unidades que estão ocupadas da inovação de *exploration* procuram novas competências e desenvolvem novos produtos e serviços para clientes ou mercados emergentes.

Unidades focadas no lado de *exploitation* baseiam-se no actual conhecimento detido e vão ao encontro do mercado através dos produtos e serviços existentes para actuais clientes (Benner e Tushman, 2003).

Varias pesquisas, no campo gestão estratégica, teoria organizacional e económica mostram que *exploration* e *exploitation* requerem diferentes estruturas, processos, estratégias,

competências e culturas para perseguir e obter diferentes impactos na adaptação e performance da empresa.

De modo geral, *exploration* está associada a estruturas orgânicas, pouco hierarquizadas, improviso, autonomia, mercados e tecnologias emergentes.

Exploitation é associada a estruturas mecanicistas, mais hierarquizadas, com um caminho definido, controlo e burocracia, mercados e tecnologias estabelecidos. (Ancona et al. 2001, Brown e Eisenhardt 1998, Lewin et al. 1999).

Charles A. O'Reilly III e Michael Tushman (2004) interessaram-se sobre esta problemática estudando várias empresas, e encontraram características comuns entre as melhores na implementação de uma estratégia ambidextra.

Empresas bem sucedidas separaram as suas novas unidades de exploração(*exploration*) das suas tradicionais de *exploitation*, podendo para tal criar diferentes processos, estruturas e culturas, simultaneamente. (Thumas, 2004).

Esta separação requer no entanto uma liderança de cariz fortemente integrador como pressuposto do seu sucesso.

Assim, uma organização ambidextra deve possuir a capacidade para tirar proveito através da inovação organizacional e ao mesmo tempo manter os seus processos tradicionais com níveis de desempenho igualmente bem sucedidos face ao diferente foco. Utilizando para tal, unidades tipicamente separadas mas que para garantir a coordenação das mesmas, respondam a uma mesma gestão de cariz integrador.

Tushman e O'Reilly (2004) identificaram aliás alguns pontos-chave identificados mais à frente que tornam uma estratégia ambidextra bem sucedida.

Os autores estudaram este tipo de organizações e constataram uma clara superioridade face a outros tipos de estrutura em termos de alcance de objectivos propostos. “No nosso estudo, mais de 90% das empresas atingiram os seus objectivos” resumem.

Uma estrutura organizacional ambidextra permite a partilha de conhecimentos obtidos pela organização ao mesmo tempo que previne uma possível dispersão do foco corrente.

Deste modo, conseguimos ter uma estrutura com uma cultura que não se foca nos processos existentes mas no desenvolvimento de novos produtos e serviços através de inovações disruptivas, arquitecturais ou incrementais, ao mesmo tempo que as unidades de negócio estabelecidas, dirigem esforços para a satisfação dos seus actuais clientes, melhoram processos já existentes e produtos actuais.

Dos vários casos de sucesso estudados por Tushman e O'Reilly (2004), os autores identificaram factores condutores para o sucesso de uma organização ambidextra:

- Equipas sénior e uma gestão executiva que tenha a sensibilidade e compreensão de modelos de negócio muito diferentes de forma a combinar atributos de redução de custos e pensamento empreendedor mantendo a objectividade requerida para realizar difíceis concessões.
- Equipas sénior envolvidas na estratégia de ambidextrismo desenvolvida pela organização, não sendo de todo tolerável uma falta de envolvimento nos níveis hierarquicamente elevados.
- Como factor totalmente decisivo, uma clara visão integradora claramente transmitida e comunicada pelas equipas seniores da organização.

Hambrick (1994) defende conclusões no mesmo sentido: em que o ambidextrismo organizacional requer o desenvolvimento de uma forte e agregadora visão partilhada. Uma ambição que expresse o caminho e desenvolvimento futuro e consiga evitar a fragmentação da organização em diferentes estruturas.

“Os nossos resultados apontam também para importância de valores e ambições partilhadas nas equipas que ajudam a liderança das mesmas a priorizar e interpretar os problemas, reduzindo conflitos.” (Simons et al., 1999).

A partilha dos mesmos valores e objectivos colectivos são também apontados como elementos facilitadores da gestão dos processos de equipa que contrapõem as diferenças entre o dualismo de uma organização ambidextra.

Ao nível dos resultados obtidos, no que toca à *exploration*, estes são mais variáveis e distantes no tempo enquanto que os retornos associados com a *exploitation* são mais previsíveis e obtidos no curto-prazo.

Isto é, *exploration* conduz a uma maior variância na performance da empresa através da experiência tanto de sucessos como falhas, enquanto que *exploitation* possui maior propensão para gerar resultados mais estáveis.

Vários estudos apontam conclusões semelhantes e salientam a complementaridade ideal que este tipo de organizações conseguem obter:

O retorno gerado pela *exploitation* de habituais produtos e serviços pode ser investido na exploração e desenvolvimento de novos produtos. Novos produtos e serviços irão posteriormente gerar um retorno que sustente o investimento realizado nas operações diárias dos actuais produtos. Pelo que, organizações que procurem um elevado grau tanto de *exploitation* como *exploration* deverão alcançar melhores resultados que os concorrentes que subvalorizem esta aposta. (Ancona et al. 2001, Brown and Eisenhardt 1998, Lewin et al. 1999).

Uma gestão eficaz de uma abordagem ambidextra, equilibra a *exploration* e *exploitation*, retira benefícios derivados dos recursos investidos em cada um (ex. económicos, informativos, conhecimento) para complementar e apoiar a outra, e reconhece as ligações e interdependências entre os diferentes níveis da organização. (Siggelkow e Rivkin, 2006)

Tushman e O'Reilly, apontam exemplos bem sucedidos como a Ciba Vison e Usa Today, na implementação deste tipo de estratégias.

Equilíbrio é portanto um critério indispensável já que um excessivo foco navertente *exploitation* pode levar a uma falta de capacidade da empresa para se adaptar num mercado em constante mudança (Cyert & March, 1992).

Ao mesmo tempo um foco excessivo na *exploration*, pode levar a organização ao correr demasiados riscos e inovar sem recolher proveitos. (Levinthal e March, 1993).

3.1 A influência da cultura organizacional nas organizações ambidexas

Como se tem vindo a referir, uma organização ambidextra possui toda uma componente cultural importante de entender para que a liderança da organização consiga gerir a organização do seu todo de forma a manter diferentes focos.

No ponto anterior, apresentaram-se algumas características importantes a ter em conta, nomeadamente a dualidade sugerida por diversos estudos, entre um lado mais orgânico, inovador e um lado mais focado nos nas actuais capacidades da empresa com uma estrutura mais estável.

Em consonância com os pontos-chave resumidos que aglutinam estas duas forças, apresentam-se algumas conclusões retiradas por Audronė Poškienė (2006) na sua pesquisa associada à inovação e cultura organizacional como elementos importantes na gestão da organização ambidextra:

- A coesão cultural derivada de um acordo mútuo e objectivos significantes podem conduzir a uma criatividade inovação mais eficazes.
- Uma gestão eficaz da coesão cultural pode levar a um aumento da criatividade bem como a uma implementação mais rápida da mesma.
- A promoção de um contexto organizacional igualitário durante a fase de criatividade encoraja o pensamento divergente como um pré-requisito da inovação.
- Os colaboradores identificarem-se nos valores e normas da organização resulta numa maior uniformização do processo de geração de ideias e inovação.

Cabe assim à gestão da organização estudar a cultura da empresa e tê-la em conta na sua gestão diária face à influência no trabalho das pessoas da organização.

4. O Problema

Para chegarmos a determinada performance de um colaborador muitos foram os factores que influenciaram o indivíduo. Entre esses factores, alguns influenciaram directamente o comportamento da pessoa e outros indirectamente. Mas o mais importante será identificar onde a empresa pode actuar para maximizar o desempenho dos colaboradores da empresa.

A situação macroeconómica de um país, o crescimento de um sector, valores socioculturais ou características da própria profissão são factores que mesmo que possam influenciar o comportamento do indivíduo, muito pouco ou nada a empresa poderá fazer para os controlar.

No entanto, a forma como a empresa premeia os seus colaboradores, a maior ou menor autonomia que estes possuem no seu trabalho ou o *feedback* proporcionado, são, entre outros, condicionantes todos eles directamente influenciados pela empresa e que assim deverão ser pensados de forma a promover nos colaboradores um maior desempenho.

Assim, e dada toda a conjuntura de competição descrita, a obtenção de uma performance elevada por parte dos colaboradores e a sua manutenção ao longo do tempo torna-se um tarefa complexa.

O problema da performance reside deste modo em vários elementos controláveis ou não pela empresa, na forma como estes condicionam o comportamento dos colaboradores da empresa.

Torna-se portanto indispensável identificar quais os factores directamente influenciadores do comportamento da pessoa e que a levam actuar em determinada direcção. A análise, situa-se, não apenas na última instância da performance em si mas também no que a condiciona *a priori*.

Este é o importante papel atribuído à gestão da organização, seja a direcção estratégica seja em especial aos líderes das várias equipas da organização. Criar as condições necessárias para que a performance dos seus colaboradores esteja um nível desejado de forma a garantir a sua sustentação ao longo do tempo.

Refira-se que, de modo geral e em especial numa organização ambidextra, condicionantes como a autonomia dos colaboradores (acentuada pela própria natureza profissionalizante de muitas funções) ou o elevado crescimento das empresas fazem com que mecanismos de

controlo como a supervisão directa percam eficácia como poderiam ter em outros tipos de estrutura organizacional.

Este problema é de todo relevante pois em última análise quem decidirá a sua maior ou menor performance, será o próprio colaborador. O poder de acção está no indivíduo, nas suas capacidades, competências e responsabilidade.

A justiça sentida, o envolvimento na tomada de decisão ou a relação com a chefia são exemplos que influenciam o comportamento do indivíduo e conduzem a um determinado desempenho.

Assim, estes pontos por si só, já importantes em qualquer organização, possuem uma relevância extra no tipo de organização a estudar devido a toda a envolvente e contexto descrito, onde no pior dos casos, um crescimento que parecia inevitável, poderá ser colocado em causa de um momento para o outro por não terem sido construídos os alicerces necessários, nomeadamente com o envolvimento do seu capital humano que constitui a base do conhecimento da empresa.

É requerido um trabalho árduo de ajustamento mútuo e de procura contínua da satisfação das expectativas dos colaboradores da empresa.

“Porque é que eu devo realizar este trabalho” a resposta a esta questão, possuindo como possível resposta a negligência, é algo que dada a natureza humana e ao mercado livre em que vivemos, possibilita inúmeras alternativas ao trabalhador.

O problema de como obter das pessoas o seu melhor desempenho ao longo do tempo é algo que deve ser analisado à luz de toda a complexidade humana e dos processos psicológicos que lhe estão subjacentes.

5. Enquadramento teórico do problema

É na resposta à questão acima colocada, que é desejável que um colaborador seja capaz de se auto responder sem a mínima hesitação na direcção da maior produtividade da empresa fruto do seu envolvimento. No entanto, são variados os factores que influenciam o pensamento e acção de cada indivíduo.

Cabe à organização procurar criar as condições na sua envolvente, sobretudo imediata, que influenciem o sentimento do colaborador na direcção desejada e consequentemente a acção, de modo a potenciar o maior desempenho do mesmo.

No presente estudo, situamos assim a performance no campo da gestão de pessoas, mais que resultados ou processos, já que é fruto do desempenho de todos os colaboradores da organização que se obterão evoluções no campo dos resultados financeiros, clientes ou processos.

Note-se o exemplo do reconhecido modelo de Kaplan e Norton (1996) do Balance ScoreCard, onde são reconhecidas várias perspectivas indissociadas e vistas de forma integradora (financeira, clientes, processo, aprendizagem e crescimento)

Do modelo resultam mapas estratégicos para auxílio na gestão da empresa como o exemplo abaixo.

O modelo estabelece uma relação de causa-efeito entre as várias perspectivas. Mesmo que cada perspectiva tenha indicadores, objectivos e resultados independentes, o modelo defende a prossecução dos objectivos da base para o cimo.

Observamos, na base para o alcance de todos os objectivos da organização, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento onde se enquadra a gestão do capital humano e variáveis como a cultura organizacional, liderança e qualquer outro passível de influenciar o desempenho das pessoas.

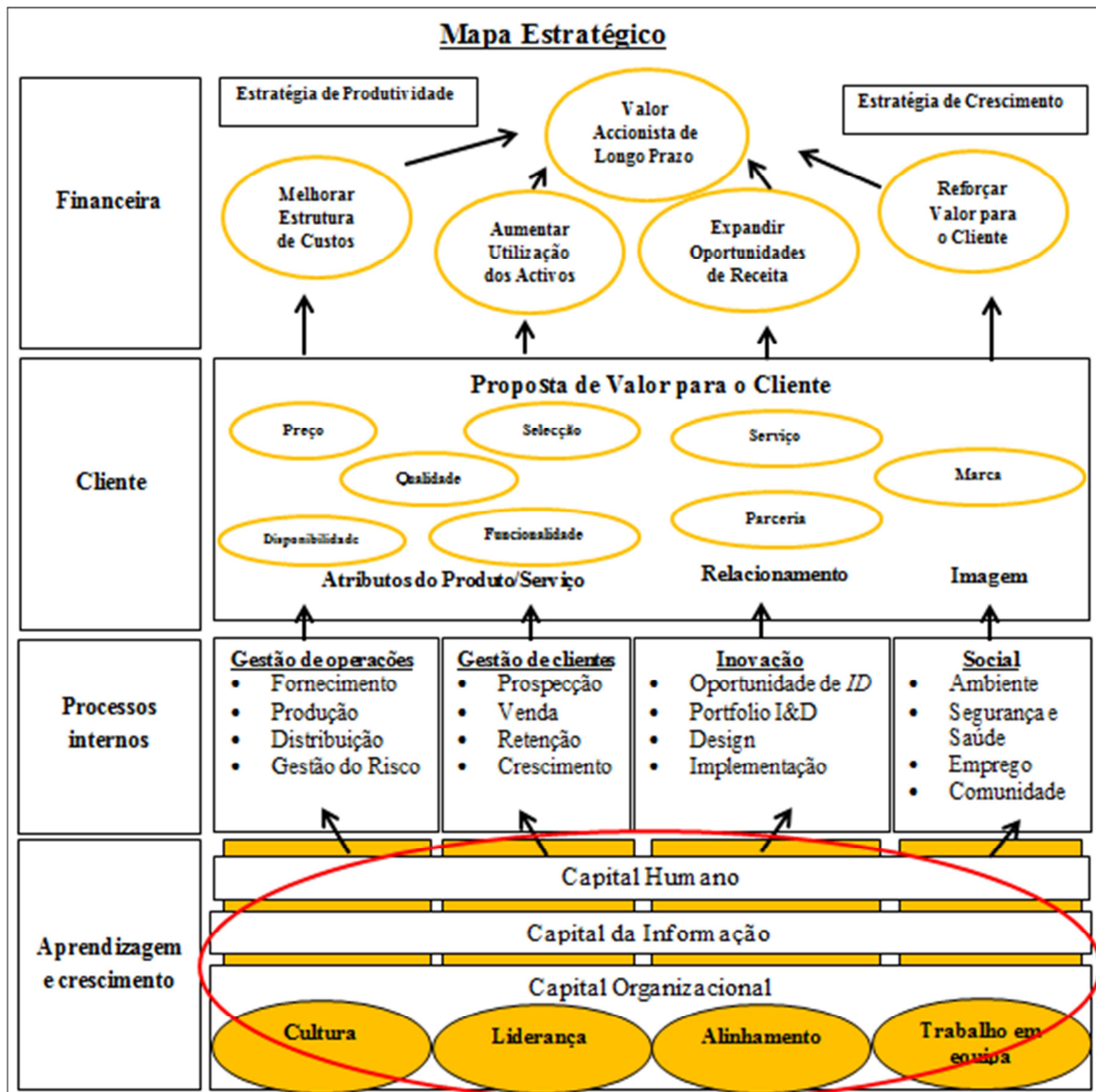


Figura 2: Mapa Estratégico Balanced Scorecard (Fonte: www.valuebasedmanagement.net).

Assim, para a obtenção de uma performance do ponto de vista financeiro mais eficaz e duradoura, deverá sob uma perspectiva de alavanca, ser gerida a performance nas perspectivas anteriores, nomeadamente das pessoas da organização como sustento de todas as outras.

Para a gestão do desempenho dos colaboradores, poderão ser utilizados mecanismos de controlo activo que permitam que o colaborador seja, por exemplo coagido ou incentivado sob um estilo transaccional (ao estilo típico cenoura vs chicote) a seguir a linha de pensamento: eu devo desempenhar esta tarefa e desempenha-la de modo eficiente porque “se não...serei punido” ou “assim...poderei ser premiado”.

Será no entanto argumentável que a satisfação das expectativas humanas é algo que vai mais além. A satisfação momentânea e de curto prazo é algo que se pode até tornar facilmente atingível através de uma perspectiva transaccional de motivação do colaborador que permita fazer com que a pessoa execute o seu trabalho a um nível aceitável no curto prazo.

Pese embora, seja pela percepção das alternativas possíveis seja pelo princípio da utilidade marginal decrescente, sistemas motivadores que não vão mais além da satisfação de curto prazo, poderão nomeadamente levar a uma saída do seu principal activo da empresa ou mesmo a comportamentos negligentes e a um decréscimo da performance do colaborador.

A organização encara assim o desafio de criar as condições, estabelecer *inputs*, que gerem no indivíduo uma satisfação plena das suas expectativas e o façam sentir como parte integrante da organização ao longo do tempo. Conduzindo assim à manutenção e até melhoria da performance.

Para reforçar a questão descrita coloque-se a seguinte questão: colocar-se-ia a possibilidade de negligência ou falta de empenho se estivéssemos a pensar no colaborador que é também sócio-gerente, administrador ou mesmo director da empresa? Nestes casos a possibilidade é ínfima ou decai drasticamente. E certamente mais do que por recompensa monetária ou falta de alternativa, a identificação e envolvimento para com os objectivos da empresa serão na maioria dos casos o que cria uma relação mútua empresa-colaborador que fazem com que nunca a pessoa coloque a possibilidade de pensar em negligenciar ou dar menos de si no seu trabalho pois é algo para com que está extremamente envolvido, dedicado e provavelmente faz parte do seu plano de vida a médio prazo (pelo menos).

Como envolver os colaboradores da organização? Como conseguir que eles tenham uma atitude para com a empresa e o seu trabalho como se eles próprios fossem os donos da empresa? É este provavelmente o expoente máximo da motivação organizacional, algo que ultrapassa o curto prazo e os desempenhos medianos.

É através da gestão e da criação das condições necessárias, gestão dos *inputs*, que resultará um *commitment* (um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização) maior ou menor, afectivo, normativo ou de continuidade para com a empresa, e que assim levará a uma maior ou menor performance.

Os *outputs* ou consequentes, como Allen e Meyer designam no seu estudo do *commitment*, funcionarão como indicadores claros do trabalho realizado e regularão as acções tomadas. Ou seja, para a obtenção de determinado resultado/performance, diferentes dimensões do *commitment* deverão ser tidas em conta para que daí resulte uma maior performance, assim os vários factores da organização que interagem com o colaborador deverão ser tidos em conta no desenvolvimento do *commitment*.

É com tudo necessário, identificar claramente quais as variáveis chave que verdadeiramente em cada caso se correlacionam com o comportamento do colaborador e que sejam susceptíveis de criar um estado psicológico de elevado envolvimento (o desenvolvimento de um “ser” empresa mais do que “estar” apenas nela de cariz mais utilitarista).

5.1 O *commitment* e as suas diferentes dimensões

Inicialmente, através da sua pesquisa sobre definições de *commitment*, Meyer e Allen depararam-se com várias definições. Não assumindo nenhuma como mais ou como menos correcta de forma universal do que outras, Meyer e Allen notaram no entanto, que todas as definições se podiam enquadrar em três temáticas principais: (1) o *commitment* visto como uma ligação afectiva à organização, (2) o reconhecimento dos custos associados em relação a deixar a organização, e por fim, (3) como uma obrigação de permanecer na organização.

Meyer e Allen reconhecendo como legítimas, pese a diferentes, as várias perspectivas da noção de *commitment* propuseram assim o seu modelo de três componentes.

Também verificando como ponto comum a todas as definições, Allen e Meyer assumiram assim que podemos tomar como definição de âmbito geral do *commitment*, como sendo “um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização, tendo implicações para a decisão de continuar ou não membro da mesma.”

Os autores referem que o que difere as várias definições já existentes é a natureza desse estado psicológico, definindo três dimensões/componentes (em lugar de “tipos” de *commitment* no sentido exclusivo do termo, já que um mesmo colaborador poderá desenvolver uma relação com a organização que reflecta em diferentes graus as três componentes) que se enquadram em três estados de *commitment*: afectivo, de continuidade e normativo.

O *commitment* afectivo consiste, tal como o nome indica, numa ligação afectiva à organização. Os colaboradores com um forte *commitment* afectivo permanecem na organização porque querem.

O *commitment* de continuidade encontra-se relacionado com a percepção do custo associado ao abandono da organização, pelo que os colaboradores continuam na organização porque sentem que precisam.

O *commitment* normativo consiste na obrigação de permanecer na organização. Deste modo, os colaboradores permanecem na organização porque sentem que devem.

Qualquer uma das três formas de *commitment* está negativamente correlacionada com o *turnover* e foi onde se colocou a ênfase em vários estudos iniciais. No entanto, Meyer e Allen referem que “focar-se apenas no *turnover* como consequente do *commitment* seria bastante limitativo na medida em que, o que os colaboradores fazem no trabalho, é tão ou mais importante do que se permanecem ou não na organização” analisando então outros comportamentos relevantes no trabalho como o absentismo, performance no trabalho ou a sua pré-disposição para se oferecerem para a realização de tarefas extra à sua função.

É neste sentido, que os autores apontam que se por um lado será de todo expectável que tanto o *commitment* normativo, de continuidade e afectivo estejam relacionados com a manutenção dos colaboradores, ou seja negativamente correlacionado com a intenção de deixar a organização, o mesmo não será tão obviamente espectável com outros consequentes reflectidos no comportamento no trabalho como a assiduidade, o desempenho dos seus deveres e o desempenho de tarefas para além “do suposto” dando mais de si mesmos no dia-a-dia. O argumento que suporta esta afirmação reside nas diferenças no estado psicológico que caracteriza as três formas de *commitment*.

Assim, um colaborador com um com um forte *commitment* afectivo terá uma maior motivação e desejo de contribuir significativamente para o desempenho da organização do que outros com um *commitment* afectivo menor, como argumentam Allen e Meyer (1997). Estando os colaboradores com maior *commitment* afectivo predispostos a escolher por si só, serem mais assíduos e também mais motivados para desempenhar melhor o seu trabalho.

Por outro lado, no caso de colaboradores cuja forma principal de *commitment* é de continuidade, estes permanecendo na organização não por motivos de ligação emocional mas apenas pelo custo percebido que acarretaria uma saída da organização, não se vê portanto razão aparente para que estes possuam um forte desejo de contribuir significativamente para a organização e obterem performances acima da média. Allen e Meyer reforçam, argumentando que a qualquer momento o colaborador pode ser levado a sentimentos de frustração e ressentimento que conduzam a comportamentos indesejados.

Um colaborador com um forte *commitment* normativo está ligado à empresa por um sentimento de obrigação e dever, pelo que de forma geral pode conduzir a comportamentos correctos no que deve fazer no seu dia-a-dia no trabalho conduzindo a correlações positivas com assiduidade, performance e *extra-role* performance. No entanto, como sentimentos de obrigação não envolvem o mesmo entusiasmo que os sentimentos associados a um *commitment* afectivo estas correlações podem ser bastante mais modestas. “Correndo-se ainda o risco desse sentimento de obrigação por vezes ser ofuscado por um sentimento de ressentimento e colocar por momentos em causa a performance e comportamento devido na organização”. (Allen e Meyer, 1997)

Podemos portanto concluir na sequência também dos muitos estudos que analisaram a correlação do *commitment* afectivo com diversos factores, que é de todo desejável a gestão da organização fomentar e gerir as suas pessoas de forma a estas desenvolverem um *commitment* afectivo.

Como referido, um colaborador com um forte *commitment* normativo poderá vir a ter um empenho e performance semelhante a outro com um *commitment* predominantemente afectivo, sendo no entanto mais provável um maior desempenho no segundo caso, estando também mais segura essa continuidade, visto um colaborador que permanece na organização por sentido de dever, poderá questionar esse sentimento de forma espontânea e deixar de ter um desempenho tão efectivo como o desejado.

A relevância da análise da do *commitment* no trabalho não se esgota como é óbvio nos resultados da performance. Observar outros factores que permitam tirar ilações sobre a futura continuidade de um determinado desempenho será de todo relevante. Observar-se uma queda em determinado factor, tido como consequente do *commitment*, permitirá actuar nos antecedentes, causadores de desenvolvimento de determinado tipo de *commitment*, ajustar

políticas da empresa e liderança, e por conseguinte garantir a manutenção e/ou aumento do desempenho das pessoas da organização.

6. O Estudo de Caso

6.1 Metodologia de investigação do problema

Na sequência do exposto anteriormente e como metodologia de investigação através do método de estudo de caso, será utilizado como referência o modelo teórico do desenvolvimento do *commitment* de Allen e Meyer (1997).

Face ao objectivo de investigação do problema da performance em organizações ambidexas, será analisada a empresa objecto alvo de estudo, com vista a encontrar uma relação entre a performance dos colaboradores da organização com o *commitment* desenvolvido pelos mesmos.

Para além da relação entre *commitment* e performance, analisar-se-ão os antecedentes que levaram ao desenvolvimento de determinado tipo de *commitment* pelos colaboradores.

A análise destes antecedentes torna-se relevante de modo a permitir a identificação de quais os elementos que mais influenciam os colaboradores da empresa no desenvolvimento do *commitment* e deste modo a gestão da organização possa obter com maior exactidão informação sobre onde actuar de modo a aumentar a performance dos colaboradores e consequentemente da empresa.

Sempre que relevante, serão observados outros consequentes do *commitment* para além da performance, como por exemplo a rotação dos colaboradores devido à influência directa ou indirecta que os antecedentes possuam noutros consequentes que não a performance.

Ao nível da metodologia aplicada, desenvolveu-se o seguinte plano de acção:

6.1.1 Plano de acção

- 1º - Diagnóstico da empresa alvo de estudo de caso no âmbito da problemática em estudo.
- 2º - Caracterização da empresa com foco no problema e método de análise – *commitment*.
- 3º - Desenho de pré-questionário para estudo dos antecedentes do *commitment*.
- 4º - Aplicação e validação do questionário desenvolvido.

5º - Aplicação presencial do questionário global a um terço da organização – segundo amostra estratificada por áreas da empresa. Questionário composto pelos questionários de avaliação da cultura existente e desejada de Quinn e Cameron (1999), *commitment* de Allen e Meyer (1997) e o questionário de antecedentes do *commitment* desenhado pelo próprio.

6º - Análise de dados global e estratificada.

7º - Pré – Conclusões.

8º - Conclusões e Sugestões.

6.2 A relevância do método de estudo de caso como metodologia de estudo

Para a investigação e análise do problema foi decidido utilizar a metodologia do estudo de caso.

Através do estudo levado a cabo pretendeu-se saber como é que o *commitment* influencia a performance e porquê, de que maneira que é que esse *commitment* é desenvolvido.

Como será explicitado, a resposta ao porquê é materializado através da análise do contexto em que os colaboradores se inserem na organização e em maior especificidade através da análise de alguns antecedentes que influenciam a formação do *commitment* dos colaboradores.

De modo geral o estudo de caso é a metodologia preferencial de estudo quando as questões “como” e o “porquê” são colocadas, quando o investigador possui pouco controlo sob os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 1989).

O estudo de caso torna-se também um método útil na análise do problema devido a este estar situado num ambiente organizacional já que “o estudo de caso permite preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – processos organizacionais e de gestão (...)” (Yin, 1989).

O estudo de caso permite ainda estudar fenómenos complexos que se passam ao longo tempo.

Possui portanto uma maior adequabilidade comparando com outras metodologias que por ventura pudessem ser utilizadas se apenas se necessitasse de estudar dados ou frequências.

De acordo com o apresentado, o quadro abaixo permite-nos constatar a escolha do estudo de caso como metodologia correcta, para análise de um problema contemporâneo sob o qual não se possui controlo nos comportamentos e responde à questão “porquê” e “como”.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controlo sobre eventos comportamentais?	Foca acontecimentos contemporâneos?
Experiência	Como, porquê	Sim	Sim
Levantamento de dados	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, porquê	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê	Não	Sim

Tabela 1: Comparação entre metodologias de investigação (Fonte: Yin, 1989).

Pretende-se assim estudar como a performance é influenciada pelo *commitment* e porquê.

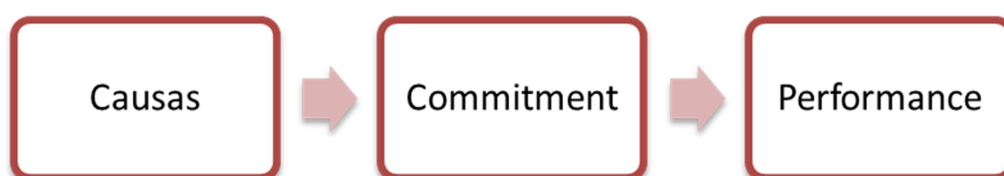


Figura 3: Linha orientadora do estudo.

Como resume Schramm, (1971) :“a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

6.3 Caracterização da Empresa: Vortal, S.A.

Fundada no ano 2000, a Vortal - Comércio Electrónico, Consultadoria e Multimédia, S.A. é líder de mercado no mercado de contratação electrónica com um modelo de negócio sólido crescendo de 20% ao ano e detendo 60% do mercado português e 7% do mercado europeu.

Na sua maioria desde a fundação da empresa, conta com na estrutura accionista com vários grandes construtores nacionais como a Mota-Engil, Soares da Costa, Monte-Adriano, Somague, ou outras empresas de renome como a PT e o Espírito Santo *Tech Ventures*.

Actualmente encontra-se em expansão internacional com forte ênfase no mercado espanhol como primeiro objectivo. Possui já, escritórios para além de Lisboa e Porto, um escritório em Madrid, prolongando ainda a sua expansão para outros países como o Reino Unido.

O foco no cliente, inovação e ambição de crescimento estão bem presentes na visão, missão e valores da organização:

- Visão: Até 2015, ser um dos 3 maiores *players* no mercado de *esourcing* e *ecommerce* B2B na Europa, em termos de receitas e rentabilidade.
- Missão: Ajudar os clientes a comprar e a vender melhor para atingirem níveis elevados de desempenho.
- Valores: integridade, foco no cliente, espírito de equipa, criatividade e inovação, talento, conhecimento e simplicidade, respeito à diversidade.

6.3.1 Contexto ambidextro

A Vortal - Comércio Electrónico, Consultadoria e Multimédia, S.A. é a empresa alvo de estudo de caso devido a vários factores que a tornam uma organização que se adequa como alvo de análise segundo a problemática em estudo.

A Vortal, enquadra-se no sector de TI (Tecnologias de Informação), sector onde potencialmente uma empresa possui na sua génese a necessidade de inovar tal como contextualizado anteriormente. Possui ainda resultados e objectivos de crescimento ambiciosos ao longo dos anos, focando-se nas competências actuais e desenvolvendo a resposta a necessidades futuras do mercado.

A empresa explora o mercado de contratação electrónica através de plataformas electrónica B2B/G2B³ que suportam os processos de compra e venda das empresas.

Assim, como descrito no capítulo 3, a criação da estrutura da organização pode tomar várias tipologias típicas que lhe permitam dar resposta à necessidade de inovar e de prosseguir os seus objectivos de desempenho.

Dentro deste âmbito, a Vortal ao longo da sua história teve uma evolução em termos de estrutura, com traços típicos de uma organização ambidextra como defendida por Tushman, entre outros.

Repare-se no exemplo gráfico fornecido por Tushman e O'Reilly no seu artigo “The ambidextrous organizations” onde exemplificam a evolução estrutural de uma empresa ambidextra e que se adequa também à realidade da Vortal.

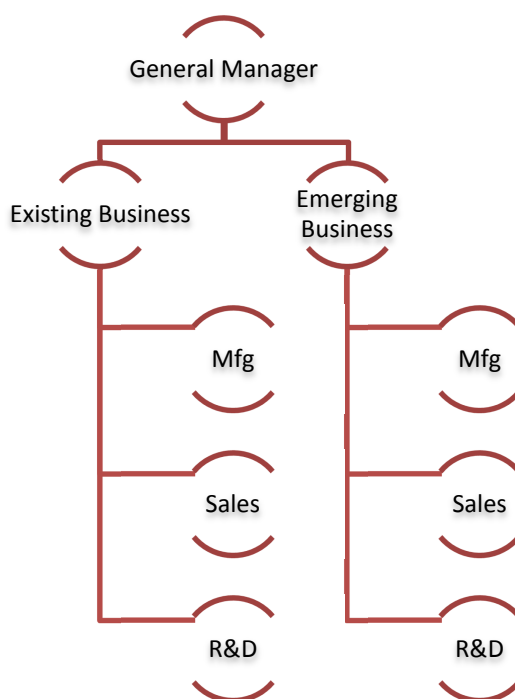


Figura 4: Organização ambidextra – Estrutura (Fonte: adaptado de O'Reilly, C.A. e M.L. Tushman, 2004).

No caso da Vortal, existiu a necessidade de criar uma estrutura que respondesse a uma necessidade de mercado de cariz pioneiro e inovador em Portugal e a opção foi semelhante à

³ B2B - Business to Business; G2B – Government to Business

proposta por Tushman and O'Reilly com a criação de uma unidade de negócio separada da estrutura já existente que mais tarde se manteve como uma estrutura sólida e semelhante à primeira.

Torna-se portanto de todo pertinente o foco de análise perante o que é uma empresa com características claras de ambidextrismo que ao mesmo tempo, a pressão de crescimento e alcance de performances máximas por parte dos seus colaboradores exige uma gestão de pessoas equilibrada que desenvolva um *commitment* que conduza aos resultados desejados no que toca à performance bem como aos restantes resultados que daí adviram.

6.3.2 Caracterização interna

Internamente o foco na forte exigência de desempenho colectivo e individual é materializado na avaliação de desempenho de todos os colaboradores que, independentemente da área funcional possuem objectivos de performance ao qual está indexada a componente variável da sua remuneração.

Depois dos primeiros anos de forte investimento com uma rentabilidade relativamente baixa, natural dos primeiros anos de existência, cedo recuperou em o investimento realizado através de volumes de negócio sempre crescentes, permitindo também tornar-se uma empresa rentável de ano para ano.

Como descrito a Vortal foi fundada dando resposta a uma oportunidade de melhoria num sector inteiro – da construção – sendo reconhecido como “ um verdadeiro caso de sucesso num sector tradicionalmente pouco informatizado (Mercator XXI,2004)

Mais tarde, fruto da aplicação do DL N° 18/2008 que estabelece a lei dos contratos públicos, a Vortal tirou partido dos recursos que detinha e assim deu resposta à necessidade do mercado criada pelo imperativo legal, levando a empresa à liderança do de mercado em plataformas electrónicas G2B em Portugal.

Do ponto de vista interno foi necessária a organização e alocação de recursos para o desenvolvimento da plataforma – VortalGov – levando ao crescimento e estabilização do que é hoje uma das suas unidades de negócio a par da unidade de negócio Econstroii.

Ambas sob a mesma estrutura de gestão, as unidades de negócio apresentam hoje uma estrutura relativamente semelhante.

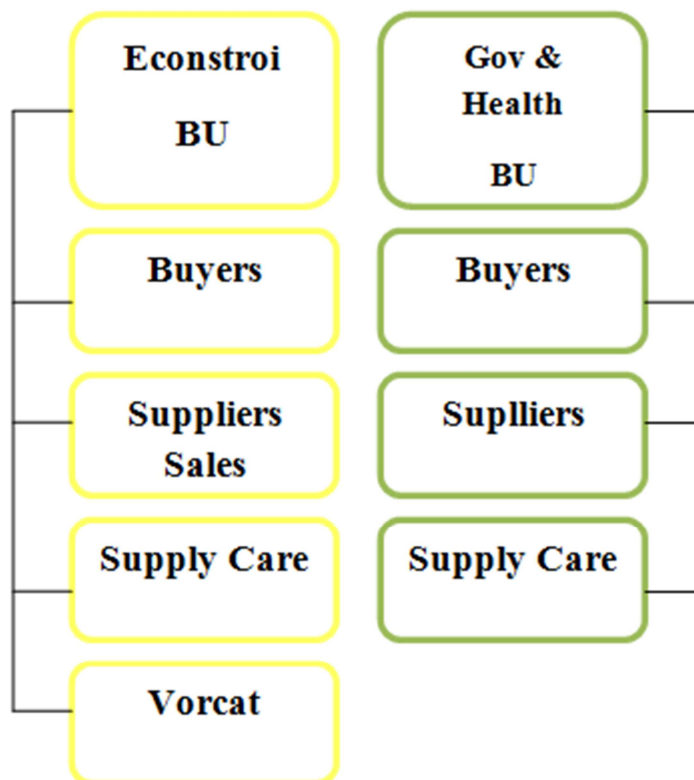


Figura 5: Unidades de Negócio (BU) da Vortal.

Mantendo em voga o seu espírito inovador e mais uma vez mostrando sinais de ambidextrismo, a Vortal possui hoje um escritório em Lisboa – VIL (Vortal Inovation Lab) – separado fisicamente do seu escritório principal.

Ao longo de mais de um ano, o VIL tem desenvolvido junto com parceiros tecnológicos da Vortal uma nova plataforma – Next Way.⁴

Para o desenvolvimento deste projecto foi criada uma equipa fisicamente separada da estrutura principal da empresa que poderemos dizer que neste momento materializa o lado de *exploration* da organização.

A Next Way representa uma aposta inovadora da empresa para dar mais um passo em frente na direcção das necessidades dos seus clientes, do mercado e dos objectivos da empresa.

⁴ À data de elaboração do estudo de caso, a informação sobre o projecto Next Way é ainda limitada devido ao seu lançamento público estar previsto apenas para meados do ano de 2011.

6.3.3 *Performance – objectivo: crescer*

Sendo uma empresa com mais de 10 anos, a sua evolução tem sido crescente permitindo-lhe alcançar volumes de facturação e rentabilidade altos ao longo dos anos.

Assim, na mensuração da performance da empresa e dos seus colaboradores estão sempre presentes linhas orientadoras que permitam continuar o crescimento que a empresa tem tido ao longo do tempo.

No relatório e contas de 2009 a empresa refere como principais objectivos para 2010 o crescimento do volume de negócios, aumentando os níveis de rentabilidade e de geração de liquidez, admitindo como fundamental a expansão da empresa para novos mercados (novos sectores e novas geografias). Referindo como as metas mais importantes para o ano:

“Consolidar a liderança (quer comercial, quer como referência de mercado) na desmaterialização dos contratos públicos, do Vortalgov e na saúde, através do Vortalhealth, garantindo uma quota de mercado maioritária;

Incrementar a procura no econstroi e restantes mercados empresariais, entrando em novos sectores de actividade;

Iniciar as operações comerciais em Espanha, arrancando os primeiros projectos com clientes;

Continuar as operações de expansão internacional de diversos mercados verticais, nomeadamente no Reino Unido;

Racionalizar as operações e introduzir sinergias com outras empresas participadas”

Face ao contexto apresentado e em especial à sua liderança no mercado podemos dizer que a Vortal apresenta uma estratégia concorrencial de líder, focada no desenvolvimento da procura através da procura de novos utilizadores e aumento as qualidades dos produtos/serviços.

O crescimento que a empresa tem conseguido permitiu-lhe receber algumas distinções como as apresentadas de seguida.

- 2010| Reconhecida pela Gartner no relatório "Cool Vendors in Procurement Applications.

- 2009 e 2010| Eleita como uma das melhores Empresas para Trabalhar pela Revista Exame e pela consultora Heidrick&Struggles.
- 2009| Reconhecida com a Menção Honrosa de Empresa Ambiciosa “Inovar para Crescer” pela Revista Exame e pela consultora Heidrick&Struggles.
- 2007| Distinguida como technology partner da Primavera
- 2007| Menção especial do Prémio PME Inovação Cotec BPI
- 2007| 210.º Lugar na lista de empresas de TIC (Tecnologia, Media e Telecomunicações) com maior crescimento na Europa, acumulando 839% nos últimos 5 anos. Esta distinção foi atribuída ao abrigo do programa Deloitte European Technology Fast 500 EMEA que reconhece e distingue as 500 empresas Europeias com maior crescimento.
- 2007| Distinguida pela Microsoft como Gold Certified Partner, nas competências de ISV/Software Solutions e Business Process and Integration Solutions, integrando um grupo restrito de empresas que possuem esta certificação em Portugal.

Vortal reconhecida pela Gartner no relatório "Cool Vendors in Procurement Applications"

O reconhecimento do trabalho realizado pela Vortal, no domínio da contratação, foi distinguido no primeiro semestre de 2010 pela Gartner, num relatório da autoria de Deborah R. Wilson: "Cool Vendors in Procurement Applications".

A conceituada analista de origem americana refere a Vortal como um dos três “Cool Vendors” de referência no mercado mundial para 2010. As empresas mencionadas no relatório caracterizam-se pela sua inovação e impacto no mercado.

Neste relatório a Gartner destaca que a Vortal soube endereçar os desafios dos mercados verticais, trazendo soluções com grande retorno de investimento, ajudando os seus Clientes a reduzir custos e a potenciar negócios.

Figura 6: Vortal reconhecida como "Cool Vendors in Procurement Applications" (Fonte: Gartner Group).

7. Análise de dados – Enquadramento teórico

7.1 Evidências empíricas entre o *commitment* e a performance

O presente estudo de caso debruça-se concretamente sobre um output específico do modelo do *commitment* de Allen e Meyer: a performance.

No entanto, tal como Allen e Meyer diferenciaram, poderemos situar a performance em dois níveis distintos: a “in-role” e “extra-role” performance. Ou seja, na primeira falamos da performance segundo “o que é suposto fazer-se”, o que está definido, o padrão expectável. Na segunda, o desempenho e atitude do colaborador perante o trabalho na empresa estão num nível superior, na qual uma pré-disposição para o desempenho de tarefas mais além do descritivo de funções, comportamentos altruístas, a realização de sugestões proactivas ou a participação voluntária em actividades extraordinárias.

Não deixando de ser importante e essencial o primeiro nível, o ambiente descrito na problemática e ao exigente mercado em que as organizações vivem, é hoje cada vez mais necessário possuir equipas que rapidamente vão mais além do que está previsto, que se superem dia para dia colocando um entusiasmo e empenho característico como vimos anteriormente, de um *commitment* afectivo.

Será de todo óbvio por conseguinte que se os colaboradores da organização necessitam de “fazer mais”, “fazer mais do que é esperado”, que as organizações e a liderança nas mesmas, “faça mais” também, visto não ser de todo expectável que dada a motivação humana, uma pessoa faça mais do que esperado de si mesmo se para isso não tiver portanto um motivo (independentemente de onde ele provenha).

Cabe, dentro do ambiente próximo que rodeia os colaboradores, encontrar e analisar os motivos/antecedentes, de forma a criar as condições para o desenvolvimento de um *commitment* afectivo. Esse estado psicológico que o liga à empresa funcionará quase que de forma automática como motivação para o desejo de situar o seu empenho no máximo que lhe seja possível (consoante essa relação afectiva com a empresa).

Ao nível de estudos empíricos que suportam o descrito, de salientar o estudo de Allen e Meyer, na sua pesquisa onde se depararam com evidências empíricas em diversos estudos que relacionam o *commitment* afectivo e a performance. Se esta evidência pareceria óbvia, é de notar que em estudos levados a cabo em relação à *in role* performance, dependendo da forma

de medir a performance, os resultados em alguns estudos foram um pouco mais ténues. Já quando medidas as correlações entre o *commitment* afectivo e a *extra role* performance os resultados são tipicamente claros reflectindo uma correlação positiva (Allen e Meyer, 1986; Meyer et. Al.,1993; Pearce, 1993; Gregeren, 1993; Moorman et tal.1993; Munene,199; Organ e Ryan 1995) .

Ou seja, como referido anteriormente, poderemos até contar com colaboradores que cumpram com um nível de performance aceitável dentro dos padrões definidos, não sendo tão provável o seu envolvimento e predisposição para a superação desses padrões e realizações de tarefas *extra-role* se o *commtiment* predominante não for o *commitment* afectivo.

Como sintetizam Allen e Meyer ao comentarem os estudos de Morrison (1994) “ Parece, através dos resultados desta pesquisa que o comentário *It's not my Job* - não é o meu trabalho, é menos provável de ouvir de um colaborador com um forte *commitment* afectivo ou normativo”.

Na mesma direcção apontam os estudos levados de Hirschman (1970), Farrel (1983) e Meyer (1993) que agregaram três variáveis de resposta que um indivíduo tem no trabalho para além da saída/*turnover*: voz, lealdade e negligência. O estudo aponta que *commitment* afectivo esta positivamente correlacionado com a pré-disposição para sugerir melhorias (voz) e para aceitar as coisas como elas são (lealdade) e negativamente com a tendência para ignorar ou encarar de forma passiva os problemas (negligência).

Quando analisada o a relação com o *commitment* de continuidade, não foi encontrada uma relação directa para com a voz e lealdade, sendo no entanto positivamente correlacionado com a negligência.

Este estudo torna-se particularmente interessante na perspectiva de através deste mecanismo de avaliação, a organização identificar o comportamento que os seus colaboradores tendem a desenvolver como resultado do *commiment*. Podendo deste modo obter mais dados sobre factores que foram influenciados pelo tipo de *commitment* desenvolvido, que por sua vez foi influenciado por antecedentes como as políticas da empresa.

Rusbult *et al* (1992) desenvolvendo os estudos da Estratégia dos Actores, resumem assim quatro padrões comportamentais de reacção à insatisfação no trabalho no mesmo sentido: saída (interna e externa), voz, lealdade e negligência como descrito anteriormente.

De acordo com os mesmos autores, estes quatro padrões posicionam-se sistematicamente em relação a duas dimensões ortogonais: actividade/passividade e construtividade/destrutividade. Este posicionamento encontra-se na figura que se ilustra na figura que se segue:

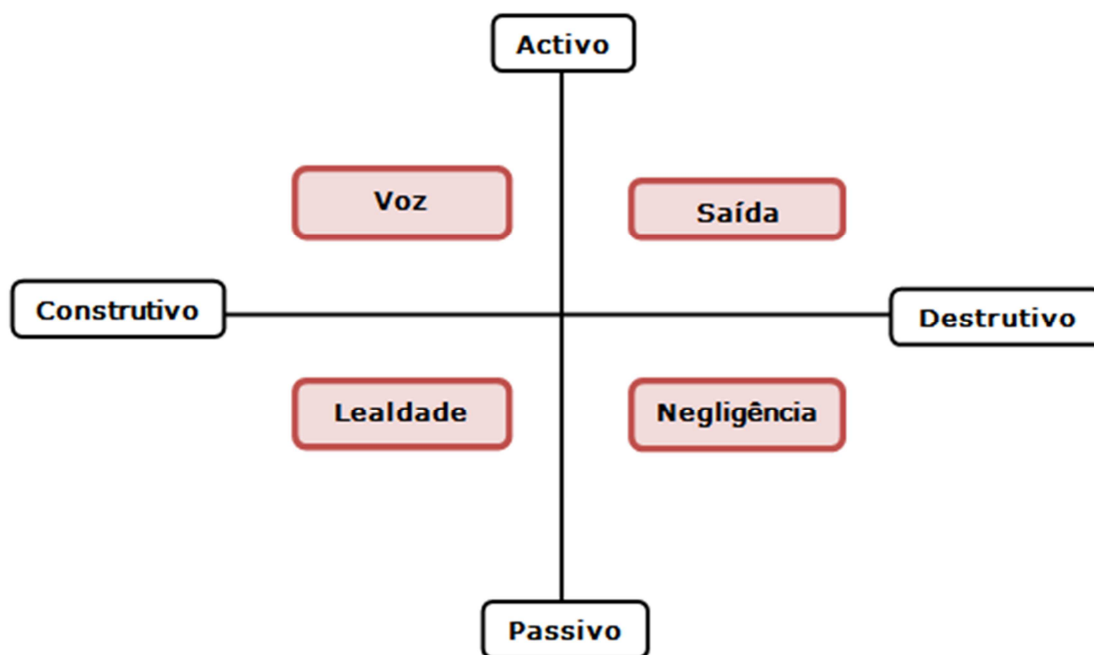


Figura 7: Posicionamento dos padrões comportamentais num sistema ortogonal (Fonte: Rusbult et al ,1992).

A dimensão construtividade/destrutividade está relacionada com o impacto nas relações colaborador/organização e nas fontes imediatas de insatisfação. Por outro lado, a dimensão actividade/passividade refere-se ao impacto de uma acção sobre um problema e não a uma resposta só por si.

Assim, a voz e a lealdade apresentam-se como reacções comportamentais construtivas, enquanto que a saída e a negligência se tratam de reacções destrutivas. A voz e a saída pressupõem um comportamento activo por parte do colaborador, enquanto que a lealdade e a negligência pressupõem um comportamento passivo deste.

A opção por um destes padrões comportamentais em detrimento de outro é explicada por cinco variáveis: as respostas afectivas, custos das estratégias, percepção do mercado de trabalho, comparações sociais inter-indivíduos e inter-grupos; identidades profissionais.

As respostas afectivas estão relacionadas com a satisfação geral com o trabalho. Assim sendo, uma maior satisfação implica comportamentos de voz e lealdade, enquanto que uma menor satisfação implica uma maior predisposição para comportamentos de negligência e de saída (interna e externa).

No que respeita aos custos das estratégias, cada opção é analisada do ponto de vista dos custos directos (recompensas monetárias) e indirectos (desenvolvimento profissional, prestígio, etc.).

A percepção do mercado de trabalho está relacionada com a qualidade percebida das alternativas de emprego. Uma percepção de mais alternativas implica voz ou saída externa, enquanto que uma menor percepção conduz à negligência ou à saída interna.

No que toca a comparabilidade social, tem-se em linha de conta a percepção da equidade intra e inter-organizacional. Quanto maior a percepção da privação relativa maior probabilidade de negligência e de saída (externa e interna). Quanto menor for esta privação, mais apetência para a lealdade e para a voz. A nível inter-organizacional, quanto menor for a percepção de equidade, maior a probabilidade de saída externa, voz e negligência. Pelo contrário, quanto maior for esta percepção, maior probabilidade de lealdade.

Quanto às identidades profissionais podemos identificar três tipos: identidade com o respectivo grupo profissional (quanto maior mais disponibilidade para a saída externa e menor para a lealdade); identidade com o departamento (quanto maior menor a disponibilidade para a saída externa e maior para a lealdade; quanto menor mais provável a saída interna); identidade com a organização (quanto maior, menor será a disponibilidade para saída externa e maior para a lealdade).

Observamos assim várias semelhanças entre os estudos relacionados entre a Estratégia dos Actores e o *commitment*, bem como relações como as estudadas por Hirschman (1970) e Farrel (1983).

Podemos concluir face ao exposto que será de todo desejável a existência de colaboradores que possuam uma actuação tipicamente caracterizada por “voz” e em segundo lugar lealdade. Sendo de todo lógico em qualquer organização a eliminação dos comportamentos negligentes. Para além de medirmos o *commitment* podemos assim através da Estratégia dos Actores ter um indicador posterior ao desenvolvimento do *commitment* em si.

A gestão de pessoas da empresa obtém um forte indicador relacionado com o *commitment* e com a própria performance dos colaboradores, podendo ajustar conseqüentemente as políticas organizacionais para a maximização da performance.

Por último, em relação aos conseqüentes do *commitment* realce-se o que é provavelmente um dos factores que mais contribui para a sustentação da performance de um colaborador ao longo do tempo: a sua sensação de bem-estar.

7.2 Efeitos da mudança, stress e bem-estar no trabalho

Face ao ambiente de alta pressão que os profissionais do tipo de organização em estudo se deparam no seu dia-a-dia bem como as alterações envolvidas numa empresa ambidextra, em especial a procura de inovações de ruptura, criando novas equipas e envolvendo reestruturações, o sentimento de bem-estar do colaborador pode estar em causa devido aos factores externos que comportam uma relativa pressão fruto da mudança organizacional.

Assim, torna-se ainda mais relevante possuir colaboradores capazes de lidar da melhor forma possível com os efeitos desfavoráveis da mudança, que sejam resistentes ao stress provocado.

Begley e Czajka (1993) estudando os colaboradores de um hospital durante um período de reestruturação num ambiente adverso, analisaram o stress sentido pelos colaboradores em relação com o *commitment*. Concluiu-se que o nível de stress atribuído pelos colaboradores a este tipo de mudanças era maior nos que detinham um *commitment* afectivo mais fraco do que os com *commitment* afectivo elevado.

Isto é, os colaboradores que desenvolveram um *commitment* afectivo maior, tal o envolvimento que possuem para com a organização que representam, sentem o stress da mudança em menor grau.

Podendo concluir-se na sequência do exposto anteriormente, que tal como foi relacionado o *commitment* afectivo a comportamentos de “voz”, colaboradores com um *commitment* afectivo forte têm tendência para procurar soluções para os problemas e mudanças com que se deparam não deixando ainda que o seu bem estar seja posto em causa face à mudança e acontecimentos stressantes. A predisposição proveniente da relação que possuem com a organização funciona como sugerido acima como um automatismo de comportamentos activos e que motivam desempenhos superiores no trabalho.

Em resumo, face à procura de um tipo de *commitment* predominante que possa ser o mais adequado para a obtenção de performances o mais elevadas possível, o *commitment* afectivo segundo os estudos levados a cabo, é a dimensão do *commitment* que a gestão deverá procurar desenvolver através de todas as variáveis que consiga influenciar directa ou indirectamente, tal como concluem Allen e Meyer (1997: 38): “ Levando em conta, uma considerável variedade de exemplos e indicadores de performance pode-se concluir que os colaboradores com maior *commitment* afectivo para com a organização serão mais valiosos do que os que tenham um *commitment* mais fraco. Efeitos semelhantes mas de forma mais ténue são também identificados em colaboradores com um *commitment* normativo. No entanto, em relação ao *commitment* de continuidade, os efeitos são de todo opostos (...) De facto, os estudos comprovam que colaboradores com um *commitment* de continuidade são menos produtivos, envolvem-se menos em tarefas *extra-role* e apresentam comportamentos mais disfuncionais do que os que tenham um *commitment* de continuidade mais fraco.”

7.3 Desenvolvimento do *commitment*, influência da gestão de pessoas e foco de estudo

Para o desenvolvimento de determinado tipo de *commitment* a pessoa é influenciada por diversos factores.

Alguns de são de âmbito social, cultural ou familiar e como tal não são susceptíveis da influência da gestão da organização. Importa portanto identificar quais os antecedentes que causam o desenvolvimento do *commitment* no colaborador, analisá-los e entender a melhor maneira da gestão da organização influenciar esses factores para que obtenhamos um *commitment* que permita alcançar o melhor das pessoas que trabalham na empresa.

Apresenta-se aqui um resumo da compilação efectuada por Allen e Meyer do modelo de desenvolvimento do *commitment*, e explicitam-se quais os factores em maior foco neste estudo de caso.

Derivado da sua investigação e dos diversos estudos empíricos realizados, Allen e Meyer sintetizaram o desenvolvimento do *commitment*, os seus antecedentes e consequentes, apresentando-se de seguida o esquema representativo desse resumo:

Antecedentes		Processos	Commitment	Consequentes
Distantes	Próximos			
Características organizacionais Tamanho Estrutura Clima Etc.				
Características pessoais Demográficas Valores Expectativas Etc.	Experiência <i>Job scope</i> Relacionamentos Participação Apoio Justiça	Afectivos Remuneratórios Racionais Preenchimento de expectativas Auto-preenchimento Satisfação	Commitment Afectivo Organização Grupo profissional Equipa Etc	Retenção Intenção de turnover Turnover
Experiências sociais Culturais Familiares Organizacionais Etc.	Papéis na organização Ambiguidade Conflitos Trabalho em excesso	Normativos Expectativas Obrigatoriedades	Commitment de continuidade Organização Grupo profissional Equipa Etc	Comportamento produtivo Assiduidade Performance <i>Citizenship</i> Etc
Práticas de gestão Seleção Formação Remuneração Etc.	Contrato psicológico Remuneração Relações inter-pessoais	De perda Alternativas Investimentos	Commitment normativo Organização Grupo profissional Equipa Etc	Bem estar Saúde psicológica Saúde física Progressão na carreira Etc
Condições ambientais Taxa de desemprego Resposabilidades familiares Estado civil Etc.				

Tabela 2: Modelo multidimensional do commitment (Fonte: Meyer, J.P. e N.J. Allen, 1997).

Os próprios autores admitem que vários factores que possam eventualmente influenciar o desenvolvimento do *commitment* poderão estar aqui excluídos, reconhecendo no entanto que os que aqui estão apontados são com certeza importantes na sua construção.

Deste modo o presente estudo de caso na empresa Vortal, para além da análise do *commitment* e da sua relação com a performance obtida, serão estudados alguns antecedentes tendo por base o esquema apresentado, para que assim se possa de futuro intervir nas várias variáveis que influenciam a formação do *commitment* e posteriormente a performance dos colaboradores da Vortal.

Os antecedentes distantes não são passíveis de influência directa no processo de desenvolvimento do *commitment* mas sim na influência dos antecedentes próximos como explicitado por Allen e Meyer referindo que a dimensão de uma empresa não influencia o *commitment* de um colaborador mas essa dimensão tem influência por exemplo na comunicação e na maneira como são envolvidas as pessoas.

Assim, o foco de estudo como referido debruça-se sobre:

- O *commitment* nas suas diferentes dimensões;
- A performance e a relação com o *commitment*
- Antecedentes próximos susceptíveis de influenciarem o processo de desenvolvimento do *commitment* de forma directa
- A cultura organizacional e a sua relação com o *commitment* e a performance

Para avaliação e medição do *commitment* recorreu-se ao questionário elaborado por Allen e Meyer.

A performance dos colaboradores da empresa é mensurada e quantificada segundo indicadores definidos pela empresa alvo de estudo de caso o que facilitou a obtenção de dados sobre a performance. Cada trimestre é feito um ponto de situação ao qual se indexa parte da remuneração dos colaboradores, sendo realizada no final do ano a avaliação final obtendo-se assim a percentagem de alcance de objectivos para cada pessoa e área funcional. Os valores utilizados no presente estudo foram as avaliações finais de 2010.

Para os antecedentes, foram definidas nove dimensões tendo como linha orientadora os antecedentes sintetizados por Allen e Meyer. Foi criado um questionário e aplicado a um

grupo piloto, tendo-se recorrido a uma re-testagem de modo a aumentar a validade do questionário.

Foi ainda aplicado o questionário desenvolvido por Quinn e Cameron sobre a cultura organizacional, apenas na componente da cultura existente e desejada – excluiu-se a componente de avaliação de papéis de liderança por limitação de tempo e foco de análise.

O estudo da cultura organizacional torna-se pertinente face a ser uma componente influenciadora do desenvolvimento do *commitment* e consequentemente da performance dos colaboradores. Reforçada ainda esta importância dada a influência num contexto ambidextro, como descrito no capítulo 3.

7.4 A influência das práticas de GRH no desenvolvimento do *commitment*

A influência que as políticas, nomeadamente de gestão de recursos humanos, que uma empresa desenha e implementa, influenciam o *commitment* segundo um critério fundamental: a maneira como essas políticas são percebidas pelos colaboradores.

“Por exemplo, colaboradores que acreditam que a sua organização os apoia tendem a ser a desenvolver um *commitment* afectivo. Os que reconhecem que fizeram um investimento substancial que seria perdido se saíssem da organização, desenvolvem um *commitment* de continuidade. Os que entendem que lealdade é um atributo que é esperado deles, desenvolvem um *commitment* normativo.” (Allen e Meyer, 1997: 66).

Os mesmos autores estudaram a influência das práticas de gestão no desenvolvimento do *commitment*, ficando a sua atenção nos sistemas de gestão de recursos humanos e gestão da mudança.

A importância da gestão de recursos humanos no desenvolvimento do *commitment* dos colaboradores de uma empresa torna-se sobretudo importante sob a “tremenda pressão em mudar a maneira como as empresas gerem os negócios de modo a permanecerem competitivas, devido à necessidade de eliminação e reorganização dos postos de trabalho, que afectam os colaboradores das organizações nas várias formas, incluindo o *commitment*”.

Esta pressão é especialmente característica de empresas do sector de TI e de características ambidexas como a Vortal, empresa em estudo.

Este ponto tem portanto uma importância redobrada devido aos factores específicos em que a Vortal se enquadra. Tal como Allen e Meyer descrevem sobre as empresas em geral, a aplicabilidade às empresas ambidexas é ainda mais forte e assim deve ser tida especial atenção na implementação de melhorias resultantes da análise elaborada.

O processo de desenvolvimento do *commitment* é complexo e envolve diversos factores. Alguns desses factores a empresa pode possuir menor ou maior controlo, no entanto os sistemas de gestão de pessoas numa organização são inquestionavelmente influenciadores da maneira como os seus colaboradores tendem a desenvolver o seu *commitment* com a organização onde trabalham.

Dos vários estudos existentes na literatura, o foco de análise situou-se no *commitment* afectivo principalmente devido a ser o tipo de *commitment* desejavelmente desenvolvido pelos colaboradores face aos resultados mais positivos.

No entanto a organização pode influenciar as pessoas a desenvolver qualquer dimensão de *commitment*. Aliás, as mesmas práticas poderão conduzir ao desenvolvimento de diferentes tipos de *commitment*.

Este facto deve-se à maneira como essas práticas são percebidas, pelo que determinados esforços para desenvolver determinado tipo de *commitment* podem conduzir ao desenvolvimento de forma inadvertida de outra forma de *commitment*, eventualmente não desejada.

Allen e Meyer, sintetizam no esquema abaixo apresentado como determinadas práticas de gestão de recursos humanos podem, através da activação de vários mecanismos, influenciar as três componentes do *commitment* organizacional:

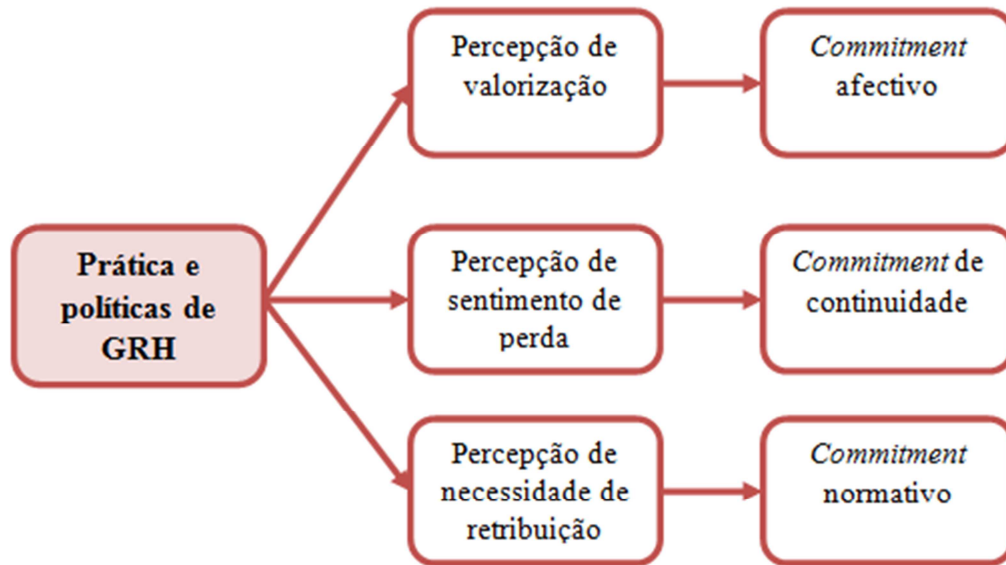


Figura 8: Modelo simplificado entre a GRH e o *commitment* (Fonte: Meyer, J.P. e N.J. Allen, 1997).

Do resumo dos vários estudos desenvolvidos sobre a influência da gestão de pessoas e da mudança nas organizações, resume-se aqui alguns pontos importantes que deverão ser tidos em conta com o objectivo do desenvolvimento de um *commitment* predominantemente afectivo:

7.4.1 Recrutamento e Selecção

As práticas utilizadas no recrutamento e selecção tendem a aumentar a satisfação no trabalho e o *commitment* afectivo quando são utilizadas entrevistas e métodos que transmitem da forma mais realista possível os aspectos positivos e menos positivos do emprego a que o candidato se candidata (contrariamente a uma postura “*hard sell*”). Este ponto torna-se notório devido a:

- Quando as organizações providenciam informação detalhada aos candidatos para que estes estejam melhor preparados para determinar se aquele trabalho preenche as suas necessidades específicas devido aos candidatos que prosseguem no processo de selecção e aceitem uma proposta de trabalho tenderem a achar o trabalho mais satisfatório.
- Baixando as expectativas dos candidatos é menos provável que as suas expectativas sejam defraudadas aquando a entrada na organização.

- Os candidatos que estão informados sobre os aspectos menos positivos dos seus futuros empregos têm a oportunidade de se preparar para ultrapassar os problemas se se depararem com eles.
- Os candidatos que são confrontados com os prós e contras do trabalho a que se candidatam estão mais conscientes da escolha que têm que fazer.
- Organizações que tendem a ser honestas com os seus candidatos, mesmo correndo o risco de perder potenciais valores, tenderão a ser percebidas como organizações de maior confiança e ajuda aos seus colaboradores do que as que utilizam uma abordagem tradicional “*hard sell*”.

7.4.2 Socialização e Integração

O *commitment* afectivo tende a ser desenvolvido quando nos processos de integração a organização reconhece e apoia todas as características pessoais do novo colaborador.

Esta perspectiva contraria políticas em que a organização tende a ignorar, desencorajar e/ou tenta alterar características pessoais do colaborador.

Um ambiente de apoio mútuo e onde se incentiva o desenvolvimento de auto-valorização dos novos colaboradores são mais eficazes no desenvolvimento do *commitment* dos seus colaboradores.

7.4.3 Formação

A formação tende a ser correlacionada positivamente com o *commitment* afectivo quando os colaboradores percebem que as suas expectativas para com a formação foram preenchidas e quando a experiência com a formação e a performance na mesma foi satisfatória.

O próprio desempenho na formação bem como a motivação para a mesma estão positivamente correlacionados com o *commitment* do colaborador possui.

7.4.4 Avaliação e promoção

O *commitment* é maior em colaboradores que tenham sido recentemente promovidos e também naqueles que percebem que a empresa possui uma clara política de promoções (Meyer e Allen 1997, citando Nellen, 1998).

O *commitment* e a intenção de saída da empresa são fortemente influenciados pelos resultados de recentes avaliações de carreira. Os colaboradores que recebem *feedback* negativo tendem a possuir um *commitment* menor e consideram em maior grau uma possível saída da empresa.

A percepção da adequação dos métodos na avaliação de carreira e promoção influencia também o *commitment*. Quando existe um sentimento de desadequação e/ou injustiça nos resultados das promoções o *commitment* diminui entre os colaboradores que assim sofreram esse sentimento.

Importa aqui reter que para além das consequências no *commitment* dos que são ou não promovidos, uma organização necessita de ter uma clara comunicação de como é que as suas decisões foram tomadas. Como referenciado por Schwarzwald et. al (1992): “não deve ser assumido que aqueles que procuram uma promoção vão estar preparados para a rejeição e aceitem a decisão graciosamente”.

Enquanto que o *commitment* afectivo tem tendência a diminuir com uma promoção falhada e com uma menor possibilidade de promoção, o *commitment* de continuidade pode aumentar. Este ponto torna-se especialmente relevante devido ao facto da empresa poder assim estar a promover a retenção de colaboradores que estejam menos motivados e envolvidos no seu trabalho se o processo de avaliação e promoção não for clara e justamente conduzido, ou melhor: percebido.

7.4.5 Remuneração e benefícios

Ao nível da remuneração e benefícios, os estudos existentes, incidiram em especial na remuneração variável nomeadamente na introdução de planos de *stock options* para os colaboradores da empresa.

A principal conclusão a retirar é que esta possível forma de remuneração tem que ser sempre introduzida com muito cuidado. Os estudos levados a cabo comprovaram diferentes resultados consoante o contexto.

De referir que a introdução deste tipo de plano não aumenta o *commitment* afectivo por si só mas que em diversas ocasiões, a sua introdução com um envolvimento na tomada de decisão por parte dos colaboradores pode tornar-se significativa e aumentar essa dimensão do *commitment*.

Outro ponto a ter em conta e possivelmente aplicado a outros tipos de remuneração variável é o facto de estes poderão levar a um aumento do *commitment* de continuidade nomeadamente quando a saída da organização implique ao colaborador a perda de vantagens associadas ao plano de recompensas.

Pese a não existirem muitas evidências empíricas sobre o impacto da introdução de benefícios e o *commitment*, o ponto chave a reter em consonância com o que foi dito anteriormente, é que para que a introdução de benefícios se constitua como uma real vantagem, é a percepção que os colaboradores têm dessa prática por parte da empresa.

Se a introdução de determinado benefício pela organização não suprimir nenhuma necessidade sentida pelos colaboradores poderá assim não ter qualquer efeito. A introdução de benefícios direccionados apenas a um grupo de colaboradores poderá até conduzir a sentimentos de iniquidade na organização.

O timing e forma em que tal introdução seja levada a cabo poderá também levar ao que é expectável ter um efeito positivo, conduzir a um efeito negativo nomeadamente se a introdução desses benefícios for percebida como uma resposta à pressão externa.

7.5 Sistemas integrados de GRH: gestão pelo *commitment* vs controlo

Pese aos vários pontos aqui resumidos sobre as vantagens de determinadas práticas isoladamente no desenvolvimento do *commitment* afectivo, é importante notar que tal como referenciado mais atrás, a implementação de uma política por si só de modo isolado corre até o risco de ter um efeito contrário devido à percepção que os colaboradores tenham dessa prática.

Como resumem Guzzo e Noonan (1994): “As políticas e práticas organizacionais deverão ser consistentes com a estratégia global da empresa e com a cultura organizacional.”

Deverão ser assim desenvolvidos sistemas de gestão das pessoas da organização em consonância com a estratégia global da empresa.

O papel da comunicação na implementação de qualquer política ou prática possui também um papel fundamental devido a como vimos, o desenvolvimento do *commitment* ser uma questão “mais de percepção do que realidade” (Allen e Meyer, 1993).

Arthur (1994) classificou os sistemas de gestão de recursos humanos segundo duas dimensões: controlo e *commitment*. Estas duas dimensões representam duas abordagens diferentes na maneira como se molda os comportamentos e atitudes dos colaboradores no trabalho. “ O objectivo dos sistemas de gestão de recursos humanos pelo controlo é reduzir os custos directos, ou aumentar a eficiência, forçando os colaboradores a seguir regras e procedimentos específicos e baseando as recompensas dos colaboradores em alguns critérios mensuráveis.(Eisenhardt, 1985; Walton, 1985).

Esta abordagem contrasta, com os sistemas de gestão de recursos humanos pelo *commitment* que criam condições para comportamentos e atitudes desejadas através de uma ligação psicológica entre os objectivos da organização e dos colaboradores. Ou seja, o foco é ter colaboradores envolvidos em que se pode assim confiar que irão desempenhar as suas tarefas no trabalho de forma consistente com os objectivos da organização.

Em vários estudos foi comprovada a relação entre um sistema de gestão de recursos humanos pelo *commitment* com maiores níveis de produtividade e sucesso financeiro da empresa assim como menores taxas de *turnover*.

Os resultados obtidos neste campo na maioria dos estudos apontam para uma consistência com a teoria. Apesar das limitações que qualquer estudo possa ter, estes permitem-nos tirar ilações claras de que as organizações podem influenciar a relação que os colaboradores sentem para com a empresa onde trabalham através dos seus sistemas de gestão de pessoas e assim retirar o máximo proveito das competências do seu activo fundamental para o alcance dos objectivos organizacionais não apenas a curto prazo mas de forma sustentada ao longo do tempo, com o envolvimento das pessoas que integram a empresa.

7.6 Cultura organizacional

Face à influência das práticas de gestão de pessoas e à problemática em estudo, das organizações ambidexas possuir uma forte índole cultural dentro da organização, entendeu-se pertinente aprofundar a análise da cultura organizacional.

Para isso recorreu-se ao modelo dos valores contrastantes de Quinn e Cameron (1999).

7.6.1 O modelo dos valores contrastantes

O modelo identifica duas dimensões chave: flexibilidade/controlo, orientação interna/orientação externa.

A primeira dimensão (flexibilidade/controlo) reporta para a estrutura organizativa. Assim, uma organização orgânica ou com uma estrutura informal atribui grande importância à flexibilidade e à inovação, valorizando a comunicação organizacional, a iniciativa individual e a vontade de mudar.

Por outro lado, uma organização mecanicista ou altamente burocrática caracteriza-se pela importância dada ao controlo e à segurança e estabilidade, pautando-se pela existência de uma autoridade formal e uma coordenação impessoal.

Quanto à segunda dimensão (orientação interna/orientação externa), esta remete-nos para o facto do bem-estar e do desenvolvimento se focarem nos indivíduos ou na própria organização.

Resultante destas dimensões obtém-se quatro tipologias de cultura organizacional correspondendo a quatro quadrantes respectivos - ver gráfico abaixo.

O primeiro quadrante é composto pela flexibilidade e pela orientação interna, definindo o modelo das relações humanas.

Do segundo quadrante fazem parte a flexibilidade e a orientação externa, sendo definido, deste modo, o modelo dos sistemas abertos.

O modelo dos objectivos encontra-se definido no terceiro quadrante, sendo este quadrante constituído pela orientação externa e pelo controlo.

E, finalmente, o quarto quadrante é composto pelo controlo e pela orientação interna e define o modelo dos processos internos.

O modelo teórico das relações humanas (cultura clã) debruça-se sobre a flexibilidade e o lado interno da organização, visando a criação e manutenção da coesão e do empenho das pessoas.

Por outro lado, o modelo dos sistemas abertos (cultura de inovação) enfatiza a flexibilidade e a mudança, contudo foca a sua atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa.

No que respeita ao modelo dos objectivos (cultura de objectivos), este valoriza a produtividade, o desempenho, o alcance de metas e a realização, no qual a motivação se encontra relacionada com a capacidade de cumprir e de alcançar os objectivos previamente estabelecidos.

O modelo dos processos internos (cultura das regras), a formalização e segurança, a uniformidade e a centralização são valorizadas, sendo a segurança, a ordem e as normas factores de motivação.

A figura que se segue representa o modelo anteriormente descrito (modelo dos valores contrastantes).

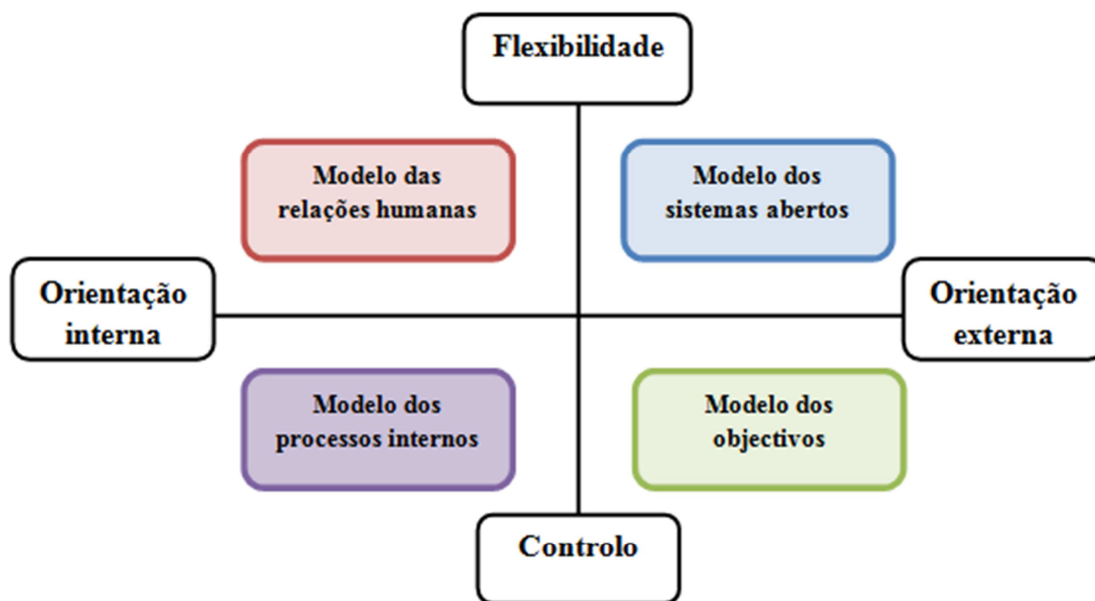


Figura 9: Modelo dos valores contrastantes (Fonte: Cameron, K.S. e R.E. Quinn, 1998).

Segundo o modelo, uma organização possui uma cultura organizacional que se caracteriza segundo estas quatro tipologias, com maior predominância de um ou outro tipo, devendo ser procurado o equilíbrio entre os quadrantes opostos. Ou seja, uma organização que possua um grande ênfase nos objectivos, tenderá a ser uma organização menos orientada para as relações humanas.

Para a avaliação da cultura segundo as seis dimensões chave do modelo, Quinn e Cameron desenvolveram um Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional e que foi utilizado neste estudo de caso para diagnosticar a cultura existente e a cultura desejada.

O instrumento possui ainda uma componente de avaliação da liderança segundo os mesmos pressupostos dos quatro tipos de cultura, desdobrando ainda no que são oito classificações de líderes por tipo de cultura (dois por cada).⁵

Apresentam-se de seguida as características principais de cada tipo de cultura:

⁵ Esta parte do instrumento não foi aplicada no presente estudo de caso devido a limitações de aplicação.

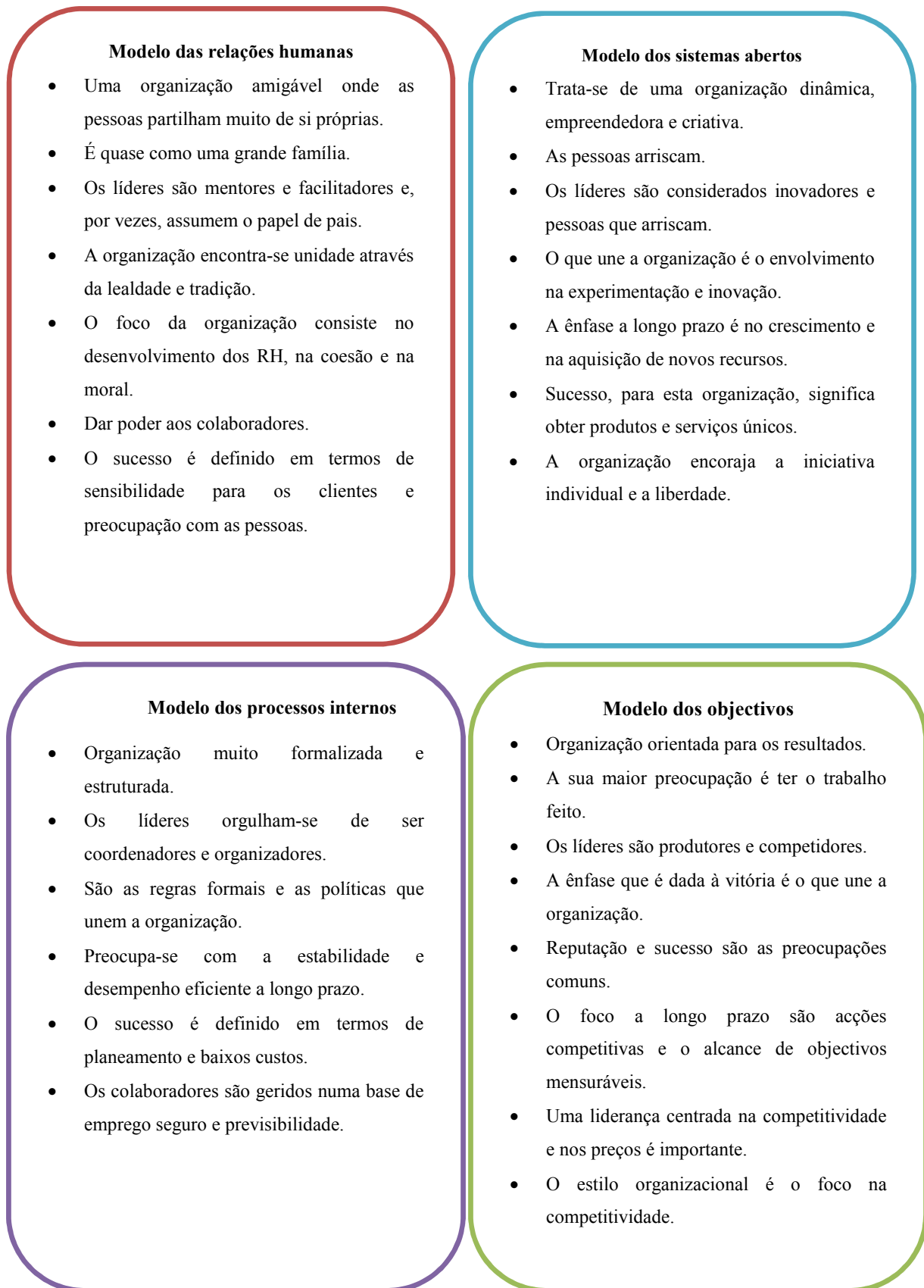


Figura 10: Caracterização do modelo dos valores contrastantes (Fonte: Cameron, K.S. e R.E. Quinn, 1998).

As práticas de gestão de recursos humanos e a cultura organizacional encontram-se intimamente ligadas, exercendo a cultura organizacional uma influência óbvia nas políticas e práticas da empresa e vice-versa.

Como referido anteriormente, a gestão tendo em conta o *commitment* torna-se uma questão de percepção quanto às políticas a implementar pela empresa.

A forma como os colaboradores as percebem resultará daí por exemplo um sentimento afectivo como será desejável ou então no desenvolvimento de outro tipo de sentimentos como a obrigação de permanecer na empresa ou a mera percepção de perda associada a uma eventual saída.

A cultura organizacional, da forma que é avaliada pelo questionário do modelo dos valores contrastantes constitui-se também como uma avaliação da percepção que os colaboradores possuem da empresa.

Esta percepção transmite portanto a maneira como os colaboradores vêem a organização onde se enquadram e ainda a maneira como gostariam que se tornasse no caso de existir um *gap*.

Visto isto, a análise levada a cabo neste estudo de caso permitirá à gestão da Vortal ter uma visão sobre a cultura organizacional existente na empresa, a maneira como os colaboradores desejariam que esta fosse e assim ter mais um elemento que tal como a análise dos antecedentes, lhe permita avaliar as políticas desenvolvidas e empreender esforços para a implementação de políticas que façam com que os seus colaboradores se sintam ligados à organização e tenham consequentemente um desempenho máximo para o alcance dos objectivos da organização.

8. Análise empírica de resultados

Como referido, na análise do *commitment* dos colaboradores da Vortal, relacionou-se o mesmo com a performance da organização e dos seus colaboradores e estudaram-se alguns antecedentes de modo a encontrar factores causadores do desenvolvimento de determinado tipo de *commitment*.

Dada a importância que a cultura organizacional desempenha em qualquer tipo de organização, em especial na problemática e no problema do presente estudo de caso, foi também analisada a cultura da empresa.

Tendo como base o resumo de Allen e Meyer sobre os antecedentes do *commitment*, definiram-se nove antecedentes próximos que foram avaliados através de um questionário, bem como a cultura existente e desejada segundo o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Cameron (1999).

Para tratamento e análise de dados recorreu-se o SPSS 17.00.

Na avaliação dos nove antecedentes definidos, foi construído um questionário, realizando-se uma pré-aplicação. Posteriormente à segunda pré-aplicação foi obtida uma validade cuja média atinge os 0,7993- detalhe por antecedente no anexo II.

Junto com o questionário do *commitment* de Allen e Meyer (1997) foi aplicado o questionário final - anexo IV.

O questionário foi aplicado de a um terço da organização (32 colaboradores), escolhidos aleatoriamente⁶, abrangendo todas as sete principais áreas funcionais da organização (Econstrói, Engenharia, Financeira e Secretariado, Gestão de Pessoas, Marketing e Inovação, Qualidade e Segurança e VortalGov & Health).

A amostra é composta por aproximadamente 48% respondentes do sexo masculino e 52% do sexo feminino. 3,4% possuem o ensino secundário completo, 10,4% frequência universitária, 48,3% licenciatura, 20,7% pós-graduação e 17,2% mestrado – anexo I.

⁶ Amostragem estratificada aleatória

A resposta ao questionário foi realizada através de uma aplicação presencial em sala, cuja taxa de resposta foi de 100%.

De seguida apresenta-se a análise global e estratificada segundos os resultados obtidos.

8.1 Commitment global da empresa

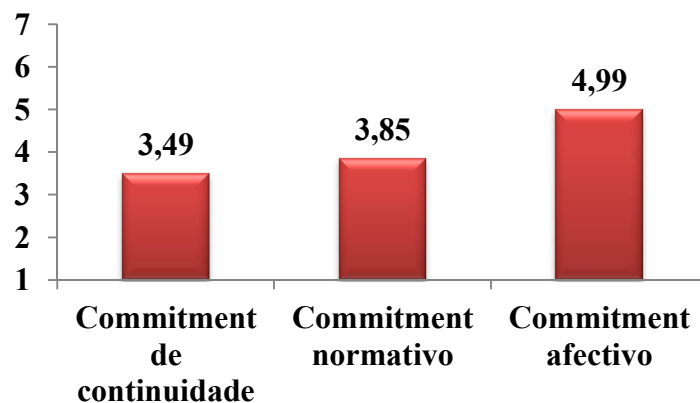


Figura 11: Commitment da empresa.

Segundos os resultados obtidos, os colaboradores da Vortal apresentam um *commitment* predominantemente afectivo com uma média de 4,99 face a um valor de 3,85 de *commitment* normativo e por último 3,49 no *commitment* de continuidade (Este último com uma diferença em 1,5 para o *commitment* de continuidade).

O *commitment* de continuidade está ligeiramente abaixo do valor médio (4) que no questionário aplicado representa “nem em acordo nem em desacordo”.

O *commitment* normativo apresenta um valor ligeiramente superior, próximo do valor médio (4) com 3,85.

Assim, os colaboradores da Vortal possuem uma relação predominantemente afectiva para com a empresa.

Como revisto ao longo deste estudo, o *commitment* afectivo é a forma que maior correlação positiva tem com a performance e outros resultados organizacionais.

No quadro seguinte pode constatar-se uma subida dos resultados da empresa do ano de 2009 para 2010 em consonância com os objectivos da empresa. Verifica-se assim a relação entre o

commitment predominantemente afectivo desenvolvido pelos colaboradores da Vortal e os resultados positivos alcançados pela empresa.

	2010	2009	Var.%
Vendas (carteira de contratos)	11.013.886	10.562.200	4%
Proveitos das vendas	9.852.984	8.895.110	11%
Proveitos operacionais totais	10.895.098	9.642.297	13%
EBIDTA	2.548.291	2.383.133	7%
Resultado líquido	2.036.045	1.683.321	21%

Tabela 3: Resultados da empresa 2010/2009.

A performance da empresa tem sido crescente e têm sido alcançados os objectivos propostos, existido sempre como é óbvio, margem para progressão (quer ao nível da performance, quer ao nível do *commitment*), onde o valor de 4,99 no *commitment* afectivo é positivo mas uma análise mais pormenorizada poderá conduzir a atenção a grupos na empresa onde uma actuação específica poderá melhor este valor global e como consequente a performance da empresa.

8.1.1 Pré-conclusão

Podemos dizer que os resultados apresentados são positivos devido ao *commitment* afectivo ser o tipo de *commitment* mais representativo da ligação dos colaboradores para com a empresa. A variação positiva nos resultados da empresa é assim uma consequência natural fruto do envolvimento dos seus colaboradores.

8.2 Antecedentes

Para uma maior profundidade de estudo foram avaliadas nove dimensões que permitam perceber em maior detalhe como os colaboradores da Vortal desenvolveram determinado tipo de *commitment*.

Esta análise possibilitará identificar pontos a melhorar à empresa de forma directa face à forma como os colaboradores se sentem perante cada factor, quer este esteja directamente correlacionado com o desenvolvimento do *commitment*, quer mesmo que algum factor não tenha estado correlacionado neste caso, permita saber como os colaboradores se sentem segundo cada elemento e assim poder ter isso em conta na gestão de recursos humanos da empresa.

É importante notar que o estudo dos processos e antecedentes que levam ao desenvolvimento do *commitment* é limitado e existirão vários outros factores que por ventura influenciem o *commitment* em especial no caso particular da organização em estudo.

No entanto, respeitante aos factores de seguida apresentados espera-se retirar ilações empíricas que permitam continuar a enriquecer o estudo do desenvolvimento do *commitment* organizacional e acima de tudo que permita à gestão da Vortal retirar alguns pontos de melhoria para a influência no desenvolvimento do *commitment* nos seus colaboradores.

A escolha e definição dos elementos abaixo descritos foi influenciada pelos antecedentes resumidos por Allen e Meyer do acordo com o esquema anteriormente apresentado.

- Relacionamento com a chefia: Relacionamento dos colaboradores da empresa com a sua chefia.
- Participação: Nível de envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão.
- Apoio: Suporte percebido pelo colaborador da parte da sua empresa e chefia.
- Justiça: Sentimento de justiça percebido pelo colaborador em relação à empresa onde trabalha
- Relacionamento inter-pessoal: Conjunto de factores do foro social que o colaborador atribui importância ao ponto de o influenciar na sua decisão de permanecer na empresa onde trabalha.
- Remuneração: Conjunto de factores do foro económico-financeiro que o colaborador atribui importância ao ponto de o influenciar na sua decisão de permanecer na empresa onde trabalha.
- Excesso de trabalho: Percepção por parte do colaborador de que a carga de trabalho que possui naquele momento é excessiva.
- Indefinição da função: Dúvida sentida pelo colaborador sobre que tarefas são esperadas de si na sua função.

- Indefinição de papéis: Dúvidas por parte do colaborador no seu modo de actuação perante a definição das prioridades da empresa.

Para uma melhor mensuração e comparabilidade dos resultados foi utilizada a mesma escala de resposta que o questionário desenvolvido por Allen & Meyer (1993). Obtiveram-se os seguintes resultados:

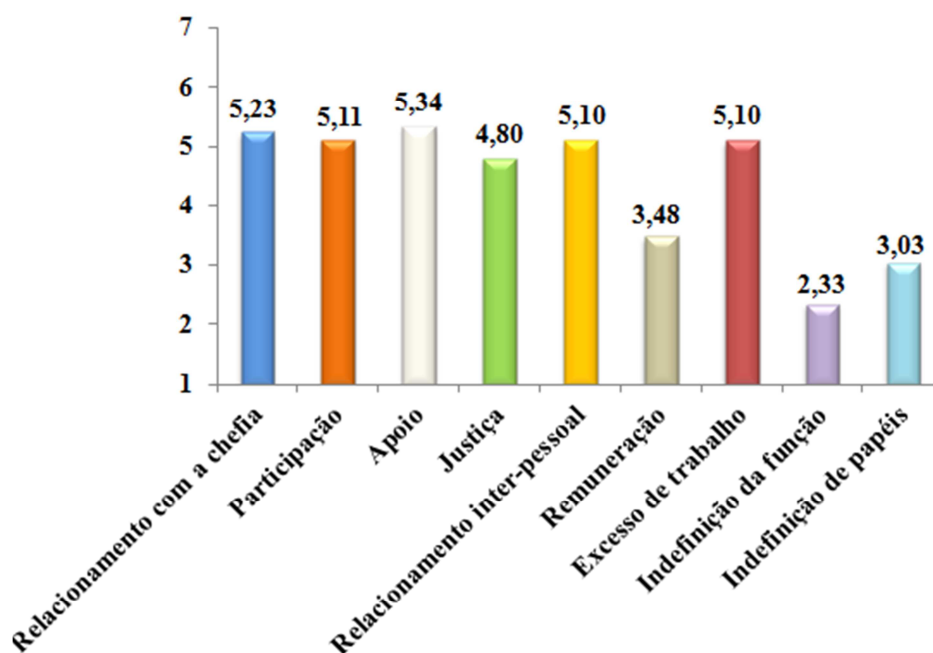


Figura 12: Resultado dos antecedentes – Empresa.

Através da análise do gráfico podemos concluir os colaboradores da Vortal sentem o apoio da empresa com um valor de 5,34 um pouco acima do valor médio (4).

Junto com este factor, o relacionamento com a chefia, a participação e o relacionamento inter-pessoal (5,23; 5,11; 5,10 correspondentemente) são factores que influenciam o *commitment* cuja satisfação para com os mesmos, se encontra com um valor acima de 5 numa escala de 1 a 7. Sendo portanto valores médio positivos mas com possível espaço para melhorar face à ambição da empresa.

Note-se ainda que em média os colaboradores da empresa sentem que as prioridades da empresa estão claras para eles próprios, possuindo ainda noção clara das funções que têm que executar no seu dia-a-dia. Esta conclusão observa-se através de um valor de 2,33 e de 3,03 na indefinição da função e indefinição de papéis respectivamente que dado a serem antecedentes

indesejados na forma como estão formulados, assim como o excesso de trabalho, a sua leitura é inversa.

Deste modo, podemos verificar que os colaboradores sentem uma excessiva carga de trabalho (Excesso de trabalho =5,10).

Verificamos ainda que os colaboradores não sentem que a recompensa económica que possuem no seu trabalho seja satisfatória. Este factor não pesará positivamente na eventual decisão de permanecer na empresa face a uma oportunidade de saída. Esta conclusão é apontada por um valor médio de 3,48, abaixo de 4 na remuneração.

Perante as questões sobre a justiça sentida nas decisões implementadas pela empresa obteve-se um valor médio de 4,6 que possibilita melhorias neste campo estando próximo de 4, que recorde-se traduz a resposta no questionário “nem em acordo nem em desacordo”.

8.2.1 Pré-conclusão

Como foi apontado anteriormente, o desenvolvimento do commitment é mais uma questão de percepção mais do que de “realidade”, e as empresas que pretendam melhorar a justiça sentida pelos seus colaboradores, deverão fazê-lo através de uma comunicação clara e transparente que não ofereça dúvidas na interpretação das políticas implementadas.

Recorde-se que no caso da Vortal, o valor médio não aponta uma clara percepção de injustiça quanto às políticas da empresa, sendo que o inverso também não acontece. O valor de 4,6 situa a média entre a classificação de resposta entre “nem em acordo nem em desacordo” e “um pouco em acordo”, pelo que a empresa poderá ambicionar melhorar neste ponto conduzindo a uma maior justiça sentida pelos colaboradores que por si só já é importante e que mais importante se torna dada a influência que possui no desenvolvimento do *commitment*, e por sua vez na performance da empresa.

Tanto o excesso de trabalho como a remuneração possibilitam ainda margem de melhoria, nomeadamente este último com um valor médio de 3,48 que situa já a média de resposta próxima da resposta “um pouco em desacordo”.

A melhoria económica e financeira das condições dos colaboradores pode aumentar a sua satisfação global e influenciar positivamente o desejo de permanecer na empresa perante uma oferta exterior mais favorável no que a este ponto diz respeito.

É importante referir, que pese aos vários autores que realizaram estudos sobre a correlação entre o *commitment* e outros factores, a mesma correlação poderia não se comprovar. No entanto, todos os antecedentes em estudos estão positivamente correlacionados com o *commitment* afectivo, com excepção para o excesso de trabalho que não apresenta uma correlação significativa. A indefinição da função e a indefinição de papéis apresentam uma correlação negativa com o *commitment* afectivo o que vai ao encontro de outros estudos e do que seria suposto.

	<i>Commitment</i> Afectivo	<i>Commitment</i> Normativo	<i>Commitment</i> de Continuidade
Relationship	,485	,341	-,036
Participation	,266	,336	-,296
Support	,571	,565	,129
Fairness	,606	,429	-,291
Social Exchange	,401	,356	,076
Economic Exchange	,430	,362	,360
Overload	,156	,236	,352
Roleambiguity	-,240	-,235	,105
Roleconflict	-,303	-,150	,216

Tabela 4: Correlação entre *commitment* e os antecedentes.

De salientar ainda que o excesso de trabalho possui uma correlação de apenas 0,156 com o *commitment* afectivo no entanto, ao analisarmos o *commitment* de continuidade constatamos uma correlação positiva de 0,352 que junto com a remuneração com 0,36 são os antecedentes que maior correlação positiva possuem com o *commitment* de continuidade.

Interprete-se que esta última correlação em caso de subida deverá ser vista com um pouco de apreensão pois um maior *commtiment* de continuidade poderá conduzir a desempenhos menos eficazes fruto dos colaboradores permanecerem na empresa apenas por não sentirem alternativa possível.

Na análise dos antecedentes estudados, recorde-se ainda que pese à escala estar situada entre 1 e 7, os valores desejados são tanto mais elevados quanto a ambição da empresa.

Assim, mesmo os antecedentes de valores médios acima de 5 poderão ser susceptíveis de melhoria.

Uma avaliação ao longo do tempo por parte da empresa destes factores permitirá monitorizar os resultados e assim ajustar as políticas da organização, em especial da gestão de pessoas da organização de forma a possibilitar um desenvolvimento do *commitment* dos colaboradores da empresa na direcção desejada permitindo obter outputs, nomeadamente da performance, de acordo com os objectivos da empresa.

De seguida seguir-se-á uma análise estratificada dos resultados obtidos e que assim permitam retirar ilações para que a liderança da empresa se posicione e possa actuar de forma mais prioritária e acertada de acordo com os resultados obtidos.

8.3 Análise estratificada do *commitment* por sexo

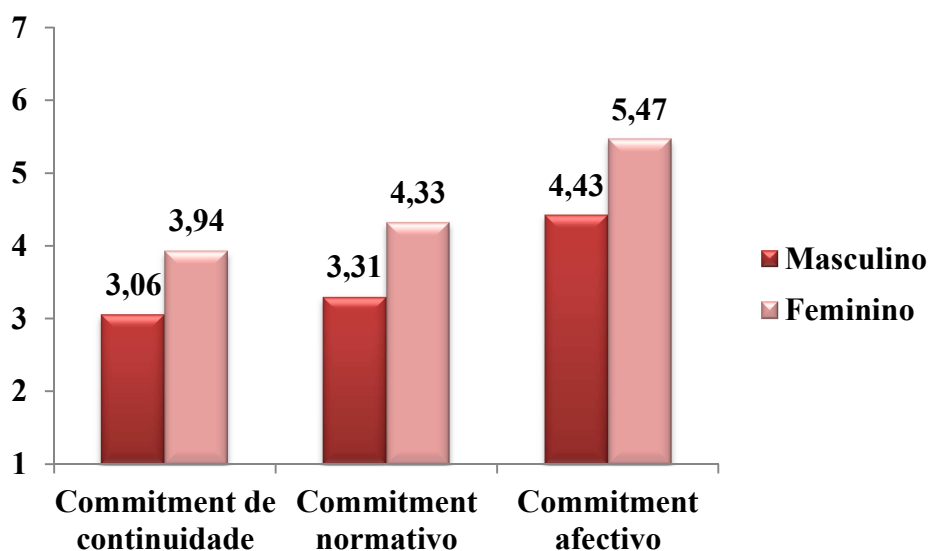


Figura 13: Commitment por sexo.

Os resultados obtidos permitem concluir que em média, as colaboradoras do sexo feminino possuem um *commitment* mais elevado nas suas várias dimensões.

Possuindo valores médios nas três dimensões superiores às dos colaboradores do sexo masculino.

Destaque-se que tanto em homens como em mulheres, o tipo de *commitment* com resultado superior foi o *commitment* afectivo, seguido do *commitment* normativo e por último o *commitment* de continuidade, como seria desejável de acordo com os estudos anteriores que comprovam uma maior correlação do *commitment* afectivo com o desempenho dos colaboradores, e em segunda instância um pouco do *commitment* normativo.

Estes resultados por sexo vão ao encontro da tendência dos resultados globais da empresa.

Refira-se por último que no *commitment* afectivo o resultado de 5,47 nas mulheres revela um forte envolvimento afectivo que é um pouco menor nos homens face ao valor de 4,43, valor próximo de 4 (valor médio).

8.3.1 Pré-conclusão

As colaboradoras da Vortal possuem um *commitment* superior ao dos homens em todas as suas dimensões. Esta forma de estratificação poderá ser tida em conta nas políticas da empresa, por exemplo tendo em conta diferentes níveis de percepção/expectativa. No entanto, a estratificação por sexo não é a sub-análise mais importante dado os colaboradores do sexo masculino ou feminino não constituírem grupos dentro da organização como será a importante análise por equipas de trabalho.

8.4 Análise estratificada do *commitment* por área funcional

Na sua estrutura interna, a Vortal possui 7 áreas funcionais. Estas sete áreas, em alguns casos possuem sub-equipas, sendo que não se optou por uma maior estratificação devido a uma maior decomposição dos grupos se poder tornar excessiva face à constituição de um número demasiado elevado de grupos, grupos estes também com um número de elementos demasiado reduzido.

Outro critério fundamental foi o facto de todas as 7 áreas corresponderem a um director que lidera a respectiva equipa.

Neste contexto análise por equipas permitirá retirar conclusões de onde se possam retirar sugestões de melhoria grupo a grupo.

Esta estratificação torna-se também importante devido a poderem ser identificadas características específicas em cada equipa que possibilitem o enriquecimento da análise em relação aos factores em análise.

Como referido anteriormente, a própria gestão da performance da Vortal é realizada sob a análise dos resultados obtidos pela organização no seu todo, por equipa e por colaborador, onde estes três resultados influenciam todos a remuneração variável de cada colaborador individualmente.

O estudo do *commitment* e restantes factores em análise de modo estratificado torna-se assim pertinente e enriquecedor para se retirarem acções de melhoria mais específicas para a organização.

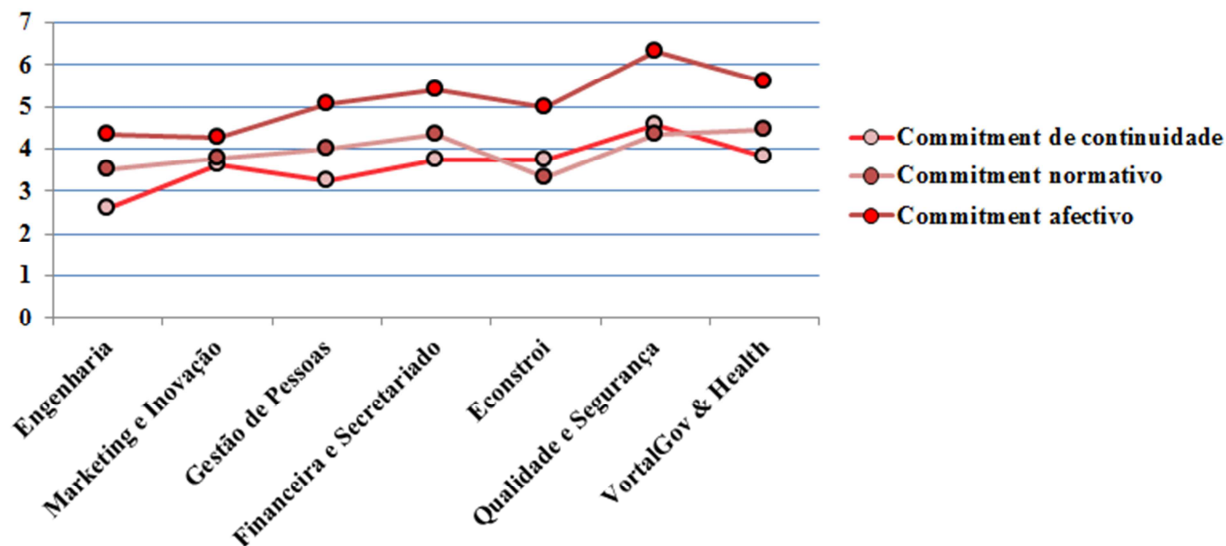


Figura 14: Commitment por área funcional – gráfico linear.

O gráfico acima, mostra uma tendência idêntica à geral da empresa e da análise por sexo, onde a tipologia de *commitment* com um valor médio mais elevado é o *commitment* afectivo, seguido do *commitment* normativo e do *commitment* de continuidade.

Apenas na área de Qualidade e Segurança e Econstroi o *commitment* de continuidade é um pouco superior ao *commitment* normativo, sendo maior a diferença entre *commitment* normativo e de continuidade na área Econstroi do que na área de Qualidade e Segurança.

Todas as áreas possuem um *commitment* afectivo acima do valor médio 5 numa escala de 0 a 7, com excepção da área de Marketing e Inovação e da área de Engenharia com valores perto do ponto médio 4.

Estas duas áreas com um *commitment* mais baixo, possuem no entanto a diferença de na área de Engenharia existir um *commitment* de continuidade mais baixo, sobretudo em comparação aos outros dois tipos, existindo portanto um menor sentimento de permanecer na organização devido à não existência de alternativa percebida do que a área de Marketing e Inovação.

Saliente-se também o resultado do *commitment* afectivo da área de Qualidade e Segurança com 6,33, da área Vortal Gov & Health com 5,58 seguidas da área Financeira e Secretariado com 5,39 com os resultados mais altos.

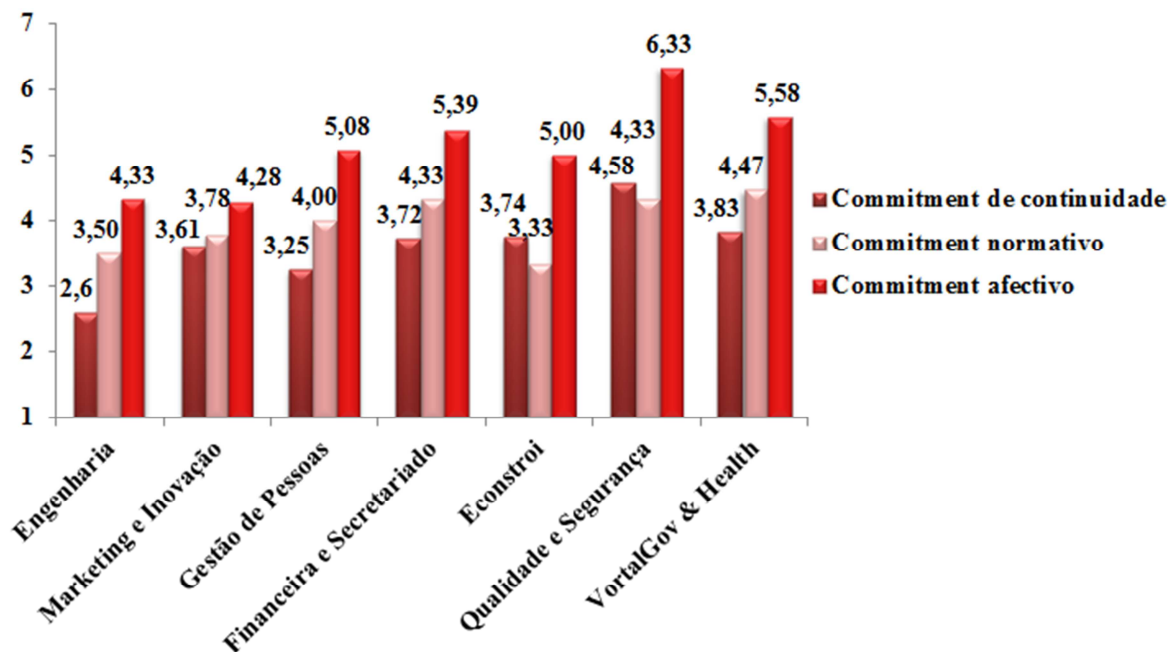


Figura 15: Commitment por área funcional – gráfico de barras.

No gráfico acima revemos os resultados apontados, onde é facilmente evidenciado o tipo de *commitment* por área.

Todas as áreas da empresa possuem um *commitment* afectivo como tipologia de *commitment* predominante.

Para além de alguns pontos já realçados no gráfico anterior, podemos também constatar resultados do *commitment* superiores em algumas áreas do que outras.

Tendo como base uma linha orientadora desejada em que o *commitment* preferencialmente deva ser afectivo e o *commitment* de continuidade o menos desejado, verificamos um traço geral em podemos resumir a seguinte ordem em termos de valores médios do *commitment* em traços gerias e sobretudo tendo em conta os resultados *commitment* afectivo:

Ordenação por valor médio mais elevado do *commitment* afectivo:

Área funcional:

- Qualidade e Segurança
- VortalGov & Health
- Financeira e Secretariado
- Gestão de Pessoas
- Econstro
- Engenharia
- Marketing e Inovação

8.4.1 Pré-conclusão

Os resultados obtidos mostram um *commitment* predominantemente afectivo em todas as áreas, acompanhando os resultados globais da empresa.

O *commitment* de continuidade, que segundo estudos efectuados, conta com uma menor correlação com um bom desempenho dos colaboradores de uma organização como revisto anteriormente, é o tipo de *commitment* com menor predominância nas várias áreas.

São obtidos resultados ligeiramente díspares entre áreas no que ao valor médio diz respeito. Tendo como referência o *commitment* afectivo, tal situação é explicitada obtendo a diferença entre o valor máximo (área de Qualidade e Segurança) e o valor mais baixo registado (área de Engenharia) $6,33-4,33=2$.

Na maioria das áreas foi identificado um valor médio superior a 5 no *commitment* afectivo, excepção feita às áreas de Marketing e Inovação e a área de Engenharia.

Com base no *commitment* afectivo estas deverão ser áreas prioritárias de intervenção onde se preste uma atenção prioritária às necessidades dos colaboradores de modo a obter um *commitment* afectivo superior e, conseqüentemente uma maior tendência para melhores desempenhos.

8.5 Relação do *commitment* com a performance

No ponto 8.1, apontou-se os resultados globais do *commitment*. Os resultados obtidos apontam para uma comprovação da teoria em que uma predominância do *commitment*

afectivo conduz a performances superiores. A evolução da empresa ao longo dos anos permite retirar esta conclusão.

De modo a obter-se resultados mais específicos, com maior detalhe e mais quantificados, estudou-se a relação da performance das equipas da Vortal com o commitment das mesmas.

O facto da Vortal, possuir para todas as equipas e pessoas uma avaliação anual facilitou a obtenção de resultados.

Assim, existe disponível à partida uma percentagem de alcance de resultados por equipa.

Através do resultado médio de cada dimensão do *commitment* por equipa, correlacionou-se o mesmo valor com a performance obtida por cada equipa (avaliação final de 2010) encontrando-se os seguintes resultados:

	<i>Commimtent</i> afectivo	<i>Commitment</i> normativo	<i>Commitment</i> de continuidade
Performance por equipa	,425	,325	,342

Tabela 5: Correlação entre *commitment* e a performance por equipa.

O gráfico acima revela uma tendência clara para cada vez que se verifica uma subida do *commitment* afectivo, a performance sobe também.. Pese a esta relação não se verificar de modo perfeito, o que apresentaria uma correlação de 1, a correlação para a análise de 0,425 é um resultado positivo, poiso prova a tendência de subida da performance em função do *commitment* afectivo.

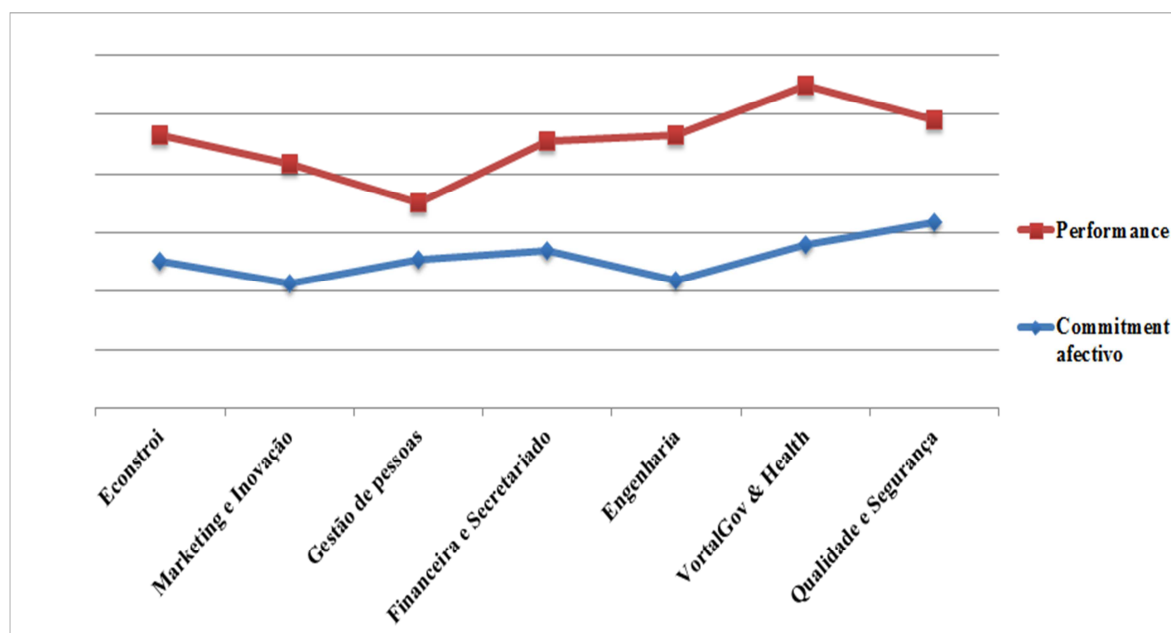


Figura 16: Relação entre o commitment e a performance.

8.5.1 Pré-conclusão

Em consonância com a literatura que estuda a relação entre o *commitment* e a performance, os resultados obtidos na empresa Vortal vão na mesma direcção apontando uma correlação entre a performance e o *commitment* afectivo.

8.6 Relação do *commitment* com o turnover

Face aos vários estudos apontados na literatura terem começado por correlacionar o *turnover* e o *commitment*, junto com a importância que a manutenção dos colaboradores da organização na mesma possui devido ao seu conhecimento acumulado e possível desenvolvimento de um *commitment* afectivo maior, relacionou-se também o *commitment* com o número de saídas por equipas durante o ano de 2010.

	Número de saídas em valor	Número de saídas em percentagem ⁷
Commimtent afectivo	-0,866	-0,720
Commitment normativo	-0,828	-0,364
Commitment de continuidade	-0,716	-0,348

Tabela 6: Correlação entre *commitment* e o número e percentagem de saídas.

Relacionando-se o *commitment* com o número de saídas em valor absoluto e em percentagem das várias áreas funcionais, obtiveram-se as correlações acima descritas.

As correlações apontam todas para um aumento do número de saídas sempre que decresce o *commitment* independentemente da dimensão.

Em especial a relação com o *commitment* afectivo é bastante alta com um valor de -0,866 de correlação com o número de saídas em valor e de -0,720 com o número de saídas em percentagem.

8.6.1 Pré-conclusão

Conclui-se, de acordo com a teoria e os vários estudos existentes que também na Vortal, se o *commitment* baixa, aumenta o número de saídas, realçando mais uma vez a importância do desenvolvimento do *commitment* nos colaboradores da empresa.

8.7 Análise dos antecedentes por área de negócio

De modo a identificar alguns pontos de melhoria, vemos no gráfico abaixo alguns factores que ajudam a explicar o desenvolvimento do *commitment* dos colaboradores da empresa, detalhado já por área de negócio para se poder retirar de forma mais concreta oportunidades de melhoria.

Explicite-se desde já que na análise gráfica deverá ser tido em conta que as três dimensões à direita (excesso de trabalho, indefinição da função, indefinição de papéis), são dimensões que

⁷ Valor de percentagem obtido em relação a cada área funcional

desejavelmente deverão possuir valores médios baixos ao contrário dos restantes antecedentes que deverão ser preferencialmente altos para a obtenção de um *commitment* afectivo maior.

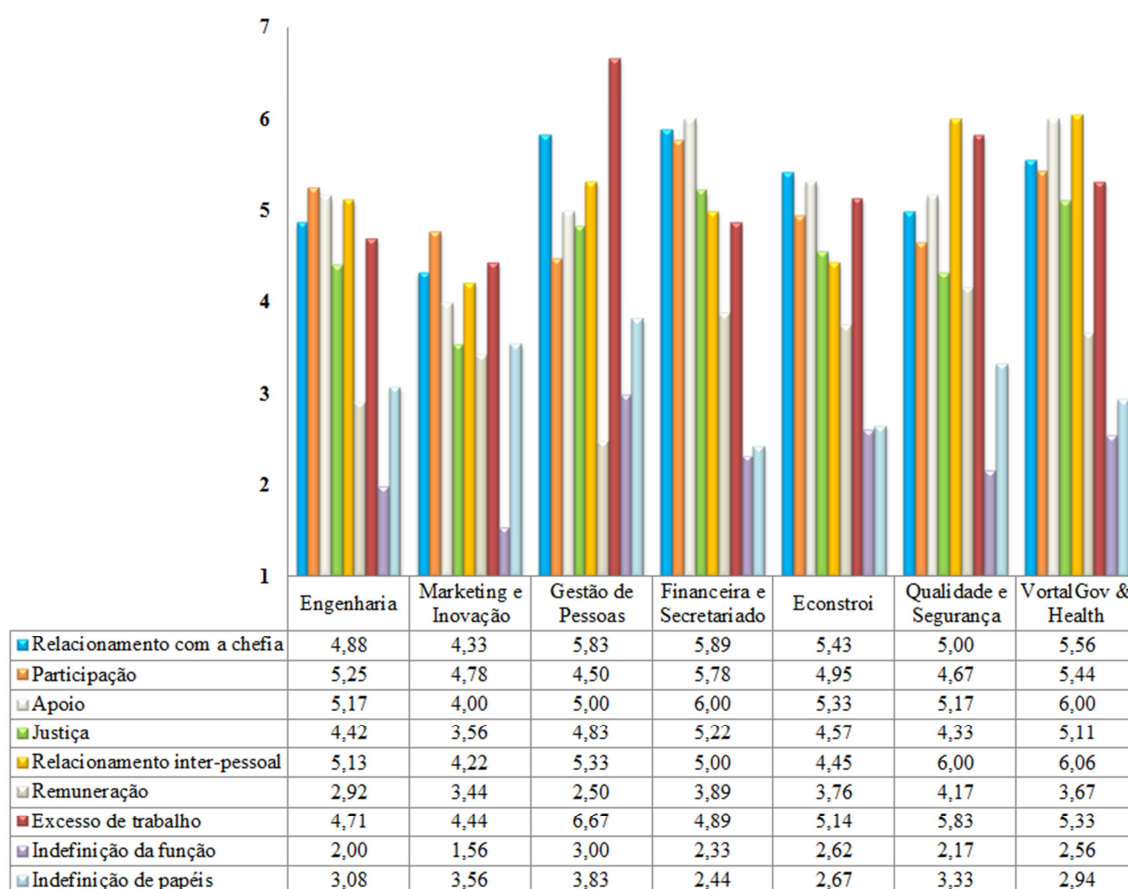


Figura 17: Resultados dos antecedentes por área de negócio.

Através dos resultados médios obtidos nos antecedentes do *commitment* estudados, o gráfico acima mostra que de acordo com a anterior análise do *commitment* por área, as áreas com menor *commitment* (Marketing e Inovação e Engenharia) são também as áreas com menores valores ao nível da justiça sentida, participação, relacionamento com a chefia, remuneração e relacionamento inter-pessoal.

No que toca aos antecedentes “negativos” existe uma média bastante baixa em todas as áreas (abaixo de 4) nas dimensões indefinição da função e indefinição de papéis, que sendo factores desejavelmente baixos é óbvio que se torna um ponto positivo

A área de gestão de pessoas é a que em termos médios apresenta uma média mais elevada no que toca à indefinição da função e de papéis perto do valor médio 4, sobretudo observando os dois factores em conjunto.

Analisando a indefinição de papéis apenas, verificamos que a área de Gestão de pessoas, seguida da área de Marketing e Inovação, posteriormente da área de Qualidade e Segurança e Engenharia, são as áreas que apresentam uma maior indefinição de papéis, com um valor ligeiramente superior a 3, ao contrário das restantes áreas que possuem um valor médio inferior.

O valor médio na indefinição da função é inferior a 3 em todas as áreas excepto na área de gestão de pessoas com o valor médio em 3,00, sendo relativamente baixo também.

Assim, a indefinição da função e o a indefinição de papéis são duas dimensões que apresentam menor preocupação para a gestão no que toca ao desenvolvimento do *commitment*, possuindo no entanto influência na sua formação pois as áreas de maior indefinição de papéis e com a função são aparentemente as áreas com menor *commitment* (analisando-se a correlação mais abaixo).

O excesso de trabalho sentido apresenta valores médios elevados em todas as áreas em geral, com valores médios perto de 5, ou mesmo 6 como é o caso das áreas de qualidade e segurança e de gestão de pessoas, em especial nesta última com um valor médio perto do valor máximo (7), com 6,33.

No que toca aos demais antecedentes, destaque-se em termos gerais a área VortalGov & Health que apresenta um média superior a 5 em todas as dimensões exceptuando o factor remuneração que apresenta valores médios ligeiramente inferiores a 4 em todas as áreas.

A área de Qualidade e Segurança apresenta também uma tendência para possuir valores acima de 5 na relação com a chefia, participação, suporte e relacionamento inter-pessoal, constatando-se no entanto um valor inferior a 5 no caso da justiça.

Juntamente com a remuneração, a justiça são os dois antecedentes que analisando os valores médios apontam para uma possível melhoria.

Todas as áreas apresentam valores médios entre 2 e 4 em relação à remuneração.

Por outro lado, o relacionamento com a chefia, participação e suporte apresentam regra geral valores médios mais elevados que a justiça, onde áreas como o econstroi e a engenharia apresentam valores próximos de 4, sendo mesmo inferior no caso do Marketing.

Seguida da área de Marketing e Inovação, a área do econstroi é a que possui o valor médio mais baixo no relacionamento inter-pessoal com (4,45). Atente-se que estas duas áreas são as que possuem ainda um valor médio do factor relacionamento pessoal e remuneração em conjunto que por definição teórica são factores que podem indicar uma maior ou menor predisposição para a permanência no grupo onde estão inseridos

8.7.1 *Pré-conclusão*

A análise dos antecedentes do *commitment* permite deste modo retirar conclusões acerca da maneira como os colaboradores da organização se sentem quanto a determinado factor isoladamente. Valores médios elevados em determinado factor, por exemplo no excesso de trabalho, permitem desde já concluir que de facto as pessoas da organização sentem que “têm trabalho a mais para poder render o que deviam” (como referenciado na pergunta 23 do questionário final aplicado, parte I – anexo IV).

Os resultados obtidos indicam um excelente trabalho em factores como o relacionamento com a chefia, o suporte e a participação.

Indicam também quais os antecedentes onde existe um maior espaço para melhoria como a justiça sentida, a remuneração e o excesso de trabalho

Esta análise isolada faz com que o estudo em causa permita à gestão de pessoas da organização dirigir esforços para a melhoria destes vários factores e assim leve a um melhor desempenho organizacional. Estes resultados vão ao encontro da análise global efectuada.

Quanto a uma maior especificidade de análise, nomeadamente como estes antecedentes estão no caso da Vortal, a afectar o *commitment* em menor ou maior grau, analisa-se de seguida as correlações entre os vários antecedentes e o *commitment*, focando a análise no *commitment* afectivo devido a segundo estudos já efectuados ser a tipologia de *commitment* que é desejável que seja desenvolvido nos colaboradores da empresa pelos motivos apontados ao longo do presente trabalho.

De acordo com a tabela 4, é possível retirar algumas conclusões a respeito da concordância com a parte teórica revista e com estudos levados a cabo por outros autores.

Nomeadamente, a relação com a chefia, a participação, suporte, justiça percebida, as relações inter-pessoais, a satisfação com remuneração, estão positivamente correlacionadas com o *commitment* afectivo.

Os mesmos antecedentes possuem regra geral uma correlação positiva com o *commitment* normativo mas com menor intensidade.

A correlação com o *commitment* de continuidade é negativa ou perto de 0 (inexistente).

Existe uma tendência clara para os valores dos antecedentes serem maiores consoante o tipo predominante de *commitment*, isto é, o *commitment* normativo apresenta valores mais baixos que o *commitment* afectivo e por sua vez o *commitment* de continuidade valores mais baixos que o *commitment* normativo.

Podemos assim concluir primeiramente que o *commitment* afectivo é tanto maior quanto maior for o valor/a satisfação com a relação com a chefia, o envolvimento na tomada de decisão, o apoio sentido, a justiça percebida, a satisfação com as relações inter-pessoais e com a remuneração.

Podemos também concluir que quanto maior a satisfação com estes antecedentes maior será o *commitment* normativo mas com uma correlação significativamente menor.

No que toca à relação com o *commitment* de continuidade esta será inexistente ou poderá em alguns casos contribuir para um menor sentimento de permanência na organização por não se sentir alternativa, como o quadro mostra nos valores do apoio e justiça com correlações negativas perto de 0,3. Esta correlação pese a ser um pouco baixa, indicia de facto a percepção de que o sentimento de obrigação será menor se se sentir que a organização onde o colaborador se enquadra implementa as decisões de forma justa e envolve os colaboradores na tomada de decisão.

Atentando sobre os antecedentes excesso de trabalho, indefinição da função e indefinição de papéis, os resultados obtidos apontam para correlações baixas com o tipo de *commitment* desenvolvido.

Cabe realçar dois pontos relevantes: o *commitment* afectivo e normativo encontram-se negativamente correlacionados com a indefinição de papéis e indefinição da função, enquanto

que com o *commitment* de continuidade apresenta uma correlação positiva. Deste modo, pese aos valores de correlação baixos, existe uma tendência apontada pela literatura em que a não percepção clara das prioridades e papéis dentro da empresa contribuam para um menor desenvolvimento do *commitment* afectivo e também normativo, aumentando por outro lado o desenvolvimento do *commitment* de continuidade (cujos resultados com a performance são menores segundo).

Os valores permitem assim concluir que tal como esperado, quanto melhor os colaboradores da Vortal tiverem presente o seu papel e funções na empresa, mais afectivamente ligados se sentiram à empresa (*commitment* afectivo), seguido do desenvolvimento do *commitment* normativo. Contrariamente ao desejado, a referida indefinição apenas contribui para a permanência na empresa por não se sentir alternativa percebida (*commitment* de continuidade).

O excesso de trabalho, apresenta uma correlação baixa em todos os tipos de *commitment*, mas mantendo a tendência referida para a indefinição da função e de papéis, um menor sentimento de excesso de carga de trabalho aumenta em maior grau o *commitment* afectivo, seguido do normativo e apenas posteriormente o de continuidade.

Quanto aos restantes antecedentes, (relacionamento com a chefia, participação, suporte, justiça, relacionamento inter-pessoal, remuneração) existe sempre uma correlação positiva entre com o *commitment* e é sempre superior no *commitment* afectivo do que no normativo⁸ e sempre maior no *commitment* normativo do que de continuidade.

Conclui-se portanto que os antecedentes alvo de estudo influenciam directamente o tipo de *commitment* desenvolvido pelos colaboradores da Vortal.

Como comprovado em diversos estudos apontados na literatura e comprovado também na evolução da empresa e na correlação entre tipo de *commitment* e a performance, a performance é superior em colaboradores cujo tipo de *commitment* é predominantemente afectivo.

⁸ Excepção feita ao envolvimento na tomada de decisão com o *commitment* normativo com uma correlação ligeiramente superior ao *commitment* afectivo - 0,366 e 0,266.

Face a estes dados, a atenção sobre os antecedentes analisados entre outros que venham a ser analisados pela empresa, torna-se pertinente e extremamente importante devido à influência comprovada na maneira como estes se sentem em relação à organização e quanto ao seu desempenho na empresa.

8.8 Análise estratificada do *commitment* por qualificações

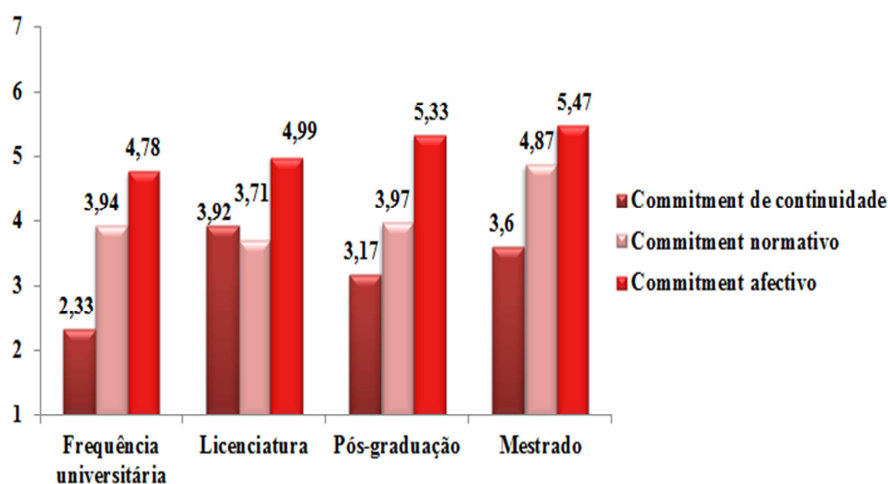


Figura 18: Commitment por qualificações.

Através do gráfico que representa o tipo de *commitment* segundo as qualificações dos colaboradores da empresa podemos concluir que o *commitment* afectivo é maior nos colaboradores com maiores qualificações.

O resultado no *commitment* afectivo nos colaboradores com grau de mestre foi de 5,47 e de 5,33 nos colaboradores com pós-graduação, descendo um pouco para 4,99 e já para 4,78 nos colaboradores com frequência universitária.

Assim, à medida que aumentamos o foco sobre os colaboradores com maiores qualificações, maior o valor obtido no *commitment* afectivo, obtendo-se uma discrepância maior do que se compararmos ao nível imediatamente superior.

Tal como na análise geral da empresa, existe uma tendência que seria desejada em que o *commitment* afectivo é sempre superior ao normativo e o normativo ao de continuidade.

Constatou-se a excepção nos colaboradores com licenciatura onde o *commitment* de continuidade é ligeiramente superior ao *commitment* normativo. Este valor do *commitment* de

continuidade é também o valor mais alto entre os tipos de qualificação analisados (3,92) ficando perto do valor médio (4).

8.8.1 Pré-conclusão

Esta última constatação realça um ponto de possível prioritização, pois podemos concluir que os colaboradores com licenciatura detêm um sentimento de permanência na organização por não sentirem a existência de uma alternativa para a sua eventual saída maior do que os colaboradores com outro tipo de qualificações. Mais importante ainda se torna este facto se atentarmos que 48% dos inquiridos encontra-se neste grupo.

A tendência de subida do *commitment* normativo à medida que subimos nas qualificações é constatada a excepção também apenas nos colaboradores com licenciatura que possuem um valor ligeiramente inferior aos colaboradores com frequência universitária.

Realce-se por último o valor de 2,33 no *commitment* de continuidade dos colaboradores com frequência universitária, que revela que estes não se encontram na organização por um mero sentimento de não perceberem uma alternativa possível. Este valor pese a ser baixo também em relação aos restantes grupos por qualificação, não será tão significativo se observarmos uma diferença entre os tipos de *commitment* em cada grupo (Por exemplo: *commitment* afectivo mestrado 5,47 – *commitment* de continuidade mestrado 3,60 = 1,87 face a *commitment* afectivo frequência universitária 4,78 - *commitment* de continuidade frequência universitária 2,33 = 2,45).

8.9 Análise estratificada do *commitment* por posição na carreira

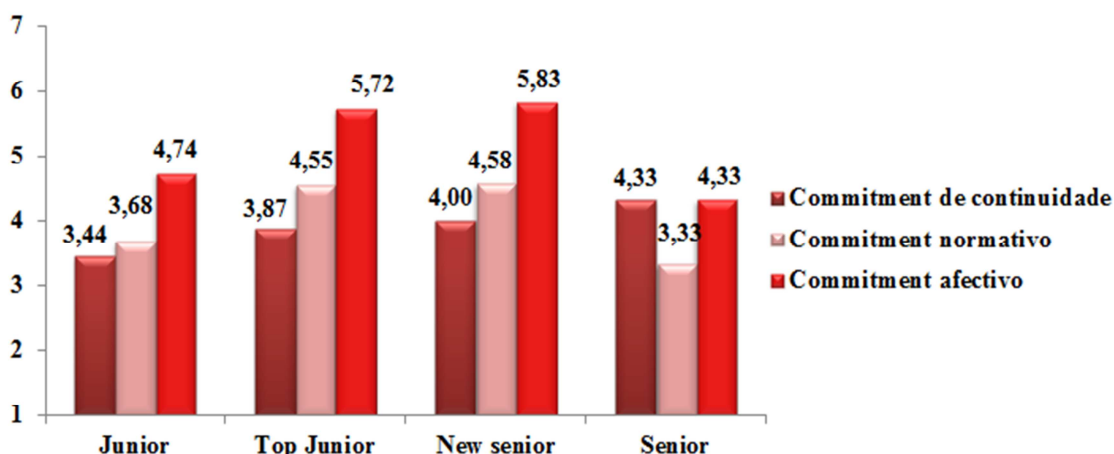


Figura 19: Commitment por área funcional – gráfico de barras.

Analisando o gráfico acima constata-se que quanto mais elevada a posição na carreira maior é o *commitment* nas suas três dimensões, em especial o *commitment* afectivo, excepção feita ao último nível analisado – Senior.

Entre o nível Top Junior e New Senior não existem grandes diferenças em termos de valores sendo os valores superiores no nível New senior em todos os tipos de *commitment* mas apenas em poucas décimas.

O *commitment* afectivo no nível Top Junior e new sénior de 5,72 e 5,83 são valores que podem ser considerados elevados. No entanto, no nível Junior o valor decresce para 4,74.

A diferença entre valores do *commitment* normativo em que a pessoa sente um sentimento de dever perante a organização é muito próximo nos níveis Top Junior e New Senior (4,55 e 4,58), decrescendo mais uma vez no nível Junior, para 3,68 .

Quanto ao *commitment* de continuidade é também semelhante entre níveis mas com uma discrepância bastante ligeira mesmo no caso do nível Junior.

No caso de nível sénior, o *commitment* de continuidade aumenta em relação a todos os outros níveis com um valor de 4,33 o que aponta para uma continuidade na organização ao longo do tempo por não se sentir uma alternativa possível pese ao valor não ser muito elevado.

O *commitment* normativo é também o mais baixo em todos os níveis. Se compararmos ao nível imediatamente anterior (New Senior) verifica-se uma descida bastante relevante de 4,58 para 3,33. Verifica-se a mesma tendência no *commitment* afectivo com um valor de 4,33, decrescendo 1,5 do nível New Senior para Senior.

8.9.1 Pré-conclusão

Poder-se-á assim concluir que à medida que os colaboradores sobem na carreira existe um maior sentimento de que receberam algo da organização e portanto sentem um maior dever perante a mesma – *commitment* normativo – e também um maior estado afectivo perante a mesma.

Estes resultados deverão ser tomados em linha de conta na gestão de pessoas. O nível Junior e Senior são portanto os níveis que carecem de maior atenção. No nível Junior onde tipicamente existe um número elevado de colaboradores, é reforçada assim a atenção a ter em conta, já que apresentam um menor *commitment* afectivo para com a organização e com toda a possibilidade assim de uma menor performance segundo as correlações estudadas.

Os valores claramente decrescente no nível Senior poderão apontar uma gestão de expectativas e de carreira como factores a ter em consideração para que esta queda drástica no nível analisado mais elevado não aconteça. A busca das causas e o ajustamento mútuo das necessidades da empresa e do colaborador tornam-se assim imprescindíveis.

O facto do *commitment* de continuidade ser tão elevado no de continuidade como no *commitment* afectivo revela que os colaboradores de nível sénior encontram-se na empresa tanto por vontade própria quanto por não sentirem alternativa percebida.

8.10 Análise estratificada do *commitment* por antiguidade na empresa

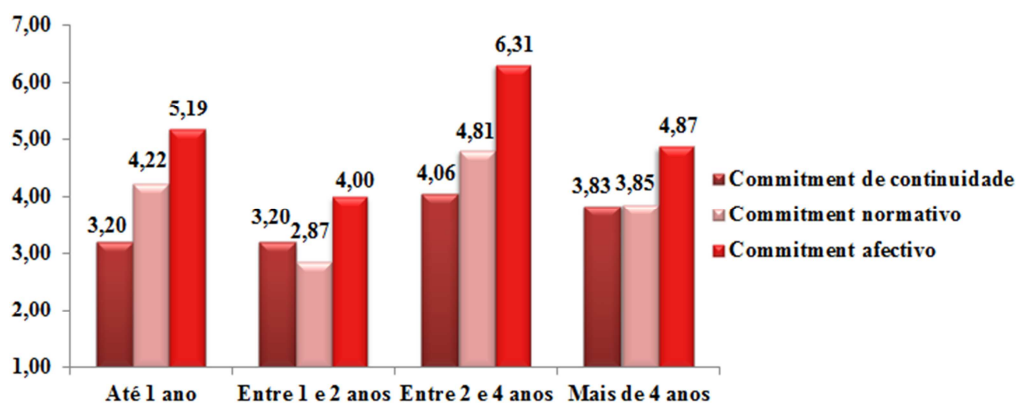


Figura 20: Commitment por antiguidade.

Através do gráfico do tipo de *commitment* desenvolvido por antiguidade na empresa, verificamos que os colaboradores com um tempo de permanência na empresa entre 2 e 4 anos são os colaboradores com um *commitment* mais elevado, estando o *commitment* afectivo num valor médio superior a 6 o que é extremamente positivo.

Os colaboradores com antiguidade até um ano são o segundo grupo de colaboradores com um *commitment* afectivo mais elevado, com um valor médio de 5,19.

Nestes dois grupos, como nos resultados globais da empresa, o *commitment* normativo é o segundo tipo de *commitment* mais desenvolvido, seguido do *commitment* de continuidade, mantendo uma proporção relativamente semelhante entre os três tipos de *commitment*.

O gráfico mostra que os colaboradores entre 1 e 2 anos de antiguidade possuem um *commitment* relativamente baixo em relação aos outros grupos por antiguidade e mesmo entre os vários grupos analisados, por área funcional, sexo ou posição na carreira se compararmos os valores médios obtidos.

O valor médio do *commitment* afectivo é de 4. Para além deste valor relativamente baixo sob a necessidade de performances acima da média, saliente-se o facto deste grupo apresentar um *commitment* de continuidade superior ao *commitment* normativo, com um valor de 3,20, sendo superior ao valor do *commitment* normativo com 2,87.

Os colaboradores com mais de 4 anos de antiguidade apresentam um *commitment* de continuidade próximo do *commitment* normativo com um valor de 3,83.

Note-se o decréscimo do valor médio do *commitment* afectivo do grupo de colaboradores entre 2 e 4 anos de antiguidade de 6,31 para 4,87 quando é atingido um período de permanência na empresa superior a 4 anos. O decréscimo do *commitment* afectivo quando o tempo de permanência na empresa é superior a 1 ano e inferior a 2, relativamente ao primeiro ano na empresa é também um facto que deverá ser tido em linha de conta na gestão das pessoas da organização.

Poder-se-á especular quais os motivos que levam a este decréscimo no *commitment* afectivo, eventualmente com factores relacionados com a gestão de carreiras e expectativas dos colaboradores da Vortal em ambos os casos.

Assim, relacionando a análise anterior por posição na carreira com a antiguidade na empresa, obteve-se a seguinte tabela descritiva onde consta o número de colaboradores por nível hierárquico em relação à antiguidade na empresa sob a amostra analisada.

		Antiguidade na empresa			
		Até 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 4 anos	Mais de 4 anos
Posição na carreira	Junior	6	5	1	1
	Top Junior	1	0	5	4
	New Senior	0	0	0	2
	Senior	0	0	0	2

Tabela 7: Relação entre a posição na carreira e a antiguidade.

O quadro indica que os colaboradores que se encontram na empresa num período inferior a um ano, pertencem regra geral ao nível Junior, assim como os colaboradores entre 1 e 2 anos. Entre um período de permanência na empresa de 2 a 4 anos, os colaboradores pertencem na sua maioria ao nível Top Junior. No caso dos colaboradores com permanência superior a 4 anos, existe uma maior dispersão quanto ao nível a que pertencem, sendo que o nível Top Junior é o nível com mais colaboradores no agrupamento com antiguidade superior a 4 anos.

Na análise por posição na carreira concluiu-se que à medida que existe uma subida na posição na carreira o *commitment* afectivo aumenta entre os níveis Junior, Top Junior e New Senior, decrescendo no outro nível analisado, Senior.

O quadro acima indica que os colaboradores que estão na organização no nível Junior se encontram na sua maioria no grupo de colaboradores que estão na empresa até 1 ano ou no grupo de 1 a 2 anos.

Seguidamente, quando analisamos o grupo de 2 a 4 anos verifica-se que os colaboradores regra geral já se encontram no nível superior – Top Junior.

No período de permanência superior a 4 anos, não existe uma predominância de nenhum nível hierárquico pelo que ao fim de 4 anos o colaborador poderá permanecer no nível Top Junior ou ter já evoluído para outro nível acima.

8.10.1 Pré-conclusão

Constata-se uma relação entre a posição na carreira e a antiguidade.

Face à análise do *commitment* por antiguidade comprovou-se um decréscimo do *commitment* afectivo nos grupos de 1 a 2 anos de permanência na organização bem como ao fim de 4 anos.

A análise do número de colaboradores por posição na carreira face à antiguidade revela que os colaboradores apenas ao final de 2 anos são promovidos para a posição de Top Junior.

Tendo em conta que o *commitment* afectivo é elevado no primeiro ano e sofre uma queda acentuada no período de permanência superior a 1 ano e inferior a dois, o factor apontado da gestão de carreiras e expectativas dos colaboradores da organização poderá de facto ser um ponto que revela a causa desse decréscimo.

Ao permanecer na organização por um período superior a um ano, a permanência na mesma posição de carreira pode ser o factor que causa um sentimento de permanência na organização por não sentir uma alternativa percebida – aumento do *commitment* de continuidade - e uma diminuição do *commitment* afectivo e normativo.

A subida do *commitment* no nível imediatamente superior (entre 2 e 4 anos), com o aumento de colaboradores na posição Top Junior e diminuição do número de colaboradores na posição júnior, aponta para a mesma conclusão mas no processo inverso – promoção conduz ao aumento do *commitment*, não promoção à sua diminuição.

No último grupo analisado por antiguidade na carreira constatamos o facto de alguns colaboradores poderem ter tido uma subida na posição de carreira mas também alguns uma permanência na mesma, já que existe ainda uma percentagem considerável de colaboradores no nível Top Junior, nível que é o mais representativo no grupo de 2 a 4 anos.

Estes resultados indiciam um possível sentimento nomeadamente de falta de justiça percebida já que a não promoção indica uma diminuição do *commitment*.

8.10.2 *Análise dos antecedentes e do turnover por antiguidade*

Não tendo sido levado a cabo uma análise extensiva dos antecedentes na estratificação da análise com excepção da análise por área, devido ao input directo que os líderes das várias áreas possuem para a actuação na melhoria do *commitment*, de modo a suportar a análise de que o possível antecedente que contribui para o decréscimo do *commitment* quando não existe uma promoção e o tempo de permanência aumenta pode ser a justiça percebida, agrupou-se os resultados da justiça por antiguidade:

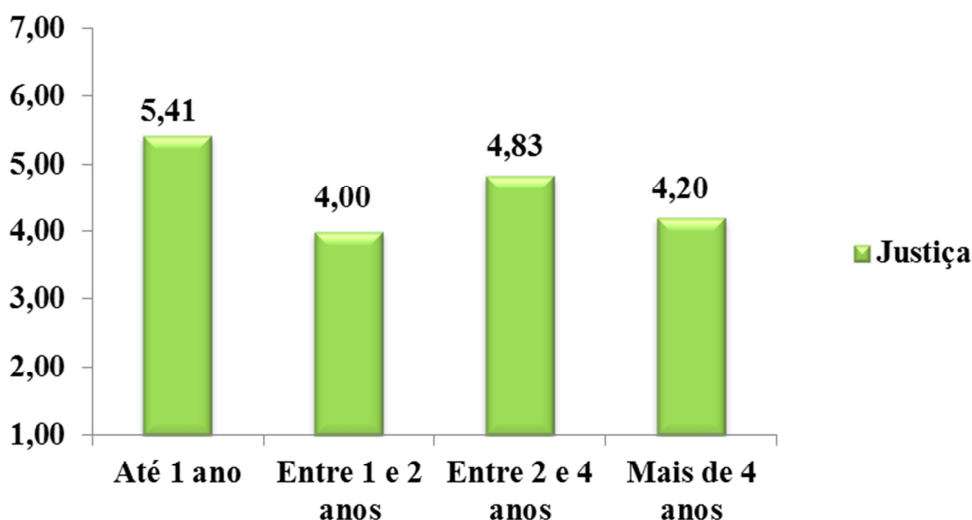


Figura 21: Justiça sentida por antiguidade.

Constata-se de facto uma descida da justiça percebida nos dois níveis em que o *commitment* também diminui tal como foi especulado.

<i>Commitment</i> afectivo	Justiça
Correlação	,606
	,429
	-,291

Tabela 8: Correlação entre o *commitment* afectivo e a justiça.

Calculada a correlação entre *commitment* e justiça como seria esperado, existe de facto uma correlação positiva entre a justiça percebida e o *commitment* afectivo assim como normativo. Ou seja, quanto mais os colaboradores sentem que as políticas e práticas da empresa são implementadas de forma justa, mais se sentem afectivamente ligados à empresa (correlação de 0,606) e pese em menor grau, também normativamente (0,429).

Aumentando a justiça percebida diminui o *commitment* de continuidade como podemos concluir face ao valor de -0,291 obtido na correlação.

Pese ao valor não ser muito elevado, este aponta na direcção natural de, se o colaborador sentir injustiça nas políticas da empresa, tenderá a procurar alternativas de saídas, que se não se deparar com elas, aumentará portanto o *commitment* de continuidade.

Na mesma sequência apontam os resultados quanto ao número de saídas segundo a antiguidade na empresa. Verifica-se que o grupo de até um ano e de um a dois anos, são os grupos onde se registaram maior número de saídas em valor, existindo contudo um aumento do número de saídas até ao grupo 2 a 4 anos em termos percentuais.

Tendo em conta os resultados apurados do *commitment* e valor superior em termos percentuais no período de 1 a 2 anos, torna este grupo alvo de maior atenção.

Área	Antiguidade			
	Vortal			
	<i>Até 1 ano</i>	<i>1 a 2 anos</i>	<i>2 a 4 anos</i>	<i>mais de 4 anos</i>
Econstroi	3		1	
VortalGov & Health				
Gestão de Pessoas	1	1		
Qualidade e Segurança				
Financeira e Secretariado		2	1	
Marketing e Inovação	1	2	1	
Engenharia	1	3	2	
Total em valor	6	8	5	0
Total em percentagem	20%	25%	29%	0
Número total de colaboradores	29	32	17	19

Tabela 9: Saídas por antiguidade e área funcional.

Conclui-se portanto que a gestão de carreiras é como habitual uma questão sensível que pode conduzir a um aumento do *commitment* se bem gerida mas também pode ter efeitos negativos em determinados casos como sugerido por Allen e Meyer.

Aponte-se ainda o número de saídas por área funcional que é possível ver no quadro acima. Realçando-se que as áreas onde não se registou nenhuma saída no ano de 2010, são também as áreas de maior *commitment* afectivo. A área de VortalGov & Health e Qualidade e Segurança foram ainda as áreas com melhor performance, tendo a área Financeira e Secretariado um resultado próximo também.

Na sequência das conclusões apontadas, estratificou-se a análise dos antecedentes por antiguidade na empresa. Esta estratificação poderá ajudar a perceber também o que possa estar na origem do elevado número de saídas em termos percentuais no grupo de 2 a 4 anos já que este grupo apresenta um *commitment* afectivo elevado.

Sem uma análise profunda, imediatamente do ponto de vista gráfico é perceptível os valores médios mais baixos na maioria dos antecedentes no grupo entre um e dois anos e mais de quatro anos.

Este resultado seria esperado dada a relação entre o *commitment* e os antecedentes do ponto de vista teórico e prático, nomeadamente no presente estudo onde no ponto 8.2 se constataram essas mesmas correlações.

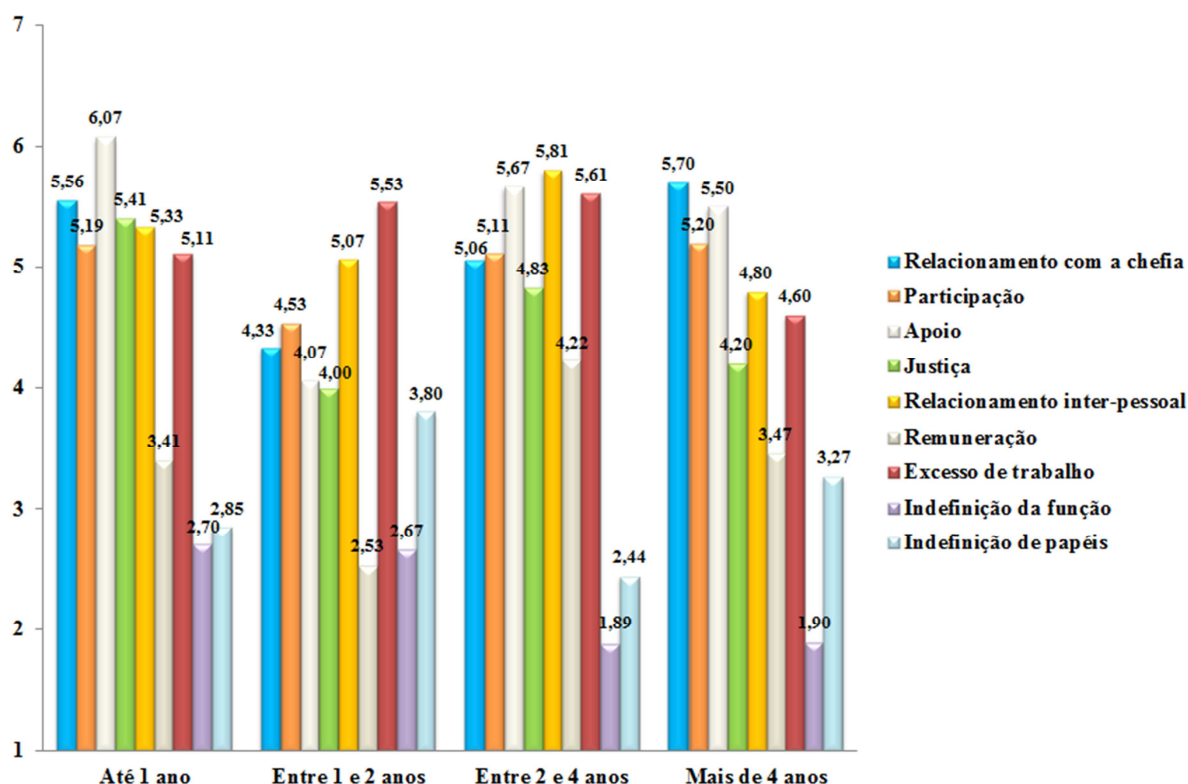


Figura 22: Resultados dos antecedentes por antiguidade.

Estes resultados, junto com as correlações obtidas entre o *commitment* e os antecedentes, fortalece a pertinência dos antecedentes definidos para análise.

A análise dos antecedentes por antiguidade ajuda a investigar o motivo de saída dos colaboradores do grupo de 2 a 4 anos. Dos antecedentes analisados o que aponta para uma

maior insatisfação é a remuneração, o que junto com o passar do tempo poderá revelar a vontade de sair de alguns colaboradores. Recorde-se até o cruzamento da antiguidade com a posição na carreira na tabela 7 onde se verifica que apenas ao fim do quatro anos de permanência na empresa que os colaboradores são promovidos ao nível New Senior.

8.10.3 Pré-conclusão

Existe uma correlação significativa entre a justiça percebida e os resultados obtidos do *commitment* por antiguidade na empresa.

Os colaboradores que percebem em menor grau a justiça sentida têm tendência em desenvolver um *commitment* afectivo menor, assim como normativo, tendo contudo um aumento do *commitment* de continuidade.

Conclui-se portanto que ao sentirem menos justiça da parte da empresa os colaboradores permanecem na empresa mais por obrigação do que por querer ou dever.

A análise das saídas por antiguidade permite concluir que à medida que os colaboradores passam mais tempo na empresa até atingirem o quarto ano, mais tendem a sair visto o aumento percentual registado à medida que subimos nos grupos analisados.

Dos antecedentes estudados, o factor que mais aponta para uma explicação deste resultado organizacional é a remuneração, visto ser o antecedente com menor satisfação regra geral, e nomeadamente no grupo de 2 a 4 anos comparativamente aos outros antecedentes.

A observação do número de saídas por área funcional vai ao encontro das conclusões retirados quanto ao *turnover* e o *commitment* e conseqüentemente a performance, pois áreas com maior *commitment* afectivo não registaram sequer qualquer saída.

A manutenção das práticas e políticas da empresa na gestão e liderança de cada área, conduzirá à eventual manutenção e/ou melhoria do desempenho dos seus colaboradores em cada equipa. A avaliação do *commitment* como influenciador da performance merece a maior atenção fruto da elevada importância que detém na performance dos colaboradores e conseqüentemente da empresa.

8.11 Cultura organizacional

8.11.1 Cultura existente

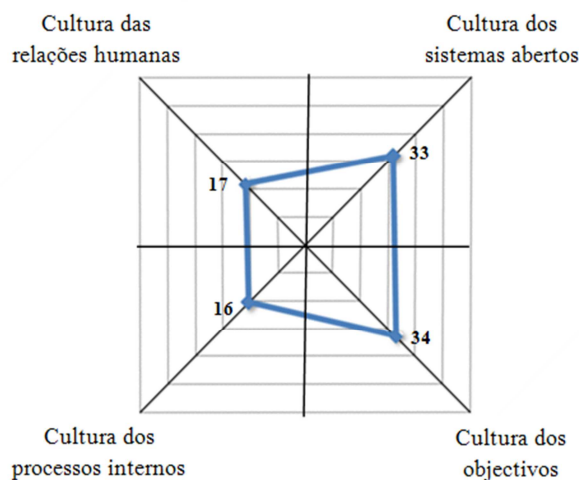


Figura 23: Cultura existente.

Os resultados da cultura organizacional da Vortal apontam para uma bipolarização da cultura predominante, nomeadamente para a cultura de sistemas abertos e de objectivos.

Como se pode constatar através do gráfico, a cultura dos sistemas abertos apresenta um valor de 33 e dos objectivos 34, face a apenas 17 e 16 na cultura das relações humanas e dos processos internos respectivamente.

Estes dois tipos de cultura, apontam para uma orientação externa da empresa, como os eixos que formam este modelo indicam (interno vs externo e flexibilidade vs controlo). Esta orientação externa leva portanto à existência de uma cultura orientada para o exterior com uma flexibilidade que lhe permita ser inovadora mas ao mesmo tempo com o controlo presente através da cultura por objectivos.

Este tipo de cultura, vai ao encontro do que se analisou na problemática no capítulo 3, onde se aponta para a necessidade organizativa de uma organização ambidextra ter que por um lado dar resposta às necessidades de mercado através do seu processo organizacional ao mesmo tempo que não descarta o máximo aproveitamento dos recursos e processos existentes.

Assim, de acordo com o modelo dos valores contrastantes, reconhece-se na Vortal as seguintes características na sua cultura organizacional:

Cultura dos sistemas abertos:

- Uma organização dinâmica, empreendedora e criativa;
- As pessoas arriscam;
- Os líderes são considerados inovadores e pessoas que arriscam;
- O que une a organização é o envolvimento na experimentação e inovação;
- A ênfase a longo prazo é no crescimento e na aquisição de novos recursos;
- Sucesso, para esta organização, significa obter produtos e serviços únicos;
- A organização encoraja a iniciativa individual e a liberdade.

Cultura de objectivos:

- Organização orientada para os resultados;
- A sua maior preocupação é ter o trabalho feito;
- Os líderes são produtores e competidores;
- A ênfase que é dada à vitória é o que une a organização;
- Reputação e sucesso são as preocupações comuns;
- O foco a longo prazo são acções competitivas e o alcance de objectivos mensuráveis;
- Uma liderança centrada na competitividade e nos preços é importante;
- O estilo organizacional é o foco na competitividade.

8.11.2 Cultura desejada

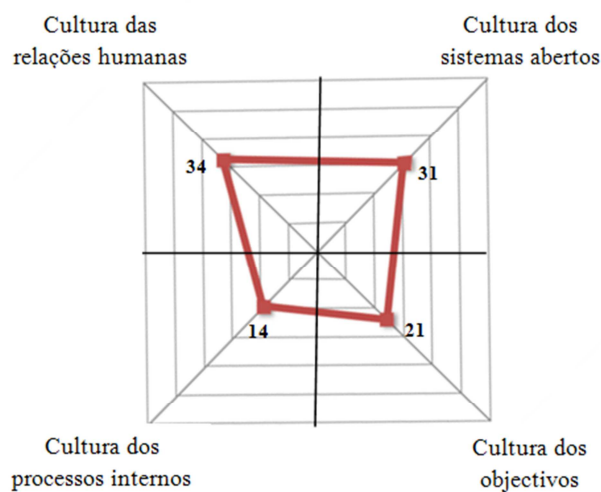


Figura 24: Cultura desejada.

Analisando os resultados da cultura desejada constata-se que os colaboradores da organização desejam uma cultura mais de relações humanas do que por objectivos (se compararmos à cultura existente).

Os restantes tipos de cultura, não possuem grande discrepância como podemos ver pela comparação de resultados: 16 vs 14 (cultura dos processos internos) e 34 vs 31 (cultura dos sistemas abertos).

No entanto e como referido, a discrepância existe no sentimento da cultura sentida no que aos objectivos diz respeito e às relações humanas. Enquanto que o resultado de 34 mostra um sentimento de cultura por objectivos, onde predomina a competitividade, o foco nos resultados, etc., os colaboradores desejam uma cultura mais na base das relações humanas.

Refira-se ainda que os colaboradores da Vortal mostram também o desejo da manutenção de uma cultura por objectivos com um valor de 21, no entanto, o valor resultante da diferença entre ambas (cultura existente vs cultura desejada), é o ponto-chave que se deve retirar desta análise revelando que consideram a actual cultura com um foco excessivo nos objectivos. Assim, existe o desejo de que a cultura da empresa seja mais de acordo com as seguintes características:

- Similaridade com as organizações familiares;
- O sistema de valores e objectivos são partilhados, procurando a coesão e a participação;
- Trabalho em equipa;
- Programas de envolvimento dos colaboradores e comprometimento dos mesmos;
- Desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais humano;
- A maior tarefa da Gestão é aumentar o poder dos colaboradores e facilitar a sua participação, envolvimento e lealdade;
- Sucesso é definido pela preocupação com as pessoas; a organização tem como prioridades o consenso, a participação e o trabalho em equipa.

Refira-se por último que algumas das características aqui apontadas foram estudadas através do questionário dos antecedentes, onde a participação, envolvimento ou justiça sentida foram observados e daí estarem relacionados para além de com o tipo de *commitment* também com o tipo de cultura, de onde se poderá assim extrair sugestões concretas de melhoria.

8.11.3 Cultura existente por equipa

Para se tentar perceber o que é cultura organizacional podemos focar-nos em toda a organização como sendo uma unidade de análise ou, numa outra perspectiva, como um conjunto de sub-unidades com diferentes culturas (Quinn e Cameron 1999).

Com esta afirmação dos autores como base e de modo a se poder estudar a organização em maior detalhe, extraindo daí resultados com maior especificidade, estudou-se a cultura organizacional por equipas, segundo as sete principais áreas funcionais da Vortal.

Da análise da cultura existente por equipa, salienta-se de seguida algumas das principais conclusões:

- A cultura por equipa apresenta em todas as áreas uma menor predominância da cultura dos processos internos. A cultura de relações humanas é o tipo de cultura que de seguida é menos acentuado, sendo que em algumas áreas este tipo de cultura é um pouco maior do que outras como por exemplo a área VortalGov & Health que apresenta um maior equilíbrio com a cultura oposta (por objectivos), seguida da área de Segurança e Qualidade.

- A predominância das culturas de sistemas abertos e objectivos é evidenciada em todas as áreas, no entanto em algumas áreas existe uma maior predominância de uma das duas apenas.
- Por exemplo, a área de Marketing e Inovação e a área de Engenharia são as áreas onde a cultura por objectivos mais é sentida em relação aos outros tipos de cultura.
- A área de Gestão de Pessoas apresenta também uma menor bipolarização, com a cultura dos sistemas abertos com forte predominância face às restantes.

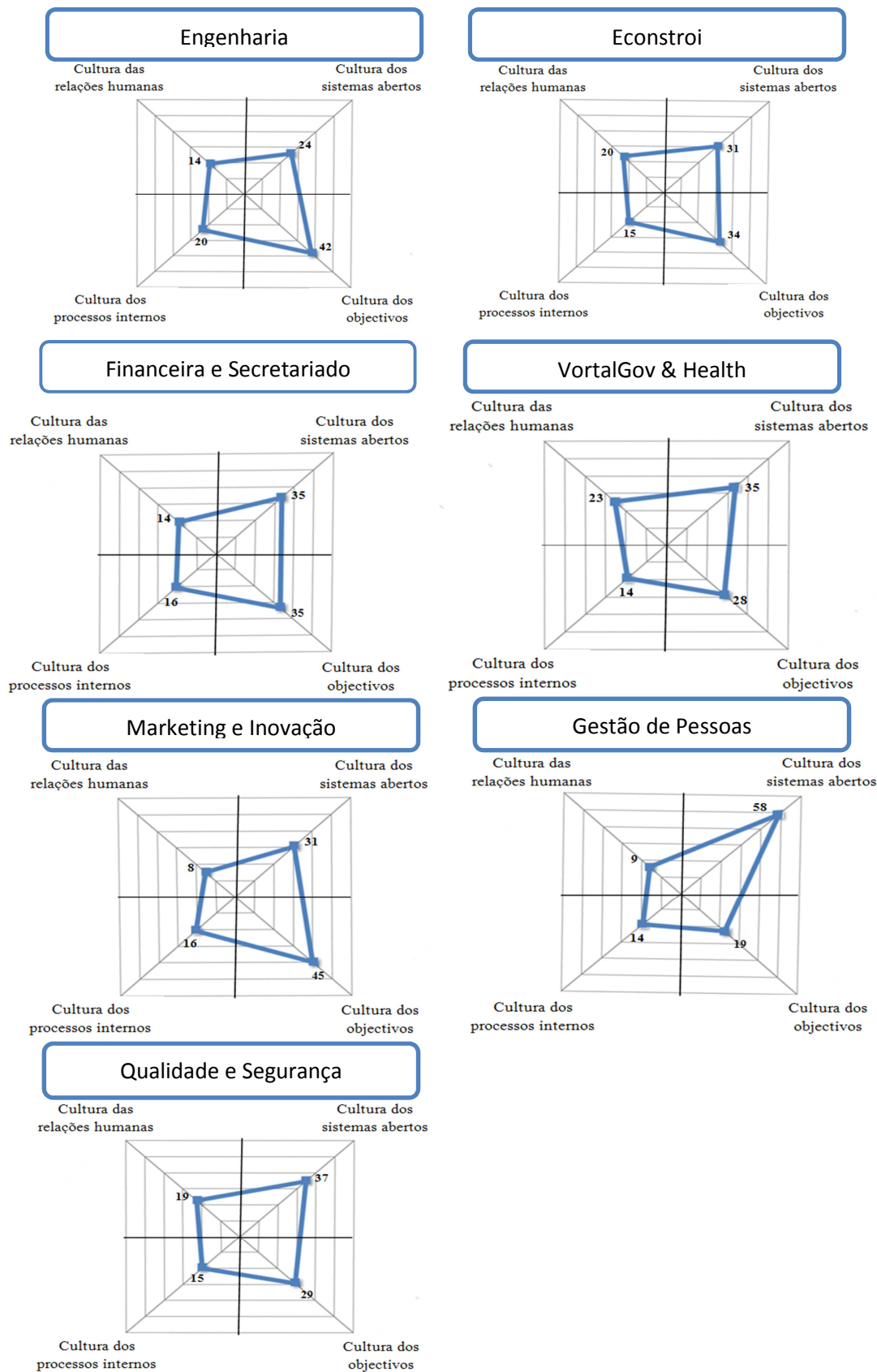


Figura 25: Cultura existente por área funcional.

8.11.4 Cultura desejada por equipa

Quanto à cultura desejada por equipa, as principais conclusões são as seguintes:

- Existe um desejo em todas as áreas para uma maior direcção na cultura de relações humanas.
- A cultura existente e desejada quanto ao modelo de sistemas abertos possui uma discrepância bastante baixa pelo que os colaboradores sentem que o enfoque actualmente colocado na inovação e cultura dos sistemas abertos é adequado.
- A discrepância entre a cultura existente e desejada quanto aos processos internos é baixa também, pelo que mais uma vez a cultura desejada pelos colaboradores neste ponto está de acordo com a cultura sentida/existente.
- No caso da cultura por objectivos, de acordo com a cultura do quadrante oposto – relações humanas – existe uma discrepância maior quanto à cultura desejada. Todas as áreas desejam uma cultura com menor ênfase nos objectivos e como referido, mais direccionada para as relações humanas.
- As áreas onde esta tendência mais é notada são as áreas de Marketing e Inovação, engenharia e gestão de pessoas.

8.11.5 Pré-conclusão

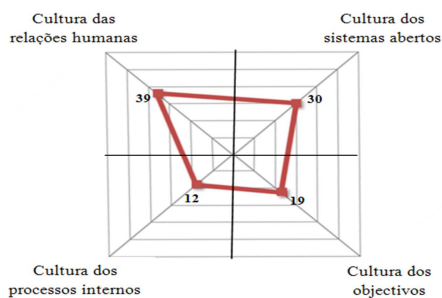
Podemos concluir que os colaboradores da Vortal sentem que a orientação externa para a inovação é adequada.

Concordam com o pouco ênfase colocado nos processos internos, pelo que o equilíbrio entre estes dois quadrantes opostos se encontra adequado.

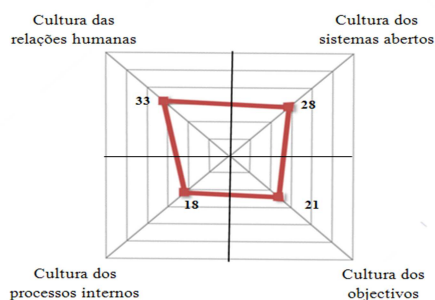
O ponto de imediata melhoria será reduzir a orientação externa com foco no controlo, na qual resulta a cultura por objectivos para orientar a organização um pouco mais para o lado interno e flexibilidade, ou seja, tornar a cultura da empresa mais próxima das relações humanas de modo a conseguir um equilíbrio entre a cultura existente e desejada, (como o que já existe entre a cultura de sistemas abertos e processo internos) com a cultura de quadrante oposto da cultura por objectivos.

Aumentar a participação dos colaboradores, procurar a coesão e promover o trabalho em equipa deverão ser linhas orientadoras que permitam criar uma cultura mais orientada para as pessoas.

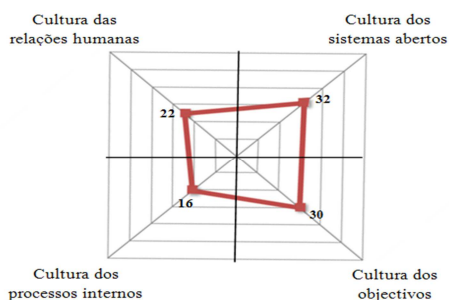
Engenharia



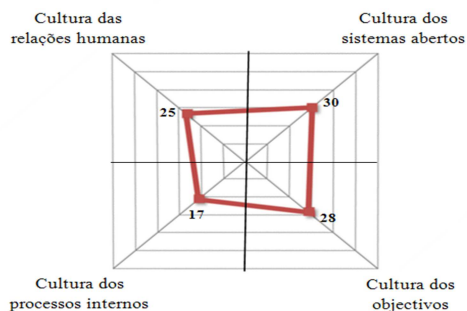
Econstro



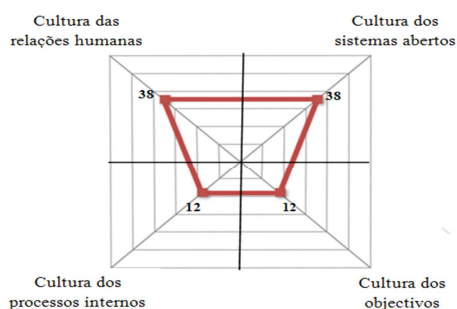
Financeira e Secretariado



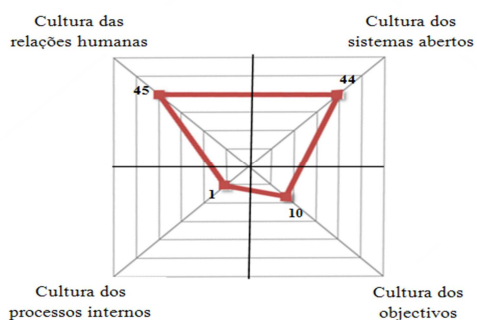
VortalGov & Health



Marketing e Inovação



Gestão de Pessoas



Qualidade e Segurança

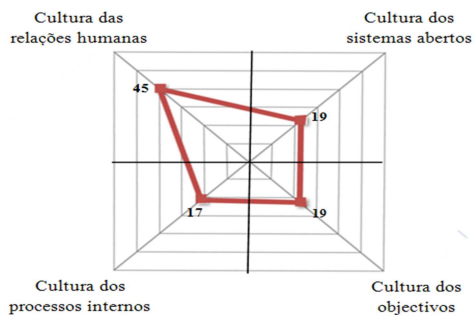


Figura 26: Cultura desejada por área funcional.

8.12 Influência do tipo de cultura no *commitment* e na performance

De maneira a compreender como a cultura influencia o *commitment* na organização e consequentemente a performance, analisar-se-á as correlações entre o tipo de cultura existente e o *commitment* por área funcional.

Esta análise permitirá retirar conclusões sobre qual o tipo de cultura existente que mais tem contribuído para o alcance dos objectivos propostos em cada área.

Tendo em conta que o *commitment* afectivo está correlacionado com a performance, será desejável encontrar o tipo de cultura que permita assim desenvolver nos colaboradores um *commitment* predominantemente afectivo.

A correlação directa entre a cultura existente e a performance obtida por cada área será também analisada.

Perante estes dados, poderemos concluir se o tipo de cultura desejada pelos colaboradores da Vortal é propício para assegurar a melhoria da performance da empresa e dos seus colaboradores.

	Cultura Relações Humanas	Cultura Sistemas Abertos	Cultura Objectivos	Cultura Processos Internos
Commitment afectivo	,403	,466	-,540	-,121
Commitment Normativo	,223	,601	-,416	-,358
Commitment de continuidade	,202	,245	-,215	-,154

Tabela 10: Correlações entre *commitment* e o tipo de cultura.

	<i>Commimtent</i> afectivo	Cultura Relações Humanas	<i>Commitment</i> normativo	<i>Commitment</i> de continuidade
Performance por equipa	,425	,871	,325	,342

Tabela 11: Correlações entre *commitment* e a performance.

Os resultados obtidos permitem concluir que as áreas onde mais existe uma maior orientação para a flexibilidade em lugar do controlo, ou seja predominância da cultura de relações humanas (bem como de sistemas abertos), maior é o *commitment* afectivo.

Também o *commitment* normativo e de continuidade possuem uma correlação positiva mas com um valor baixo (0,223 e 0,202 correspondentemente).

Uma vez que se verificou também uma correlação positiva entre o *commitment* afectivo e a performance, podemos concluir face aos resultados obtidos que será desejável uma orientação para a cultura de relações humanas e de sistemas abertos do que dos processos internos e objectivos.

Recorde-se que o gap entre a cultura existente e desejada nos processos internos e sistemas abertos é muito baixo, sendo que os colaboradores desejam uma maior orientação para a cultura de relações humanas em detrimento da excessiva cultura por objectivos.

A correlação positiva entre performance e *commitment* afectivo e a correlação entre cultura de relações humanas e *commitment* afectivo legitima este desejo face à ambição da melhoria da performance da organização e alcance de objectivos.

Nos resultados apresentados, podemos ainda verificar que o *commitment* afectivo cresce quanto mais acentuada é a cultura de relações humanas assim como o *commitment* normativo e de continuidade mas em bastante menor proporção.

A correlação entre o modelo dos sistemas abertos e o *commitment* de continuidade é também positivo mas bastante baixo (0,245).

O desenvolvimento de uma cultura de sistemas abertos conduz também ao aumento do *commitment* afectivo, obtendo-se uma correlação ligeiramente superior à cultura de relações humanas com 0,466.

O desenvolvimento da cultura de sistemas abertos promove o desenvolvimento do *commitment* normativo pois a correlação encontrada é de 0,601. Recorde-se que a relação com a performance e outros consequentes do *commitment* está comprovada uma relação positiva com o *commitment* normativo mas em menor grau do que o *commitment* afectivo, que é portanto o tipo de *commitment* que melhores resultados promove.

Esta correlação é assim um resultado positivo mas que deve ser encarado com prudência já que como revisto, o *commitment* normativo por vezes pode conduzir a consequências menos desejáveis no comportamento das pessoas.

8.12.1 Pré-conclusão

A partir dos dados apresentados podemos ainda concluir o seguinte:

Quanto maior a predominância da cultura por objectivos, menor o *commitment*. Seja afectivo, seja normativo ou de continuidade.

O valor de $-0,540$ na relação com o *commitment* afectivo mostra que o quando os colaboradores sentem uma cultura existente de objectivos, o *commitment* afectivo diminui (e como vimos, a performance/alcance de objectivos diminui também). Seguidamente também o *commitment* normativo diminui com um valor de correlação negativa de $-0,416$ e o *commitment* de continuidade com $-0,215$.

Na Vortal existe uma correlação baixa entre a cultura de processos internos e o *commitment*, em especial no *commitment* afectivo e de continuidade mas os resultados apontam para uma diminuição do *commitment* dado os valores negativos da correlação ($-0,121$; $-0,154$) e sendo ainda mais acentuado no *commitment* normativo com uma correlação negativa de $-0,358$.

Note-se que a cultura existente no caso dos processos internos é bastante baixa em todas as áreas o que poderá influenciar esta correlação baixa face à pouca significância que possui.

Na análise destes dados deve ser tido em conta os pressupostos teóricos que o modelo dos valores contrastantes defende nomeadamente o contraste entre culturas de quadrantes opostos (relações humanas vs objectivos e sistemas abertos vs processo internos).

Assim, uma análise conjunta permite concluir que o facto do *commitment* afectivo aumentar na cultura de relações humanas com $0,43$ de correlação, é algo que é reforçado se olharmos ao

valor correlação do *commitment* afectivo com a cultura oposta dos objectivos com -0,540. Isto é, por teoria a promoção de uma cultura de relações humanas poderá levar a uma diminuição da cultura por objectivos e vice-versa. Os resultados obtidos aconselham de facto essa direcção.

Note-se que a correlação positiva ainda mais elevada no quadrante dos sistemas abertos junto com os valores negativos mas menores (do que os da cultura por objectivos) do seu quadrante oposto dos processos internos apontam para a discrepância encontrada menor, quanto ao gap entre a cultura existente e desejada. Este último ponto foi de facto constatado quando analisada a cultura existente e desejada.

Ou seja, o actual equilíbrio entre as forças contrastantes dos 4 tipos de cultura, é bastante próximo do adequando quanto aos sistemas abertos e processo internos mas o equilíbrio entre as cultura de relações humanas e a cultura por objectivos não é a mais adequada para a o desenvolvimento do *commitment* afectivo dos colaboradores da empresa e do alcance dos objectivos propostos.

Assim, a influência que o *commitment* tem na performance leva à conclusão de que no estudo de caso da Vortal, a promoção de uma maior cultura de relações humanas conduzirá ao aumento da performance dos seus colaboradores. A correlação de 0,425 entre a performance e o *commitment* afectivo assim o confirma.

Os valores de correlação directos encontrado entre a performance e a cultura de relações humanas dissipariam ainda qualquer dúvida que restasse quanto às conclusões apontadas com um valor de correlação positiva de 0,871, muito perto da unidade (1), valor onde a correlação é perfeita.

9. Conclusões

O *commitment* global dos colaboradores da Vortal é predominantemente afectivo. Os resultados da empresa em 2010 foram bastante positivos, pelo que os valores obtidos quanto ao *commitment* estabelecem uma relação positiva entre a performance e o *commitment* que se pode dizer possui também resultados bastante satisfatórios do ponto de vista global.

Dos antecedentes estudados os que mais contribuíram positivamente para o desenvolvimento do *commitment* afectivo dos colaboradores foi o apoio sentido por parte da empresa e chefias, a participação na tomada de decisão, o relacionamento com a chefia, e o relacionamento interpessoal. Os colaboradores da Vortal possuem também uma excelente definição de papéis e da função.

A remuneração e o excesso de trabalho são os factores que apresentam valores mais preocupantes, seguidos da justiça sentida.

Pese ao excesso de trabalho ser largamente sentido pelos colaboradores da Vortal, este não tem interferido (face à influência atenuante dos restantes factores) no desenvolvimento predominante do *commitment* afectivo, visto o valor de correlação ser significativamente baixo. No entanto, este valor cresce quando observamos o *commitment* de continuidade, o que nos diz que quanto maior o excesso de trabalho maior a possibilidade do colaborador preferir mudar de empresa em lugar de se manter na que representa.

A justiça sentida por outro lado, não possuindo um valor tão preocupante em termos absolutos, foi o antecedente com maior peso na influência do desenvolvimento do *commitment* afectivo, o que permite concluir que uma eventual subida neste ponto contribuiria significativamente para o aumento do *commitment* afectivo e assim da performance dos colaboradores (bem como o inverso).

Na análise estratificada, concluiu-se que as colaboradoras do sexo feminino possuem um *commitment* mais elevado do que os do sexo masculino em todas as suas componentes, nomeadamente no *commitment* afectivo.

As áreas funcionais da organização apresentam um *commitment* predominantemente afectivo, seguido do *commitment* normativo e apenas posteriormente de continuidade tal como nos resultados em relação *commitment* global da empresa.

As áreas com um *commitment* afectivo mais elevado são as áreas de Qualidade e Segurança, VortalGov & Health e Financeira e Secretariado.

A performance das equipas encontra-se positivamente correlacionada com o *commitment* em todas as dimensões sendo a correlação maior no *commitment* afectivo. Esta conclusão vai ao encontro de outros estudos citados na revisão de literatura do presente estudo de caso.

Assim, quanto maior o *commitment* afectivo, maior a performance obtida.

Analisadas as saídas por área em valor absoluto e em percentagem, obteve-se uma correlação positiva muito elevada nos três tipos de *commitment* pelo que se conclui que quanto maior o *commitment*, menos saídas existirão.

Na análise segundo as qualificações dos colaboradores da Vortal, registou-se um *commitment* mais elevado nos colaboradores com maiores qualificações. O *commitment* afectivo predomina em todos os grupos analisados, seguido do *commitment* normativo com excepção dos colaboradores com a qualificação licenciatura onde o *commitment* de continuidade é mais elevado superando inclusive o resultado do *commitment* normativo o que induz um pouco de preocupação devido ao *commitment* de continuidade tipicamente conduzir a piores resultados ao nível da performance face à manutenção na empresa por não se ter alternativa.

Analisando o *commitment* por posição na carreira conclui-se que quanto mais elevada a posição na carreira até ao nível New Senior, maior o *commitment* em todas as suas dimensões. No nível Senior existe um decréscimo acentuado em todas as dimensões do *commitment*. Neste nível o registo de um *commitment* de continuidade tão elevado ao ponto de igualar o *commitment* afectivo revela que os colaboradores de nível Senior estão na empresa tanto por vontade própria quanto por não sentirem alternativa para saída.

Por fim, ao observar-se o *commitment* segundo a antiguidade na empresa, verificou-se uma descida do *commitment*, em especial afectivo, do grupo de 1 para 1 a 2 anos e de 2 a 4 para 4 a mais anos.

Cruzou-se a análise por antiguidade com a posição na carreira e verificou-se uma relação da posição na carreira com a antiguidade nos primeiros três níveis e uma maior disparidade no grupo de mais de 4 anos. Ou seja, a antiguidade influencia a progressão na carreira de forma quase estanque, nos níveis Junior, Top Junior e New Senior.

Observando a justiça sentida pelos grupos de antiguidade em estudo, obteve-se uma correlação entre justiça sentida e o *commitment* afectivo. A própria análise gráfica revelou a proporcionalidade do maior *commitment* face a uma maior justiça sentida bem como o oposto.

Estudou-se o número de saídas por antiguidade e ainda por área funcional concluindo-se que percentualmente existe uma tendência para a subida do número de colaboradores a sair da empresa até passarem o quarto ano de antiguidade. Esta conclusão poderá ser preocupante face ao conhecimento acumulado que os activos humanos detêm à medida que passam mais tempo na organização bem como a relação que criam com a empresa – veja-se por exemplo o elevado *commitment* afectivo no grupo 2 a 4 anos.

Quanto ao número de saídas por área, concluiu-se ainda que áreas com maior *commitment* afectivo registam menor número de saídas como os vários estudos empíricos revistos na literatura têm vindo a concluir. Os resultados da performance, do *commitment* e do número de saídas apontam assim para uma concordância com o esperado.

Face à análise da cultura existente e desejada da empresa e de cada equipa, verificou-se que existe uma predominância da cultura de sistemas abertos e dos objectivos sendo que os colaboradores apresentam um maior desejo de orientação para a cultura de relações humanas em lugar de objectivos.

Esta tendência regista-se de modo geral em todas as áreas funcionais salvo áreas que já apresentam maior equilíbrio como é o exemplo da área Vortalgov & Health (que por sua vez é uma das áreas com maior performance e *commitment* afectivo como se verificou).

Na sequência deste exemplo e das correlações obtidas entre a performance e *commitment* com o tipo de cultura, concluindo-se que:

- Quanto mais elevada for a cultura de relações humanas maior o *commitment* afectivo;
- Quanto mais elevada for a cultura de relações humanas, maior será a performance, possuindo este resultado ainda maior intensidade, dada a correlação superior.

Como conclusão final e reforço do que foi exposto, num exercício de ter sido colocada a teoria em prática e agora novamente a prática na teoria, atente-se sobre o estudo sobre líderes

com comportamentos transaccionais ou transformacionais, segundo Roberto E. Quinn co-autor do modelo dos valores contrastantes aplicando no presente trabalho.

Quinn conclui que existem quatro papéis fundamentais que os líderes no modo de actuação dos líderes: visionário, motivador, analítico e gestor de tarefas. Estes quatro papéis enquadram-se associados ao modelo dos valores contrastantes como exposto no gráfico abaixo.

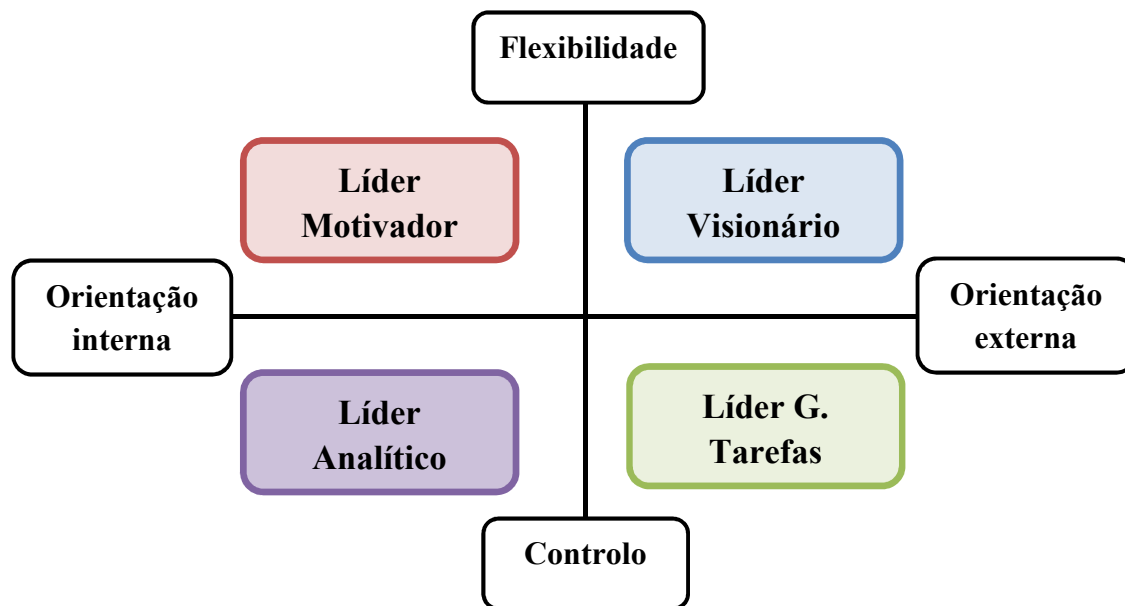


Figura 27: Papéis dos líderes – Modelo dos valores contrastantes (Fonte: Quinn, R.E., 1996).

Quanto ao comportamento transaccional e transformacional Quinn classifica os tipos de líder da seguinte maneira:

Transformacionais:

- Motivador
- Visionário

Transaccionais:

- Gestor de tarefas
- Analítico

Quinn analisou ainda a relação destas quatro tipologias perante a performance.

Constatou que o comportamento mais usado por vários líderes organizacionais é o gestor de tarefas (cultura por objectivos), concluindo no entanto que este é o tipo de líder com piores resultados ao nível da performance.

Por outro lado, o tipo de actuação oposta – líder motivador (cultura de relações humanas) – foi o único tipo de líder cujos resultados se relacionaram com as três componentes de avaliação da performance (financeira, organizacional e de negócio) em simultâneo.

Sublinhe-se que o problema do ponto de vista cultural apontado pelos colaboradores da Vortal reside precisamente numa predominância da cultura de objectivos em lugar de relações humanas. A associação ao tipo de liderança é um pressuposto teórico do modelo de Cameron e Quinn, tornando-se neste caso natural face aos resultados diferentes entre áreas funcionais.

Estas notas finais ajudam na análise do problema sob a investigação da problemática das organizações ambidexas.

Numa organização ambidextra como a Vortal, poderá existir o problema do equilíbrio entre o lado mais inovador e a componente mais estável focada em mercados em competências actuais.

Enquanto que a primeira poderá apontar para a criação de uma sub-cultura de sistemas abertos, a segunda mesmo oferecendo mais dúvidas, os vários autores da problemática de organizações ambidexas levantam a maior necessidade de práticas que vão ao encontro de uma cultura de objectivos. No entanto apontam também a necessidade como ponto fulcral da criação de uma visão agregadora e partilhada através de líderes transformacionais.

Assim, os resultados obtidos quanto à cultura organizacional permitem concluir que uma direcção da empresa ambidextra para a vertente de relações humanas junto com a de inovação/sistemas abertos, tem, segundo o estudo de caso realizado, tudo para se tornar uma empresa bem sucedida na sua componente de *explotation* e *exploration* simultaneamente.

Poder-se-á dizer que o que poderia ser o caminho mais rápido ou óbvio seria a criação de uma cultura por objectivos no entanto, a criação de uma cultura de relações humanas apresenta melhores resultados a longo prazo.

Ao mesmo tempo, esta conclusão não é surpreendente tendo em conta que uma cultura de relações humanas e um líder transformacional serão pressupostos claros para o ponto-chave recomendado da criação de uma cultura agregadora e partilhada na criação de uma estratégia ambidextra.

10. Sugestões

Face às conclusões obtidas e análise de teórica e prática apresentam-se as seguintes sugestões:

Diagnóstico:

De modo a aprofundar o diagnóstico efectuado sugere-se:

- A aplicação do questionário das tipologias de liderança segundo o modelo dos valores contrastantes (perspectiva dos outros e auto-avaliação) a cada líder das áreas da empresa.
- Aumentar a estratificação de análise para sub-equipas, tendo como critério fundamental a existência de um líder de equipa⁹ na análise do *commitment* e dos antecedentes.
- Aprofundar a análise a outros antecedentes que se julguem relevantes
- Estendendo à relação teórica e estudos anteriores do *commitment* com a atitude perante o trabalho, - voz, negligência, lealdade, saída (interna ou externa) - aplicar o questionário da estratégia dos actores e relacionar com o *commitment*.

De implementação:

Na sequência dos resultados e conclusões relativamente ao *commitment*, antecedentes e cultura organizacional tendo ainda em conta a problemática em estudo sugere-se:

- O estudo do *commitment* dos colaboradores da Vortal ao longo do ano¹⁰ de modo a ajustar as políticas da empresa e conseguir uma performance mais elevada atempadamente.

⁹ Face à maior estratificação sugere-se utilizar a equipa/área funcional como único factor de estratificação para garantir o total anonimato dos inquiridos. Deverá existir, para além do líder de equipa no mínimo duas pessoas que constituam a equipa, não tornando a análise uma questão individual.

¹⁰ Por exemplo: de 3 em 3 meses.

- Actuação rápida e directa nos antecedentes cujos resultados são menos positivos. De modo global e estratificado.
- Implementação de políticas que aumentem a cultura de relações humanas na empresa, nomeadamente o trabalho em equipa, em especial nas áreas onde foi detectada uma menor predominância deste tipo de cultura e/ou menor performance.
- Na sequência da última sugestão, apoio por parte da equipa de gestão de pessoas a cada líder de área/equipa no diagnóstico e mudança organizacional das respectivas equipas. Esta contribuição deverá facilitada e valorizada. Não sendo excepção, a gestão dos antecedentes da própria equipa de gestão de pessoas é essencial¹¹.
- Para além de respeitar de modo geral a revisão efectuada no ponto 7.4, acompanhar ao longo do tempo as necessidades e expectativas individuais de cada colaborador. Em complemento com a entrevista na fase de recrutamento, a implementação de uma entrevista de saída permitirá à empresa poder perceber onde pode melhorar nas suas políticas para com os actuais colaboradores. Entrevistas formais ou informais ao longo do ano com cada colaborador serão também formas de ajustamento das expectativas e percepções pessoais, evitando quebras como as registadas na análise do *commitment* por antiguidade.
- Por último, praticar uma comunicação clara e transparente. Recorde-se que este é o ponto fulcral da implementação de uma estratégia ambidextra: uma clara visão integradora abertamente transmitida e comunicada pelas equipas seniores da organização. A afirmação que Allen e Meyer referem sobre o *commitment* ser mais uma questão de percepção do que “realidade” torna este ponto ainda mais forte segundo a análise global do problema.

¹¹ Atente-se por exemplo ao facto de ser a equipa que mais sente que possui uma carga de trabalho excessiva.

11. Bibliografia

- Allen N.J., e J.P. Meyer (1987), *A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment*, Canadian Journal Behavior 19, 201-215.
- Allen N.J., e J.P. Meyer (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology 63, 1-18.
- Allen N.J. e J.P. Meyer (1990), *Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation*, Academy of Management Journal 33, 847-858.
- Allen N.J. e J.P. Meyer (1996), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*, Journal of Vocational Behaviour 49, 252-276.
- Ancona, D.G., P.S. Goodman, B.S. Lawrence e M.L. Tushman (2001), *Time: A new research lens*, Acad. Management Rev. 26, 645–663.
- Arthur, J.B (1992), *The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills*, Industrial and Labor Relations Review 45, 488-506.
- Arthur, J.B. (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, International Academy of Management Journal 37, 670–687.
- Begley, T.M. e J.M. Czajka (1993), *Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change*, Journal of Applied Psychology 78, 552-556.
- Cameron, K.S. e R.E. Quinn (1998), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Cyert, R.M., e J.G. March (1992), *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Danneels, E. (2002), *The dynamics of product innovation and firm competences*, Strategic Management Journal 23, 1095–1121.
- Eisenhardt, K. (1989), *Agency theory: An assessment and review*, Academy of Management Review 14, 57-74.
- Farrel, D. (1983), *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study*, Academy of Management Journal 26, 596-607.

- Farrell, D. e C.E. Rusbult (1992), *Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size*, Employee Responsibilities and Rights Journal 3, 201-218.
- Fengbin, W. e J. Hong (2009), *Innovation paradox and ambidextrous organization: A case study on development teams of air conditioner in Haier*, Frontiers of Business Research in China 2, 271-300.
- Floyd, S. W. e P. J. Lane (2000), *Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal*, Academy of Management Review 25, 154-77.
- Guzzo, R.A e K.A. Noonan (1994), *Human resource practices as communications and the psychological contract*, Human Resource Management 33, 447-462.
- Guzzo, R.A, K.A. Noonan e E. Elron (1994), *Expatriate managers and the psychological contract*, Journal of Applied Psychology 79, 617 - 26.
- Hambrick, D.C. (1994), *Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "group" label*. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), Research in Organizational Behavior. Greenwich: JAI Press, 171-214.
- He, Z. e P. Wong (2004), *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, Organization Science 4, 481-494.
- Hill, C. W.L. e F.T. Rothaermel (2003), *The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation*, Academy of Management Review 28, 257-74.
- Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jansen, J., F. Van Den Bosch e H.W. Volberda (2006), *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, Management Science 11, 1661-1674.
- Jansen, J., G. George, F. Van Den Bosch e H.W. Volberda (2008), *Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership*, Journal of Management Studies 45, 983-1007.
- Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School.
- Levinthal, D. e J.G. March (1993), *The myopia of learning*, Strategic Management Journal 14, 95-112.

- Meyer, J.P. e N.J. Allen (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review 1, 61-89.
- Meyer, J.P., D.R. Bobocel e N.J. Allen (1991), *Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences*, Journal of Management 17, 717-733.
- Meyer, J.P. e N.J. Allen (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Munene, J.C. (1995), *“Not-on-seat”*: An Investigation of Some Correlates of Organizational Citizenship Behaviour in Nigeria, Applied Psychology: An International Review 44, 111-222.
- Neves, J.G. (2000), *Clima organizacional, Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- O'Reilly III, C.A., J. Chatman e D. F. Caldwell (1991), *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit*, Academy of Management Journal 34, 487-516.
- O'Reilly, C.A. e M.L. Tushman (2004), *The ambidextrous organization*, Harvard Business Review, 74-81.
- Pearce, J.L. (1993), *Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and the effects on employee co-workers*, Academy of Management Journal 36, 1082-1096.
- Poškienė, A. (2006). *Organizational Culture and Innovations*, Engineering Economics 1, 45-50.
- Quinn, R.E. (1996), *Deep change: discovering the leader within*. Danvers: Jossey-Bass.
- Rusbult, C.E. e I.M. Zembrodt (1983), *Responses to dissatisfaction in romantic involvements: a multidimensional-scaling analysis*, Journal of Experimental Social Psychology 19, 274-293.
- Sarkees, M., J. Hulland e J. Prescott (2010), *Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation*, Journal of Strategic Marketing 2, 165–184.

- Schramm, W. (1971), *Notes on case studies of instructional media projects*, Working paper, The Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Schwarzwald, J., M. Koslowsky e B. Shalit (1992), *A field study of employees attitudes and behaviors after promotion decisions*, *Journal of Applied Psychology* 77, 511-514.
- Siggelkow, N. e J. Rivkin (2006), *When exploration backfires: Unintended consequences of multilevel organizational search*, *Academy of Management Journal* 49, 779–796.
- Simons, T., L. Hope Pelled e K.A. Smith (1999), *Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams*, *Academy of Management Journal* 42, 662–73.
- Tushman, M.L. e C.A. O'Reily (2002), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press.
- Vários (2004), *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Vera, D. e M.M. Crossan (2004), *Strategic leadership and organization learning*, *Academy of Management Review* 29, 222–40.
- Walton, R.E. (1985), *Towards a strategy of eliciting employee commitment based on principles of mutuality*. Boston: Harvard Business School.
- Weick, K.E. e R.E. Quinn (1999), *Organizational change and development*, *Annual Review of Psychology* 50, 361-386.
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research: Design and methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Web-sites:

- www.apcmc.pt/newsletter/newsletter_n241/vortal.HTM
- www.gartner.com
- www.idc.pt
- www.innovation-point.com
- www.noticias.universia.pt

- www.semanainformatica.xl.pt
- www.valuebasedmanagement.net

Outras referências:

- Vortal, Relatório de Gestão - Ano Exercício 2009.
- Documentação interna da Vortal respeitante aos resultados de 2010

12. Anexos

Anexo I – Tabelas de frequências

		Sexo	Antiguidade na empresa	Área funcional	Posição na carreira	Qualificações
N	Valid	31	30	31	29	29
	Missing	1	2	1	3	3

Sexo

		Frequências	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Masculino	15	46,9	48,4	48,4
	Feminino	16	50,0	51,6	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	Não respondeu	1	3,1		
Total		32	100,0		

Antiguidade na empresa

		Frequências	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Até 1 ano	9	28,1	30,0	30,0
	Entre 1 e 2 anos	5	15,6	16,7	46,7
	Entre 2 e 4 anos	6	18,8	20,0	66,7
	Mais de 4 anos	10	31,3	33,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	Não respondeu	2	6,3		
Total		32	100,0		

Área funcional

		Frequências	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Econstroi	7	21,9	22,6	22,6
	VortalGOV & HEALTH	6	18,8	19,4	41,9
	Engenharia	8	25,0	25,8	67,7
	Financeira e Secretariado	3	9,4	9,7	77,4
	Marketing e Inovação	3	9,4	9,7	87,1
	Gestão de pessoas	2	6,3	6,5	93,5
	Qualidade e Segurança	2	6,3	6,5	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	Não respondeu	1	3,1		
Total		32	100,0		

Posição na carreira

		Frequências	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Trainee	1	3,1	3,4	3,4
	Junior	13	40,6	44,8	48,3
	Top junior	10	31,3	34,5	82,8
	New senior	2	6,3	6,9	89,7
	Senior	2	6,3	6,9	96,6
	Manager	1	3,1	3,4	100,0
	Total	29	90,6	100,0	
Missing	Não respondeu	3	9,4		
Total		32	100,0		

Qualificações

		Frequências	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Ensino Secundário	1	3,1	3,4	3,4
	Frequência universitária	3	9,4	10,3	13,8
	Licenciatura	14	43,8	48,3	62,1
	Pós-graduação	6	18,8	20,7	82,8
	Mestrado	5	15,6	17,2	100,0
	Total	29	90,6	100,0	
Missing	Não respondeu	3	9,4		
Total		32	100,0		

Anexo II – Alpha de cronbach por antecedente

Indefinição da função

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	3

Participação

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	3

Apoio

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	3

Indefinição de papéis

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,687	3

Remuneração

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,719	3

Justiça

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	3

Relacionamento inter-pessoal

		N	%
Cases	Valid	12	92,3
	Excluded ^a	1	7,7
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	3

Excesso de trabalho

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	3

Relacionamento com a chefia

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	13	100,0

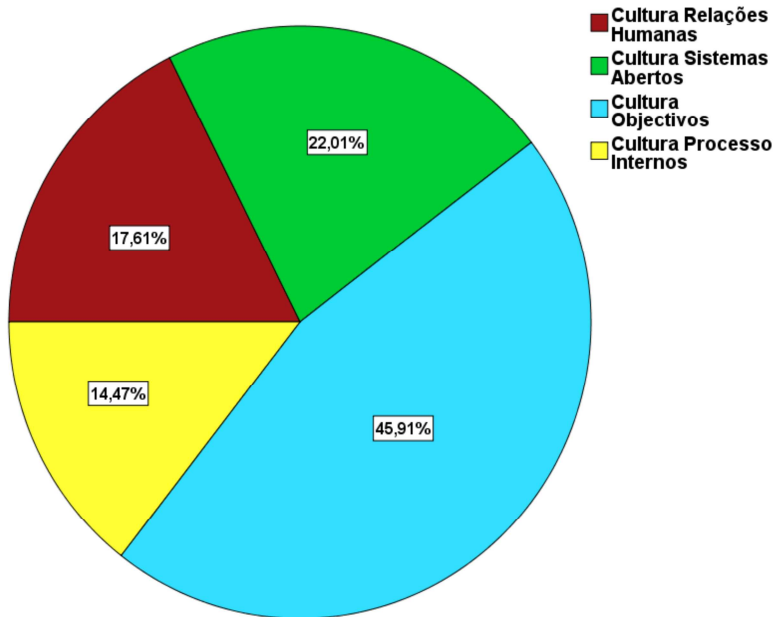
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	3

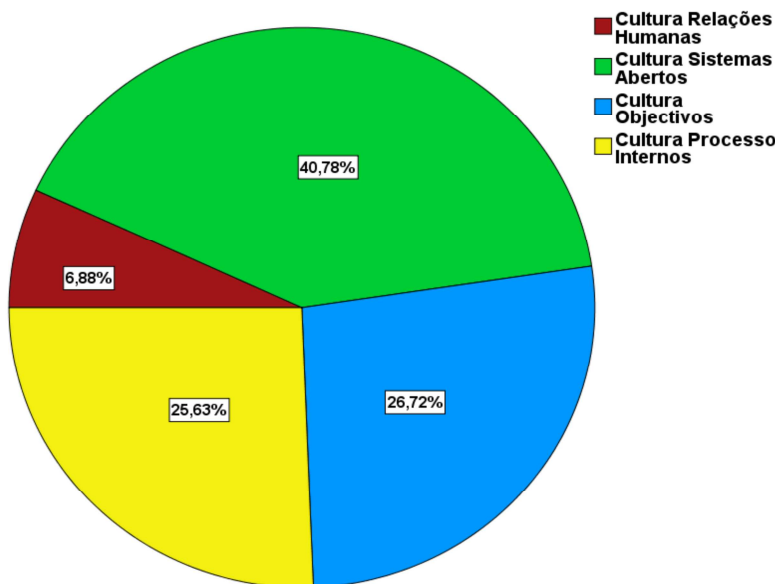
Anexo III – as 6 sub- componentes da cultura existente e desejada (resultados globais)

Existente

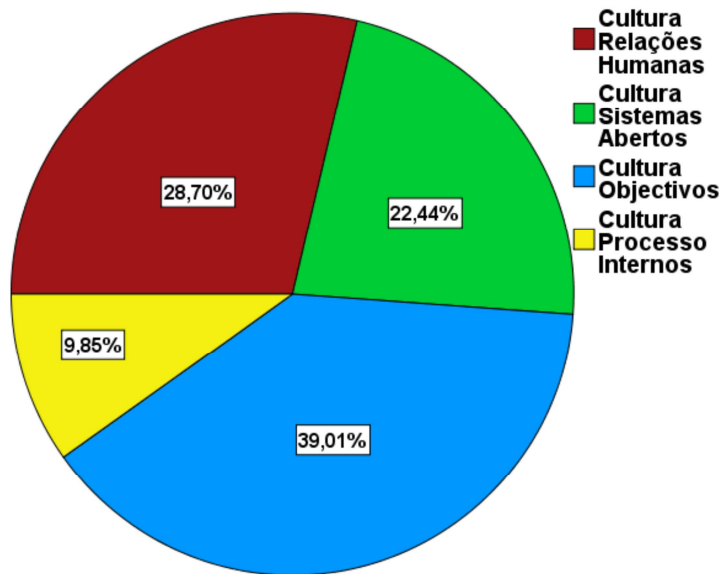
Características dominantes



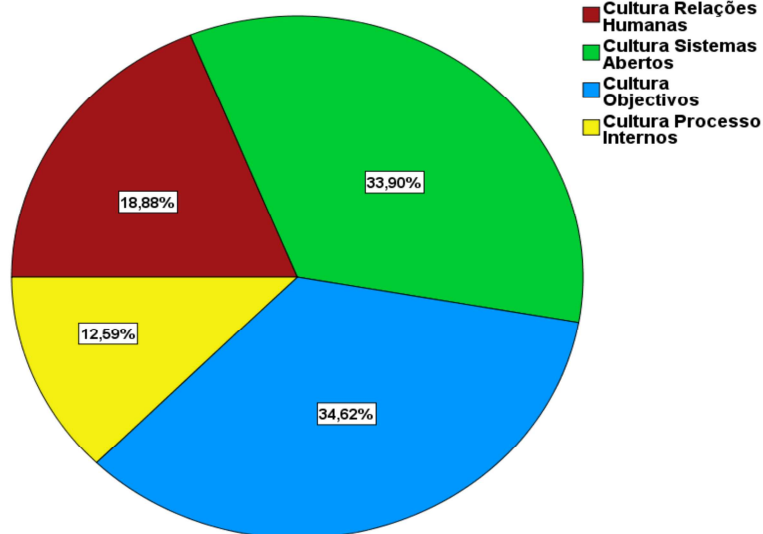
Líder Organizacional



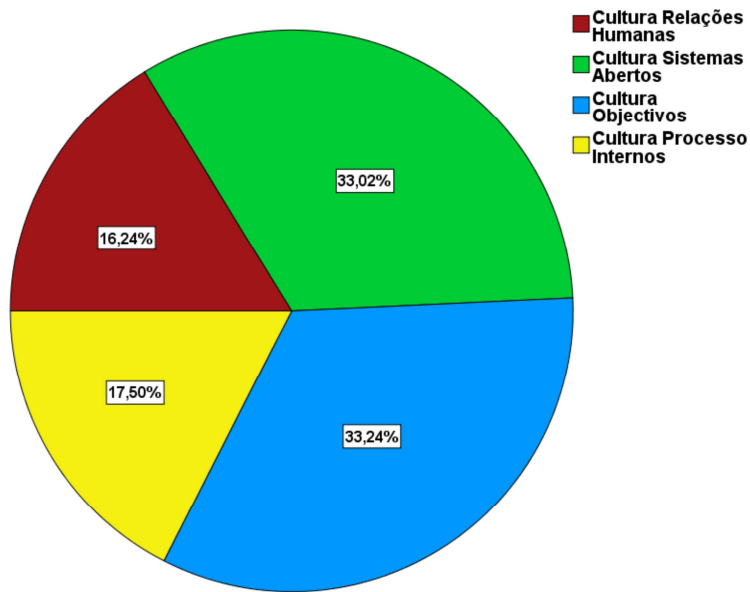
Estilo de gestão



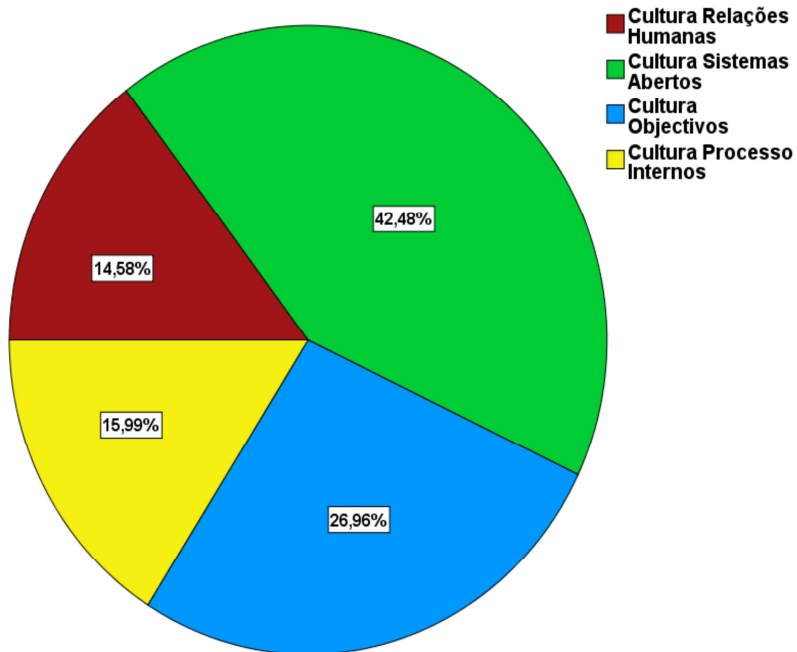
Princípio Organizacional



Clima organizacional

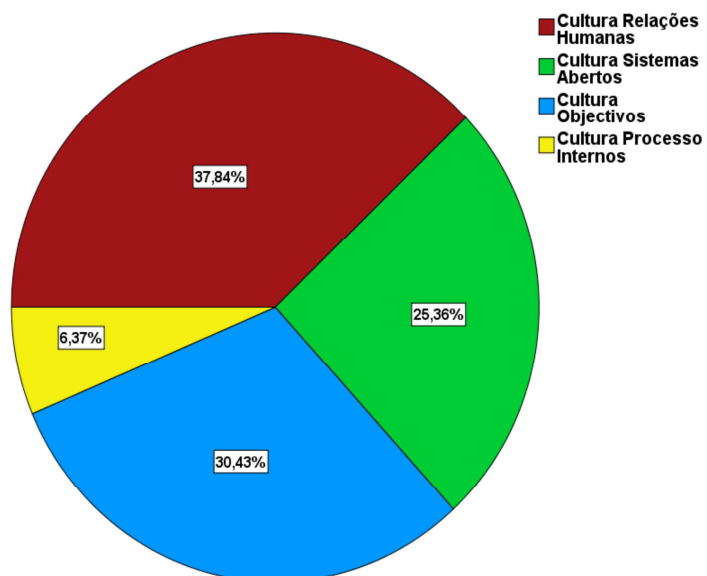


CrITÉRIOS de Sucesso

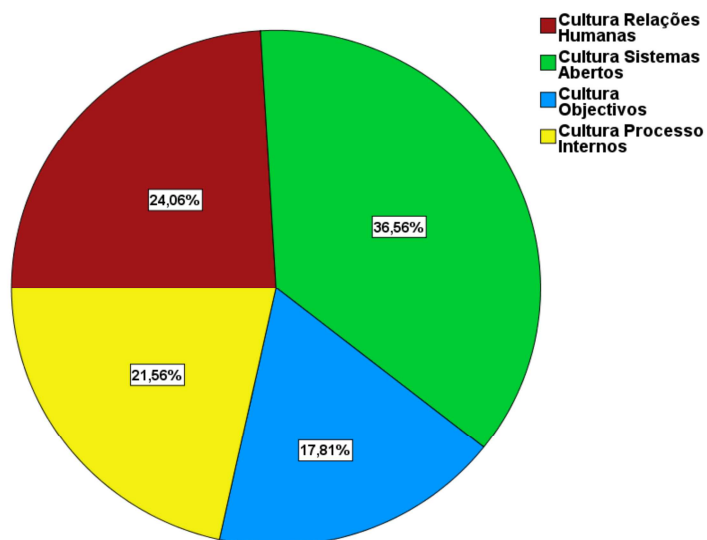


Desejada

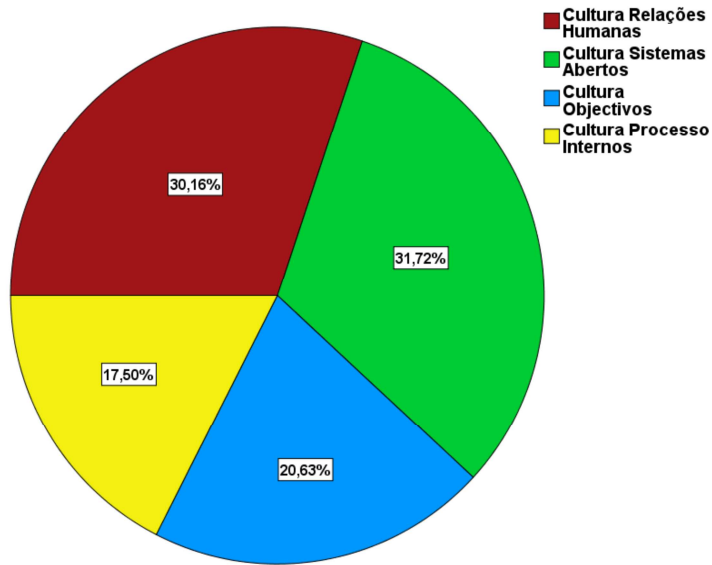
Características dominantes



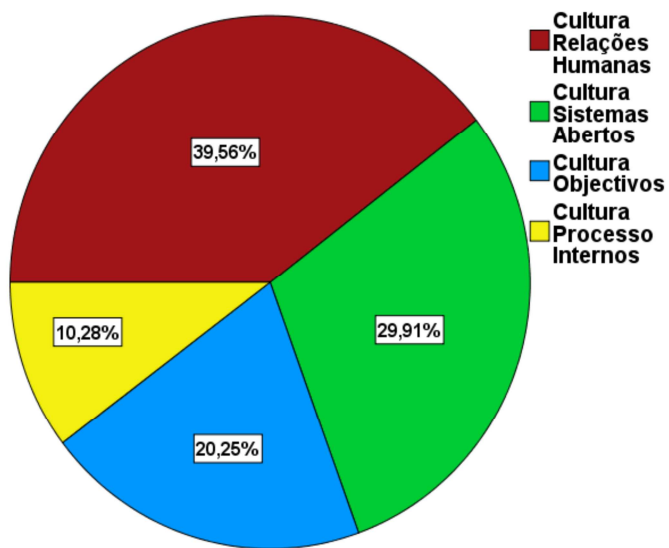
Líder organizacional



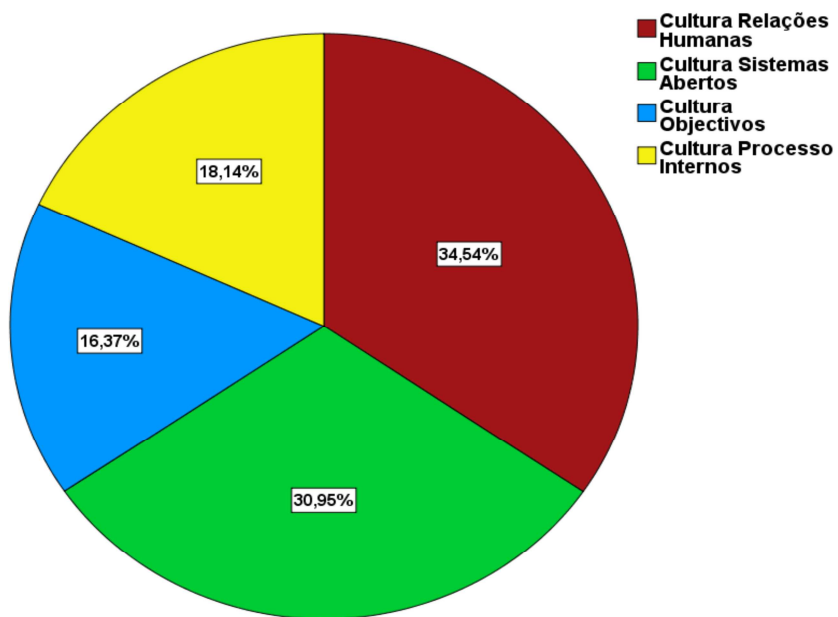
Estilo de gestão



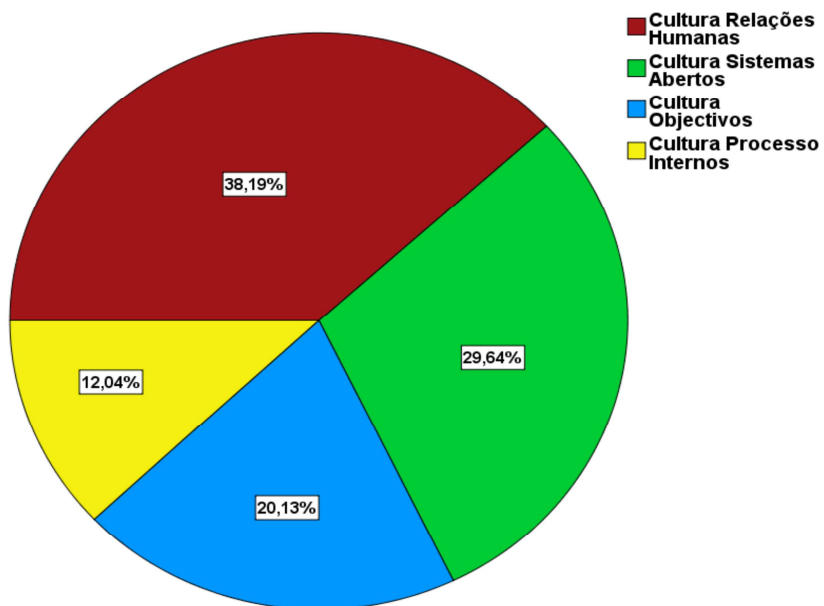
Princípio Organizacional



Clima organizacional



Crítérios de Sucesso



Anexo IV – Questionário final

O seguinte questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis em relação à empresa onde trabalha.

Por favor não coloque o seu nome ou outro dado que o identifique em nenhuma parte do mesmo. **Todas as questões e dados recolhidos são anónimos.**

Os dados recolhidos serão apenas alvo de análise grupal sob o âmbito académico no qual estão a inseridos.

Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Desde já, obrigado pela sua colaboração!

INSTRUÇÕES

Nas duas primeiras partes, solicita-se a sua colaboração, indicando o grau de concordância em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, utilize por favor a escala abaixo indicada de 7 alternativas para cada afirmação:

1	2	3	4	5	6	7
Muito em desacordo	Moderadamente em desacordo	Um pouco em desacordo	Nem em desacordo nem em acordo	Um pouco em acordo	Moderadamente em acordo	Muito em acordo

Parte I

1	Posso dizer que sei com precisão quais as funções que me estão alocadas e quais não.	
2	Sinto-me envolvido nas decisões que são tomadas no grupo.	
3	Os meus superiores hierárquicos preocupam-se comigo.	

4	Conheço as prioridades da empresa.	
5	Em geral, prefiro ficar nesta empresa do que ir para outra porque o tempo que aqui passei faz com que ganhe (financeiramente) ou possa vir a ganhar mais dentro de pouco tempo.	
6	Sinto apoio dos meus superiores no meu dia-a-dia.	
7	Sinto-me tratado com justiça nesta empresa.	
8	Ao pensar na hipótese de sair para outra empresa, o relacionamento que tenho com as pessoas desta organização faz-me pensar que uma eventual mudança não me iria ser fácil.	
9	Sinto que se tiver um problema em que a empresa possa ter influência, terei todo o apoio necessário.	
10	Sinto que existe uma percepção clara das prioridades da empresa.	
11	No meu trabalho, é habitual ter tanta coisa para fazer que não consigo tratar de tudo o que devia.	
12	Sinto que tenho uma boa relação com a minha chefia.	
13	Se tivesse uma oferta de outra empresa para sair, não seria pelo relacionamento com as pessoas da empresa que hesitaria.	
14	Quando é necessário tomar decisões, sinto-me pouco envolvido.	
15	Sentir que existem decisões injustas para mim ou outros colegas na empresa é recorrente.	
16	Entendo que, de um modo geral, as políticas da empresa são implementadas de forma justa para com os colaboradores.	
17	O ordenado e condições financeiras que a empresa me proporciona são um dos factores importantes que me levam a estar satisfeito.	
18	Dou-me bem com as pessoas que me lideram.	
19	Não é pelo ordenado e benefícios que possuo que hesitaria em mudar para outra empresa.	

20	As prioridades da organização não estão claras para os seus colaboradores.	
21	Sei exactamente o que é esperado que faça na minha função.	
22	Gostaria de sentir um pouco mais de consideração pela minha chefia.	
23	Sinto que tenho trabalho a mais para poder render o que devia.	
24	Há pessoas de quem gosto nesta empresa que se sair vou sentir bastante a sua falta.	
25	Estou satisfeito com o grau de envolvimento que possuo na tomada de decisão da equipa.	
26	Costumo ter dúvidas sobre o que tenho que fazer no meu trabalho diário.	
27	A carga de trabalho que tenho neste momento é adequada.	

Parte II

1	Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa.	
2	Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora.	
3	Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.	
4	Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho.	
5	Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.	
6	Considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus.	
7	Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa.	

8	Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa.	
9	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora.	
10	Esta organização merece a minha lealdade.	
11	Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas.	
12	Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.	
13	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	
14	Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta.	
15	Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham.	
16	Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho.	
17	Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio.	
18	Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa.	

Parte III

INSTRUÇÕES

Cada item apresenta quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições tendo em conta a semelhança da descrição apresentada com a da sua organização. Nenhuma das descrições é melhor do que as outras, são apenas diferentes. Para cada questão, utilize o máximo de 100 pontos.

Na questão 1, por exemplo, se a organização A parece similar à sua, se a B parece um pouco semelhante e se a C e a D não são nada parecidas, pode atribuir 70 pontos à A e dar os restantes 30 à B.

1. Características Dominantes (distribua 100 pontos)

- a) A organização A é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas. _____
- b) A organização B é muito dinâmica e empresarial. As pessoas estão dispostas a arriscar e correr riscos. _____
- c) A organização C está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste em ter o trabalho feito. Os indivíduos são orientados para o desempenho e para a competitividade. _____
- d) A organização D é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem. _____

2. Líder Organizacional (distribua 100 pontos)

- a) O líder da organização A é geralmente considerado como sendo um mentor, um facilitador, um pai. _____
- b) O líder da organização B é geralmente considerado como um empresário, um inovador ou um indivíduo que aceita desafios e riscos. _____
- c) O líder da organização C é normalmente designado como sendo um coordenador, um organizador ou um técnico eficiente, orientado para os resultados. _____
- d) O líder da organização D é de uma maneira geral considerado como um grande _____

director, produtivo e competitivo.

3. Estilo de Gestão (distribua 100 pontos)

- a) O estilo de gestão na organização A é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação. _____
- b) O estilo de gestão na organização B caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade. _____
- c) O estilo de gestão na organização C é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho. _____
- d) O estilo de gestão na organização D é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade. _____

4. Princípio Organizacional (distribua 100 pontos)

- a) A base sobre a qual se mantém a organização A é a lealdade e a confiança mútua. A coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização. _____
- b) A base sobre a qual se mantém a organização B é a preocupação com o desenvolvimento e inovação. _____
- c) A preocupação com a produção e a consecução de objectivos são os princípios fundamentais que regem a organização C. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado. _____
- d) Os princípios que regem a organização D são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular _____

5. Clima organizacional (distribua 100 pontos).

- a) O clima da organização A é agradável, participativo e com ênfase para o desenvolvimento humano. Existe uma grande abertura e confiança. _____
- b) O clima da organização B caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento. _____

- c) O clima da organização C baseia-se na competitividade e nos resultados. Dá-se ênfase à vitória sobre a concorrência. _____
- d) O clima da organização D caracteriza-se pelo rigor, clareza e estabilidade. Os procedimentos são claros, e a eficiência e o controlo são importantes. _____

6. Critérios de Sucesso (distribua 100 pontos)

- a) A organização A define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas. _____
- b) A organização B define o sucesso com base na posse de produtos/serviços únicos e novos. É inovadora e possui produtos/serviços líderes de mercado. _____
- c) A organização C determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objectivo chave consiste em ser o primeiro em relação á concorrência. _____
- d) A organização D define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custos de produção, e a garantia de entrega de produtos em devido tempo são os pontos-chave desta organização. _____

Parte IV

INSTRUÇÕES

Cada item apresenta quatro descrições de organizações. Distribua no máximo 100 pontos pelas quatro descrições tendo em conta o que desejaria que a sua organização fosse. Nenhuma das descrições é melhor do que as outras, são apenas diferentes.

Na questão 1, por exemplo, se a organização A é o tipo de organização que deseja que seja a sua organização, se deseja que tenha seja um pouco semelhante à B, e se não deseja que esta seja nem parecida à C nem à D, pode por exemplo, atribuir 70 pontos à A e dar os restantes 30 à B.

1. Características Dominantes (distribua 100 pontos)

- a) A organização A é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas. _____
- b) A organização B é muito dinâmica e empresarial. As pessoas estão dispostas a arriscar e correr riscos. _____
- c) A organização C está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste em ter o trabalho feito. Os indivíduos são orientados para o desempenho e para a competitividade. _____
- d) A organização D é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem. _____

2. Líder Organizacional (distribua 100 pontos)

- a) O líder da organização A é geralmente considerado como sendo um mentor, um facilitador, um pai. _____
- b) O líder da organização B é geralmente considerado como um empresário, um inovador ou um indivíduo que aceita desafios e riscos. _____
- c) O líder da organização C é normalmente designado como sendo um coordenador, um organizador ou um técnico eficiente, orientado para os resultados. _____
- d) O líder da organização D é de uma maneira geral considerado como um grande director, produtivo e competitivo. _____

3. Estilo de Gestão (distribua 100 pontos)

- a) O estilo de gestão na organização A é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação. _____
- b) O estilo de gestão na organização B caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade. _____
- c) O estilo de gestão na organização C é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho. _____
- d) O estilo de gestão na organização D é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade. _____

4. Princípio Organizacional (distribua 100 pontos)

- a) A base sobre a qual se mantém a organização A é a lealdade e a confiança mútua. A coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização. _____
- b) A base sobre a qual se mantém a organização B é a preocupação com o desenvolvimento e inovação. _____
- c) A preocupação com a produção e a consecução de objectivos são os princípios fundamentais que regem a organização C. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado. _____
- d) Os princípios que regem a organização D são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular _____

5. Clima organizacional (distribua 100 pontos).

- a) O clima da organização A é agradável, participativo e com ênfase para o desenvolvimento humano. Existe uma grande abertura e confiança. _____
- b) O clima da organização B caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento. _____
- c) O clima da organização C baseia-se na competitividade e nos resultados. Dá-se _____

ênfase à vitória sobre a concorrência.

- d) O clima da organização D caracteriza-se pelo rigor, clareza e estabilidade. Os procedimentos são claros, e a eficiência e o controlo são importantes. _____

6. Critérios de Sucesso (distribua 100 pontos)

- a) A organização A define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas. _____

- b) A organização B define o sucesso com base na posse de produtos/serviços únicos e novos. É inovadora e possui produtos/serviços líderes de mercado. _____

- c) A organização C determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objectivo chave consiste em ser o primeiro em relação á concorrência. _____

- d) A organização D define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custos de produção, e a garantia de entrega de produtos em devido tempo são os pontos-chave desta organização. _____

Dados gerais

Sexo: M F

Antiguidade na empresa: Até 1 ano 1 a 2 anos 2 a 4 anos mais de 4 anos

Área a que pertence: Econstrois Finance & Office People Management Engineering
Marketing & Innovation Quality & Security vortalGOV & HEALTH

Posição na carreira: Trainee Junior Top junior New senior Senior Experienced Senior New managers Manager Experienced Manager Senior Manager Corporate Manager

Qualificações: Ensino Secundário Frequência universitária Licenciatura

Pós-graduação Mestrado Doutoramento