

**POLÍTICAS DE RETENÇÃO: UMA APOSTA NAS
PESSOAS**

Vera Luís da Ponte

**Projeto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador(a):

Prof. Doutora Filomena Almeida, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2012

RESUMO

O presente trabalho visa fornecer uma proposta de ação ao crescimento da taxa de *turnover* nos perfis juniores identificada na Capgemini Portugal. Para tal, foi feita uma caracterização da situação através da análise de estudos empresariais e da aplicação de oito instrumentos de recolha de dados com vista a avaliar: *commitment*, cultura organizacional, fiabilidade da organização, relação entre as equipas e com a chefia, motivação, locus de controlo e intra e extra-papel. A existência de um *commitment* de continuidade e uma cultura com falta de enfoque nos recursos humanos foram os principais resultados que orientaram uma proposta de ação que passa pelo investimento na relação com as pessoas e reconhecimento do seu trabalho.

Palavras-chave: *turnover*; *commitment*, cultura organizacional, motivação.

ABSTRACT

The current study aims to give an action proposal to the increasing turnover rate on junior profiles, identified on Capgemini Portugal. For that, the situation was analyzed using corporate studies already made and by the application some instruments to evaluate: commitment, organizational culture, organization reliability, relationship between teams and with chiefs, motivation, locus of control and the type of role. The finding of a normative commitment and a culture lacking of human resources orientation were the main results that guided an action proposal that aims to the investment in people relationship and the acknowledgment of their work.

Key-words: turnover, commitment, organizational culture, motivation.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, porque é sempre lá que eles estarão, quero agradecer aos meus pais. Pelo carinho e pelo amor, pela dedicação e por acreditarem mais em mim do que eu própria. Etapa nenhuma da minha vida fará, alguma vez, sentido sem vocês.

À minha orientadora, Filomena, uma mulher cheia de paciência e que nunca se negou a me ajudar, mesmo quando o podia ter feito.

Ao Tiago, por pôr as minhas necessidades à frente das dele. Obrigada por tornares a minha vida melhor todos os dias.

A todos os amigos e amigas que me ajudaram, cada um à sua maneira. Mesmo que indiretamente, todos contribuíram, mais que não seja para que eu mantivesse a minha sanidade mental.

Em último lugar queria agradecer à minha teimosia. És a única coisa que me fez levar este projeto até ao fim.

ÍNDICE

I INTRODUÇÃO	1
II CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	2
2.1. A Capgemini Portugal	2
2.2. Missão, Visão e Estratégia	4
2.3. Valores Empresariais	4
2.4. Estrutura e Evolução Histórica	6
III ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
3.1. <i>Turnover</i> : Conceito multidimensional	9
3.2. Consequências Organizacionais do Turnover	10
3.3. Conceptualização: o que está na origem do <i>turnover</i> ?	11
3.3.1. Cultura e Estratégias Empresariais	12
3.3.2. <i>Commitment</i> organizacional	13
3.3.3. Satisfação com o trabalho	15
3.3.4. Relação com a chefia e com os colegas	15
3.3.5. Características Pessoais	16
3.3.6. Remuneração e Condições Salariais	18
IV DIAGNÓSTICO	20
4.1. Identificação do Problema	20
4.2. Estratégia de Ação	23
4.2.1. Análise da situação anterior	23
4.3. Definição da Amostra	28
4.4. Instrumentos de Recolha de Dados	29
V APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
VI PROPOSTA DE AÇÃO	49

VII CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES	55
REFERÊNCIAS	58
Índice de Anexos	61

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Motivo de Saída	21
Quadro 2 – Saídas por Grade	21
Quadro 3 – Antiguidade dos Colaboradores	22
Quadro 4 – <i>Commitment</i> Organizacional	40
Quadro 5 – Valores da cultura organizacional	42
Quadro 6 – Caracterização das Equipas	44
Quadro 7 – Resultados do LMX	45
Quadro 8 – Resultados IPM	46
Quadro 9 – Resultados intra e extra-papel	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Valores empresariais	6
Figura 2 – Organigrama Capgemini	7
Figura 3 – Evolução Histórica	8
Figura 4 – Modelo de Cultura Organizacional	36
Figura 5 – Análise do fator características dominantes	36
Figura 6 – Análise do fator líder organizacional	37
Figura 7 – Análise do fator princípio organizacional	37
Figura 8 – Análise do fator clima organizacional	38
Figura 9 – Análise do fator critérios de sucesso	38
Figura 10 – Análise do fator estilo de gestão	39
Figura 11 – Análise global da cultura organizacional	40
Figura 12 – Pentágono da fiabilidade	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de colaboradores por área de empresa	28
--	----

Lista de Abreviaturas

- AM** – *Application Management*
- BPO** – *Business Process Outsourcing*
- CS** – *Consulting Services*
- CSI** – *Custom Software Integration*
- CSO** – *Consulting Services Optimization*
- CST** – *Consulting Services Transformation*
- EI** – *Exchange Ideology*
- ERP** – *Enterprise Resource Planning*
- HRO** – *High Reliability Organizations*
- IM** – *Infrastructure Management*
- IPM** – *Índice Potencial Motivador*
- ISO** – *International Organization for Standardization*
- IT** – *Information Technologies*
- LMX** – *Leader-Member Exchange*
- LOC** – *Locus de Controlo*
- OS** – *Outsourcing Services*
- OTACE** – *On Time and Above Client Expectations*
- RH** – *Recursos Humanos*
- SQT** – *Sistema de Qualidade Total*
- TDS** – *Team Diagnostic Survey*
- TS** – *Technology Services*

I INTRODUÇÃO

O presente trabalho, desenvolvido na Capgemini Portugal, surgiu na sequência da identificação, por parte da empresa, de uma questão problemática: o aumento da taxa de *turnover* dos colaboradores, com particular incidência nos perfis juniores. Neste sentido, apresenta-se uma proposta de ação que, com base em pressupostos teóricos e na análise da situação, se proponha a solucionar a questão levantada.

Para o efeito, foi elaborada um enquadramento teórico que explicasse o motivo pelo qual as empresas devem reduzir a sua taxa de *turnover*, bem como os fatores que mais contribuem para o mesmo. Passou-se depois a uma fase de análise da situação anterior que teve por base resultados que já haviam sido recolhidos pela empresa e que forneciam a opinião dos colaboradores em relação a vários aspetos organizacionais. Para um maior aprofundamento de algumas questões foram aplicados instrumentos de recolha de dados a uma amostra pré-definida, o que possibilitou a criação de uma proposta de ação a ser levada em conta pela empresa.

Considera-se que este projeto constitui uma mais-valia para a empresa, no sentido em que foi desenhado atendendo às especificidades da mesma. Não se pretende apenas apresentar um problema que é muito comum às empresas mas sim apresentar a forma como este problema se manifesta na Capgemini Portugal.

II CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. A Capgemini Portugal

A Capgemini é uma empresa de consultoria que atua nas seguintes áreas: organização informática e administrativa de empresas, desenvolvimento de sistemas de informação e de gestão, informação, comercialização e venda de equipamentos, fornecimentos de serviços informáticos e estudos de racionalização. Realiza também consultoria em atividades de gestão no âmbito empresarial, financeiro, contabilístico e administrativo, política empresarial, planeamento e estratégia, marketing e assistência na criação de empresas, bem como de todas as atividades, direta ou indiretamente, relacionadas com estes fins.

No que refere à sua presença em Portugal, o país é encarado como um dos que obtém a melhor performance dentro do Grupo Capgemini, primando pela diferenciação, através da realização de projetos fortemente inovadores em consultoria de alta direção.

O volume de faturação em 2010 foi cerca de 28 milhões de euros sendo que, 41% foram resultantes da atividade da área de OS (*Outsourcing Services*), 33% de CS (*Consulting Services*) e 26% de TS (*Technology Services*) – dados obtidos através do **Resultado Operacional – GOP**. No que respeita ao Volume de Negócios por setor, a Capgemini Portugal tem quase a totalidade dos seus serviços assentes nos setores Financeiros, no setor Público e no de Comunicações.

A empresa baseia a sua performance e a satisfação dos clientes no que diz respeito aos Projetos numa ferramenta denominada OTACE (*On Time and Above Client Expectations*). Este documento, preenchido pelo cliente, permite a avaliação do projecto. No início do mesmo, o cliente define aquilo que, para si, serão os indicadores de sucesso e qualidade do projecto. No fim do mesmo, o cliente avalia esses parâmetros de sucesso. Numa escala de 0 a 10, a Capgemini pretende que todos os seus OTACE's tenham notas superiores a 8 valores, demonstrando, como o próprio nome indica, que o

projecto foi entregue no tempo acordado e foi ao encontro das expectativas que o cliente tinha sobre ele.

No **Sistema de Qualidade Total** (SQT) da Capgemini Portugal encontram-se consagrados os princípios elementares da **Qualidade** e **Ambiente** implementados na Companhia, organizado a partir de uma filosofia base de "**conformidade com todas as vertentes**" o que significa ser um sistema que permite:

- Dar resposta, definir e aplicar os Princípios Básicos da Política do Grupo Capgemini e das normas ISO (*International Organization for Standardization*) 9001 e ISO 14001;

- Aplicar os componentes metodológicos obrigatórios do Grupo Capgemini, as suas regras, os procedimentos e as melhores práticas, cobrindo todos os aspetos da estrutura, organização e ciclo completo da atividade Capgemini.

A Capgemini Portugal criou ainda o seu próprio programa de Responsabilidade Social, o **RESPECT**, com o qual espera contribuir para um mundo melhor através de atividades e eventos que façam alguma diferença.

Estes eventos ou campanhas, enquadrados nos domínios social, cívico e ambiental, irão acompanhar o percurso da Capgemini ao longo do ano enquanto esta cresce para se tornar uma empresa mais responsável, mais sustentável. Desta forma, a empresa atua em três domínios, nomeadamente:

Domínio Social: No que se refere à comunidade envolvente onde a Capgemini está inserida, são realizadas iniciativas de âmbito social com o objetivo de promover ações de solidariedade social.

Domínio Cívico: As iniciativas deste domínio têm como objetivo contribuir para a sensibilização dos colaboradores e da sociedade em geral para os temas da cidadania e diferentes problemas da atualidade.

Domínio Ambiental: Nesta área pretende-se concretizar iniciativas que sensibilizem os nossos colaboradores para a conservação e melhoria do meio ambiente, bem como incentivar a sua implementação no dia-a-dia profissional.

2.2. Missão, Visão e Estratégia

De modo a definir o âmbito do que pretende alcançar com o seu posicionamento no mercado, a Capgemini define a sua visão e missão empresariais como potenciadores de liberdade e de transformação, respetivamente. A sua missão é: “Guiar os seus clientes, dotando-os de conhecimentos e de capacidades que impulsionarão a sua liberdade para alcançarem resultados extraordinários”. No que respeita à missão, a Capgemini pretende: “Habilitar os seus clientes a transformarem-se e a operarem através das tecnologias”.

A estratégia empresarial adotada pela Capgemini funciona no sentido de alavancar a sua atividade num profundo conhecimento técnico dos setores em que atua: *Energy, Utilities & Chemicals, Financial Services, Industries, Telecom Media & Entertainment, Manufactory Retail & Distribution and Public Services*.

Os objetivos que a sua estratégia pretende alcançar passam por:

- Expandir contratos de *Application Management* (AM), especialmente em *Financial Services*, alavancando no modelo existente de *rightstore*;
- Continuar a crescer nos *Enterprise Resource Planning* (ERP), no que respeita a projetos, manutenção e BPO (*Business Process Outsourcing*), alavancando tanto na boa imagem de *Consulting Services* (CS) no mercado português como na exploração de oportunidades em países em desenvolvimento;
- Desenvolver uma nova prática de *Technology Services* (TS) baseada em soluções para *Financial Services*, aproveitando o excelente rácio *knowledge/price* dos colegas da Kanbay;
- Complementar o portfólio existente com ofertas bem sucedidas e rentáveis no mercado nacional, incluindo a prática de consultoria estratégica, contratos de *Infrastructure Management* (IM) seletivos, Telco-ADM, F16 e F18 (desenvolvimento remoto).

2.3. Valores Empresariais

No que respeita aos valores defendidos pela Capgemini, Portugal e todos os outros países onde o Grupo tem localização respeitam e esperam dos seus colaboradores atitudes que vão ao encontro de 7 valores específicos.

Honestidade – Traduzida na transparência das relações de colaboração. A transparência começa em cada um dos colaboradores, nos dias bons e maus.

Audácia – Demonstrada pela vontade em inovar na colaboração com colegas e clientes, em aceitar o risco.

Confiança – É simultaneamente uma condição e um resultado da colaboração. Para ganhar a confiança dos clientes é necessário que os colaboradores tenham o mais alto grau de confiança neles próprios.

Liberdade – A liberdade pode fomentar uma forte relação de colaboração. Na liberdade dos clientes, baseia-se a própria liberdade dos colaboradores.

Espírito de equipa – É a essência do *Collaborative Business Experience*: crescer, potenciar e prosperar através do poder da colaboração.

Modéstia – Determina o verdadeiro sucesso na colaboração. “Fizemos em conjunto” é muito mais gratificante do que “Fiz sozinho”.

“Fun” – Conduz à colaboração. A interação humana que dá corpo à colaboração surge mais rapidamente quando o orgulho, a motivação e a realização são de todos.



Figura 1 – Valores empresariais

2.4. Estrutura e Evolução Histórica

A Capgemini, um dos líderes globais em serviços de Consultoria, Tecnologia e *Outsourcing*, é acima de tudo, uma empresa de pessoas. Em Portugal, está dividida em duas grandes áreas, Projetos e Serviços, cada uma governada pelas suas regras económicas específicas e gerida com o seu próprio lucro. A atividade da empresa é, ademais, suportada pela área de Comercial e pelas *Support Functions*.

Enquanto organização de cariz internacional, a Capgemini desenvolve a sua actividade em três disciplinas, entendidas como unidades de negócio, nomeadamente, *Consulting Services Transformation* (CST), *Custom Software Integration* (CSI) e *Consulting Services Optimization* (CSO).

Esta estrutura é bastante recente, tendo acontecido inclusivamente, durante a elaboração do presente projeto. Anteriormente, as três áreas da empresa eram nomeadas de TS (*Technology Services*), OS (*Outsourcing Services*) e CS (*Consulting Services*). Por este motivo, os dados relativos a anos anteriores a 2012 aparecem relacionados a estas nomenclaturas.

Com ações cotadas na Bolsa de Paris e integradas no índice Dow Jones Stoxx, conta com aproximadamente, 90 mil profissionais, espalhados por cerca de 300 escritórios em mais de 30 países. A faturação mundial da Capgemini atingiu cerca de 8,7 mil milhões de euros em 2010.



Figura 2 – Organograma Capgemini Portugal

Embora enquadrada num Grupo que começou a sua atividade em 1967 em França, a Capgemini chegou a Portugal apenas trinta anos depois. Assim, a Capgemini chega a Portugal em 1997, ano em que o Grupo adquiriu a Geslógica (31 de Janeiro), uma pequena *softwarehouse* que se destacava no mercado nacional pelos importantes projetos de consultoria tecnológica que estavam a ser desenvolvidos nos principais bancos nacionais.

A atual estrutura da Capgemini Portugal resultou posteriormente da fusão internacional com a Ernst & Young, no ano 2000. A operação de fusão foi também ocasião para integrar a Gemini Consulting Portugal (oficialmente adquirida pela Capgemini a 4 de Outubro de 2001).

Fruto desta operação de fusão, no dia 26 de Fevereiro de 2001 a Capgemini Portugal mudou-se para novas e modernas instalações na Torre de Monsanto em Miraflores. A 10 de Agosto de 2009, a Capgemini Portugal muda novamente de instalações, desta vez, para o 10º andar da Torre Oriente do Colombo.

Para uma melhor compreensão do percurso que o Grupo teve que fazer até alcançar a Capgemini Portugal, conforme existe nos dias de hoje, apresentam-se os acontecimentos históricos mais marcantes do mesmo:

<u>1967</u> - fundada por Serge Kampf em Grenoble, França, no dia 1 de Outubro
<u>1973</u> - Sogeti, Gemini Computer Systems e CAP fundem-se para formar a Cap Gemini Sogeti
<u>1975</u> - Publicação do primeiro Relatório Anual
<u>1985</u> - Cap Gemini Sogeti cotada na Bolsa de Paris
<u>1989</u> - Inauguração do Group University em França (Béhoust)
<u>1991</u> - Criação da Gemini Consulting, resultante da fusão de cinco empresas de consultoria de gestão
<u>1993</u> - Primeira transformação na organização, política de vendas, métodos e cultura do Grupo, denominada de "Genesis"
<u>1996</u> - O Grupo reorganiza a sua estrutura accionista e directiva e adopta um novo nome e novo logotipo: Cap Gemini. Abertura de um escritório "flagship" em Singapura, dando o primeiro passo na Ásia
<u>1997</u> - O Grupo chega a Portugal, mediante aquisição da Geslógica
<u>2000</u> - Aquisição e fusão em Ernst & Young para formar a Cap Gemini Ernst & Young
<u>2002</u> - O nome Sogeti é revitalizado em alguns países, expandido-se para outros para prestar serviços profissionais locais. A segunda maior transformação na organização do Grupo e mudança para um modelo mais simples, construído em torno de CS, TS e OS
<u>2004</u> - Nome e logótipo alterados para Capgemini, coincidindo com a campanha publicitária global, para posicionar "The Collaborative Business Experience"

Figura 3 – Evolução Histórica

III ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. *Turnover*: conceito multidimensional

Uma das coisas mais difíceis no que respeita ao estudo do *turnover*, é o facto de os investigadores não conseguirem capturar os complexos processos psicológicos envolvidos nas decisões individuais de deixar uma empresa. O estudo de Boxall et al (2003), veio comprovar que, para estudar o *turnover*, é necessária uma visão multidimensional, ou seja, um fator por si só não é explicativo.

Deve ter-se em conta que existem dois tipos diferentes de olhar para o *turnover*, do ponto de vista de uma organização. Abelson (1987) chamam-o de *turnover* “evitável” e “não evitável”. Razões “evitáveis” respeitam aos colaboradores que abandonam a organização de modo a encontrar melhores condições salariais ou organizacionais, problemas com a chefia ou em busca de melhores oportunidades de carreira. Dentro das razões “não evitáveis”, encontramos questões que não estão ligadas diretamente com a organização, como é o caso da mudança originada por fatores de apoio à família.

Para além deste fator, não devemos esquecer-nos que, antes mesmo de analisar o *turnover*, importa pensar na “intenção de sair”. Até ao momento em que um colaborador abandona definitivamente a empresa, contribuindo para o aumento da taxa de *turnover* da mesma, o próprio já veio a desenvolver esse desejo. Este é um fator de grande importância para as empresas porque este é um dos momentos em que a empresa deve tomar ações. O desejável seria que as políticas de retenção e clima empresarial existentes fossem tão adequados aos colaboradores de uma empresa que a mesma nunca assistiria a momentos destes. No entanto, em qualquer empresa e, particularmente nas de grande dimensão, sabemos que isto não é possível. Por este mesmo facto, assim que se começarem a manifestar comportamentos por parte do colaborador que indiquem a intenção de sair, a empresa deve estar preparada não só para reconhecê-los, mas também para agir de forma a corrigi-los, orientando o colaborador para uma maior ligação com a empresa. Um estudo de Mobley, Giffith and Megline (1979) comparou a relação do *turnover* com a satisfação no trabalho e com as intenções de deixar a empresa. No mesmo, ficou comprovado que a relação entre o *turnover* e as intenções de deixar a empresa estão bastante mais ligados e são mais consistentes, ou seja, se os

colaboradores têm uma maior intenção de deixar a empresa, em princípio, assistir-se-á ao aumento do *turnover*.

3.2. Consequências Organizacionais do *Turnover*

O impacto financeiro que o *turnover* tem para as organizações é a consequência que mais motiva ações por parte das mesmas, ações estas que passam pela compreensão dos motivos causadores do aumento da taxa ou o redesenho de políticas de retenção. Numa sociedade afetada por constantes crises económicas e muita concorrência, importa cada vez mais, reduzir os custos que são causados pela má gestão organizacional.

No entanto, embora se assista ao esforço da compreensão dos custos que o *turnover* tem para as organizações, as mesmas não parecem ser capazes de definir com precisão o valor desta consequência. Normalmente, as abordagens feitas a esta temática passam pela perceção dos custos associados à perda de produtividade, através da comparação entre a quantidade de trabalho desempenhado por um colaborador que tenha entrado recentemente na empresa e outro que já lá esteja há mais tempo, ou através do impacto que as saídas têm no estado psicológico dos colaboradores que ficam na organização (Tziner and Birati 1996).

Neste sentido, são vários os autores que se esforçam por desenhar frameworks que ajudem as organizações a calcular, com maior precisão, os custos associados ao *turnover*. Apesar de se tratarem de frameworks conceptuais, os autores constroem-nos de forma a poderem ser transformados em fórmulas e aplicados na prática. Um destes frameworks é o de Tziner and Birati (1996), que inclui:

- Custos directos derivados do processo de substituição (recrutamento, contratação, formação e socialização dos novos colaboradores, incluindo o esforço extra dos colegas e das chefias no processo de inclusão);
- Custos indirectos e perdas relativamente a interrupções na produção, vendas e entrega de serviços aos clientes;
- Valor financeiro do efeito estimado na performance como resultado da diminuição da moral dos restantes colaboradores que ficam na organização, seguido por *turnover* disfuncional.

Num estudo conduzido pela McKenzie & Company (Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001) referente a 410 empresas indicou que, 20% dos melhores colaboradores (quando comparados com colaboradores médios) eram os geradores de 40% da produtividade em funções operacionais, 49% de aumento de lucro em funções de gestão gerais e 67% de receitas em funções comerciais. Como podemos perceber, em qualquer que seja a organização, estas percentagens de perda com a saída dos colaboradores pode ser traduzida em valores astronómicos, dependendo do tamanho da organização, e significar a continuação ou não no mercado.

Para além dos custos directos associados ao *turnover*, existem muitos outros indirectos e que, muitas vezes, podem ser perceptíveis apenas a longo prazo. De acordo com Sutherland (2004), as organizações, para além de produtividade, perdem ainda capital social e enfraquecem a relação com o cliente. Para além deste fator é ainda necessário ter em conta que, na maior parte das vezes, estes colaboradores levam conhecimento, contactos e competências para concorrentes directos, o que pode significar uma vantagem competitiva (Samuel & Chipunza, 2009).

3.3. Conceptualização: O que está na origem do *Turnover*?

Existe uma panóplia de fatores, quer externos, quer internos, que podem conduzir à decisão de abandonar, voluntariamente, uma organização. Griffeth, Hom & Gaertner (2000), estudaram algumas destas causas, dentro das quais se incluem: a satisfação com o trabalho, o *commitment* organizacional e a intenção de deixar a empresa. No entanto, podemos encontrar muitas outras, tais como: as características dos colaboradores, o rendimento auferido, a formação, o desenvolvimento de carreiras, a dimensão da organização, a influência dos colegas, a relação com a chefia.

A título de exemplo das conclusões retiradas de alguns estudos realizados sobre as causas do *turnover* podemos dizer que: o sentimento de posse para com a organização está relacionado positivamente com a retenção (Mobley, Girffith and Megline, 1979); existem evidências que apontam para o facto de a taxa de retenção das mulheres ser mais baixa do que a dos homens (Miller & Wheeler, 1992); a remuneração está moderada e positivamente relacionada com a retenção, sendo que, quanto mais os

colaboradores auferem, mais probabilidades têm de ficar na organização (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Para além de existirem imensos fatores que podem estar na origem do *turnover*, verificou-se ainda que, com base nos estudos efetuados, os autores tendem a defender opiniões muito diversificadas, não existindo um senso comum em relação à temática. De forma a fazer uma apresentação sucinta dos conceitos relacionados com a temática, exploram-se apenas aqueles que têm relevância para o estudo em questão e que passam por: cultura e estratégias empresariais, *commitment* organizacional, satisfação com o trabalho, relação com a chefia e os colegas, características pessoais, remuneração e condições salariais e formação e desenvolvimento de carreira.

3.3.1. Cultura e Estratégias Empresariais

As organizações, no decorrer da sua construção, tendem a adoptar políticas que lhe são próprias. Aquilo que se pretende, tendo em vista a performance da organização, é a aceitação destas políticas por parte dos colaboradores. Quando os colaboradores de uma organização começam a comportar-se de igual forma, estamos perante a construção de uma cultura empresarial. Pires e Macêdo (2006) explicam isto de melhor forma, afirmando que a cultura deriva da complexidade e multidimensionalidade existente na vida em comum dos grupos sociais, ou seja, o modo de agir, pensar e sentir por um grupo de pessoas no seu conjunto.

Desta forma, o modo como os colaboradores percecionam as políticas organizacionais, influencia os seus comportamentos futuros, podendo não entrar em conformidade com a cultura existente na empresa. Alguns autores apontam como consequências desta perceção: o absentismo (Gilmore et al, 1996); intenções para o *turnover* (Harrell-Cook, Ferris and Dulebohn, 1999); a satisfação com o trabalho (Kacmar et al, 1999); a performance do trabalho (Randall et al 1999); o *commitment* organizacional (Hochwarter et al, 1999). No entanto, nem sempre a perceção das políticas empresariais têm impactos negativos. Com base em estudos que apontavam outras variáveis respeitantes aos colaboradores, como um alto nível de *commitment* e participação no processo de tomada de decisão, Andrews, Witt and Kacmar et al (2003), concluíram que, nos casos em que os colaboradores vêem a sua relação com a organização como

puramente económica ou usam as políticas empresariais como uma oportunidade, as reações negativas da perceção destas mesmas políticas são mínimas, sendo que continuam a conseguir retirar da relação com a organização o que lhes convém. Os autores chamam ainda a atenção para o facto de, apesar de os indivíduos se encontrarem num relacionamento recíproco com as organizações, cada um deles tem diferentes expectativas acerca das recompensas que são dadas, relativamente ao esforço que cada um põe no trabalho que desempenha.

As pesquisas indicam que os colaboradores cujos valores pessoais vão ao encontro dos valores da organização, estão mais satisfeitos e ficam mais tempo na organização, por oposição aos colaboradores cujos valores pessoais não são compatíveis com os organizacionais (Chatman, 1991). Duas das soluções para tentar alinhar este tipo de colaboradores com os valores organizacionais passam, por um lado, pelo aumento do *commitment* (Hochwarter et al, 1999) e, por outro lado, pelo controlo (Ferris et al, 1994).

É necessário trazer para discussão um outro tema bastante relevante no que toca à organização em si. Conforme referido, se os colaboradores estiverem em conformidade com a cultura, valores e estratégia da organização existirá uma relação de maior proximidade entre ambas as partes. No entanto, para que esta relação se mantenha, é necessário que a empresa se apresente como fiável ao seu cliente interno, ou seja, se torne numa HRO (High Reliability Organization). As HRO são organizações que dispõem de sistemas excecionalmente consistentes no que diz respeito ao cumprimento dos seus objetivos e a evitar erros catastróficos (Hines et al, 2008). Vogus & Welbourne (2003) afirmam que as práticas de RH que introduzem perspetivas divergentes (como o uso de colaboradores temporários), permitem e aumentam a comunicação bidirecional (relações positivas de colaboradores), e reconhecem a necessidade de atualizar as competências existências e criar novas (ênfase na formação), ajudam as organizações fiáveis a inovar (Vogus & Welbourne, 2003).

3.3.2. *Commitment* Organizacional

No que respeita ao *commitment* organizacional, ou seja, o nível de envolvimento que os colaboradores têm para com a organização, a literatura sugere-nos a existência de três

tipos: afetivo, normativo e de continuidade (Meyer & Allen, 1991). De acordo com os autores, no *commitment* afetivo, a relação é de pertença, ou seja, o colaborador fica na empresa porque quer, porque se sente ligado à mesma e age em concordância com as políticas existentes. O normativo resulta da sensação de obrigação de ficar com a empresa, sensação que resulta da socialização do colaborador, criando neste um sentido de lealdade e reciprocidade para com a organização. Por último, o *commitment* de continuidade resulta da percepção do custo associado ao abandono da empresa, sendo desenvolvido quando os colaboradores começam a perceber que acumularam investimentos que vão perder se deixarem a empresa (nível financeiro, estatuto social, entre outros).

Tratando-se de um elemento que estuda o laço entre o colaborador e a organização, depreende-se que, quanto maior for este laço, menos probabilidade existe de o colaborador abandonar voluntariamente a organização, facto que veio ser comprovado pelo estudo de Tang et al (2000). A completar esta ideia, junta-se a análise de Griffeth, Hom & Gaertner (2000), considerando que o *commitment* organizacional é um fator mais fortemente ligado ao *turnover* do que, por exemplo, a satisfação com o trabalho. Entenda-se, desta forma, que, mesmo que o trabalho no geral não seja aquele que mais agrada o colaborador, caso a sua relação com a empresa seja forte, em princípio o colaborador permanecerá na mesma.

Para além disto, verificou-se que o *commitment* afetivo e, em menor dimensão o *commitment* normativo, está positivamente relacionado com a performance no trabalho e com a cidadania organizacional. No entanto, do *commitment* de continuidade é esperada uma não relação ou uma relação negativa com estas variáveis (Meyer & Allen, 1991). A maioria dos estudos aponta, desta forma, que dos três tipos de *commitment*, aquele que tem uma maior correlação com o *turnover* é o *commitment* afetivo que, em caso de inexistência, aumenta o *turnover* (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Um dos conceitos que a literatura apresenta como estando associado ao *commitment* que um colaborador tem para com a sua organização, diz respeito à troca de ideologias (EI – Exchange Ideology). Este conceito reconhece a variância da força das convicções que os indivíduos têm, no que respeita à reciprocidade. De acordo com Ladd & Henry (2000), indivíduos com uma forte EI entregam-se a relacionamentos de partilha e esforçam-se mais nas relações com os outros indivíduos e com a organização. De facto,

Andrews, Witt & Kacmar (2003), comprovaram no seu estudo que se o EI foi elevado, o *turnover* diminui. Isto deve-se ao facto de os colaboradores concordarem com o funcionamento da organização e apoiarem a organização nas suas decisões. No entanto, deve ter-se em conta que nesta perspetiva devemos incluir ainda o relacionamento entre chefias e subordinados. Para além disto, se as condições de trabalho forem boas, colaboradores com uma EI elevada têm um *commitment* mais forte para com a organização do que os colaboradores com uma EI baixa (Eisenberger et al, 2001).

3.3.3. Satisfação com o Trabalho

A definição de satisfação com o trabalho, estudada por vários investigadores, surge como um fator muito generalista e subjetivo. Parece não existir uma forma concreta de a definir, sendo que pode englobar os mais diversos aspetos, desde a adequação das funções à pessoa à qualidade do posto de trabalho, tendo ainda subjacente o facto de que cada pessoa percebe de diferente forma a sua própria satisfação. Desta forma, é muito frequente encontrar nas investigações científicas a expressão “satisfação global com o trabalho”. Isto dificulta o processo de compreensão daquilo que realmente proporciona satisfação no trabalho aos colaboradores, bem como a definição de estratégias para a alcançar. No entanto, devido ao número infinito de fatores que aqui se incluem, assume-se este fator como algo abrangente e até mesmo transversal a outros fatores passíveis de análise.

No estudo de Boxall et al (2003), este fator surge como a razão principal que levou os colaboradores da amostra em estudo a abandonarem a empresa. De acordo com os autores, os colaboradores não estavam satisfeitos com o trabalho que desempenhavam, o que os fez procurar isso mesmo noutras organizações.

Esta é uma questão que vem no seguimento do ponto anterior, o do *commitment* organizacional. Autores como Price & Mueller (1986), defendem que existe uma cadeia de relacionamento entre a satisfação com o *turnover*, o *commitment* organizacional e o *turnover*. De acordo com os mesmos, a satisfação com o trabalho não é causa direta do *turnover*. O que acontece é que, ao diminuir a satisfação com o trabalho assiste-se também à diminuição do *commitment* afetivo que os colaboradores têm com a organização o que, em última análise, leva ao *turnover*.

3.3.4. Relação com a chefia e com os colegas

São vários os estudos sociais sobre a influência dos pares no comportamento do ser humano. Todos os resultados apontam para a existência da influência dos mesmos para as decisões tomadas pelas pessoas, em qualquer fase das suas vidas. Como seria de esperar, este é também um alvo de estudo para os investigadores que tentam perceber as causas do *turnover*. Isto ganha particular destaque nas organizações cujo negócio está virado para os serviços onde os processos são “muitas vezes bastante interdependentes: requerem interações recíprocas e interativas entre os trabalhadores, por oposição ao trabalho sequencial e independente praticado nas fábricas de produção” (Gittell, 2000, p.517).

Uma investigação em 15 empresas, com uma amostra de 447 colaboradores, levada a cabo por Kirschenbaum and Weisberg (2002), estudou esta questão da influência dos colegas de trabalho na intenção dos colaboradores de deixar a empresa. Uma das principais descobertas foi que, seja qual for o destino que as pessoas tomam quando deixam a sua organização, quanto mais os seus colegas têm vontade de sair, mais o colaborador tem tendência para fazer o mesmo. Os autores sugerem ainda que este desejo de sair dos colegas surge como uma forma de pressão social, ou mesmo como uma forma de justificação para se tomar uma decisão que já se pretendia tomar há muito tempo, a de deixar a empresa. Em última análise, podemos ainda considerar que, provavelmente, os colaboradores nesta última situação, evidenciam à partida um *commitment* do tipo normativo, e a saída dos colegas/membros da equipa funciona como impulso para a tomada de decisão.

Surge, desta forma, a necessidade de avaliar as relações criadas entre os membros de uma equipa. O TDS (*Team Diagnostic Survey*) é um instrumento que se destina a avaliar por um lado, as forças e fraquezas das equipas de trabalho e, por outro lado, permite fazer pesquisa sobre o comportamento e a performance das equipas (Wageman, Hackman and Lehman, 2005). Os autores afirmam ainda que o instrumento fornece indicadores de confiança sobre a qualidade do funcionamento da equipa e da sua liderança, possibilitando a identificação de pontos de vantagem que podem ser reforçados. Através de uma análise da equipa será também mais fácil compreender

quais os pontos de melhoria que devem ser desenvolvidos para que a mesma funcione da melhor forma possível reduzindo, assim, a tendência para o abandono da mesma.

3.3.5. Características Pessoais

Dentro das características pessoais referentes aos colaboradores, são passíveis de ser estudados imensos fatores. Na impossibilidade de estudá-los a todos, para o presente projeto os que ganham maior relevância são os relacionados com o tempo de permanência na organização, a motivação, o locus de controlo e o intra e extra papel que os colaboradores desenvolvem.

O estudo levado a cabo por Griffeth, Hom & Gaertner (2000), identificou a existência de uma relação moderada entre o *turnover* e a idade e a antiguidade da amostra em estudo. Pelo que os estudos revelam, a idade parece estar negativamente associada ao *turnover*, ou seja, quanto mais idade tem um colaborador, menor será a hipótese de o mesmo abandonar a empresa. Esta indicação pode estar associada a fatores como um maior desejo de estabilidade ou ao decréscimo de interesse de mudar de carreira. No que refere à antiguidade, a tendência é a mesma: quanto mais antiguidade um colaborador tiver menos são as probabilidades de o mesmo vir a deixar a organização. Podemos olhar para isto, por exemplo, do ponto de vista afetivo ou mesmo de “habituação” à organização e ao modo de trabalho e, por outro lado, pode ainda criar problemas de envelhecimento da organização.

No que refere à motivação dos colaboradores, podemos salientar que, apesar de se tratar de algo intrínseco aos mesmos, deriva de fatores internos e externos. São esses fatores motivacionais que podem auxiliar a chefia a influenciar a retenção de colaboradores na empresa (Samuel & Chipunza, 2009).

Associada a esta noção de motivação, surgem dois comportamentos, conhecidos como intra e extra-papel. O intra-papel é conhecido como “o comportamento exigido pelas descrições formais do emprego” e o extra-papel “como o comportamento que é benéfico para a organização e também ultrapassa as exigências profissionais” (Ricketta, 2002: 258). De acordo com os estudos existentes, o comportamento que se pretende ver demonstrado pelos colaboradores, ou seja, o extra-papel, deriva de motivos intrínsecos e da motivação dos colaboradores que, em última análise deve ser promovida pelas

organizações. Se for feita a análise inversa, podemos verificar que um colaborador em intra-papel é detentor de uma menor motivação para o desempenho das suas funções, o que pode levar, em casos extremos, ao abandono da organização.

Uma outra característica que pode condicionar a visão que o colaborador tem da organização é o locus de controlo (LOC), ou seja, a percepção que as pessoas têm em relação ao controlo que exercem sobre o seu próprio destino (NG, Sorensen and Eby, 2006). Desta forma, o locus de controlo é dividido em duas componentes: o locus de controlo interno e o locus de controlo externo (Rotter, 1966). De acordo com o autor, as pessoas com locus de controlo interno tendem a acreditar que controlam o seu próprio destino e, portanto, são mais confiantes e atribuem as consequências às suas próprias ações. Por outro lado, as pessoas com um locus de controlo externo acreditam não ter controlo do seu destino, atribuindo as consequências das suas ações a fatores externos.

Esta característica pessoal ganha importância para o presente projeto no sentido em que vários estudos a têm apontado como uma característica com um importante papel no desempenho profissional. O estudo de Judge & Bono (2001), por exemplo, identificou que o locus de controlo estava relacionado com a satisfação e a performance no trabalho.

3.3.6. Remuneração e Condições Salariais

Outro dos fatores estudado pelos investigadores como possível causa do *turnover* diz respeito à remuneração auferida pelos colaboradores ou outras condições salariais. Embora, à primeira vista, pareça um fator decisivo na intenção de um colaborador deixar a organização, os estudos comprovam que, embora os resultados sejam um pouco inconsistentes, parece não existir uma correlação muito forte entre a remuneração e o *turnover* (Mobley, Girffith and Megline, 1979).

Por outro lado, a descoberta de Griffeth, Hom & Gaertner (2000), refere a remuneração como o principal fator causador do *turnover* no estudo realizado. Os autores concluíram que quando os bons colaboradores não são devidamente recompensados pelo seu trabalho, os mesmos tendem a deixar a organização. Este estudo serviu-se ainda e resultados retirados de outros, mostrando evidências de que, quando os colaboradores são recompensados através dos resultados coletivos, por oposição aos individuais, este

fator pode fazer com que os colaboradores que trabalham mais arduamente sintam que o seu valor não é reconhecido e, por conseguinte, deixam a organização para a qual trabalham.

Tendo em conta a diferença de datas entre os estudos, podemos olhar para esta divergência de resultados através da óptica da importância crescente que a sociedade tem atribuído ao dinheiro. Nos dias que correm, vivemos em sociedades cada vez mais competitivas e ao mesmo tempo consumistas. Por outro lado, podemos sempre pôr a questão levantada por Price & Mueller (1986), referida no ponto anterior. Se as pessoas se sentem alvo de injustiça organizacional em relação ao montante auferido, permanece a dúvida se devemos atribuir a sua saída apenas ao facto de não ser devidamente recompensada pelo seu trabalho ou, se por outro lado, o facto de não ser recompensada como seria suposto faz com que o colaborador comece a perder a ligação afetiva com a empresa, e seja o *commitment* o verdadeiro motivador desta saída.

IV DIAGNÓSTICO

4.1. Identificação do Problema

Este Projeto teve por base a percepção de que a taxa de rotatividade dos colaboradores da Capgemini Portugal estava a aumentar consideravelmente. De modo a perceber o quão problemática era esta questão, foram analisados os relatórios da empresa, que resultam de questionários de saídas efetuados aos colaboradores (anexo A). Através de um conjunto de questões de natureza quantitativa e qualitativa, com o questionário pretende-se fornecer informações relativamente à antiguidade, motivo de saída, relação com colegas e chefias e situação oferecida pelo novo empregador ao colaborador Capgemini. Este questionário é sempre aplicado através de uma entrevista com os Recursos Humanos, de forma a poder explorar melhor as questões qualitativas do mesmo.

Da análise destes relatórios surge o Relatório Global de Saídas, documento interno realizado anualmente pela Direção de Recursos Humanos da Capgemini. Nele, a empresa tenta perceber vários aspetos relacionados com as saídas, tais como: motivos; incidências por mês, disciplina, grade, antiguidade, novo empregador e por idade; características do novo empregador; pacote salarial; relação com chefias e colegas.

Em 2011, foram 96 os colaboradores que, por diversos motivos, deixaram a Capgemini. No entanto, o Relatório Global de Saídas de 2011 foi feito com base em apenas 43 questionários de saída, sendo que, por motivos exteriores à empresa, não foi possível aplicar os restantes. Relativamente aos motivos de saída apontados pelos inquiridos, verificou-se:

Quadro 1 – Motivo de Saída

Motivo de Saída	Ocorrências	%
Melhor Posição	17	16%
Melhor Oferta	21	19%
Ambiente de Trabalho	15	14%
Equilíbrio Vida vs Trabalho	14	13%
Oportunidades de desenvolvimento profissional	17	16%
Identificação com a Organização	19	17%
Outros	5	5%
Total	43	

Como podemos ver, a dispersão de ocorrências não é muito significativa. Para os inquiridos, a saída da Capgemini justifica-se com todos os motivos apresentados de forma semelhante. Aquilo que se pode perceber é que, embora com motivos diferentes, os colaboradores deixaram a empresa com vista a alcançar uma situação de melhoria profissional. No que refere à distribuição das saídas por grade e por antiguidade, observa-se o seguinte:

Quadro 2 – Saídas por Grade*Saídas por grade*

<i>Grades</i>	Ocorrências	%
A	25	26%
B	27	28%
C	28	29%
D1	10	11%
D2	4	4%
E1	1	1%
F	1	1%

Quadro 3 – Antiguidade dos colaboradores

Antiguidade	Ocorrências	%
< 1 ano	20	21%
Entre 1 a 5 anos	39	41%
> 5 anos	37	38%

Pode verificar-se que a maioria das saídas respeita aos Grades A e B (54% das respostas), ou seja, os níveis mais juniores de colaboradores. Para reforçar esta ideia podemos ainda verificar no segundo quadro que 62% das pessoas que deixaram a empresa tinham menos de 5 anos de casa. Estudos comprovam que os colaboradores mais jovens e com menos anos de casa representam uma maior contribuição para o *turnover* das empresas (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Após reuniões com o Diretor de Recursos Humanos da Capgemini, entendeu-se que esta questão era problemática porque a empresa investe bastante na formação destes colaboradores. Tratando-se de uma consultora especializada na área das IT (Information Technologies), os colaboradores são fortemente formados nesta área, acabando por ser detentores de *expertise* extremamente valiosas para o mercado. Ao saírem tão cedo da organização, existe uma imensa perda de propriedade intelectual, associada também aos custos que a empresa teve com a formação desse colaborador e àqueles inerentes à nova contratação e formação de um outro colaborador. Pode mesmo afirmar-se que a formação que a Capgemini despense com os seus perfis juniores tem sido bem aproveitada pela concorrência, que representaram 51% dos novos empregadores dos colaboradores que deixaram a empresa em 2011.

4.2. Estratégia de Ação

4.2.1. Análise da Situação Anterior

Os questionários de saída efetuados pela Capgemini aos colaboradores contêm uma avaliação qualitativa dos motivos de saída e opinião geral da empresa, este instrumento tornou-se num ponto forte para iniciar uma estratégia de ação.

Como podemos ver no Anexo A, o questionário de saída aplicado na Capgemini é composto por três partes. Em primeiro lugar é feita a identificação do colaborador em causa, enunciando o nome, Grade, antiguidade, disciplina e data de saída. A segunda parte é composta por questões que visam compreender: que tipo de relação existia entre o colaborador e a Capgemini; que tipo de relação existe entre o colaborador e o novo empregador; que tipo de pacote salarial vai ser dado ao colaborador, em comparação com aquele que tinha na Capgemini; a que tipo de empresa diz respeito o novo empregador (concorrente, *start-up*, etc); relação com colegas e relação com chefias. A terceira parte do questionário é composta por um espaço de resposta livre para comentários do colaborador, relativamente ao tempo em que fez parte da Capgemini.

Todos os anos é elaborado um relatório que resulta do tratamento e análise dos dados recolhidos através dos questionários de saída aplicados aos colaboradores. Para alcançar um melhor enquadramento da realidade vivida na Capgemini no que respeita à saída dos seus colaboradores, foi feita uma análise dos relatórios dos últimos três anos (2009, 2010 e 2011). Desta forma, será também possível perceber se os problemas de retenção da empresa se mantêm ao longo dos anos, possibilitando uma clarificação das causas desse mesmo problema e posterior desenho de medidas corretivas.

Para além dos relatórios de saída, os departamentos de Recursos Humanos e de Business & Compliance tiveram reuniões com alguns dos colaboradores que se encontram a trabalhar na sede do cliente, para explorar melhor as questões associadas à sua insatisfação.

- **Relatórios de Saída e Reuniões**

As principais conclusões retiradas do relatório de saídas efetuado em 2009, apontam para a existência de três principais motivos de saída enumerados. São eles a rescisão por parte da Capgemini, a melhor oferta por parte do novo empregador e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Verifica-se ao longo dos meses, embora com percentagens diferentes, que estes motivos são os que se encontram sempre no topo. No que respeita às saídas por disciplina, verificou-se que CS é a área onde se verifica existirem um maior número de saídas, sendo a área mais afetada a partir de Maio até ao final do ano. Segue-se OS, como a segunda área com maior número de saídas ao longo de todo o ano.

Decorrente deste relatório, a empresa ressaltou que:

“seria pertinente intervir ao nível da formação, existem diversos cursos de *coaching* que ajudam não só a pessoa a fazer uma melhor gestão do tempo como a entender melhor o seu papel enquanto homem/mulher e profissional, tendo sempre em atenção que cada caso é um caso. Esta seria uma forma de possivelmente reduzir o número de saídas por este motivo, e ao mesmo tempo proporcionaria bem-estar e um melhor rendimento certamente (...) Poderia também ser realizada uma entrevista aos colaboradores com questões abertas para poder retirar daí conclusões.”

No que respeita aos resultados do relatório de 2010, os principais motivos de saída apontados pelos colaboradores são: a existência de uma melhor posição a ocupar e a melhor oferta por parte do novo empregador (ambos com 23%) seguido da existência de uma maior identificação com a organização em questão. As disciplinas com mais saídas foram CS e TS e o maior número de saídas verificou-se em colaboradores com antiguidade entre 1 e 5 anos (57%), ou seja, perfis mais juniores da empresa.

No relatório de 2011, assiste-se a uma replicação da informação do relatório do ano anterior. Os principais motivos de saída são os mesmos e são também os colaboradores com uma antiguidade entre 1 e 5 anos que têm maior representatividade. A única diferença reporta às disciplinas com maior saída, onde se assiste à predominância de colaboradores da área de OS, seguidos pelos já recorrentes colaboradores de CS e TS.

Numa análise conjunta à informação qualitativa proveniente dos relatórios dos três anos em causa (2009, 2010 e 2011), consegue-se perceber uma reincidência de pontos a melhorar, na perspetiva dos colaboradores. Os dez aspetos com maior enfoque são:

- Falta de motivação dada aos colaboradores por parte dos gestores de Projeto;
- Inexistência de relação entre as diferentes disciplinas da empresa;
- Melhoria do ambiente empresarial;
- Falta de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional;
- Falta de reconhecimento do trabalho e esforço dos colaboradores;
- Falta de comunicação Top-down;
- Desconsideração pelos objetivos de progressão na carreira dos colaboradores;
- Falha na comunicação dos resultados da avaliação de desempenho;
- Falha no acolhimento e integração de novos membros nas equipas;
- Sentimento de insegurança e instabilidade.

Estes aspetos são referidos pelos colaboradores consecutivamente ao longo dos anos, o que significa que o problema continua a persistir. Podemos estar perante duas situações: não são tomadas medidas corretivas para os problemas identificados ou as medidas aplicadas não são as mais acertadas. É necessário evitar qualquer uma das duas, sendo que ambas levam ao agravamento dos problemas existentes.

Do aglomerado de pontos de melhoria apontados pelos colaboradores, é possível fazer um agrupamento que permita, mais tarde, desenvolver ações de melhoria. Estamos, desta forma, perante três grandes questões: a comunicação interna, a motivação e o ambiente empresarial. Ao que parece, a empresa tem grandes falhas de comunicação, dentro das disciplinas, entre as mesmas e ainda entre as chefias e os colaboradores. Para além disto, existe uma falha na motivação dos colaboradores, que se sentem desacompanhados nos projetos e que, resultante da excessiva carga de trabalho, têm dificuldades em manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Surge ainda a questão do ambiente empresarial, que, em última análise, pode ser uma causa resultante da combinação de todos estes fatores. Parece provável que, sendo que os colaboradores estão descontentes com a forma como o seu trabalho é visto pela organização, não exista espaço para fortalecer a relação empresa-colaborador, o que resulta num ambiente

de trabalho que pode ser desagradável e, conseqüentemente, levar à ruptura com a organização.

Para além dos relatórios de saída, foi identificada uma queixa por parte dos colaboradores que trabalham na sede dos clientes. Os mesmos manifestaram o seu descontentamento para com a comunicação da empresa, afirmando ter pouco conhecimento do que se passa na mesma. Esta situação fez com que os Departamentos de Recursos Humanos e de *Business & Compliance* realizassem reuniões com estes colaboradores, para aprofundar as questões levantadas.

De grosso modo, estamos a falar de um total de 63 pessoas, espalhadas por oito clientes e que reportam a sua atividade aos gestores de projeto atribuídos a cada cliente, o que perfaz um total de doze gestores de projeto. Estas reuniões foram todas realizadas nos meses de Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro de 2011. Ao analisarmos as informações recolhidas, é possível perceber que muitos dos temas abordados vão ao encontro daquilo que é também referido pelos colaboradores nos questionários de saída analisados anteriormente.

Mais uma vez, encontram-se questões como o mau ambiente na sede da Capgemini, assim como a falta de visibilidade na mesma do trabalho desempenhado pelos colaboradores que estão em projeto. Isto resulta num sentimento de distanciamento entre os colaboradores e a empresa e na falta de comunicação, sendo que não lhes são explicadas a maior parte das decisões tomadas e muitas vezes ficam a saber das mesmas através de terceiros. Este fator culmina na falta de confiança na Capgemini e Gestão de topo. Foi ainda reportada a ausência de reuniões de área, uma total falta de acompanhamento por parte de alguns gestores de projeto, a existência de um ambiente hostil em alguns clientes (sem que exista intervenção da Capgemini neste sentido) e um crescente sentimento de que não é dado o devido valor a estes colaboradores, nem à opinião que têm, por não verem ser tomadas decisões que melhorem estas situações. Para além destas questões de comunicação, motivação e ambiente empresarial, ao que parece, muitos colaboradores que estão em projeto sentem ainda que não estão a fazer aquilo que gostam. São colocados nos projetos durante demasiado tempo e não têm oportunidade de evoluir. Algumas das queixas passam também por querer seguir outro

ramo, quer seja mais na vertente funcional, técnica ou de Recursos Humanos, por exemplo, e não o poderem fazer devido à exigência da sua permanência no cliente em que já se encontram.

Decorrente das reuniões com os colaboradores, foram enviados e-mails aos mentores dos mesmos, no sentido de clarificar as situações com as quais a empresa se deparou. Como já foi referido, o processo de *Mentoring* visa o acompanhamento feito aos colaboradores com um perfil mais júnior pelos colaboradores com perfis mais seniores da empresa, no sentido de possibilitar o cumprimento dos objetivos individuais dos primeiros e auxiliar nas complicações sentidas pelos mesmos. De um modo geral, pelo que se pôde apurar, a maior parte dos mentores sente que não consegue fazer mais pelo seu *mentee*, não sabendo como lidar com as situações de insatisfação que surgem. Isto pode ser traduzido numa possível falta de competências para exercer *mentoring*, que poderia ser colmatada através de formação sobre *coaching*.

Na sequência destas informações, a equipa que recolheu os dados pretende apresentar em R3, uma reunião entre a Comissão Executiva, algumas propostas de ação. Embora não muito desenvolvidas, estas ações passam por um *reporting* mais periódico do trabalho dos colaboradores em projeto, almoços de equipa e visitas regulares do gestor de projeto e dos Recursos Humanos ao cliente. Pelo historial de atuação da empresa, não se percebe até que ponto estas medidas possam ser levadas em conta e tenham o devido impacto.

Como foi possível perceber, quer nos colaboradores que já saíram da empresa, quer naqueles que se encontram em projeto a trabalhar para a Capgemini, existem opiniões relativamente aos processos da mesma que estão em concordância. Ao que parece, questões de comunicação, liderança, motivação e comprometimento para com a empresa estão deteriorados. São estes os motivos que levam os colaboradores a abandonar a organização e que se têm traduzido num aumento cada vez maior do *turnover* da empresa, principalmente nos colaboradores com uma menor antiguidade. Importa intervir o mais rapidamente possível, tentando encontrar as causas concretas destas situações, para possibilitar uma intervenção efetiva. A atitude passiva, ou não corretiva, da empresa até ao momento, tem feito, por um lado, com que se perca o

investimento que é feito nestes colaboradores e, por outro, tem feito com que a concorrência lucre com isto, indo buscar esses mesmos colaboradores, que já foram altamente formados tecnicamente pela Capgemini, o que em última análise põe a empresa em desvantagem.

Para possibilitar uma maior recolha de informação e o desenho de um diagnóstico fiável da organização, foi primeiramente definida uma amostra à qual, seguidamente, foram aplicados alguns instrumentos. No geral, são instrumentos que pretendem recolher informações relativamente a: ligação afetiva dos colaboradores com a empresa; locus de controlo dos colaboradores; relação com os colegas e com a chefia; intra e extra-papel; fiabilidade da organização percebida pelos colaboradores; cultura organizacional. Para uma melhor perceção da importância de cada um destes instrumentos para a construção do diagnóstico passa-se a apresentá-los individualmente.

4.3. Definição da Amostra

Sendo que a população da empresa contempla cerca de 340 pessoas e, tendo sido identificado um público-alvo onde o *turnover* é mais elevado, a amostra para este estudo diz respeito a todos os colaboradores com grades A e B da Capgemini.

Neste sentido, contamos então com uma amostra de 115 pessoas, dentro das quais 45 têm Grade A e 70 têm Grade B. Deste total, 78 colaboradores são do sexo masculino e 37 são do sexo feminino. No que respeita à distribuição destas pessoas pelas áreas da empresa, podemos analisar o gráfico seguinte.

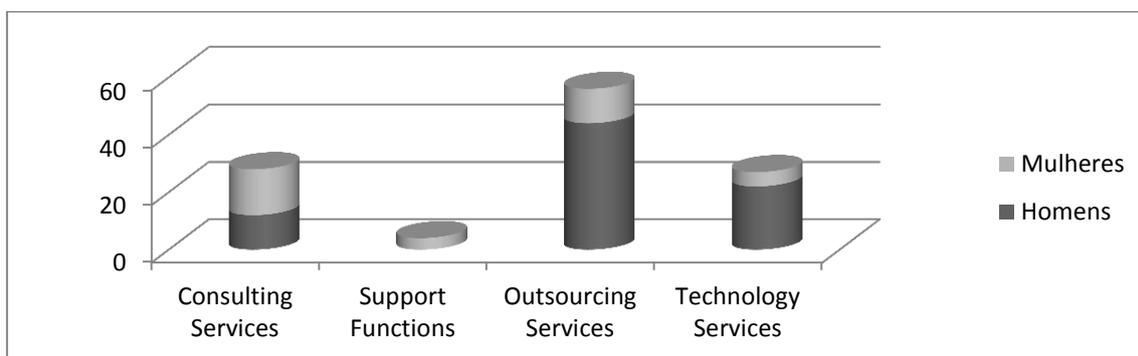


Gráfico 1 – Distribuição de colaboradores por área da empresa

Como podemos ver a partir do gráfico, a maior parte das pessoas que fazem parte da amostra encontram-se na área de *Outsourcing Services* e a representatividade dos homens é muito mais elevada quando comparada com a das mulheres.

4.4. Instrumentos de Recolha de Dados

Após definida a amostra, e com base no que as referências teóricas mostraram, importa aplicar alguns instrumentos que permitam identificar o tipo de relação que estas pessoas têm com a organização. Não basta apenas utilizar estratégias de retenção que parecem ter surtido efeitos noutras organizações. Em primeiro lugar é preciso conhecer a realidade da organização com a qual estamos a trabalhar e ir ao fundo da questão. Isto porque, se não formos diretamente ao problema, corremos o risco de os efeitos das políticas de retenção estabelecidas mudarem apenas momentaneamente a opinião dos colaboradores e a sua intenção de deixar a empresa.

Desta forma, passam-se a explicar as ferramentas utilizadas e a sua importância para o presente projeto. Cada uma delas destina-se a avaliar várias características, quer do foro organizacional, quer do foro individual. Existiria ainda a possibilidade de analisar a forma como fatores socioeconómicos influenciam a situação atual da empresa em estudo. No entanto, devido à extensão desses mesmos fatores e a situações de constrangimento inerentes ao projeto em causa, não se alargou o estudo a esse âmbito. Passa-se, desta forma, a apresentar individualmente cada instrumento de recolha de dados utilizado.

- **Cultura Organizacional**

Para o presente projeto, considerou-se que a prioridade era estabelecer o tipo de cultura organizacional perante o qual estávamos presentes. Para tal, foi utilizado o questionário de avaliação da cultura organizacional proposto por Robert E. Quin e adaptado por Jossey-Bass (Anexo B). O questionário é composto por um conjunto de seis questões que pretendem avaliar a organização a quatro níveis: flexibilidade, controlo, perspetiva interna e externa. Desta forma, pretende entender-se para que tipo de modelo cultural a

organização está mais orientada: relações humanas, sistemas abertos, processos internos ou objetivos racionais.

Para cada dimensão, é apresentado um conjunto de quatro frases, representando os quatro tipos de cultura. Para cada conjunto de frases, o inquirido deve distribuir 100 pontos, atribuindo uma maior parcela à que mais se assemelha e por aí em diante. Da média das respostas do instrumento é construído um diagrama que demonstra qual o tipo de cultura mais presente na empresa dos inquiridos.

Cada tipo de modelo tem as suas implicações, como foi explicado anteriormente, e aquele para o qual a empresa em estudo apresenta uma maior tendência, poderá orientar melhor as ações a desenvolver.

- **Índice Potencial Motivador (IPM)**

Para avaliar o potencial motivador dos colaboradores (Anexo C), caracterizado por três elementos fundamentais: as características do trabalho principal, os estados psicológicos críticos e os resultados.

Para as características do trabalho principal, são avaliados cinco temas: a variedade de tarefas, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback. A variedade de tarefas pretende analisar o grau em que uma função requer uma variedade de atividades diferentes envolvendo o uso de um número de diferentes skills e talentos da pessoa. A identidade da tarefa define o grau em que uma determinada função requer a realização de um todo identificável, isto é a realização de um trabalho do princípio ao fim com um resultado (*outcome*) visível. A autonomia da tarefa estabelece o grau em que o trabalho tem um substancial impacto nas vidas das outras pessoas, dentro ou fora da organização. O fator autonomia estabelece o grau em que o trabalho tem um substancial impacto nas vidas das outras pessoas, dentro ou fora da organização. Por último, o feedback respeita ao grau em que o indivíduo recebe uma direta e clara informação acerca da eficácia do seu trabalho.

Dos resultados destas cinco características pretendem alcançar-se três estados de espírito críticos para a motivação dos colaboradores. A um nível ideal seria possível verificar nos mesmos: **experiência de trabalho com significado**, ou seja, sentimento de

que o trabalho que desenvolvem é representativo no seu sistema de valores; **experiência de responsabilidade nos resultados obtidos**, ou seja, são responsáveis pelos resultados do seu trabalho; **conhecimento dos resultados atuais das atividades laborais**, ou seja, devem ter conhecimento dos resultados do seu trabalho.

O Índice de Potencial Motivador, pode variar entre um valor que vai de 3 a 343, sendo que, quanto maior for este número (quanto mais se aproximar de 343), mais fiável será a organização na contribuição dos três estados de espírito nos colaboradores, levando assim à sua motivação. Desta forma, será possível perceber se estes fatores estão a contribuir de uma forma positiva ou negativa para a motivação dos colaboradores.

- **Fiabilidade Organizacional**

O questionário que pretende avaliar a fiabilidade da empresa denomina-se HRO (High Reliability Organizations) e, de um modo geral, pretende saber qual é a capacidade que as organizações têm para gerir o inesperado (Anexo D). Em teoria, quanto mais fiável for uma organização, melhor consegue manter a sua performance, apesar das constantes exposições ao inesperado, desenvolvendo e mantendo uma inteligência atenta e ativa, individual e coletivamente assumida.

Das respostas às 26 questões que compõem o questionário, podem entender-se cinco temas principais, tais como a sensibilidade às operações, o comprometimento com a resistência, a relutância em simplificar, a preocupação com a falha e a deferência com a *expertise*. Estes são os cinco conceitos entendidos como necessários para a criação da fiabilidade que, em última análise, irão conduzir à construção à segurança. A segurança aqui é entendida como o sentimento de confiança que o cliente interno tem para a sua empresa.

Desta forma, conseguir-se-á perceber quais destes fatores têm uma maior predominância e a que tipo de cultura se assemelha a empresa em justo: cultura de *reporting*, cultura justa, cultura flexível ou cultura de aprendizagem.

- **Troca entre líderes e colaboradores**

Resultante do questionário utilizado para avaliar o LMX (Leader-Member Exchange) será possível identificar que tipo de relação é trocada entre os líderes e os colaboradores que, como comprova a teoria, varia de colaborador para colaborador (Anexo E). De um total de 19 questões, pretende retirar-se informações relativamente a aspetos como o afeto, a lealdade, a contribuição, o respeito profissional e a troca social entre líderes e subordinados.

Este fator organizacional pode ser de extrema importância para o atual projeto, na medida em que pode dar a perceção a um determinado colaborador de que é preterido em relação a outro, o que, em situações extremas, pode ter influência na sua escolha de abandonar ou não a empresa.

- **Diagnóstico de Equipas**

O questionário aplicado com vista à caracterização das equipas constituídas na empresa em estudo foi nomeado TDS *Team Diagnostic Survey* (Anexo F). São oito os fatores em análise (que se consideram conduzir à efetividade da equipa): a equipa real; a direção mobilizadora; a estrutura potenciadora; o contexto organizacional apoiante; o *coaching* especializado disponível; os critérios processuais de eficácia da equipa; os processos sociais de equipa; a aprendizagem e bem-estar individual.

De grosso modo, pode dizer-se que o instrumento possibilita perceber como a equipa está estruturada e como é conduzida, o suporte que lhe é dado, processos de trabalho e relações interpessoais. O que se pretende é a identificação de pontos de vantagem, que possam ser ainda mais explorados e pontos menos bons, de forma a intensificar as ações de melhoria nesse sentido.

Para além de providenciar valores que possibilitarão caracterizar todos estes fatores ao pormenor, o questionário em causa possibilita ainda a caracterização do tipo de equipas perante o qual estamos presentes: auto-governada, profissional, auto-configurada, auto-dirigida, gerida ou híbrida (que diz respeito a outros tipos de equipas).

- **Locus de controlo**

O questionário aplicado com vista a medir o locus de controlo dos colaboradores foi o definido por Rotter (1996), criado para avaliar a forma como cada pessoa acredita poder controlar os acontecimentos que afetam a sua vida e o seu trabalho (Anexo G).

O instrumento é composto por um conjunto de 26 afirmações, cada uma com duas frases à disposição. Pede-se que seja escolhida apenas uma, tendo em conta a afirmação que mais se assemelha com a forma de pensar do inquirido. Após o tratamento dos resultados obtidos, é possível verificar que, perante um valor elevado encontramos um locus de controlo externo e, perante um valor menor, encontramos um locus de controlo interno.

Este tipo de informação ganha relevância para o projeto em causa porque os colaboradores com um locus de controlo externo tendem a pensar que as suas ações não têm influência no desfecho de uma determinada situação. Isto, em última análise, põe em causa o esforço que direcionam para modificar situações indesejáveis ou para tomar iniciativas.

- **Intra e Extra Papel**

O instrumento utilizado para medir o intra e extra papel dos colaboradores respeita a um questionário composto por 27 questões que tem seis medidas de análise: a proficiência, a adaptação e a pró-atividade dos colaboradores aos níveis individual, organizacional e de equipa (Anexo H).

É pedido aos inquiridos que afirmem até que ponto, da escala apresentada, as suas ações se assemelham com as do questionário. As medidas de análise permitem, desta forma, perceber se o colaborador demonstra um papel ativo nas suas funções e a que nível o faz.

Os resultados extraídos possibilitarão a caracterização da amostra no que respeita ao desempenho das suas funções. Deste modo, será possível perceber se os colaboradores têm uma atividade profissional que se limita ao desempenho das suas funções normais

do dia-a-dia ou se, por outro lado, têm uma atitude mais pró-ativa, desempenhando mais do que aquilo que lhes é pedido.

- *Commitment*

O questionário utilizado para avaliar o *commitment* é o proposto por Meyer & Allen em 1987 (Anexo I). Este questionário é composto por um conjunto de dezoito afirmações que representam sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham. Estas afirmações podem ser avaliadas numa escala que vai deste “muito em acordo” até “muito em desacordo”. As afirmações distribuem-se pelos três tipos de *commitment*, evidenciando depois na análise dos resultados qual deles tem uma maior preponderância.

Como foi referido na componente teórica do presente projeto, ao identificar o tipo de *commitment* evidenciado pelos colaboradores, será possível perceber o tipo de relação que os mesmos estabeleceram com a organização. Esta informação, combinada com a de todos os outros instrumentos enunciados possibilitam, desta forma, uma caracterização mais fidedigna da forma como a empresa é percebida pelos colaboradores, apontando falhas que possam ser passíveis de ser corrigidas.

V APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De um conjunto de 115 sujeitos a quem foi solicitada colaboração, foram apenas 30 que colaboraram com respostas aos instrumentos de recolha de dados aplicados. Importa referir que o processo de recolha de dados foi bastante exaustivo devido à falta de adesão por parte dos inquiridos, tendo durado cerca de cinco meses. Foi necessário proceder à sua aplicação não só através de uma plataforma online mas também em papel e foram ainda feitos três contactos por email a todos os intervenientes para reforçar a importância do preenchimento dos mesmos. Mesmo considerando os esforços feitos, foram obtidas apenas trinta respostas aos questionários.

Tendo em conta os temas em discussão, a baixa percentagem de respostas aos questionários vem, por si só alertar para a existência de um problema. Quando se põe à disposição dos colaboradores meios, que não se irão traduzir em represálias por se tratarem de meios externos e que possibilitam demonstrar, quer o contentamento, quer o descontentamento para com a situação vivida na empresa, seria de esperar uma maior adesão.

De todos os inquéritos aplicados, tornava-se prioritário tentar perceber o tipo de **Cultura Organizacional** perante o qual estávamos presente. O instrumento, adaptado de Robert E. Quinn, destinava-se a avaliar individualmente as componentes consideradas relevantes para a compreensão da cultura: características dominantes, líder organizacional, princípio organizacional, clima organizacional, critérios de sucesso e estilo de gestão. Da junção de todos estes fatores, de acordo com o autor, alcança-se assim, uma definição do tipo de cultura existente nas empresas.

Desta forma, apresentam-se os resultados tendo em conta o modelo proposto:



Figura 4 – Modelo de Cultura Organizacional

No que respeita às características dominantes, foi verificada uma tendência para se valorizar em primeiro lugar o mercado, ou seja, uma cultura com bastante controlo e foco externo e ainda valorizar em grande parte uma cultura de inovação, que permita uma maior liberdade com vista aos processos externos à organização. Para além disto, constata-se a fraca inexistência de uma cultura virada para os recursos humanos da organização.

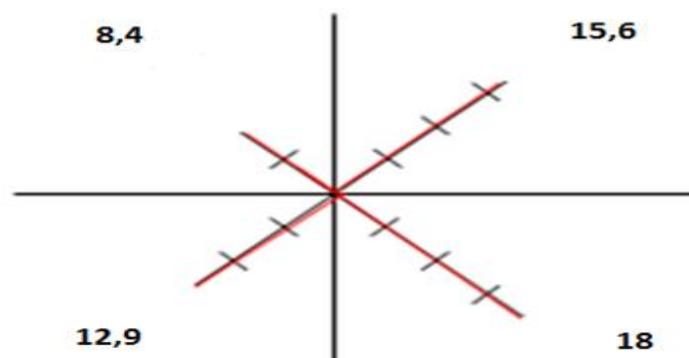


Figura 5 – Análise do fator características dominantes

Na análise do líder organizacional encarado pelos colaboradores, repete-se a situação verificada anteriormente. Estamos perante um líder que orienta a sua atenção maioritariamente para os processos externos à organização, exercendo algum controlo, ao mesmo tempo que permite liberdade para a inovação. No que respeita ao líder, o foco nas pessoas é ainda menos relevante do que no fator anterior, o que revela a falta de preocupação com os processos internos destinados aos colaboradores.

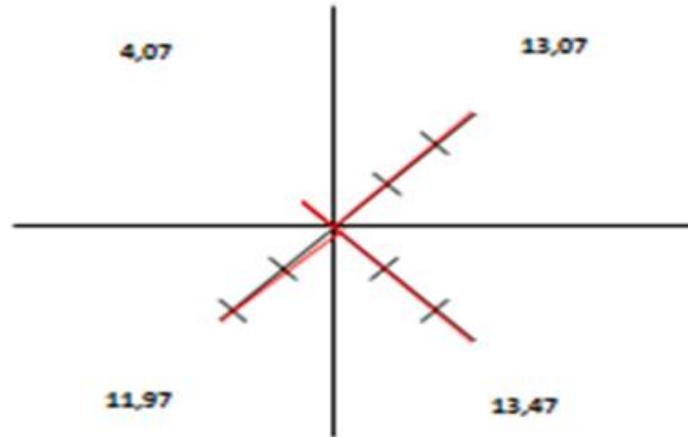


Figura 6 – Análise do fator líder organizacional

Ao comparar os dados extraídos do fator líder organizacional com os extraídos do fator princípio organizacional encontramos algumas discrepâncias. Embora no primeiro seja dada pouca relevância ao aspecto humano da organização por parte do líder, um dos princípios organizacionais apontados com maior relevância diz respeito aos processos internos. Embora o princípio mais importante continue a ser virado para a cultura de mercado, logo atrás do mesmo segue a cultura de clã.

Pode considerar-se que exista um problema entre estes dois fatores. Se, por um lado, a organização tem como princípio apostar nos seus recursos humanos e, por outro, os líderes da organização não o fazem podemos estar perante dois cenários. Este princípio pode não estar a ser bem passado para os líderes da empresa ou, em casos extremos, podemos considerar que este princípio não chega a ser implementado na empresa, existindo apenas em teoria.

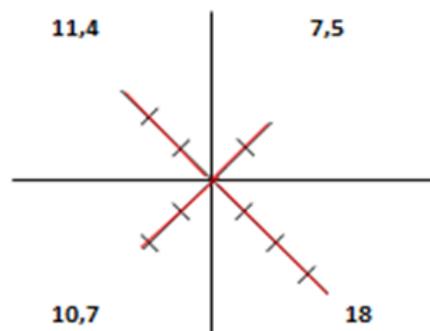


Figura 7 – Análise do fator princípio organizacional

No que respeita ao clima organizacional, as respostas dos inquiridos apontam novamente para uma cultura de mercado, distinguida pela aposta no controlo e no foco externo. Embora a pontuação atribuída aos restantes tipos de cultura seja muito semelhante, encontramos ainda uma leve distinção na cultura hierárquica, apontada como a segunda mais evidente.

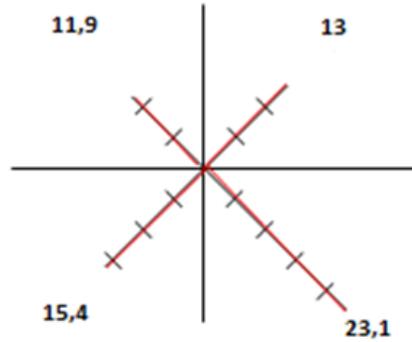


Figura 8 – Análise do fator clima organizacional

Relativamente aos critérios de sucesso da empresa, estamos perante uma cultura que avalia o seu sucesso com base em dois fatores, como podemos ver pela imagem. Por um lado, apoia-se nos resultados, nos clientes e em outros fatores externos que contribuem para o desenvolvimento organizacional (cultura de mercado). Por outro lado, apoia-se ainda em fatores motivacionais, burocráticos e conservadores.

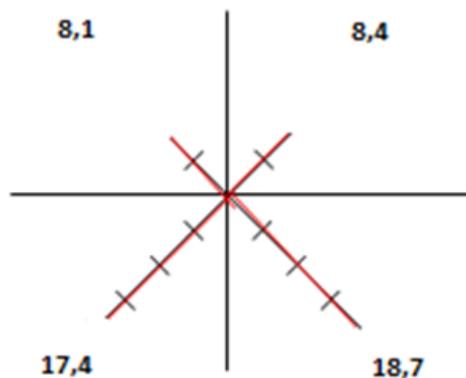


Figura 9 – Análise do fator critérios de sucesso

No último fator em análise, o de estilo de gestão encontramos um valor muito mais elevado que os outros apontando, mais uma vez, para a cultura de mercado, deixando

como menos relevante a cultura clã. Este último valor vem fornecer indicações que vão ao encontro do que foi constatado previamente em relação ao líder organizacional.

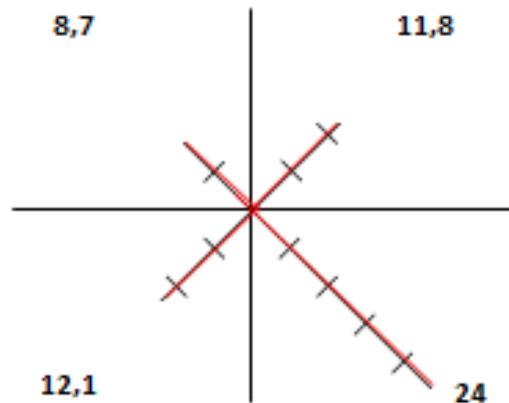


Figura 10 – Análise do fator estilo de gestão

Sem surpresas, a análise global da cultura organizacional (realizada através da junção de todos os fatores previamente descritos), aponta-nos para uma cultura forte de mercado com 44,9 pontos por oposição a uma cultura clã que recebeu apenas 10,5 pontos.

Aos olhos dos colaboradores, a Capgemini apresenta-se assim como uma empresa com uma cultura muito voltada para as influências externas, com grande valorização pela produtividade e competitividade. Por si só, este fator não denuncia problema nenhum. No entanto, associado ao facto do âmbito com menor pontuação ter sido aquele que valoriza os recursos humanos da organização, podemos considerar que seja indicativo de uma despreocupação dos mesmos.

Ao que parece, estamos perante uma desvalorização daquilo que são as características da cultura clã: valorização na participação dos membros da organização nas tomadas de decisão, trabalho em equipa, desenvolvimento de recursos humanos, entre outras. A avaliação de todos os fatores em estudo aponta para a existência de um problema de liderança e de gestão da organização. A parte humana da organização evidencia ser sacrificada em benefício dos objetivos de produtividade o que, a longo prazo, pode levar a problemas de absentismo, ruptura com os valores da empresa e abandono da mesma (Sutherland, 2004).

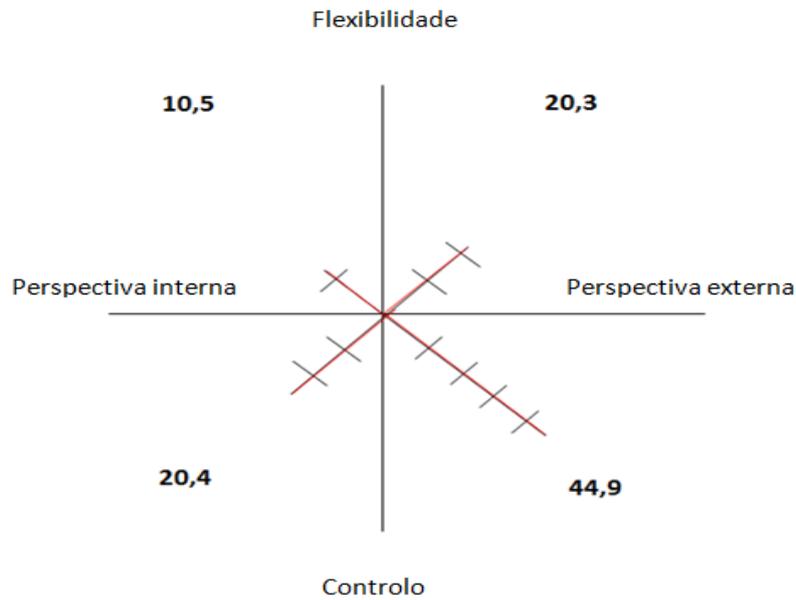


Figura 11 – Análise global da cultura organizacional

O inquérito aplicado com vista a definir o **Commitment Organizacional**, pretendia perceber que tipo de laços de ligação o colaborador estabeleceu para com a Capgemini. Dos três tipos de *commitment* em análise, normativos, afetivo e de continuidade, os resultados recolhidos foram:

Quadro 4 – Commitment Organizacional

	<i>Commitment</i> Normativo	<i>Commitment</i> de Continuidade	<i>Commitment</i> Afetivo
Total	3,36	Total 3,94	Total 3,81

Como pode ser visto, o tipo de *commitment* mais presente na empresa em estudo é o de Continuidade. Isto significa que, em média, a razão pela qual os inquiridos continuam a fazer parte da Capgemini deve-se ao facto de terem a perceção do custo que está associado ao abandono da organização (Meyer & Allen, 1991). Este tipo de relação estabelecida com a organização é bastante prejudicial porque estamos perante pessoas

que continuam na organização apenas porque reconhecem que ao deixá-la a sua situação pioraria substancialmente, quer seja devido a motivos económicos, falta de alternativas viáveis ou outros casos.

Este tipo de comportamento pode levar a atitudes de afastamento entre a empresa e o colaborador, fazendo que o desenvolvimento da sua atividade não exceda o mínimo exigido ou com que, assim que surja uma oportunidade que lhe traga mais benefícios, o colaborador deixe a empresa. De facto, isto vai ao encontro do que já foi verificado através dos questionários de saída e reuniões realizados. Os colaboradores da Capgemini tendem a deixar a empresa assim que recebem uma proposta melhor de outras empresas. Isto acontece mesmo ao nível dos grades mais baixos, facto que faz sentido uma vez que, sendo o *commitment* dos colaboradores do tipo de continuidade, perfis mais juniores não têm tanto a perder ao largar a empresa como podem ter os perfis mais séniores. Isto é preocupante no sentido em que, num espaço médio de tempo, podemos estar perante uma empresa com recursos humanos envelhecidos, que continuam a fazer parte da empresa apenas porque deixá-la seria mais penoso, não tornando a sua atividade tão produtiva como o esperado.

No que concerne à **Fiabilidade da Empresa (HRO)**, percecionada pelos colaboradores, foram postos em avaliação nove fatores: a preocupação com a falha, a relutância em simplificar, a sensibilidade às operações, o comprometimento com a resiliência, a deferência com a competência, a cultura de reporting, a cultura justa, a cultura flexível e a de aprendizagem. De uma escala de 1 a 7 valores, encontramos uma grande homogeneidade dos que foram atribuídos aos diversos fatores, senão vejamos:

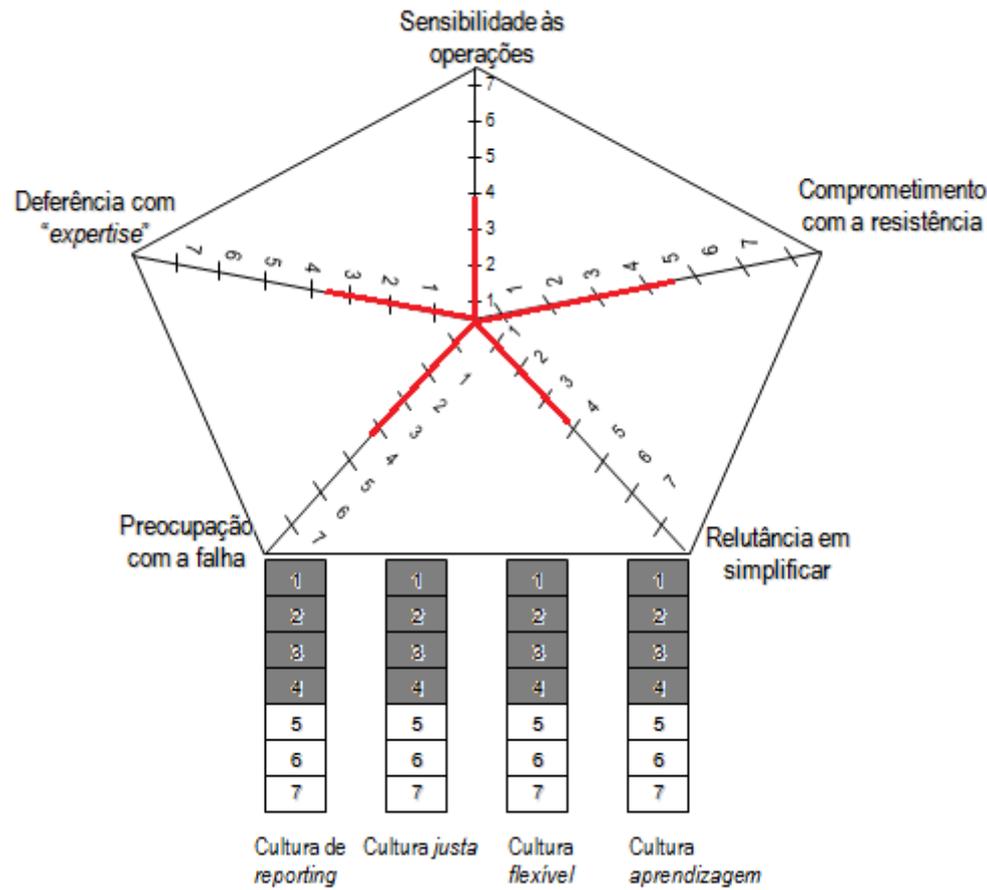


Figura 12 – Pentágono da fiabilidade

Como podemos ver, a análise através do Pentágono da Fiabilidade não é conclusiva devido à semelhança dos valores de cada um dos fatores em análise. De modo a ser possível fazer uma leitura mais pormenorizada, apresentam-se os dados com duas casas decimais:

Quadro 5 – Valores da cultura organizacional

Preocupação com a falha	Relutância em Simplificar	Sensibilidad e às Operações	Comprometimento com a resiliência	Deferência com a Competência	Cultura de Reporting	Cultura Justa	Cultura Flexível	Cultura de Aprendizagem
4,04	3,92	3,93	4,54	3,67	4,25	3,75	3,72	4,40

Embora pouco diferenciados, conseguimos perceber que a cultura vivida na empresa tem mais características relacionadas com uma cultura de aprendizagem e de reporting

apresentando, por oposição, valores mais baixos no que refere à justiça e à flexibilidade (este último com o valor mais baixo de todos os fatores, 3,72). É ainda salientada a existência de uma preocupação com a falha e um comprometimento com a resiliência. Embora não sejam muito relevantes a nível negativo, os dados também não são muito relevantes a nível positivo. A leitura possível sugere uma organização que não é fiável e ao mesmo tempo, não deixa de ser, cumprindo os seus objetivos para com o cliente interno mediamente (Hine et al, 2008). Em última análise, estes valores não favorecem a empresa. A preocupação com a falha, aliada à inflexibilidade da cultura, pode apontar para um clima de tensão e falta de liberdade para tomada de decisões mais autónomas.

Do instrumento **TDS**, que se destina à **caracterização de equipas**, foram retiradas características de nove fatores, avaliados de 1 a 7 valores: a equipa real (existente), a direção mobilizadora, a estrutura potenciadora, o contexto organizacional apoiante, o *coaching* especializado disponível, os critérios processuais de eficácia da equipa, os processos sociais da equipa e a aprendizagem e bem-estar.

No que respeita à equipa real, os resultados apontam para a existência de equipas delimitadas, não sendo tão estáveis e interdependentes. A direção mobilizadora é bastante clara, no entanto, não é muito desafiante nem consequente. Relativamente à estrutura potenciadora, a composição da equipa caracteriza-se pelo número e diversidade, falhando em competências e o desenho do trabalho da equipa tem maior valorização nos resultados alcançados pela mesma. O contexto organizacional apoiante é feito maioritariamente através da educação e com recursos materiais, por oposição a recompensas, reconhecimento ou informação. O *coaching* especializado disponível evidenciou que a disponibilidade de *coaching* para a equipa fica num valor quase médio (3,72), não sendo nem inexistente, nem suficientemente bom. Quanto ao *coaching* existente, os inquiridos caracterizam-no como maioritariamente virado para as operações, seguido do *coaching* focado na tarefa e algumas diretrizes inúteis. No que respeita ao *coaching* dado pelos pares, os inquiridos consideram-no muito mais interpessoal do que focado na tarefa. Os critérios processuais de eficácia da equipa são critérios maioritariamente relacionados com o conhecimento, as competências e a tarefa e os processos sociais da equipa remetem para a satisfação com as relações na equipa.

Por último, no que refere à aprendizagem e bem-estar foi verificada a existência de uma motivação intrínseca, falhando a satisfação com as oportunidades de crescimento.

A satisfação geral dos inquiridos, relativamente ao seu bem estar é negativa, tendo obtido apenas 3,13 valores numa escala de 1 a 7. É importante salientar que, numa escala com um máximo de 7 valores e com tantos fatores a serem alvo de análise, o valor médio mais elevado retirado deste instrumento é de 4,60 e respeita à diversidade existente na equipa em que estão inseridos. De um modo geral, os valores médios atribuídos situam-se em grande maioria entre os 3 e os 4 valores, existindo uma maior incidência de valores negativos (2 valores) no fator *coaching* especializado disponível. Se este processo de *coaching* não for feito pelo líder dos colaboradores deve, no entanto, ser previsto pelo mesmo. Surge assim, mais uma vez, o tema liderança/gestão a ser apontado como falha por parte da organização.

EQUIPA REAL		ESTRUTURA POTENCIADORA	
Delimitada	4,34	Dimensão da Equipa	4,50
Estável	4,03	Diversidade da Equipa	4,60
Interdependente	4,20	Competências da Equipa	3,90
DIRECÇÃO MOBILIZADORA		Tarefa no seu conjunto	4,14
Clara	4,48	Autonomia/julgamento	4,47
Desafiante	3,95	Conhecimento dos resultados	4,73
Consequente	2,90	Normas grupais	3,57
COACHING ESPECIALIZADO DISPONÍVEL		CONTEXTO ORGANIZACIONAL APOIANTE	
Disponibilidade de <i>coaching</i>	3,72	Recompensas/reconhecimento	3,61
<i>Coaching</i> focado na tarefa	2,70	Informação	3,60
<i>Coaching</i> operante	3,62	Educação/consultoria	4,49
<i>Coaching</i> interpessoal	2,38	Recursos materiais	3,98
Directivas inúteis	2,69	Motivação intrínseca	3,54
<i>Coaching</i> dos pares focado na tarefa	2,83	Satisfação com as oportunidades de crescimento	3,33
<i>Coaching</i> dos pares interpessoal	3,3	Satisfação geral	3,13
Directivas inúteis dos pares	2,93	CRITÉRIOS PROCESSUAIS DE EFICÁCIA DA EQUIPA	
PROCESSOS SOCIAIS DA EQUIPA		Critérios relacionados com o esforço	3,14

Qualidade da interação na equipa	2,39	Critérios relacionados com a estratégia	2,66
Satisfação com as relações na equipa	3,12	Critérios relacionados com conhecimento e competência	3,33

Quadro 6 – Caracterização das Equipas

Para compreender a relação estabelecida entre os inquiridos e a sua chefia direta, foi aplicado o instrumento **LMX (Leader-Member Exchange)**, que se destina a compreender o nível de troca entre ambos no que respeita a cinco fatores: afeto, lealdade, contribuição, respeito profissional e troca social. De uma escala de 1 a 7, foram obtidas as seguintes médias:

Afeto	Lealdade	Contribuição	Respeito Profiss.	Troca social
4	4	5	4	4

Quadro 7 – Resultados LMX

Não sendo particularmente altos, não podemos considerar os resultados como negativos. O afeto demonstra que existe uma relação positiva entre o colaborador e a sua chefia direta, que se aproxima mais da vertente pessoal e não só da profissional. A lealdade mostra a existência de troca de atitudes reveladoras de lealdade entre ambos, assim como a proteção de ameaças que venham de fora do grupo. Estamos ainda perante uma troca de respeito profissional entre líder e membros, onde existe a perceção de parte a parte das capacidades profissionais de cada um como sendo positivas. Líder e membros consideram-se mutuamente capazes para o desempenho da sua atividade, o que aumenta a troca de respeito entre ambos. A análise da troca social vem evidenciar que os inquiridos têm consciência de que existe esta troca na relação com a sua chefia direta. O fator com maior incidência foi o da contribuição, ou seja, os inquiridos consideram que os esforços que fazem em prol do seu chefe são acima dos requeridos. Existe um aumento do desempenho de funções para além das estipuladas que fazem com que os

membros tomem atitudes no sentido de alcançar objetivos que não são seus e sim do seu chefe.

Apesar de não serem negativos, os valores também não são muito elevados, fator que ressalta para a necessidade de reforçar esta relação entre os membros e a sua chefia direta, abrindo caminho para melhorias. Conjugada com as informações recolhidas dos instrumentos até este ponto existem algumas perguntas que começam a surgir. Se até este ponto a liderança/gestão era apontada como um ponto fraco da organização em estudo e este instrumento vem mostrar que a relação entre os membros e a sua chefia direta não é assim tão fraca, resta saber se o problema pode ser com a chefia ao nível mais alto da organização. Isto porque, a relação entre os membros e o seu chefe pode até ser positiva e, mesmo assim, existir um descontentamento para com o modo de gerir a empresa praticado pelos níveis hierárquicos mais elevados.

Analisando o **Índice Potencial Motivador (IPM)** dos inquiridos, foram avaliados os seguintes potenciadores de motivação: variedade de atividades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. Dos resultados individuais foi retirada a média dos valores atribuídos a cada um deles, numa escala de 1 a 7, o IPM médio dos inquiridos e amplitude das respostas com o valor máximo e mínimo:

Variedade de Atividades	5	<table border="1"> <tbody> <tr> <td colspan="2">IPM Médio</td> </tr> <tr> <td colspan="2">100</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Amplitude de Respostas</td> </tr> <tr> <td>48</td> <td>216</td> </tr> </tbody> </table>	IPM Médio		100		Amplitude de Respostas		48	216
IPM Médio										
100										
Amplitude de Respostas										
48	216									
Identidade da Tarefa	5									
Significado da Tarefa	5									
Autonomia	4									
Feedback	5									

Quadro 8 – Resultados IPM

Como é possível ver através das tabelas apresentadas, a quase todos os potenciadores, à exceção da autonomia, foi atribuído o valor 5, o que é relativamente bom na escala

existente. Embora relativamente elevados, o valor médio do IMP (100 valores) não é considerado muito elevado quando comparado, por exemplo, com alguns estudos que apontam para a existência de um IMP de cerca de 128 valores nas empresas americanas (Hackman e Oldham, 1975). Este fator pode ser explicado através da amplitude das respostas. Se, por um lado temos IPM's de 216 valores, por outro temos pessoas com um IPM de 48 valores. Estamos perante uma amostra sem homogeneidade, existindo pessoas que estão altamente motivadas e outras que estão num nível de motivação preocupante. Mais do que isto, exactamente 50% dos inquiridos apresentam valores inferiores a 100 valores, ou seja, apresentam um índice potencial motivador muito fraco. É necessário ter consciência que os vários fatores motivam os colaboradores de formas diferentes, no entanto, a discrepância de respostas associada à existência do trabalho maioritariamente em equipa, pode apontar para equipas com uma motivação mais elevada do que outras. Isto porque, conforme muda a equipa, muda também a atividade, a tarefa, e a autonomia e feedback dados pelo líder. Importa, desta forma, que a chefia tome medidas no sentido de fomentar os fatores externos que podem potenciar a motivação das suas equipas (Samuel & Chipunza, 2009).

No que respeita ao **Locus de Controlo** evidenciado pelos colaboradores, os resultados indicam que, de um máximo de 23 valores, quanto mais elevado o valor maior é o Locus de Controlo Externo e, quanto menor o valor maior é o Locus de Controlo Interno do inquirido. Das trinta respostas obtidas, apenas 3 se situam acima da metade (cerca de 12 valores) deste valor máximo. Isto significa que 27 dos inquiridos apresentam um Locus de Controlo Interno, ou seja, acreditam que as situações vividas por si próprio advém dos seus próprios comportamentos e atitudes (Rotter, 1966). Este fator, associado à já identificada falha de liderança/gestão da organização, pode apontar para situações de auto-culpabilização, em que os colaboradores atribuam a si mesmos a culpa pelo seu descontentamento com alguns fatores.

Através da análise das dimensões de proficiência, adaptação e pró-atividade, foi avaliado o **intra e extra papel** dos inquiridos a três níveis (individual, equipa e organizacional), tendo sido obtidos os seguintes valores (escala 1-5):

Dimensões	Individual	Equipa	Organizacional
Proficiência	4,00	4,00	3,00
Adaptação	4,00	4,00	4,00
Pró - atividade	4,00	4,00	4,00

Quadro 9 – Resultados intra e extra-papel

Como podemos ver a partir do quadro, o valor é quase o máximo em todas as dimensões e níveis (4), à exceção da proficiência avaliada a nível organizacional (3 valores). Isto significa que os inquiridos demonstram grandes níveis de proficiência no desempenho das suas funções, uma fácil adaptação à mudança de cenários e objetivos e uma grande pró-atividade, desempenhando mais funções do que aquelas que lhes são pedidas. Este último ponto está em consonância com o já verificado anteriormente na avaliação da troca de relações entre o líder e os membros. Estamos, desta forma, perante um grupo de pessoas que se adapta ao que a empresa exige de si, demonstrando um extra-papel, ou seja, atitudes e ações no desempenho das suas funções que vão para além do requisitado (Riketta, 2002). Este tipo de colaboradores é o que mais benefícios traz à empresa sendo que, são muitas vezes pessoas que necessitam de menos controlo e que desempenham o seu trabalho com melhor qualidade e com maior quantidade.

VI PROPOSTA DE AÇÃO

O presente projeto teve a sua origem na identificação da problemática do aumento da taxa de *turnover* de colaboradores com um perfil júnior da empresa em estudo, a Capgemini Portugal. Suportada pelos resultados da análise das saídas da empresa, importou perceber o motivo associado à mesma. Conforme referido no ponto anterior, os resultados retirados dos instrumentos de recolha de dados mostram que, em suma, existe uma fraca relação entre os mesmos e a empresa, associada a um desagrado, não para com a chefia direta, mas sim para com a chefia de topo.

Para além disto, ressalta-se a importância de promover três aspetos fundamentais: a motivação dos colaboradores, a melhoria do relacionamento entre as disciplinas da empresa e a consequente melhoria do ambiente da empresa. Através dos instrumentos de recolha de dados foi possível perceber que todos os motivos associados ao *turnover* na Capgemini Portugal, são os considerados “evitáveis” (Abelson, 1987). Desta forma, estamos perante um tipo de *turnover* que a empresa pode inverter com medidas preventivas.

No seu todo, dos questionários de saída, das reuniões com os colaboradores e dos oito instrumentos de recolha de dados utilizados foram possíveis destacar imensos pontos de melhoria. De um modo geral, os colaboradores estão descontentes com imensos processos da empresa que vão desde comunicação, formação, ambiente profissional, motivação, gestão, promoção na carreira, entre muitos outros. No entanto, o âmbito do presente projeto não possibilita a intervenção a todos os níveis.

Todas as sugestões deste projeto vão, em linhas gerais, no sentido de aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores e motivá-los ao alinhamento com a estratégia da empresa e, por conseguinte, a continuarem nela, evitando a perda de investimento e de capital intelectual a que se assiste atualmente. Foram identificadas medidas que, para além de serem de fácil implementação, aproveitam recursos já existentes na empresa.

A Capgemini apresenta-se como uma empresa com um *dress code Business*, na qual a utilização de certas peças de vestuário dão origem a repreensões pela chefia de topo. Há alguns anos atrás existia a “*Casual Friday*”, um dia por semana (sexta-feira) em que os

colaboradores estavam autorizados a utilizar roupas mais casuais, sem recurso aos fatos. No entanto, este benefício foi retirado devido à utilização de peças com demasiada exposição. Sugere-se que este benefício seja devolvido aos colaboradores, com uma melhor definição das peças que continuam a não ser permitidas (peças que exponham em demasia). Esta sugestão é feita como prioritária porque vem no sentido de mostrar aos colaboradores que a organização quer, de facto, mudar e está preocupada com as necessidades dos colaboradores. Prevê-se que esta medida crie uma maior abertura, por parte dos colaboradores, a outras iniciativas tomadas pela empresa, fortalecendo uma relação de confiança.

Atualmente, durante as reuniões com o cliente, a Capgemini utiliza a figura do Escriva, uma pessoa que faz parte da equipa e que é responsável pelo apontamento das ideias fundamentais, ficando a seu cargo geralmente a construção da ata. Pegando nesta ideia, sugere-se a criação desta figura nos próprios projetos. Ou seja, sugere-se a existência de uma pessoa que fique responsável por, semanal ou quinzenalmente, fazer o apanhado do ponto de situação do projeto, constando as atividades que têm que ser desenvolvidas nesse espaço de tempo e quem as irá desenvolver. Acredita-se que isto trará benefícios para ambos os lados, empresa e colaborador. Do lado da empresa, faz com que exista um maior controlo das atividades de cada membro da equipa e conseqüente alcance dos objetivos propostos. Após passadas as duas semanas estabelecidas para o alcance dos objetivos, por exemplo, é possível fazer um balanço do que ficou por fazer e qual o motivo do atraso das tarefas, permitindo estabelecer novos objetivos e atribuir responsabilidades. Isto garante um melhor controlo do desempenho do projeto. Do lado do colaborador também se prevê que esta ação traga benefícios. Tornando esta personagem do Escriva uma personagem rotativa, permite que todos os membros da equipa estejam altamente envolvidos no estado e actividades do projeto. Ao ser tomada nota de todos os objetivos a cumprir, todos os intervenientes ficam a conhecer o seu papel, com quem devem articular esforços para alcançar os seus objetivos e ainda a gestão de tempo que devem fazer para conseguir alcançá-los. Devido ao facto de estarem envolvidos no processo, isto cria nos colaboradores mais juniores um sentimento de responsabilidade para com os objetivos estabelecidos, tomando como alcance pessoal se os objetivos forem alcançados e também tomando a sua parte de

responsabilidade caso os mesmos não sejam atingidos o que, em última análise, aumenta a união da equipa. Pensa-se que esta política será bastante fácil de inserir nas equipas de trabalho da Capgemini, e que conduzirá a um maior alinhamento dos colaboradores juniores com a estratégia empresarial.

O TeamForge é uma ferramenta utilizada pela Capgemini onde cada colaborador tem o seu perfil pessoal e pode controlar os projetos em que está inserido. Desta mesma ferramenta, fazem parte uma série de funcionalidades que não são aproveitadas ou que são mal exploradas pelos colaboradores. Contamos, por exemplo, com funcionalidades que permitem perceber todos os projetos em que o colaborador está inserido e uma descrição detalhada de cada um deles. Para cada projeto podemos encontrar todas as pessoas associadas a ele, inserir documentos, criar fóruns de discussão, inserir relatórios, atas, a cronologia do projeto e ainda verificar o seu histórico de registos. Considera-se que a exploração desta ferramenta por parte de todos os projetos seria fundamental para uma melhoria da comunicação entre toda a equipa, desde grades seniores a grades juniores. Isto permitiria ainda aumentar a sensação de envolvimento nos processos por parte dos colaboradores, refletindo-se posteriormente na sua motivação. Nesta documentação poderiam, ainda, ser inseridos os documentos referidos anteriormente para o cumprimento de objetivos.

Todos os projetos desenvolvidos na empresa têm um gestor de projeto e, acima do mesmo, existe o responsável pela unidade, ao qual as equipas prestam justificações. Pontualmente, existem reuniões entre o diretor da unidade e as equipas de projeto, para discussão do ponto de situação dos projetos. Geralmente, esta reunião é conduzida pelo gestor de projeto, por ter uma maior visão do mesmo. Considera-se que seria benéfico para toda a equipa que estas reuniões comesçassem com uma apresentação do ponto de situação feita pelos grades mais juniores da equipa. Tendo em consideração que existem assuntos que dizem respeito apenas a grades mais seniores, pensa-se que uma apresentação geral no início por parte dos membros juniores criará um sentimento de pertença mais forte nestas pessoas. Seriam dez minutos no início da reunião que, por um lado, pode facilmente ser feito por qualquer membro da equipa e, por outro lado, não toma tempo adicional nenhum à reunião já planeada, sendo que se tratam de informações que precisam de ser transmitidas. Para além disso, obriga a um maior

envolvimento no projeto, servindo ainda para criar uma relação de maior proximidade entre os colaboradores juniores e as chefias de topo. Em última análise, pretende-se um aumento da motivação dos colaboradores com grades mais baixos e uma melhoria das relações existentes o que, conseqüentemente, tem tendência a criar um maior *commitment* para com a organização.

Existe uma ferramenta de análise de produtividade dos Managers na Capgemini que é representada pela existência de uma televisão que mostra indicadores de cumprimento dos objetivos. Sempre que um Manager não está a cumprir os seus objetivos, a televisão emite um sinal sonoro, acompanhado de uma luz vermelha sobre a fotografia do colaborador em questão. Considera-se que, ignorando o sentido depreciativo com que é utilizado atualmente, a ferramenta pode ser utilizada para fins benéficos. Colocando um outro televisor, na área onde atuam as equipas de projeto, era possível inverter a tendência da ferramenta. A cada gestor de projeto seria pedido que escolhesse, mensalmente, uma pessoa com grade A, B ou estagiário (sendo que a Capgemini conta com cerca de 20 estagiários nas várias áreas em simultâneo) que tivesse desempenhado as suas funções “acima da expectativa”. Com algumas regras para evitar o vício da nomeação (como por exemplo, proibição de nomeações mensais sucessivas), todos os meses estariam visíveis a todos os colaboradores as “Personalidades do Mês” dos vários projetos em curso. Tratando-se de grades juniores da empresa, isto possibilitaria a que os distinguidos ganhassem uma maior visibilidade na empresa e aumentando o seu sentimento de pertença e conseqüente *commitment* para com a empresa. Permite ainda que a chefia de topo consiga distinguir mais facilmente quem são os perfis juniores com constantes distinções e que podem ser alvo de revisão da condição profissional.

Anualmente, a Capgemini Portugal realiza um evento chamado *Challenge Cup*, destinado apenas a níveis hierárquicos bastante elevados. Durante dois dias, normalmente, as chefias de topo têm a oportunidade de participar em ações de *team building* e fomentar as relações entre os mesmos. Sugere-se que, à semelhança deste evento, seja posto em prática um do mesmo carácter mas destinado aos colaboradores com grades mais baixos. Durante exercícios de *team building* importava construir equipas compostas por elementos de todas as disciplinas da empresa. Para além disto, sugere-se ainda a elaboração de um *Peddy Paper* composto por etapas que pusessem

questões aos colaboradores relacionadas com as várias áreas da empresa e a atuação de todo o Grupo Capgemini. Os objetivos desta atividade passam por:

- Melhorar a relação entre todas as disciplinas da empresa, dissimulando noções pré-concebidas que se possam ter acerca dos colegas e do trabalho que é feito em cada disciplina;
- Criar relações mais estreitas em ambiente descontraído que podem ser levadas para o escritório e ajudar na melhoria do ambiente profissional;
- Promove o trabalho em equipa e a passagem de comunicação, possibilitando depois a nível do negócio: identificação de necessidades do cliente que podem ser aproveitadas por outra área e abre caminho para pedidos de ajuda e de trabalho em conjunto, o que pode levar ao aumento da produtividade da empresa.

Em condições ideais, seria ainda sugerido que existisse uma reavaliação da remuneração destes profissionais, em comparação com a concorrência. Isto porque, embora todos os sectores estejam a ser afetados economicamente, o sector das Tecnologias da Informação continua a avançar, criando oportunidades de emprego que permitem ao colaborador ter alguma liberdade de escolha sobre a empresa a que pertence, tendo em conta as suas capacidades. Para grades mais juniores isto ganha ainda mais relevância, sendo que se tratam de pessoas com menos responsabilidades financeiras, em geral, e que portanto têm menos receio de arriscar nas mudanças entre empresas. Considera-se, assim, que no momento em que seja oportuno para a Capgemini, esta análise deve ser feita.

No entanto, para o momento, pretende-se que as medidas sugeridas neste projeto sejam o mais realistas possível e, acima de tudo, sejam possíveis de implementar sem apelar a grandes esforços orçamentais, devido à conjuntura económica a que se assiste. Deixam-se, assim, algumas dicas de nenhum ou pouco esforço económico que não são mais do que boas práticas que conduzem à construção de um ambiente mais familiar no seio empresarial:

- Utilização de palavras como “Por favor” e “Obrigada”;

- Pedir uma pizza para a equipa quando se atinge um grande marco ou uma grande venda;
- Envio de um email pessoal da chefia de topo para os aniversariantes;
- Criar espaço para a manifestação de descontentamentos, através da criação de uma caixa de “Sugestões/Reclamações”. Todos os clientes têm direito a reclamar e os clientes internos são tão importantes como os externos.

VII CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

Existem várias formas de aumentar a retenção dos colaboradores e de melhorar a relação entre a empresa e os mesmos. Embora as opiniões dos autores variem imenso sobre as políticas a pôr em prática, é de comum acordo que para que os colaboradores decidam não abandonar a sua empresa, mais do que condições económicas, têm que existir condições de satisfação com o trabalho, *commitment*, boas relações interpessoais e uma série de outros fatores desta ordem. Ao falar de turnover estamos, desta forma, perante um conceito multidimensional (Boxall et al, 2003). No entanto, é necessário ter em conta que cada empresa existe numa realidade diferente, com mercados, culturas e pessoas diferentes. Isto faz com que aumente a dificuldade em definir práticas standard. Não é possível garantir com toda a certeza que as políticas de retenção desenhadas numa empresa sirvam na perfeição as necessidades de outra empresa.

É por esse mesmo motivo que é essencial existir uma constante procura daquilo que funciona para a empresa pela qual somos responsáveis. É esta procura que falta na Capgemini. O problema ganhou dimensões que chamou a atenção das chefias portanto, ele de facto existe e deve ser solucionado. Todas as práticas sugeridas neste documento apontam nesse sentido, de melhoria da relação colaborador/empresa. No entanto, tem que existir uma predisposição para levar a cabo as medidas sugeridas e capacidade para perceber se estas medidas estão a atingir o objectivo a que se propõem ou se devem ser reajustadas ou mesmo redesenhadas. Mesmo que estas medidas solucionem o problema neste momento, daqui a dez anos a realidade da empresa irá ser diferente e será necessário que as políticas de retenção existentes acompanhem essa mudança. Isto exige então um grande envolvimento e vontade por parte da Administração da empresa.

A conjuntura atual vem criar novas relações de emprego, destabilizando a balança de poder, que se concentra cada vez mais no lado do empregador. Isto faz com que as organizações concentrem a sua atenção mais em aspetos económicos do que em aspetos relacionados com os seus recursos humanos. Cria-se, assim, uma margem de manobra para a negligência por parte das empresas derivada da sobreposição da procura de empregos sobre a oferta. No entanto, acaba-se por se negligenciar o facto de que as empresas constroem o seu negócio com base nas pessoas que trabalham consigo. Numa

empresa de consultoria isto é ainda mais verdade sendo que se vendem serviços, serviços estes que são desempenhados por pessoas (Gittell, 2000). Se não se tiver na empresa as melhores pessoas da área de negócio em causa, não se poderá prestar o melhor serviço possível ao cliente. Perde-se ainda a dobrar se, para além de abandonarem a empresa, os recursos levem consigo conhecimento adquirido na empresa, conhecimento este que representa um custo muito elevado para a mesma.

Uma das grandes limitações deste projecto prendeu-se com o próprio *turnover* da empresa. A velocidade a que os grades mais juniores abandonam a empresa é de tal forma rápida que, durante a aplicação dos instrumentos, foram muitas as pessoas que deixaram de fazer parte da amostra, o que condicionou o tempo de recolha de dados.

Por outro lado, a falta de motivação para responder aos questionários demonstrou a descrença na organização por parte dos colaboradores. Para além da disponibilidade não ser muita, devido ao excessivo número de horas que se pratica nas consultoras, os colaboradores não reconheciam que a administração desse importância a este tema, não considerando, desta forma, que a sua opinião fosse ter relevância. Estes dois fatores, por si só, mostram que as relações não são tão fortes como desejado e que, desta forma, o abandono da organização torna-se muito mais fácil para os colaboradores.

A escolha dos instrumentos de recolha de dados a aplicar consiste numa outra limitação ao presente projeto. Quando existem imensos fatores passíveis de análise, a falta de experiência neste tipo de estudo dificulta a limitação do âmbito do mesmo. É relativamente fácil incorrer no erro de analisar mais variáveis do que as necessárias para a problemática em estudo.

O projeto esteve ainda perante uma limitação da amostra, tendo sido apenas possível considerar trinta inquiridos. Isto fez com que se perdesse bastante informação que poderia ter sido muito pertinente para o presente diagnóstico. Provavelmente, existem muitos outros motivos de descontentamento por parte dos colaboradores que poderiam ter sido aproveitados para ações de melhoria. Caso a empresa pretenda aprofundar mais esta questão será pertinente que tente obter o máximo de reações possíveis.

Acredita-se ainda que o projeto poderia ser muito mais ambicioso do que é na verdade. Existem imensos pontos de melhoria que poderiam ser aproveitados e transformados em ações bastante desafiantes. Um desses casos, por exemplo, é o da formação. A Capgemini Portugal investe bastante na formação interna, recebida também de colaboradores internos. Existe, no entanto, uma desadequação da formação fornecida com as necessidades reais de formação. Aqui, podemos identificar a oportunidade de criar uma redefinição do Plano de Formação da empresa. Através da identificação das competências e necessidades dos colaboradores internos seria possível fazer um cruzamento dos dois, utilizando recursos internos especializados para ministrar as formações em que os colaboradores têm, de facto, necessidades ou nas quais gostariam de experimentar por motivos de crescimento pessoal e profissional.

Um outro ponto considerado como limitação está relacionado com a inserção da pessoa que efetuou o diagnóstico na empresa em questão, a Capgemini Portugal. Embora funcione como uma contribuição bastante positiva no que respeita ao conhecimento da realidade da empresa, possibilitando uma observação mais ativa e o desenho de sugestões mais realistas e que aproveitam recursos já existentes, existe também um lado mais negativo. Fazer parte da organização faz com que se corra o risco de existir menos subjetividade na tomada de decisões, podendo de alguma forma, influenciar sem intenção a credibilidade do trabalho em curso. Apelando ao espírito crítico, a permanência na empresa refletiu, no responsável pelo presente projeto, aspetos que tinham sido identificados nos colaboradores, como por exemplo, a degradação da relação com a empresa e falta de motivação.

Conforme referido no ponto anterior, foram imensos os temas apontados pelos colaboradores como possibilidade de melhoria. Devido a esta diversidade e ao âmbito do projeto que aqui se apresenta, seria impossível abordar todos os temas identificados. Sugere-se que, no futuro, a empresa tenha em atenção as opiniões que constam deste documento uma vez que, pelo que foi possível perceber, são questões que continuam a ser levantadas todos os anos. Se não forem corrigidas o quanto antes podem constituir um problema mais grave do que o desejado a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- Andrews, M., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2003). The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 357-369.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. 2001. War for talent, part two. *McKinsey Quarterly*, 2: 9-12.
- Boxall P., Macky K. & Rasmussen E. (2003). Labour *turnover* and retention in New Zealand; the causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol.41(2), pp.196-214.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and Socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Ferris, R., Frink, D., Gilmore. C. & Kacmar, M. (1994). Understanding as an antidote for the dysfunctional consequences of organizational politics as a stressor. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1204-1220.
- Gilmore, D.C., Ferris, G.R., Dulebohn, J.H., and Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group and Organizational Management*, vol 21: 481-94.
- Gittell, J. (2000). Organizing work to support relation co-ordination. *The International Journal of Human Resource Management*, 11:3, pp. 517-539.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee *turnover*: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hackman, J.R., G. Oldham (1975), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60 (2), 159-70.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics – Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1093-1105.
- Hines, S., Luna, K., Lofthus, J., Marquardt, M., Stelmokas, D. (2008). Becoming a High Reliability Organization: operational advice for Hospital leaders. *The Lewin Group*. Falls Church.

Hochwarter, A., Perrewe, L., Ferris, R. & Guercio, R. (1999). *Commitment* as an antidote to the tension and *turnover* consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 277-297.

Judge, A., & Bono, E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52, 383-416.

Kirschenbaum A. & Weisberg J. (2002). Employee's *turnover* intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23(1), pp.109-125.

Ladd, D. and Henry, R.A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: the role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30 No. 10, pp. 2028-49.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational *commitment*. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.

Miller, J. G. and Wheeler, K G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5): 465-478.

Mobley W. H., Griffeth R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979) 'Review and conceptual analysis of the employee *turnover* process. *Psychological Bulletin*, vol. 86 (3), pp.493-522.

NG, T., Sorensen, K. and Eby, L. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.

Pires, J. & Macêdo, K. (2006). Cultura Organizacional em obras públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.40 (1), 81-105.

Price, J. L., & Mueller, C. W. 1986. Absenteeism and *turnover* of hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press.

Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, General and Applied*, 80(1), 1-28.

Samuel, M. & Chipunza, C. (2009). Employee retention and *turnover*: using motivational variables as a panacea. Department of Industrial Psychology: University of Fort Hare. South Africa.

Sutherland, M. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. Unpublished Dcom. thesis. Johannesburg: *University of Johannesburg*.

Tang T. L. P., Kim J. W. & Tang D. S. H (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary *turnover*?. *Human Relations*, vol. 53(2), pp.213-245.

Tziner A. & Birati B. (1996). Assessing employee *turnover* costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, vol. 6(2), pp.113-122.

Vogus, T. and Welbourne, T. (2003). Structuring for High Reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, v.24, 877-903.

Wageman, R., Hackman, J., Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: development of an instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, nº41, 373.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A

Relatório de Entrevista de Saída 62

Anexo B

Avaliação da Cultura Organizacional 64

Anexo C

Questionário Índice Potencial Motivador 72

Anexo D

Questionário *High Reliability Organizations* 77

Anexo E

Questionário Trocas Líder-Membros 81

Anexo F

Questionário TDS (*Team Diagnostic Survey*) 83

Anexo G

Questionário Locus de Controlo 91

Anexo H

Questionário Intra e Extra-Papel 96

Anexo I

Questionário *Commitment* 98

Anexo A – Relatório de Entrevista de Saída



Relatório de Entrevista de Saída

CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING.

Identificação

Nome: _____ Grade: _____ Degrado: _____
 Antiguidade: _____ Data de Saída: ____/____/____

Capgemini	Novo Empregador
Melhor posição _____ <input type="checkbox"/>	_____ <input type="checkbox"/>
Condições salariais _____ <input type="checkbox"/>	_____ <input type="checkbox"/>
Identificação com a organização _____ <input type="checkbox"/>	_____ <input type="checkbox"/>
Ambiente de trabalho _____ <input type="checkbox"/>	_____ <input type="checkbox"/>
Equilíbrio trabalho/vida pessoal _____ <input type="checkbox"/>	_____ <input type="checkbox"/>
Oportunidades de desenvolvimento profissional _____ <input type="checkbox"/>	_____ <input type="checkbox"/>
Outros _____ <input type="checkbox"/>	_____ <input type="checkbox"/>

Novo Pacote Salarial	Novo Empregador
Inferior _____ <input type="checkbox"/>	Concorrente _____ <input type="checkbox"/>
Igual _____ <input type="checkbox"/>	Cliente _____ <input type="checkbox"/>
Superior até 10% _____ <input type="checkbox"/>	Serviço _____ <input type="checkbox"/>
Superior entre 10% a 25% _____ <input type="checkbox"/>	Negócio próprio _____ <input type="checkbox"/>
Superior em mais de 25% _____ <input type="checkbox"/>	Outro _____ <input type="checkbox"/>

Relacionamento com a Chefia	Relacionamento com os Colegas
Excelente _____ <input type="checkbox"/>	Excelente _____ <input type="checkbox"/>
Bom _____ <input type="checkbox"/>	Bom _____ <input type="checkbox"/>
Razoável _____ <input type="checkbox"/>	Razoável _____ <input type="checkbox"/>
Ruim _____ <input type="checkbox"/>	Ruim _____ <input type="checkbox"/>

Comentários do Colaborador

Capgemini é uma empresa de capital aberto listada na NYSE Euronext e na B3. Capgemini é uma empresa de capital aberto listada na NYSE Euronext e na B3. Capgemini é uma empresa de capital aberto listada na NYSE Euronext e na B3.



Comentários

Apreciação final

Assinaturas RH

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

Anexo B – Avaliação da Cultura Organizacional

Avaliação da Cultura Organizacional

Autor: Robert E. Quin

Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance

Data: 1998

Nº de Pag.: 8

Avaliação da Cultura Organizacional

Adaptado de

Robert E. Quinn

Beyond rational management:

mastering the paradoxes and competing

demands of high performance

(Capítulo 9, pp. 144 a 147)

Jossey-Bass Pub., S. Francisco, 1998

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 correr riscos.

- c) A organização C é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.
- d) A organização D está muito orientada para a competição. A maior preocupação consiste em o trabalho ser bem feito. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade.

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.
- c) O líder da organização C é normalmente designado como sendo um coordenador, um organizador ou um técnico eficiente.
- d) O líder da organização D é de uma maneira geral considerado como um grande diretor, produtivo e competitivo.

3. Princípio organizacional (distribua 100 pontos)

- a) A base sobre a qual se mantém a organização A, é a lealdade e a implicação. 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) Os princípios que regem a organização C são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.
- d) A preocupação com a produção e a consecução de objetivos, são os princípios fundamentais que regem a organização D. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado.

4. Clima organizacional (distribua 100 pontos).

- a) O clima da organização A é agradável e participativo. 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 caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros.
- d) O clima da organização D é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase à vitória sobre a concorrência.

5. 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 únicos e novos. É inovadora e possui produtos líderes de mercado.
- c) A organização C 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.
- d) A organização D determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objetivo chave consiste em ser o primeiro em relação á concorrência

6. 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.

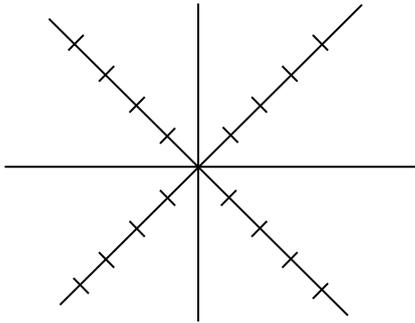
- c) O estilo de gestão na organização C é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade.
- d) O estilo de gestão na organização D é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho.

Tratamento de Resultados

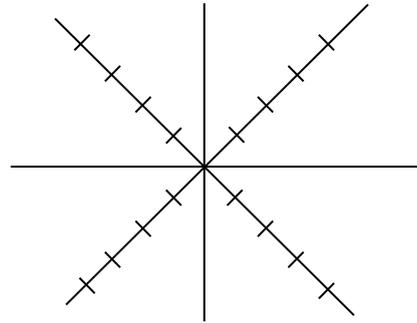
Para tratar os resultados do presente exercício, tenha em atenção que a alternativa (a) em todas as questões deve ser representada no quadrante superior esquerdo de cada matriz, a alternativa (b) deve ser representada no quadrante superior direito, a alternativa (c) deve ser desenhada no quadrante inferior esquerdo e a alternativa (d) no quadrante inferior direito. Cada eixo corresponde a 10 pontos.

Assinale no gráfico correspondente a cada dimensão cultural no quadro I a seguir apresentado, os pontos distribuídos a cada descrição. Nalguns casos, os traços podem ultrapassar a linha (quando, por exemplo, 60 ou 70 pontos são atribuídos a uma alternativa).

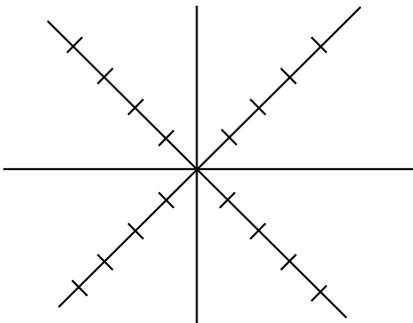
Quadro I – Dimensão da Cultura



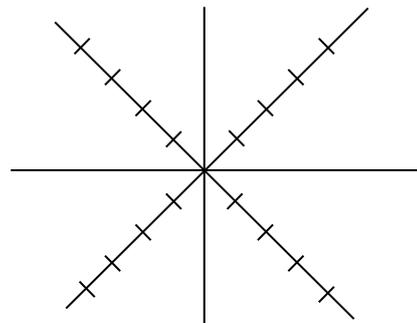
Características dominantes



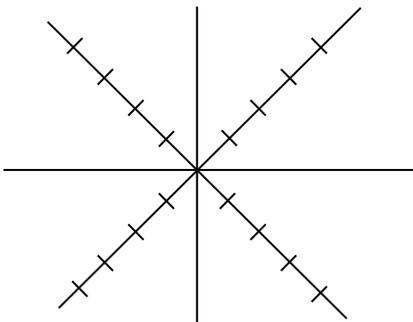
Liderança



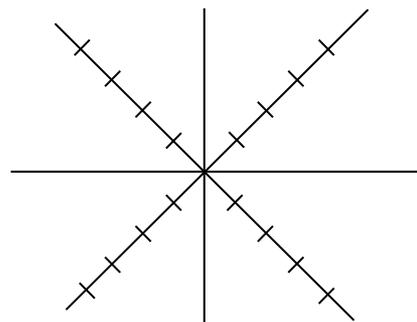
Princípios base



Clima



Critérios de sucesso

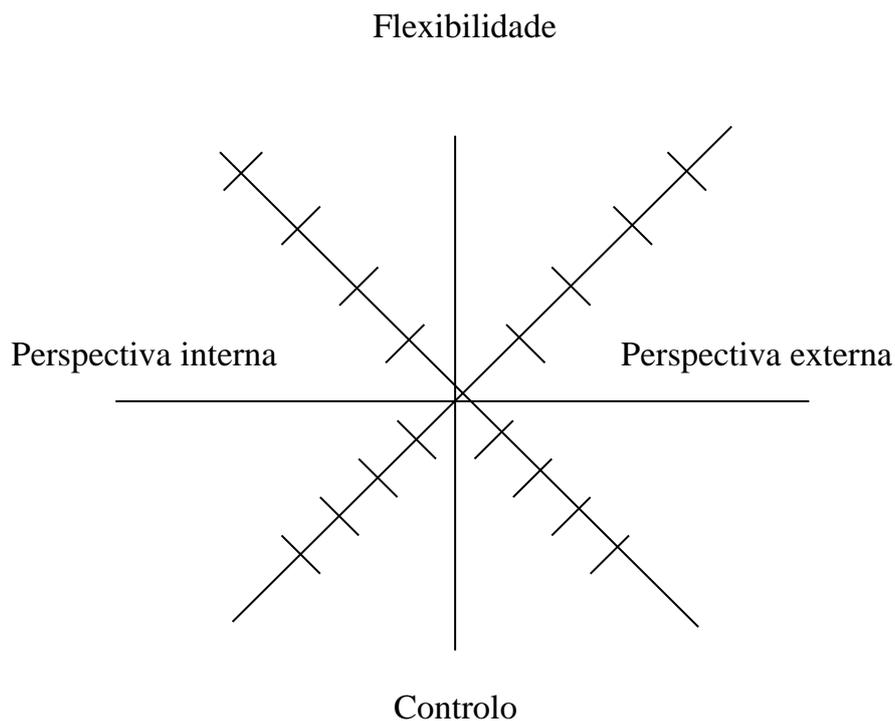


Estilo de gestão

Um perfil cultural global é estabelecido através da soma e média das alternativas a), das alternativas b), etc... Para cálculo da média, divide os resultados obtidos em cada alternativa, por seis (dimensões).

Desenhe o diagrama do perfil global no quadro II, a seguir apresentado. Como resultado, obtém-se uma figura com 4 lados, semelhante a uma estrela. Esta figura identifica os principais quadrantes da cultura da organização.

Quadro II – Perfil global da cultura



Caracterização do Perfil Pessoal

Para desenhar o seu próprio perfil deve proceder à transferência dos valores médios do quadro anterior para o diagrama a seguir apresentado e ligar os pontos através de linhas entre si.

Seguindo o exemplo a que nos temos vindo a referir, considere-se o valor médio de 5.5 para o papel de facilitador. Procure o papel de facilitador no diagrama e localiza o ponto aí marcado com o número 5 e faça uma marca entre o segundo e o terceiro círculos, a contar da esquerda. Repita o processo indicado para cada um dos outros resultados.

Anexo C – Questionário Índice Potencial Motivador

Índice Potencial Motivador

(IPM)

INSTRUÇÕES

Este questionário pretende ajudar a encontrar um modo mais eficiente de desenhar os sistemas de trabalho, recolhendo para o efeito informação acerca da maneira como as pessoas reagem a vários tipos de trabalhos.

Nas páginas seguintes irá encontrar diferentes questões acerca do seu trabalho. No início de cada secção encontrará instruções específicas. Por favor leia com atenção. As questões foram formuladas para obter a perceção e as reações que tem do seu trabalho. As suas respostas individuais serão confidenciais. Por favor responda a cada uma delas com a maior honestidade e franqueza possível.

Secção I

Com esta secção pretende-se que descreva o seu trabalho o mais objetivamente possível. Por favor não mostre nesta parte do questionário o quanto gosta ou não gosta do seu trabalho. Tente apenas responder com o máximo de rigor.

1. Até que ponto o desempenho do seu trabalho requer que trabalhe com outras pessoas (clientes ou colegas dentro da organização)?

1	2	3	4	5	6	7
<u>Muito pouco</u> : o contacto com outras pessoas não é necessário para o desempenho das minhas funções.			<u>Moderadamente</u> : é necessário algum contacto com terceiros.		<u>Muito</u> : lidar com outras pessoas é absolutamente necessário para o desempenho do meu trabalho.	

2. O seu trabalho tem um carácter autónomo, ou seja, em que medida é que o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha?

1	2	3	4	5	6	7
<u>Muito pouca autonomia</u> : no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito.			<u>Autonomia Moderada</u> : muitas coisas estão predefinidas, mas posso decidir algumas coisas em relação ao meu trabalho.		<u>Muita Autonomia</u> : o trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.	

3. O trabalho que desempenha tem princípio, meio e fim? Isto é, o seu trabalho perfaz um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas seus ou por maquinaria automatizada?

1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado do meu trabalho não poderá ser visto no produto ou serviço final.		O meu trabalho representa uma parte significativa de todo o processo. A minha contribuição é identificável nos resultados.			O meu trabalho perfaz um todo; do princípio ao fim. Os resultados da minha atividade são facilmente identificáveis no produto ou serviço final.	

4. Nas funções que desempenha existe variedade? O seu trabalho é variado ao ponto de necessitar que use diversos talentos e aptidões para o seu desempenho?

1	2	3	4	5	6	7
Existe pouca variedade. Desempenho sobretudo funções rotineiras e repetitivas.		Variedade moderada.			Muita variedade; o desempenho do meu trabalho requer que use vários talentos e aptidões para resolver diferentes questões.	

5. Em termos gerais, que significância ou importância tem o seu trabalho? O resultado do seu trabalho afeta de maneira significativa o bem-estar de outras pessoas?

1	2	3	4	5	6	7
Não é muito significativo; os resultados do meu trabalho não têm efeitos de maior para outras pessoas.		Significância moderada.			Muito significativo; os resultados do meu trabalho podem influenciar de várias formas outras pessoas.	

6. É frequente os seus superiores ou colegas lhe dizerem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Não; quase nunca me dizem se estou a fazer um bom trabalho.		Moderadamente. Por vezes recebo algum “feedback” nesse sentido mas nem sempre.			É muito frequente. As chefias ou os colegas fornecem-me um “feedback” constante acerca do meu bom desempenho.	

7. O trabalho em si dá-lhe algumas pistas acerca da sua performance (a parte do “feedback” que receba de superiores ou colegas)?

1	2	3	4	5	6	7
Muito poucas; o próprio trabalho que desempenho está concebido de maneira a nunca descobrir se o estou a desempenhar eficientemente.		Moderadamente; por vezes encontro “feedback” no simples desempenho do meu trabalho, por vezes, não.			Muitas vezes; o trabalho está concebido de maneira a que eu receba um “feedback” quase constante à medida que o desempenho.	

Secção II

Em baixo encontra uma lista de frases que podem ser usadas para descrever um trabalho. Deverá indicar se cada frase é uma descrição correta ou incorreta do seu trabalho.

Uma vez mais, tente ser o mais objetivo possível que conseguir, independentemente de gostar ou não do trabalho que desempenha.

Escreva um número no espaço em branco segundo a seguinte escala:

Esta afirmação descreve corretamente o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente incorreto	Grande parte está incorreto	Ligeiramente incorreto	Não tenho a certeza	Ligeiramente correto	Grande parte está correto	Totalmente correto

___ 1. O meu trabalho requer que eu ponha em prática algumas capacidades elevadas.

___ 2. O meu trabalho requer muito trabalho de cooperação com outras pessoas.

___ 3. O meu trabalho não me permite (pela maneira como foi concebido) desempenhar o processo “produtivo” do princípio ao fim.

___ 4. O simples desempenho das funções inerentes ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para perceber se o estou a fazer corretamente.

- ___ 5. O meu trabalho é bastante simples e repetitivo.
- ___ 6. O meu trabalho pode ser desempenhado adequadamente por uma pessoa sozinha, sem ter de consultar outras pessoas.
- ___ 7. Os meus colegas e superiores quase nunca me dizem que estou a fazer um bom trabalho.
- ___ 8. Os resultados do meu trabalho podem afetar muitas outras pessoas.
- ___ 9. O trabalho não me dá oportunidade para usar da minha iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar.
- ___ 10. Os supervisores dizem-me muitas vezes quando acham que estou a fazer um bom trabalho.
- ___ 11. O meu trabalho dá-me a oportunidade de acabar o que comecei.
- ___ 12. O meu trabalho em si dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho.
- ___ 13. O meu trabalho proporciona-me uma independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho.
- ___ 14. O meu trabalho não é muito importante para o coletivo.

Pontuação

1. Efetuar a média dos valores para cada uma das 5 características do trabalho a seguir descritas:

Variedade de Atividades

Secção I: **4**

Secção II: **1; 5r** (pontuação inversa - i.e., subtrair ao número da resposta 8)

Identidade da Tarefa

Secção I: **3**

Secção II: **11; 3r** (pontuação inversa)

Significado da Tarefa

Secção I: **5**

Secção II: **8; 14r** (pontuação inversa)

Autonomia

Secção I: **2**

Secção II: **13; 9r** (pontuação inversa)

Feedback

Secção I: **7**

Secção II: **4; 12r** (pontuação inversa)

2. Efetuar o cálculo do IPM de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{IPM} = \frac{\text{Variedade de Actividades} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da Tarefa}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

3

Anexo D – Questionário *High Reliability Organizations*

HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS

Identifique uma organização ou uma unidade organizacional. Coloque à frente o valor de 1 a 7, de acordo com o seu nível de concordância.

- 1- O ambiente de trabalho incentiva a que se escondam os erros e enganos.
- 2-Cometer um erro é, muitas vezes, considerado em desfavor de quem o comete.
- 3-As pessoas têm pouca iniciativa para resolverem os problemas inesperados que ocorrem.
- 4-Muitas vezes melhoramos os nossos procedimentos e atuações depois da análise das falhas detectadas.
- 5-Nesta organização é difícil ocultar erros de qualquer género.
- 6-As pessoas tomam normalmente a iniciativa de relatarem erros com consequências significativas.
- 7-Os gestores procuram e encorajam o relato desses erros.
- 8-As pessoas sentem-se incentivadas a falar aos superiores sobre os problemas.
- 9-As pessoas são recompensadas se detectarem problemas, enganos, erros ou falhas.
- 10-Especialmente para as pessoas da “linha da frente”(os que contactam diretamente com os clientes), há sempre alguém disponível com capacidade para atuar, caso surjam problemas.
- 11-As pessoas estão sempre à procura de *feedback* sobre coisas que não estão a correr bem.
- 12-Temos acesso a recursos extra, caso surjam acontecimentos inesperados.
- 13-Esta organização encoraja as pessoas a assumirem desafios.
- 14-As pessoas desta organização caracterizam-se pela capacidade de aplicarem as suas competências de modos inovadores.

15-Há uma preocupação em contribuir para o desenvolvimento das competências das pessoas.

16-As pessoas da organização valorizam mais o conhecimento e a experiência do que o estatuto, ou posição hierárquica.

17-As pessoas estão empenhadas em aprender a fazer cada vez melhor o seu trabalho.

18-Se algo inesperado acontece, a pessoa mais qualificada, independentemente do estatuto hierárquico, toma as decisões.

19-Há nesta organização muita atenção e preocupação, com o que possa surgir de inesperado.

20-As pessoas sentem-se responsáveis para que a organização não falhe.

21-Há um largo consenso, entre os membros da organização sobre a maneira como as coisas podem correr mal.

22-As pessoas nesta organização não facilitam, relativamente a processos e procedimentos que possam afetar a fiabilidade do serviço.

23-Quando algo inesperado acontece, as pessoas estão mais preocupadas em ouvir e efetuarem uma análise completa da situação, do que defenderem o seu próprio ponto de vista.

24-As pessoas ouvem cuidadosamente; é raro que o ponto de vista de alguém não seja considerado.

25-As pessoas são encorajadas a expressar diferentes visões do mundo.

26-As pessoas, por vezes, não efectuam os procedimentos e controles necessários, de modo a simplificar o funcionamento das operações.

Preocupação com a falha

19	20	21	Média

Relutância em simplificar

22	26 (r)	Média

Sensibilidade às operações

10	11	12	Média

Comprometimento com a resiliência

13	14	15	Média

Deferência com a competência

16	18	Média

Cultura de Reporting

5	6	Média

Cultura justa

1r	2r	7	8	9	Média

Cultura Flexível

3	24	25	Média

Cultura de Aprendizagem

4	17	23	Média

Anexo E – Questionário Trocas Líder-Membros

TROCAS LÍDER-MEMBROS

As perguntas seguintes descrevem as relações que estabelecem com o seu chefe direto. Usando a escala seguinte, indique por favor em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando a sua escolha na coluna da direita.

	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7						
ESCALA													
1.	Eu gosto bastante do meu chefe como pessoa						1	2	3	4	5	6	7
2.	O meu chefe é o tipo de pessoas que gostaríamos de ter como amigo						1	2	3	4	5	6	7
3.	É divertido trabalhar com o meu chefe						1	2	3	4	5	6	7
4.	O meu chefe defende-me perante um superior, mesmo sem conhecimento completo da questão						1	2	3	4	5	6	7
5.	Se eu fosse “atacado” por outros, o meu chefe sairia em minha defesa						1	2	3	4	5	6	7
6.	O meu chefe defender-me-ia perante outros se eu cometesse um erro não propositado						1	2	3	4	5	6	7
7.	Faço trabalho para o meu chefe que vai para além do que está especificado nas minhas funções						1	2	3	4	5	6	7
8.	Estou disposto a esforçar-me para além do normal para atingir os objetivos de trabalho do meu chefe						1	2	3	4	5	6	7
9.	Não me importo de dar o meu máximo pelo meu chefe						1	2	3	4	5	6	7
10.	Estou impressionado com os conhecimentos que o meu chefe tem do seu trabalho						1	2	3	4	5	6	7
11.	Respeito o conhecimento e a competência profissional do meu chefe						1	2	3	4	5	6	7
12.	Admiro a capacidade profissional do meu chefe						1	2	3	4	5	6	7
13.	Eu e o meu chefe temos uma relação de troca						1	2	3	4	5	6	7
14.	Não preciso especificar as condições exatas para saber que o meu chefe me retribuirá um favor						1	2	3	4	5	6	7
15.	Se eu fizer algo pelo meu chefe, provavelmente ele irá retribuir						1	2	3	4	5	6	7
16.	Tenho uma situação equilibrada com o meu chefe no que respeita o que um dá ao outro						1	2	3	4	5	6	7
17.	O meu chefe retribui os meus esforços						1	2	3	4	5	6	7
18.	A minha relação com o meu chefe caracteriza-se por um equilíbrio entre dar e receber						1	2	3	4	5	6	7

19. Quando me esforço no meu trabalho, o meu chefe retribui

1 2 3 4 5 6 7

LMX-MDM (Liden and Maslyn; 1998, P 1 a P12;) **LMSX** (Bernerth et al. , 2007, P13 a P19)

Afeto	Lealdade	Contribuição	Respeito Profiss.	Troca social
P1 _____	P4 _____	P7 _____	P10 _____	P13 _____
P2 _____	P5 _____	P8 _____	P11 _____	P14 _____
P3 _____	P6 _____	P9 _____	P12 _____	P15 _____
				P16 _____
				P17 _____
				P18 _____
				P19 _____
Σ: _____	Σ: _____	Σ: _____	Σ: _____	Σ: _____
Média: _____	Média: _____	Média: _____	Média: _____	Média: _____

Aneno F – Questionário TDS

TDS

Apresentam-se em seguida algumas afirmações relacionadas com a sua equipa e respectiva finalidade/objetivos/maneira de trabalhar. Indique, por favor, em que medida cada um destas afirmações descreve a sua equipa de forma correta. Tente ser tão objectivo quanto possível, independentemente de gostar ou não de pertencer a esta equipa. *Em que medida as seguintes afirmações descrevem a sua equipa de forma correta:*

Muito incorreta

Algo incorreta

Neutro

Algo correta

A. EQUIPA REAL

20.	A pertença à equipa é clara – todos sabem quem lhe pertence ou não	1	2	3	4	5
21.	Há tantas incertezas sobre quem pertence ou não à equipa que seria quase impossível criar uma lista dos seus membros	1	2	3	4	5
22.	Toda a gente que conhece esta equipa poderia identificar os seus membros pelo nome	1	2	3	4	5
23.	Entram e saem pessoas nesta/desta equipa constantemente	1	2	3	4	5
24.	Esta equipa é bastante estável, com pequenas mudanças dos seus membros	1	2	3	4	5
25.	Os membros desta equipa têm as suas funções próprias, com pouca necessidade de trabalhar em conjunto	1	2	3	4	5
26.	Gerar o resultado/produto desta equipa requer muita coordenação e comunicação entre os seus membros	1	2	3	4	5
27.	Os membros desta equipa dependem em grande medida uns dos outros para que o trabalho da equipa seja realizado	1	2	3	4	5

B. DIREÇÃO MOBILIZADORA

1.	Existe uma grande incerteza e ambiguidade sobre o que esta equipa deve realmente realizar	1	2	3	4	5
2.	Os objetivos da equipa estão especificados tão claramente que todos os seus membros sabem exactamente qual é o propósito da equipa	1	2	3	4	5
3.	Os objetivos da equipa são tão desafiantes que os seus membros têm que se empenhar mesmo para os atingir	1	2	3	4	5
4.	Os objetivos da equipa não são especialmente desafiantes	1	2	3	4	5
5.	Os objetivos desta equipa não têm qualquer impacto em outras entidades	1	2	3	4	5
6.	Os objetivos desta equipa têm fortes consequências naqueles para quem a	1	2	3	4	5

equipa trabalha

C. ESTRUTURA POTENCIADORA

1. Esta equipa é maior do que deveria ser	1	2	3	4	5
2. Esta equipa tem membros a menos para o trabalho que tem de realizar	1	2	3	4	5
3. A equipa tem o número exacto de elementos para atingir os seus objetivos	1	2	3	4	5
4. Os membros desta equipa são demasiado diferentes entre si para que possam trabalhar bem em conjunto	1	2	3	4	5
5. Esta equipa não tem um leque de experiências e pontos de vista suficientemente amplo para atingir os seus objetivos	1	2	3	4	5
6. Esta equipa tem a combinação ideal de membros - um conjunto de pessoas diverso, que aportam perspetivas e experiências diferentes	1	2	3	4	5
7. Os membros desta equipa têm talento e experiências mais do que suficientes para fazer o tipo de trabalho que fazemos	1	2	3	4	5
8. Os membros desta equipa têm as competências específicas necessárias para trabalhar em equipa	1	2	3	4	5
9. Alguns membros desta equipa não têm as competências necessárias para fazer a parte do trabalho que lhe corresponde	1	2	3	4	5
10. Fazemos uma parte do trabalho identificável, que forma um todo/um conjunto	1	2	3	4	5

Muito incorreta	Algo incorreta	Neutro	Algo correta	Muito correta
1	2	3	4	5

11. A nossa equipa faz uma parte do trabalho tão pequena que se torna difícil identificar a nossa contribuição para o conjunto	1	2	3	4	5
12. O trabalho desta equipa tem um significado próprio	1	2	3	4	5
13. O trabalho desta equipa deixa pouco espaço para a iniciativa ou juízos	1	2	3	4	5
14. O trabalho que fazemos exige que a equipa tome decisões sobre a forma de o realizar	1	2	3	4	5
15. A realização do trabalho desta equipa gera, por si mesmo, feedback sobre o modo como o estamos a fazer	1	2	3	4	5
16. O trabalho em si mesmo não proporciona feedback de confiança sobre o desempenho da equipa	1	2	3	4	5
17. A única forma que temos de saber se estamos a trabalhar bem é pedir a outras	1	2	3	4	5

pessoas da organização que nos digam						
18.	Os limites sobre o comportamento dos membros da equipa são vagos/pouco claros	1	2	3	4	5
19.	Nesta equipa está claro quais são os comportamentos aceitáveis e os não aceitáveis	1	2	3	4	5
20.	Os membros desta equipa estão de acordo sobre o modo como se espera que os seus elementos se comportem	1	2	3	4	5

D. CONTEXTO ORGANIZACIONAL APOIANTE

1.	Nesta organização vale a pena uma equipa ter um desempenho excelente	1	2	3	4	5
2.	Mesmo as equipas que fazem um trabalho especialmente bom não são reconhecidas ou recompensadas pela organização	1	2	3	4	5
3.	Esta organização reconhece e reforça as equipas que têm um bom desempenho	1	2	3	4	5
4.	Nesta organização os membros das equipas acedem facilmente a dados ou a previsões de que necessitam para realizar seu trabalho	1	2	3	4	5
5.	Esta organização retém/não difunde informação que pode afetar os planos de trabalho das equipas	1	2	3	4	5
6.	Nesta organização as equipas podem obter todas as informações de que necessitem para planear o seu trabalho	1	2	3	4	5
7.	Nesta organização as equipas têm que se “desenvencilhar” com os conhecimentos que os seus membros possuem (não está disponível formação e suporte adicional)	1	2	3	4	5
8.	Quando surge algum problema com que os membros das equipas não sabem lidar, é fácil obter a formação ou o aconselhamento técnico de que necessitam	1	2	3	4	5
9.	Nesta organização, as equipas não recebem formação adequada para o trabalho que têm que realizar	1	2	3	4	5
10.	As equipas desta organização podem rapidamente aceder aos recursos materiais de que necessitam para fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5
11.	A escassez de recursos é um problema real para as equipas desta organização	1	2	3	4	5

E. COACHING ESPECIALIZADO DISPONÍVEL

1. Quando procuram ajudar uma equipa, líderes de equipa diferentes focalizam-se em aspetos também diferentes. Assim, coloque um “1” na atividade à qual o seu líder de equipa presta mais atenção. Em seguida coloque um “2” na atividade seguinte que recebe mais atenção por parte do líder da equipa e assim sucessivamente para as quatro atividades.

	Treinar individualmente os membros da equipa,
	Ajudar os membros da equipa a aprenderem a trabalhar em conjunto de forma eficaz
	Criar adequadamente a equipa – clarificar os objetivos, escolher os membros, estruturar o trabalho, clarificar expectativas, etc.
	Gerir a “fronteira” da equipa – obter recursos, garantir assistência externa, remover obstáculos, etc.

Muito incorreta	Algo incorreta	Neutro	Algo correta	Muito correta
1	2	3	4	5

2.	Quando os membros das equipas têm problemas a trabalhar em conjunto, não há ninguém disponível para os ajudar	1	2	3	4	5
3.	Nesta organização, as equipas têm acesso a “coaches” que os ajudam a aprender com os seus fracassos e sucesso	1	2	3	4	5
4.	Nesta organização há peritos em <i>coaching</i> disponíveis para as equipas	1	2	3	4	5

Nunca	Raramente	Por vezes	Muitas vezes
1	2	3	4

O líder da equipa...

5.	...ajuda a equipa a desenvolver um elevado compromisso com os seus objetivos	1	2	3	4
6.	...ajuda a equipa a manter os seus membros motivados	1	2	3	4
7.	...trabalha com a equipa no sentido de desenvolver a melhor abordagem possível ao trabalho a realizar	1	2	3	4
8.	...mantém a equipa alerta para qualquer coisa que implique uma mudança na estratégia de trabalho	1	2	3	4

9.	...ajuda os membros da equipa a aprenderem uns com os outros e com as experiências de trabalho da equipa	1	2	3	4
10.	...ajuda a equipa a identificar e a usar da melhor maneira os talentos de cada um dos seus membros	1	2	3	4
11.	...dá feedback positivo quando a equipa atua bem ou tem um bom desempenho	1	2	3	4
12.	...quando necessário dá feedback no sentido de corrigir o que está mal	1	2	3	4
13.	...elogia e critica de maneira não adequada ou indesejada	1	2	3	4
14.	...ajuda os membros a resolverem quaisquer conflitos que possam surgir entre eles	1	2	3	4
15.	... ajuda os membros da equipa a trabalharem no sentido de melhorarem as relações entre eles	1	2	3	4
16.	...gere os detalhes do conteúdo e dos processos das reuniões da equipa	1	2	3	4
17.	...dá instruções detalhadas à equipa sobre a melhor maneira de esta resolver os seus problemas	1	2	3	4
18.	...diz à equipa tudo aquilo que ela está a fazer mal	1	2	3	4

Os membros da equipa...

19.	... tomam iniciativas no sentido de promover na equipa elevados níveis de motivação e empenhamento	1	2	3	4
20.	... tomam iniciativas no sentido de garantir que a equipa desenvolve e usa a melhor abordagem possível ao seu trabalho	1	2	3	4
21.	... tomam iniciativas no sentido de ajudar a equipa a criar e a usar bem os conhecimentos e competências dos seus membros	1	2	3	4
22. tomam iniciativas no sentido de resolver construtivamente quaisquer conflitos ou problemas que surjam entre os membros	1	2	3	4
23.	...dizem aos outros membros da equipa o que estes devem fazer e o modo como o devem fazer	1	2	3	4

Muito incorreta	Algo incorreta	Neutro	Algo correta	Muito correta
1	2	3	4	5

F. CRITÉRIOS PROCESSUAIS DE EFICÁCIA DA EQUIPA

1.	Os membros demonstram o seu empenhamento na equipa esforçando-se mais e dando tempo adicional para a ajudar a ser bem sucedida	1	2	3	4	5
2.	Os membros da equipa estão altamente motivados para o sucesso da equipa	1	2	3	4	5
3.	Alguns membros da equipa não fazem a sua parte do total do trabalho a fazer	1	2	3	4	5
4.	A equipa apresenta formas inovadoras de realizar o trabalho que acabam por se revelar ser exactamente o que era preciso	1	2	3	4	5
5.	A nossa equipa costuma cair em rotinas sem sentido, sem prestar atenção às mudanças que possam ter ocorrido na situação	1	2	3	4	5
6.	A minha equipa mostra grandes dificuldades em concretizar os planos feitos para continuar com os trabalhos	1	2	3	4	5
7.	O levar a sério as ideias dos membros da equipa depende mais de quem é a pessoa do que o que ela realmente sabe	1	2	3	4	5
8.	Os membros da nossa equipa partilham com os outros os seus conhecimentos e o que sabem fazer	1	2	3	4	5
9.	A nossa equipa é particularmente competente a captar as lições que podem ser aprendidas com as experiências de trabalho	1	2	3	4	5

G. PROCESSOS SOCIAIS NA EQUIPA

1.	Existe muito desconforto entre os membros desta equipa	1	2	3	4
		5			
2.	Quanto mais trabalhamos juntos, pior fazemos o nosso trabalho	1	2	3	4
		5			
3.	O trabalho em conjunto dá energia e moraliza os membros da nossa equipa	1	2	3	4
		5			
4.	Sempre que alguém tenta alertar um membro da equipa com um comportamento não aceitável, as coisas parecem piorar em vez de melhorar	1	2	3	4
		5			
5.	As minhas relações com os outros membros da equipa são tensas	1	2	3	4
		5			
6.	Eu gosto muito de falar e de trabalhar com os meus colegas de equipa	1	2	3	4
		5			
7.	A possibilidade de conhecer os meus colegas é uma das melhores partes de trabalhar nesta equipa	1	2	3	4
		5			

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo
1	2	3	4

H. APRENDIZAGEM E BEM-ESTAR INDIVIDUAL

1. Sinto verdadeira satisfação pessoal quando a nossa equipa faz um bom trabalho	1	2	3	4	5
2. Sinto-me mal quando a nossa equipa teve um desempenho fraco	1	2	3	4	5
3. A maneira como me sinto não é de maneira nenhuma afetada pelo desempenho da minha equipa	1	2	3	4	5
4. Se a minha equipa fez um bom trabalho, sinto que eu fiz um bom trabalho	1	2	3	4	5
5. Aprendo muito com o trabalho que faço nesta equipa	1	2	3	4	5
6. A minha criatividade e iniciativa são reprimidas por esta equipa	1	2	3	4	5
7. Trabalhar nesta equipa melhora as minhas competências e conhecimentos	1	2	3	4	5
8. Gosto do tipo de trabalho que fazemos nesta equipa	1	2	3	4	5
9. Trabalhar nesta equipa é uma frustração	1	2	3	4	5
10. De um modo geral, estou muito satisfeito com esta equipa	1	2	3	4	5

APURAMENTO DE RESULTADOS

Dimensão e sub-dimensão	Itens	Média
EQUIPA REAL		
Delimitada	$A1+A2(R)+A3=$	
Estável	$A4(R)+A5=$	
Interdependente	$A6(R)+A7+A8=$	
DIREÇÃO MOBILIZADORA		
Clara	$B1(R)+B2=$	
Desafiante	$B3+B4(R)=$	
Consequente	$B5(R)+B6=$	
ESTRUTURA POTENCIADORA		
Composição da equipa		
Dimensão	$C1(R)+C2(R)+C3=$	
Diversidade	$C4(R)+C5(R)+C6=$	
Competências	$C7+C8+C9(R)=$	
Desenho do trabalho da equipa		
Tarefa no seu conjunto	$C10+C11(R)+C12=$	
Autonomia/julgamento	$C13(R)+C14=$	
Conhecimento dos resultados	$C15+C16(R)+C17(R)=$	
Normas grupais	$C18(R)+C19+C20=$	
CONTEXTO ORGANIZACIONAL APOIANTE		
Recompensas/reconhecimento	$D1+D2(R)+D3=$	

Informação	D4+D5(R)+D6=	
Educação/consultoria	D7(R)+D8+D9(R)=	
Recursos materiais	D10+D11(R)=	
COACHING ESPECIALIZADO DISPONÍVEL		
Disponibilidade de <i>coaching</i> para a equipa		
Foco da atenção do líder	E1 (ranking da alternativa 2)	
Disponibilidade de <i>coaching</i>	E2(R)+E3+E4=	
Extensão e foco do <i>coaching</i> da equipa pelo líder		
<i>Coaching</i> focado na tarefa	E5+E6+E7+E8+E9+E10=	
<i>Coaching</i> operante	E11+E12+E13(R)=	
<i>Coaching</i> interpessoal	E14+E15=	
Directivas inúteis	E16+E17+E18=	
Extensão e foco do <i>coaching</i> da equipa pelos pares		
<i>Coaching</i> dos pares focado na tarefa	E19+ E20+E21 =	
<i>Coaching</i> dos pares interpessoal	E22 =	
Directivas inúteis dos pares	E23=	
CRITÉRIOS PROCESSUAIS DE EFICÁCIA DA EQUIPA		
Critérios relacionados com o esforço	F1+F2+F3(R)=	
Critérios relacionados com a estratégia	F4+F5(R)+F6(R) =	
Critérios relac. com conhecimento e competências	F7(R)+F8+F9=	
PROCESSOS SOCIAIS DA EQUIPA		
Qualidade da interação na equipa	G1(R)+G2(R)+G3+G4(R)=	
Satisfação com as relações na equipa	G5(R)+G6+G7=	
APRENDIZAGEM E BEM-ESTAR INDIVIDUAL		
Motivação intrínseca	H1+H2+H3(R)+H4=	
Satisfação com as oportunidades de crescimento	H5+H6(R)+H7=	
Satisfação geral	H8+H9(R)+H10=	

TIPO DE EQUIPA (caracterização-seccção C)

- **Equipa auto-governada:** sim nas alternativas 1, 2 e 4 e não na 3
- **Equipa profissional:** sim na alternativa 4 e não nas restantes
- **Equipa auto-configurada:** sim nas alternativas 1, 2 e 3 não na 4
- **Equipa auto-dirigida:** sim na alternativa 1 e não nas restantes
- **Equipa gerida:** não em todas as alternativas
- **Equipa híbrida:** outras situações

Anexo G – Questionário Locus de Controle

QUESTIONÁRIO
“LOCUS DE CONTROLO”
Escala de Rotter

Adaptado de:

Rotter, J. B. (1966).

“Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.”

Psychological Monographs, 80, 609.

Este questionário pretende avaliar a forma como você acredita poder controlar os acontecimentos que o afetam na sua vida e no seu trabalho.

Para cada pergunta tem duas alternativas de resposta, devendo assinalar com um círculo a alternativa que lhe parecer mais de acordo com aquilo que sente.

1.a. Muitas das coisas infelizes que acontecem na vida das pessoas são em parte devidas à má sorte

1.b. Os infortúnios das pessoas resultam dos erros que cometem.

2.a. Uma das razões principais porque existem guerras é porque as pessoas não dedicam suficiente interesse à política.

2.b. Haverá sempre guerras, por muito que as pessoas tentem impedi-las.

3.a. Há sempre uma altura na vida em que as pessoas recebem o respeito que lhes é devido.

3.b. Infelizmente, o valor dum indivíduo é muitas vezes sub valorizado por muito que ele se esforce.

4.a. A ideia de que os professores são injustos com os alunos é um disparate.

4.b. A maior parte dos estudantes não se apercebe até que ponto as suas classificações são influenciadas por acontecimentos acidentais.

5.a. Sem as oportunidades certas, não se pode ser um líder eficaz.

5.b. Pessoas capazes, que falharam como líderes, não tiraram vantagens das oportunidades que lhes surgiram.

6.a. Por muitos que você se esforce, algumas pessoas nunca irão gostar de si.

6.b. Pessoas que não conseguem que os outros gostem delas, não sabem como se relacionar com os outros.

7.a. Muitas vezes acho que o que tiver de acontecer, acontecerá.

7.b. Confiar no destino nunca se revelou para mim tão eficaz quanto tomar uma decisão para a resolução de uma situação.

8.a. No caso de um estudante bem preparado raramente, se é que alguma vez, existe um teste injusto.

8.b. Muitas vezes, as questões dos exames têm tão pouco a ver com a matéria lecionada que é inútil estudar.

9.a. Ter sucesso é questão de trabalho esforçado, a sorte tem pouco ou nada a ver com isso.

9.b. Ter um bom emprego depende de estar no local certo na altura certa.

10.a. O cidadão comum pode ter influência nas decisões governamentais.

10.b. Este mundo é governado por um punhado de pessoas que detêm o poder e há pouco que o indivíduo comum possa fazer acerca disso.

11.a. Quando faço planos tenho quase a certeza de os conseguir levar avante.

11.b. Nem sempre é sensato planear de avanço porque muitas coisas acabam, de qualquer forma, por ser uma questão de boa ou má sorte.

12.a. No meu caso, conseguir o que quero tem pouco ou nada a ver com a sorte.

12.b. Muitas vezes mais valia decidir o que fazer atirando uma moeda ao ar.

13.a. Conseguir o lugar de chefia depende muitas vezes da sorte que se teve de estar no sítio certo em primeiro lugar.

13.b. Levar os outros a fazer a coisa certa depende das nossas capacidades. A sorte tem pouco ou nada a ver com isso.

14.a. No que diz respeito aos assuntos da política mundial a maior parte de nós é vítima de forças que não entendemos nem controlamos.

14.b. Ao tomar parte ativa nos assuntos sociais e políticos as pessoas podem controlar os acontecimentos no mundo.

15.a A maior parte das pessoas não entende o quanto as suas vidas são controladas por acontecimentos acidentais.

15.b. A "sorte" não existe.

16.a É difícil perceber se uma pessoa gosta genuinamente de nós ou não.

16.b. O número de amigos que se tem depende de quão boa pessoa se é.

17.a. A longo prazo as coisas más que nos acontecem são contrabalançadas pelas boas.

17.b. A maior parte dos infortúnios resultam da falta de capacidade, ignorância, preguiça ou da conjugação de todos estes fatores.

18.a. Com esforço suficiente podemos extinguir a corrupção política

18.b. É difícil as pessoas conseguirem ter algum controlo sobre os que os políticos fazem.

19.a. Muitas vezes não consigo perceber como é que os professores dão as notas que dão.

19.b Há um relação direta entre o que se estuda e as notas que se obtêm.

20.a Muitas vezes sinto que tenho pouca influência sobre as coisas que me acontecem.

20.b. É impossível para mim acreditar que a sorte ou acaso tenha um papel importante na minha vida

21.a. As pessoas estão sozinhas porque não tentam ser amáveis.

21.b. Não serve de muito esforçarmo-nos demasiado por agradar aos outros; se não gostam, gostassem.

22.a. O que me acontece é da minha responsabilidade.

22.b. Algumas vezes sinto que não tenho controlo suficiente sobre o rumo que a minha vida está a tomar

23.a. A maior parte das vezes não percebo porque é que os políticos se comportam da forma como se comportam.

23.b. A longo prazo as pessoas são responsáveis pela má governação quer a nível nacional quer a nível local.

Muito obrigado pela sua colaboração!

LOCUS DE CONTROLO - CLASSIFICAÇÃO

Marque **1 ponto** por cada um dos seguintes resultados

- | | |
|--------------|--------------|
| 1.a. | 13.a. |
| 2.b. | 14.a. |
| 3.b. | 15.a. |
| 4.b. | 16.a. |
| 5.a. | 17.a. |
| 6.a. | 18.b. |
| 7.a. | 19.a. |
| 8.b. | 20.a. |
| 9.b. | 21.b. |
| 10.b. | 22.b. |
| 11.b. | 23.a. |
| 12.b. | |

Alta pontuação = Locus de Controlo Externo

Baixa pontuação = Locus de Controlo Interno

Locus de Controlo é definido como o nível a que os indivíduos acreditam conseguir controlar os acontecimentos que os afetam.

Indivíduos com elevado Locus de Controlo Interno (LCI) acreditam que os eventos resultam primariamente das suas próprias atitudes e ações.

Aqueles que possuem elevado Locus de Controlo Externo (LCE) acreditam que outros mais poderosos que eles, o destino ou o acaso são os determinantes primários dos acontecimentos.

Os que possuem alto LCI têm melhor controlo das suas atitudes e tendem a exibir maior participação política dos que os LCE; têm maior probabilidade de tentar influenciar os outros e de acreditar que os seus esforços serão bem sucedidos. São também mais ativos na procura de informação e conhecimento acerca da sua situação.

Anexo H – Questionário Intra e Extra-Papel**Questionário Intra e Extra-Papel**

Expresse a sua opinião assinalando a sua resposta com o X, tendo por base a escala baixo apresentada. Não existem respostas certas ou erradas.

Itens		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Sigo corretamente as tarefas principais do meu trabalho					
2	Adapto-me bem à mudança na execução das tarefas mais importantes					
3	Crio melhores métodos para a execução das minhas principais tarefas					
4	Coordeno o meu trabalho com os meus colegas					
5	Compactuo com mudança, alterando ao mesmo tempo a minha unidade de trabalho (ex: novos membros)					
6	Sugiro novas formas de trabalho para que se torne eficaz					
7	Dou uma boa imagem da minha empresa aos outros (ex: clientes)					
8	Sou flexível a todas as mudanças na organização					
9	Faço sugestões para promover a eficácia geral da organização					
10	Utilizo procedimentos estandardizados na execução das minhas principais tarefas					
11	Asseguro que as minhas tarefas principais foram completadas adequadamente					
12	Colaboro com a mudança de modo a conseguir executar as minhas tarefas mais importantes					
13	Aprendi novas competências para mais facilmente me adaptar à mudança					
14	Dou novas ideias para desenvolver a forma como executo o meu trabalho					
15	Mudo a forma como o meu trabalho é feito					
16	Tenho uma boa comunicação com os meus colegas de trabalho					
17	Predisponho-me a ajudar os meus colegas de trabalho quando pedem, ou vejo que precisam					
18	Aprendo novas competências ou acarreto novos papéis, de modo a mudar a forma como a minha unidade de trabalho funciona					
19	Respondo construtivamente à mudança na forma como a minha equipa trabalha					

20	Desenvolvo novos métodos para ajudar ao melhoramento do desempenho da minha unidade de trabalho					
21	Procuo desenvolver a forma como funciona o meu trabalho					
22	Defendo a imagem da minha organização quando os outros a criticam					
23	Falo positivamente sobre a organização onde trabalho					
24	Coopero com a mudança na forma como a organização funciona					
25	Aprendo novas competências e/ou adquiero nova informação que me ajude a adaptar a todas as mudanças					
26	Participo e envolvo-me nas mudanças que promovem o desenvolvimento da eficácia geral da organização					
27	Discuto novas formas de melhoramento da eficácia com a organização					

Tratamento de Resultados:

<u>Dimensões</u>	Individual	Equipa	Organizacional
Proficiência	Q 1, 10, 11	Q 4, 16, 17	Q 7, 22, 23
	M:	M:	M:
Adaptação	Q 2, 12, 13	Q 5, 18, 19	Q 8, 24, 25
	M:	M:	M:
Pró - atividade	Q 3, 14, 15	Q 6, 20, 21	Q 9, 26, 27
	M:	M:	M:

Anexo I – Questionário *Commitment*

COMMITMENT (MEYER, ALLEN 1997)

INSTRUÇÕES:

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham.

Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação:

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

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

AFIRMAÇÕES:

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 atual 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. Sinceramente, 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 ai 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. ____

Avaliação de Resultados:

Normative Commitment		Continuance Commitment		Affective Commitment	
3R		2		1	
4		5		6	
9		8		7R	
10		11		12R	
15		14		13	
16		17		18R	
Total		Total		Total	