



**Ana Rita Madeira Aires**

**O papel da Gestão no Clima Organizacional  
e na relação entre a Satisfação no Trabalho,  
a Comunicação Interna e o Compromisso dos  
colaboradores - Estudo de Caso: Liberty Seguros**

**Lisboa  
2016**



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**  
**Departamento de Mestrados**

**O papel da Gestão no Clima Organizacional  
e na relação entre a Satisfação no Trabalho,  
a Comunicação Interna e o Compromisso dos  
colaboradores - Estudo de Caso: Liberty Seguros**

**Ana Rita Madeira Aires**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

**Lisboa**  
**2016**

## Resumo

As inúmeras mudanças no seio das organizações, fruto de um mercado global e cada vez mais competitivo, aliado a uma conjuntura económica desfavorável, produzem consequências diretas e indiretas na forma como os colaboradores e as organizações se relacionam e comunicam entre si.

Assim, e atendendo ao impacto deste contexto socio-económico na motivação, no clima organizacional vivido e na satisfação dos colaboradores nas organizações, torna-se pertinente analisar e compreender em que medida a comunicação interna intervém no modo como os colaboradores estão comprometidos com a organização.

A presente investigação é um estudo de caso realizado numa Companhia Multinacional do Setor Segurador, onde se procurou aferir a veracidade das hipóteses estudadas. Os resultados obtidos permitiram verificar que tanto a Satisfação no Trabalho como a Comunicação Interna contribuem para elevados níveis de Compromisso e que o Clima Organizacional afeta essas mesmas relações.

**Palavras-Chave:** Compromisso Organizacional, Satisfação no Trabalho, Comunicação Interna, Clima Organizacional, Gestão.

## **Abstract**

The numerous changes within organisations, as a result of an increasingly and competitive global market, combined with an unfavorable economic environment, produces direct and indirect consequences on the way employees and organisations relate and communicate with each other.

Thus, given the impact of socio-economic context in the motivation, in the experienced organisational climate and in the satisfaction of employees in the organisations, it is relevant to analyse and understand the extent to which internal communication intervenes in the way employees are committed to the organisation.

This research is a case study in a Multinational Company of the Insurance Sector, where it was sought to assess the veracity of the cases studied. The results obtained proved that both Job Satisfaction and Internal Communication contribute to high levels of Commitment and that Organisational Climate affects these same relationships.

**Keywords:** Organisational Commitment, Job Satisfaction, Internal Communication, Organisational Climate, Management.

## **Agradecimentos**

Ao longo deste trabalho muitos foram os momentos partilhados com as pessoas que me são queridas e que sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades para a realização deste projeto.

Começo por agradecer aos meus Pais, pelo apoio, pela dedicação, pelo esforço e por me terem ensinado que tudo é possível com trabalho e perseverança. Pela educação e pelos valores que me transmitiram. Sem eles, nada teria sido possível.

Ao Nuno, pelo amor e pela enorme paciência que teve nas minhas ausências e pelo apoio que me deu durante todo este percurso, principalmente nos momentos mais difíceis, que me fez acreditar que seria possível.

Ao professor Doutor Nuno Goulart Brandão pelo seu profissionalismo, confiança, disponibilidade, dedicação e incentivo, o meu eterno reconhecimento. Graças às suas sugestões e textos de apoio este trabalho concretizou-se apesar das dificuldades encontradas.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Tomás Correia e André Pitéu, o suporte, a partilha de ideias e a amizade. Convosco foi mais fácil.

Aos meus amigos "de sempre e para sempre", que de uma forma ou de outra, me apoiaram ao longo desta jornada, em especial à Marisa por acreditar sempre em mim e pela viva motivação que me transmite a cada dia da nossa existência.

As minhas últimas palavras de gratidão vão para a Liberty Seguros e a todos os que participaram no estudo, e que permitiram a realização deste trabalho, através da expressão das suas opiniões às perguntas formuladas no questionário, para todos eles igualmente, o meu sincero reconhecimento.

Um muito obrigada a todos os que fazem  
parte da minha vida e deste projeto!

**Aos meus Pais**

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I: A importância da gestão e do Comportamento organizacional</b>	<b>3</b>
1. Organizações e Pessoas .....	3
2. Comportamento e Cultura Organizacional .....	6
3. A Liderança na gestão dos Sistemas de Recompensas .....	15
<b>Capítulo II: O papel que o Clima Organizacional e a Comunicação Interna assumem na relação entre a Satisfação no Trabalho e o Compromisso dos colaboradores</b> .....	<b>27</b>
1. Comunicação em Contexto Organizacional .....	27
2. O Papel do Clima Organizacional na Relação entre a Organização e os Colaboradores.....	33
3. A Satisfação no Trabalho .....	37
4. O Compromisso organizacional: Colaboradores vs Organizações .....	39
<b>Capítulo III: Metodologia</b> .....	<b>55</b>
1. Enquadramento situacional da Liberty Seguros.....	55
2. Problemática e objetivos em investigação .....	61
3. Estratégia Metodológica.....	63
3.1. Dados Secundários.....	65
3.2. Dados Primários .....	67
3.3. Amostra e horizonte temporal da investigação .....	68
3.4. Modelo de Hipóteses .....	70
3.5. Limitações da Investigação.....	70
3.6. Hipóteses em Investigação .....	71
<b>Capítulo IV: Estudo de Caso, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação</b> .....	<b>73</b>
1. Análise geral aos dados primários do estudo.....	73
1.1. Dados de caracterização dos inquiridos .....	73
2. Análise geral dos dados apurados no questionário.....	80
3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento dos dados de caracterização e os dados gerais do estudo.....	100
3.1. Comparação entre a Antiguidade do colaborador e a Importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e continua .....	100

3.2. Comparação entre a Idade dos colaboradores e a Importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e continua .....	101
4. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação.....	120
<b>Conclusões.....</b>	<b>125</b>
Bibliografia.....	127
Anexos .....	136

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Conceitos fundamentais do Comportamento Organizacional.....	7
Tabela 2: Três componentes do Compromisso Organizacional.....	47
Tabela 3: Dimensão da Amostra.....	69
Tabela 4: Questões colocadas na Pergunta 9 do questionário sobre o Compromisso Organizacional - Amostra.....	87
Tabela 5: Questões colocadas na Pergunta 10 do questionário sobre a Satisfação no Trabalho - Amostra.....	91
Tabela 6: Questões colocadas na Pergunta 12 do questionário sobre o Clima Organizacional - Amostra.....	97

## Índice de Figuras

Figura 1: Fases da criação de uma Cultura Organizacional.....	12
Figura 2: Alinhamento entre o Sistema de Recompensas e a Cultura Organizacional.....	25
Figura 3: Três componentes do Compromisso Organizacional: Antecedentes e Consequências.....	50

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Caracterização dos Colaboradores.....	57
--	----



Gráfico 2: Distribuição por Género.....	58
Gráfico 3: Distribuição Etária.....	58
Gráfico 4: Distribuição por Antiguidade.....	59
Gráfico 5: Distribuição por género - Amostra.....	75
Gráfico 6: Distribuição por idade - Amostra.....	76
Gráfico 7: Distribuição por habilitações literárias - Amostra.....	77
Gráfico 8: Distribuição por estado civil - Amostra.....	77
Gráfico 9: Distribuição por antiguidade - Amostra.....	78
Gráfico 10: Distribuição por nível funcional - Amostra.....	79
Gráfico 11: Distribuição por Direção/ Área - Amostra.....	79
Gráfico 12: Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na Liberty Seguros? - Amostra.....	80
Gráfico 13: Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Liberty Seguros? - Amostra.....	81
Gráfico 14: Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Companhia? - Amostra.....	82
Gráfico 15: Comunicação Interna (grau de concordância) - Amostra.....	83
Gráfico 16: Considera que a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores com a Companhia? - Amostra.....	84
Gráfico 17: De que forma é que a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores? - Amostra.....	85
Gráfico 18: O clima organizacional é um ponto importante na promoção da comunicação interna e no compromisso dos colaboradores? - Amostra.....	86
Gráfico 19: Razões de permanência na Liberty Seguros - Amostra.....	86
Gráfico 20: Clima Organizacional na Liberty Seguros - Amostra.....	96

Gráfico 21: Análise da Antiguidade versus a Importância da Comunicação Interna .....	101
Gráfico 22: Análise da Idade versus a Importância da Comunicação Interna.	102
Gráfico 23: Análise da Idade versus os Meios de Comunicação mais eficazes na promoção da Comunicação Interna.....	103
Gráfico 24: Análise da Idade versus a influência que a Comunicação Interna tem sobre o Compromisso dos colaboradores.....	104
Gráfico 25: Análise do Nível Funcional versus a influência que a Comunicação Interna tem sobre o Compromisso dos colaboradores.....	105
Gráfico 26: Análise da Antiguidade versus como é que a Comunicação Interna influencia o Compromisso dos colaboradores.....	106
Gráfico 27: Análise do Nível Funcional versus como é que a Comunicação Interna influencia o Compromisso dos colaboradores.....	107
Gráfico 28: Análise da Idade versus a importância do Clima Organizacional na promoção da Comunicação Interna e no Compromisso dos colaboradores...	108
Gráfico 29: Análise da Antiguidade versus a percepção dos colaboradores sobre a Liberty Seguros.....	109
Gráfico 30: Análise do Nível Funcional versus a percepção dos colaboradores sobre a Liberty Seguros.....	110
Gráfico 31: Análise do Nível Funcional versus "sinto-me "emocionalmente ligado(a)" a esta organização" .....	111
Gráfico 32: Análise do Nível Funcional versus "Gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira na Liberty Seguros".....	112
Gráfico 33: Análise do Nível Funcional versus " Sinto-me verdadeiramente comprometido(a) com a Liberty Seguros".....	113
Gráfico 34: Análise da Antiguidade versus "Sinto que tenho autonomia para desempenhar as minhas funções".....	114

Gráfico 35: Análise da Antiguidade versus "A Liberty Seguros proporciona-me segurança e estabilidade de emprego" .....	115
Gráfico 36: Análise da Antiguidade versus " Na generalidade estou satisfeito(a) com a Liberty Seguros e com o que me proporcionou" .....	116
Gráfico 37: Análise da Antiguidade versus a expressão que melhor traduz a Liberty Seguros.....	117
Gráfico 38: Análise do Nível Funcional versus "Existe um elevado espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham na Liberty Seguros" .....	118
Gráfico 39: Análise do Nível Funcional versus "A Organização preocupa-se com que os seus colaboradores conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares" .....	119
Gráfico 40: Análise do Nível Funcional versus " As diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em conjunto" .....	120

## **Índice de Quadros**

Quadro 1: Dados de caracterização - Amostra.....	73
--	----

## **Introdução**

Devido ao fenómeno da globalização surgiu uma revolução tecnológica além fronteiras e que contribui para a aceleração do ritmo natural da evolução e das mudanças organizacionais. As organizações foram "obrigadas" a implementar sistemas e processos de gestão cada vez mais inovadores, de forma a serem mais eficientes e por consequência atingirem maior produtividade e rentabilidade. Hoje em dia, esta é uma forma indispensável para as organizações conseguirem atingir vantagens competitivas. Estas vantagens não são apenas feitas de produtos ou processos, mas sim através das pessoas, do capital humano das organizações, pois são os únicos que conseguirão levar a organização ao sucesso.

É neste contexto que o compromisso organizacional assume um papel fundamental para as organizações. O compromisso organizacional é um tema que desde o seu aparecimento tem despoletado um interesse acrescido por parte de vários investigadores e organizações. A revisão da literatura feita a esta temática refere inúmeros progressos ocorridos, nomeadamente a evolução da dimensão unidimensional para a dimensão multidimensional (Meyer & Allen, 1991).

Uma organização que consiga atingir a eficácia e ao mesmo tempo ser eficiente deve ir mais além e direcionar o seu esforço para o conhecimento das necessidades das pessoas compreendendo os seus comportamentos, formas de pensar, agir e ser. Certamente, que ao conhecer melhor os colaboradores, envolvendo-os nas tomadas de decisões, dando-lhes mais autonomia na execução das suas tarefas, estes sentem-se bem na organização e estarão mais comprometidos com a mesma.

Esta dissertação centra-se sobretudo no estudo da problemática inerente ao papel determinante que o compromisso organizacional desempenha nas organizações e as consequências que o mesmo pode levantar. Como ponto diferenciador neste estudo, irá ser utilizada como variável moderadora o clima organizacional, para compreender se a relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional é condicionada por esta mesma variável.

Para que se conseguir apresentar uma visão mais abrangente e aprofundada das temáticas abordadas, dividiu-se esta dissertação em quatro capítulos. Neste sentido, o primeiro capítulo foca-se em aspetos que dizem respeito às organizações e ao comportamento organizacional, nomeadamente através de uma conceptualização teórica do comportamento, da cultura das organizações, os estilos de liderança e os sistemas de recompensas, e por fim a comunicação interna.

No segundo capítulo pretende-se iniciar a construção de uma linha de argumentação sobre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, e, que influencia tem o clima organizacional como variável moderadora e como se implica, nesta relação.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste estudo de caso, e procura-se, fazer um apuramento de resultados através de um questionário aplicado aos colaboradores da Liberty Seguros.

Pretende-se demonstrar se a satisfação no trabalho representa um papel de grande importância no compromisso que as pessoas têm para com a organização e de que forma é que o clima organizacional pode, ou não, influenciar esta ligação.

Colocam-se assim as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: A satisfação no trabalho contribui para elevados níveis de compromisso organizacional;
- Hipótese 2: A comunicação interna contribui para maiores níveis de compromisso organizacional;
- Hipótese 3: O clima organizacional afeta a relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional;
- Hipótese 4: O clima organizacional afeta a relação entre a comunicação interna e o compromisso organizacional.

Por último, no quarto capítulo, são feitas as análises dos dados e apresentados os resultados e as respetivas reflexões, bem como a validação das hipóteses e pistas para futuras investigações.

# Capítulo I: A importância da gestão e do Comportamento organizacional

## 1. Organizações e Pessoas

Hoje, vivemos numa sociedade em que o paradigma sobre o ambiente competitivo sofreu alterações, e é importante a organização saber fazer bem, onde os seus ativos são compostos por patentes, produtos e capacidades organizativas e o seu incremento na produtividade baseia-se essencialmente pela inovação permanente e no conhecimento aplicado na prática. Sintetizando, a vantagem competitiva de uma organização está assente na forma como é administrada a aprendizagem individual de cada colaborador, bem como as aprendizagens coletivas.

Peter Drucker (1996), revela-nos que grande parte do que se fala e pratica sobre gestão, está errado ou desatualizado, na medida em que a economia do conhecimento vai evoluindo. Neste sentido, é necessário formular novos pressupostos básicos da Teoria da Gestão, de forma a conduzir as organizações ao êxito. Para Drucker a gestão é uma função específica aplicável a qualquer tipo de organizações; a estrutura organizacional deve ser ajustada à atividade da respetiva instituição; as pessoas não se geram, lideram-se, passando, hoje, as pessoas a deterem o principal meio de produção das organizações; os alicerces da políticas da gestão são os valores dos clientes e as suas decisões quanto à aplicação dos seus rendimentos; o âmbito da gestão é operacional (e não legal), tendo de abranger todo o processo e focalizar-se nos resultados e no desempenho alcançados ao longo de toda a cadeia económica; a prática da Gestão terá de ser progressivamente definida em termos operacionais e não políticos; a Gestão visa a obtenção de resultados por parte de qualquer instituição, no entanto esses resultados são obtidos somente a partir do seu exterior, o que faz com que a gestão se focalize nos resultados e, por consequente, no desempenho da organização (Machado, 2003).

O conhecimento, é utilizado como vantagem competitiva pelo que não basta que o mesmo exista, mas sim que se possa criar, distribuir, adquirir,

compartilhar, armazenar e ser utilizados por todos os membros que constituem a organização, de forma oportuna e obviamente no momento apropriado, sendo que o objetivo final é converter-se esse conhecimento em negócio para a empresa, chamando-se de gestão do conhecimento (Serapicos, 2003).

A gestão do conhecimento é um conjunto de iniciativas e de atividades que as organizações levam a cabo de forma a incrementarem conhecimento corporativo. Ou seja, é a capacidade de controlar os fluxos de conhecimento que se produz na organização com o objetivo de criar as competências essenciais para o desenvolvimento da própria organização, bem como do seu capital humano (Serapicos, 2003).

Este modelo surgiu como resposta à implementação e generalização das novas tecnologias de informação, sendo estas que originam o nascimento desta nova era baseada no conhecimento, visto que permite potenciar o capital intelectual das organizações, com a finalidade de criar vantagem competitiva.

Resta às organizações aproveitar as capacidades intelectuais da organização, potenciando a inovação constante e a criação de novos conhecimentos bem como, desenvolver a capacidade de aprendizagem e assim conseguir desenvolver os sistemas e a tecnologia necessária para isso. Pois, as organizações são projetadas para alcançarem resultados, sendo a gestão a ferramenta chave para atingir esse objetivo (Machado, 2003).

As organizações influenciam a forma como as pessoas vivem, trabalham, os seus sistemas de crenças e valores, mas, na mesma medida, são influenciadas pela forma como as pessoas pensam, sentem e agem. Ou seja, para que existam organizações é necessário que haja pessoas capazes e dispostas a participar e contribuir para que se consiga alcançar um objetivo comum.

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, nomeadamente intelectuais, emocionais, económicas, espirituais, entre outras. São, portanto, sistemas extremamente complexos, onde existem inúmeras interações humanas com personalidades distintas entre si. Assumem diferentes estruturas e atuam em diversos ramos de atividade e em que os

produtos e/ou serviços são distribuídos pelas mais variadas formas a fim de serem utilizados pelos mais diversos clientes (Chiavenato, 2009).

A maior parte do tempo das pessoas é passado dentro destas organizações, e por isso, para Bilhim (2004: 191) "as organizações devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação". Neste sentido, pode-se falar de uma organização como um sistema social, que deve garantir o bem-estar de todos os elementos que a compõem.

Hoje, o recurso mais importante numa empresa é o conhecimento, ou seja, saber usar, aplicar e agregar valores à organização. Neste contexto as pessoas são o elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, uma vez que possuem habilidades, competências e conhecimentos que serão responsáveis pelo seu sucesso ou insucesso. Assim, as pessoas devem ser tratadas com o devido respeito e integridade, pois são o mais importante recurso organizacional e que ditam a continuidade da empresa.

As organizações não funcionam por si próprias, necessitam de pessoas. Não há organizações sem pessoas, elas são a sua principal mais-valia, a espinhal dorsal de qualquer companhia, pois são elas que fazem a máquina continuar a andar. No entanto, as contribuições de cada colaborador variam de pessoa para pessoa, para isso, é fundamental que as organizações consigam motivar e alinhar os seus colaboradores com os valores e princípios da organização, assim irão apresentar níveis de satisfação mais elevados e conseguirão agregar maior valor organizacional (Lewis, 2014).

As pessoas necessitam de se sentirem comprometidas com a organização de forma a trabalharem para alcançar os objetivos individuais e corporativos. Nem sempre é fácil de conjugar este "casamento" na medida que existem imensas pessoas nas empresas e todas elas têm as suas próprias características, aspirações, valores, motivações e atitudes.

Portanto, o fator diferenciador nas organizações, são as pessoas, e como tal, hoje em dia, são valorizadas pessoas com determinadas competências, como o espírito de equipa, a liderança, a capacidade de comunicação, a perceção da



relação custo-benefício e foco em atingir os objetivos e, portanto, os resultados. Pessoas que transmitam energia positiva, dinamismo, que tenham iniciativa, que assumam riscos e se adaptem facilmente a mudanças, através do compromisso e da motivação.

## **2. Comportamento e Cultura Organizacional**

Na literatura encontramos inúmeras definições para descrever o que são organizações, não sendo mais do que sistemas de pessoas com objetivos e finalidades pré-definidas, pessoas que se associam para realizarem propósitos, mediante estruturas e funções (Pereira, 2008).

Os estudos sobre comportamento organizacional procuram, sobretudo, identificar as formas e os modos que levam as pessoas a agir e a relacionarem-se de maneira mais eficaz. Assim, existe um maior contributo do compromisso sobre a gestão de expectativas mútuas.

As abordagens comportamentais pressupõem que o homem tem que ser o ponto de partida e o ponto de chegada de qualquer análise de funcionamento das organizações, pois é através do estudo do comportamento humano que podemos compreender e retirar conclusões sobre o comportamento organizacional.

O capital humano é a mais poderosa vantagem competitiva de qualquer organização, desta forma, as organizações terão necessariamente que contar com as pessoas para assim conseguirem aumentar as suas capacidades produtivas, fazendo face à concorrência económica e técnica dos mercados. Portanto, compreender o funcionamento e o comportamento das organizações é essencial. De facto, tanto a conjuntura económica como a competitividade levam a que o meio empresarial à escala global necessite cada vez mais de novas formas de trabalho, sistemas produtivos, novos modelos de gestão e comunicação empresarial (Brandão, 2013: 139-140).

Segundo Newstrom (2008:3), o "comportamento organizacional é o estudo sistêmico e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos seja em grupo".

Para este autor o comportamento organizacional parte de um conjunto de conceitos fundamentais que são necessários entender, e que se centram sobretudo nas pessoas e nas organizações, conforme se verifica na tabela 1, abaixo representada.

**Tabela 1:** Conceitos fundamentais do Comportamento Organizacional

<b>A natureza das Pessoas</b>	<b>A natureza das Organizações</b>
a) Valorização do Indivíduo	g) Sistemas Sociais
b) Comportamento Motivado	h) Interesse Mútuo
c) Percepção	i) Ética
d) Diferenças Individuais	
e) Totalidade da Pessoa	
f) Desejo de Envolvimento	

Fonte: Newstrom (2008: 8)

No que se refere à natureza das pessoas, encontramos seis conceitos básicos.

a) Valorização do Indivíduo: Os colaboradores gostam de sentir que as organizações os vejam como um fator essencial e por isso necessitem da sua colaboração. E, é neste sentido, que gostam de ser tratados de forma diferenciadora, nomeadamente na dignidade, respeito e carinho.

b) Comportamento Motivado: Os colaboradores são motivados por aquilo que idealizam e percebem para si e não pelo que as organizações pensam que irá motivar os seus colaboradores, por isso, antes de se tomar algumas decisões é fundamental que as organizações conheçam os seus colaboradores

e que saibam o que realmente os motiva, de forma a alcançarem os seus objetivos e assim sentirem-se satisfeitos.

c) Percepção: A percepção é a maneira como cada individuo vê, organiza e interpreta as coisas. A gestão de qualquer organização deve entender que os colaboradores têm formas de estar e de ser diferentes entre si o que faz com que não olhem da mesma forma para uma mesma coisa, problema ou situação. Desta forma, é crucial que se aceite as pessoas como seres emocionais e direcione-las individualmente.

d) Diferenças Individuais: No seguimento dos pontos anteriores, cada pessoa é única e igual a si própria, por isso, as organizações devem ter a capacidade de conhecer e reconhecer os seus colaboradores como pessoas individuais e com personalidades únicas que apresentam motivações diferentes.

e) Totalidade da Pessoa: É importante que a gestão de pessoas se preocupe com os efeitos do trabalho sobre a pessoa como um todo, pois, não conseguimos separar as condições emocionais das condições físicas, e, neste sentido, é importante que sejam tidos em conta todos os traços humanos.

f) Desejo de Envolvimento: Os colaboradores desejam trabalhar em organizações que lhes permitam participar na tomada de decisões, no qual poderão dar opiniões e ideias sobre os mais diversos temas. Para eles é importante partilhar conhecimentos e experiências passadas, assim irão conseguir crescer profissionalmente, tornando-se em pessoas mais completas. Um dos fatores que mais motiva os colaboradores é a capacidade que as organizações têm de os envolver em processos, procedimentos e em tomadas de decisões.

No que diz respeito às organizações, segundo o autor, fazem parte três conceitos fundamentais, na medida em que, as organizações são sistemas sociais, formadas com base num interesse mútuo, tratando os seus colaboradores com o devido respeito e de forma ética.

g) Sistemas Sociais: As organizações são sistemas sociais uma vez que o seu funcionamento é dirigido por leis sociais e por leis psicológicas. Um sistema social implica que o ambiente organizacional seja um ambiente de mudanças e

dinâmicas, uma vez que as pessoas que constituem as organizações são diferentes entre si e têm ideias e opiniões diferentes, partilham conhecimentos e experiências de vida e profissionais.

h) Interesse Mútuo: É importante ter sempre em conta que as organizações só existem porque existe um interesse mútuo na sua continuidade e no seu desenvolvimento. As pessoas necessitam das organizações para ajudá-las a alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais. Por outro lado, as organizações necessitam de pessoas para as ajudar a alcançar os seus objetivos corporativos. As organizações não existem sem pessoas, pois são elas que lhes dão continuidade no tempo, e, as pessoas também não conseguiriam cumprir os seus objetivos de vida sem as organizações.

i) Ética: As organizações têm que tratar todos os seus colaboradores de forma ética, pois o comportamento organizacional preocupa-se com as pessoas. Logo, estas têm que ser tratadas de forma respeitosa, correta, digna e ética, assim serão pessoas mais motivadas e com níveis de satisfação no trabalho muito mais elevados.

Desta forma, gerir qualquer organização é gerir um sistema social, baseado em conhecimentos profundos sobre mecanismos de motivação humana e de sistemas sociais complexos, na medida em que cada pessoa é única e têm conhecimentos e experiências, formas de ser e de estar diferentes. E, é aqui, que está o grande desafio da gestão. Mais do que gerir recursos financeiros como forma de obter lucro, os gestores são condutores/ guias de pessoas capazes de motivar e satisfazer todos os colaboradores.

Hoje, mais do que nunca, os gestores estão cientes que a gestão de pessoas é o centro das prioridades de qualquer organização, pois são os colaboradores que podem levar ao sucesso qualquer empresa, mas também as podem conduzir ao seu fracasso. A concretização de objetivos é possível através da utilização das capacidades, do conhecimento e do engenho das pessoas afetadas à sua prossecução.

É fundamental que os gestores consigam acompanhar a diversidade de culturas, formação e valores existentes na organização, potenciando a

motivação dos seus colaboradores. A hierarquia que se estabelece nos vários departamentos permite uma maior coordenação interna, não evitando, contudo, quezílias ao nível cooperativo, de negociação ou na tomada de decisões. No entanto, a estrutura é fundamental na medida em que explica as relações dentro da própria organização (Vaz, 2013).

No interior de uma sociedade podem coexistir várias culturas e subculturas. A diversidade cultural é cada vez mais inerente a todas as sociedades devido ao aumento dos contatos interculturais. Neste sentido, o comportamento organizacional está intimamente relacionado com a cultura organizacional, criando uma relação de veracidade que deve ser percebida tanto pelos colaboradores, em termos de identidade, como pelos restantes *stakeholders*, em termos de imagem de marca. De acordo com esta afirmação, a cultura tem que refletir o sentido real da filosofia, valores, missão, visão e os objetivos de cada empresa, integrado num sistema de comportamento organizacional único, distinguindo-se das outras organizações.

A cultura organizacional é fundamental para a compreensão de qualquer empresa, formada por práticas, hábitos, crenças, comportamentos, valores éticos e morais que são partilhados pelos membros da organização. Cada empresa tem a sua cultura organizacional, representando as normas informais e não-escritas que orientam os comportamentos dos colaboradores no seu dia-a-dia organizacional, direcionando as ações de todos para a realização dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2004). Revela-se através da forma como a empresa se relaciona consigo própria e com os outros, nomeadamente com os seus colaboradores, clientes, fornecedores e junto da comunidade onde está inserida, delineando, portanto, o território de identidade e de personalidade que a distingue das restantes organizações (Santos, 1992).

A cultura não é percebida e observada em si mesma, mas sim através dos seus efeitos e consequências, desta forma, faz lembrar um *iceberg*, uma vez que as componentes visíveis estão orientados para aspetos operacionais e de tarefas quotidianas e as componentes invisíveis correspondem a aspetos afetivos e emocionais, orientados para questões sociais e psicológicas (Chiavenato, 2009). Por outras palavras, a cultura pode ser considerada como

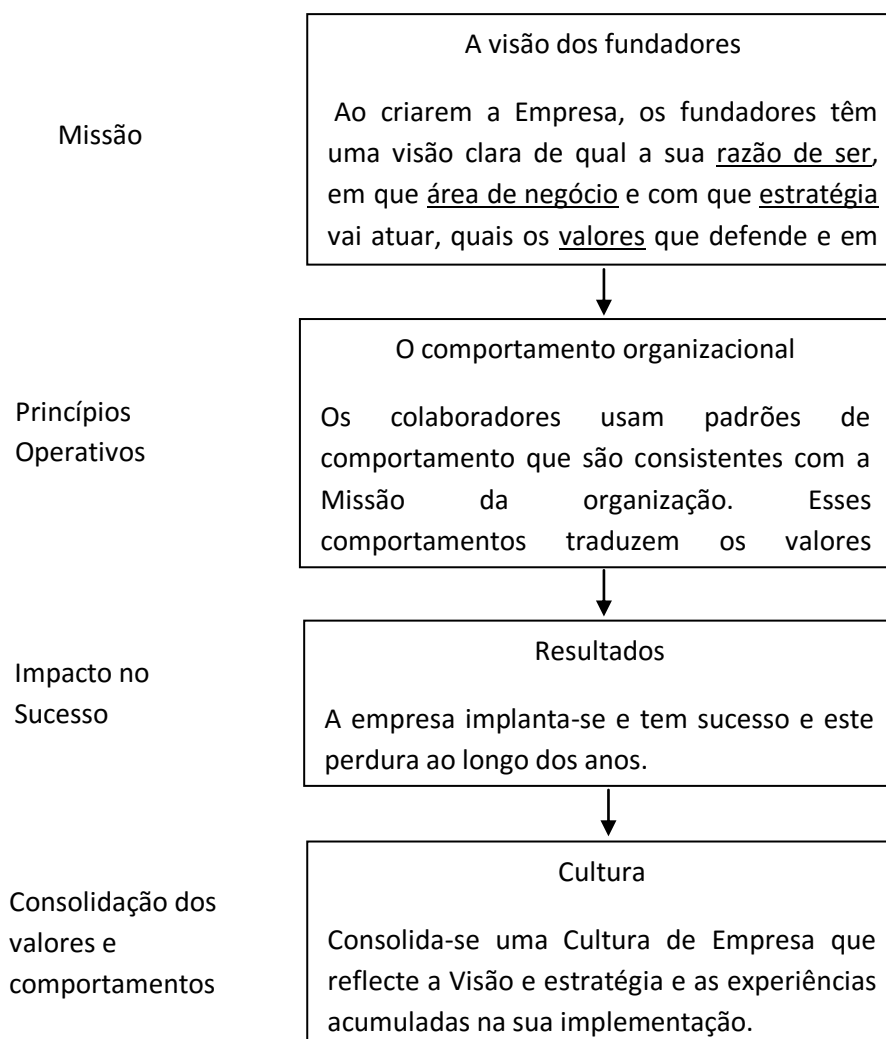
uma palavra de código para o lado subjetivo da vida organizacional, no entanto, ela pode ser uma influência significativa no comportamento das pessoas, existindo inúmeras definições de cultura na literatura.

O conceito de cultura organizacional começou a ser estudado e desenvolvido na década de 70 do século XX conhecendo o seu desenvolvimento a partir da década seguinte. Na origem do seu interesse está a importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a convicção de que a cultura organizacional constitui um fator que diferencia as organizações bem sucedidas das restantes.

Ao longo dos últimos anos têm surgido diversas tentativas para sistematizar a investigação existente sobre a cultura organizacional, uma vez que devido ao seu interesse por parte dos investigadores existe muita informação que se encontra dispersa.

O principal objetivo da cultura era que os gestores poderiam atuar de forma mais estratégica e eficiente, para Carvalho Ferreira *et al.* (2011: 509) "na origem deste interesse está a tomada de consciência por parte de teóricos e práticos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura organizacional constituir um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas."

**Figura 1:** Fases da criação de uma Cultura Organizacional



Fonte: Camara (2001)

Está comprovado que uma cultura organizacional que está voltada para as questões relacionadas com o desenvolvimento de inovações tecnológicas destacam constantemente traços como um sistema de valores que dá ênfase ao espírito de equipa, a partilha de ideias, processos participados de tomada de decisão, as relações informais como o papel decisivo na partilha de valores da organização, a preocupação constante em aproveitar ao máximo o potencial humano e desenvolver a capacidade de assumir riscos (Barañano, 2001).

Segundo Shein (1996: 236), a cultura é "um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse mesmo grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes". Já para Cerdeira (2010: 126), a cultura organizacional é definida como "uma estrutura partilhada de referências sobre comportamentos, atitudes e valores. Referências essas que reportam geralmente a juízos produzidos sobre experiências coletivamente vividas". Por isso, a cultura é a percepção comum e partilhada pelos colaboradores de determinada organização, uma vez que é a base da comunicação e compreensão mútua.

De acordo Neves (2000), existem quatro tipos de cultura organizacional, no entanto o modelo pressupõe que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns:

- i. Cultura de Apoio: Enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização;
- ii. Cultura de Inovação: Valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa;
- iii. Cultura de Objetivos: Enfatiza as questões de produtividade, de desempenho, de alcance de objetivos e de realização;
- iv. Cultura de Regras: Valoriza a formalização e a segurança, a uniformidade e a centralização, em nome da estabilidade interna.

Para uma organização, a cultura têm inúmeras funções, nomeadamente é importante salientar a conceção do sentido de identidade aos membros, uma vez que partilham as mesmas ideias e valores, contribuindo para o sentimento de pertença à organização, demonstrando elevados níveis de compromisso com a organização (Camara *et al*, 2007).

A cultura organizacional, é formada pelos líderes da organização, principalmente aqueles que lhe deram forma no passado, os chamados líderes visionários; em segundo, a cultura também pode ser formada através de eventos importantes onde se consegue transmitir as lições sobre o comportamento desejável e indesejável; e, por último, pode desenvolver-se a partir da necessidade de manter uma relação entre os colaboradores, o que



estabelece valores e expectativas, sendo sempre, influenciada pelo ambiente da organização em si (Armstrong, 1999).

Pode-se afirmar que uma boa cultura exerce influência nos comportamentos organizacionais, ajudando desta forma a criar um elevado nível de desempenho dos colaboradores na empresa. Portanto, uma gestão eficaz da cultura passa por uma integrada gestão dos fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas.

O sucesso empresarial é a capacidade que a organização têm de responder de forma eficaz e eficiente aos desafios exigentes do mercado, mantendo assim um equilíbrio dinâmico entre as exigências e a rápida resposta. Porém, é fundamental que a organização apresente uma cultura forte, virada para a satisfação dos colaboradores e para a satisfação dos clientes.

Segundo Bilhim (2004), a existência de uma cultura forte depende de três fatores:

- i. A profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas, guiam as atitudes e os comportamentos;
- ii. A partilha da cultura por todos os membros que constituem as organizações;
- iii. A genuinidade e simplicidade de todos os aspetos culturais.

As organizações devem ter culturas fortes, contudo, que não sejam estanques e imutáveis. A cultura organizacional deverá ser forte na medida em que é eficaz, e na medida em que preserva a sua identidade como única, mas deve ser capaz de se abrir e alterar ao longo do tempo.

A cultura organizacional é então um elemento determinante nas ações e no sucesso organizacional, em consequência da sua implicação na motivação e no desempenho dos colaboradores. Numa época de profundas mudanças nos paradigmas organizacionais, o diagnóstico da cultura organizacional existente, revela-se um fator crítico de sucesso.

### **3. A Liderança na gestão dos Sistemas de Recompensas**

Quando se fala de organizações e de gestão de pessoas inevitavelmente deve-se abordar o conceito de liderança. Uma das temáticas de estudo e de investigação mais antigas e que maior interesse suscita nas organizações é esta, sendo também uma das áreas mais problemáticas e que nunca foi consensual entre os investigadores, pois, o assunto é vasto, complexo e está interligado com todas as áreas de uma organização e portanto também este é um tema delicado de se abordar (Almeida, 2013).

Perante a panóplia de concepções formadas ao longo dos tempos, surgem algumas definições sobre o que é a liderança. Segundo Yukl (1998: 5) "é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros". Sendo consensual, no entanto, que todas as definições encontradas na literatura pronunciam-se acerca da influência que é exercida por um líder sobre os seus colaboradores, a capacidade que estes têm de motivar e habilitar os outros a contribuírem para o sucesso organizacional (Pina e Cunha *et al*, 2003: 267-325; Teixeira, 1998).

Ao longo dos vários anos de estudo, surgiram várias teorias/ abordagens sobre liderança, e uma diversidade imensa de pesquisas e textos publicados sobre a temática que davam conta da maneira como era percebido o líder ao longo da história, umas destas teorias foram refutadas e outras ajustadas e complementadas. Considerava-se, no passado, que a maioria dos líderes nascia líder, era como se fosse um dom que alguns tinham e outros não. A partir do século XIX, começou-se a investigar sobre liderança de uma forma mais científica, profissional e sistemática, de tal forma, que hoje em dia conseguimos classificar historicamente as teorias de liderança em quatro grandes grupos (Almeida, 2013; Pina e Cunha *et al*, 2003: 267-325).

Entre 1930 e 1950, surgiu as abordagens dos traços em que a liderança se baseava e resumia no líder e tinha como pressuposto que era possível distinguir um líder de um não líder pelas suas características pessoais. Partia-se do princípio que existia um conjunto de traços, físicos, cognitivos e aspectos de personalidade que criavam essa distinção, bem como, se um líder será bem sucedido ou não, de acordo com (Stogil, 1948, citado por Almeida, 2013). Em

1974, Stogil, concluiu a importância de diversos traços e competências para a eficácia da liderança, ou seja, um indivíduo com certos traços tem uma maior probabilidade de ser um líder eficaz do que se não tivesse esses mesmos traços, mas através desta nova conclusão, o autor não defende que certos traços são absolutamente necessários para se ser um líder eficaz.

Ainda assim, estas abordagens deixaram conclusões bastante importantes para o que viria a ser a actualidade. Deste modo, não é possível encontrar características universais nos líderes, ou seja, que sejam aplicáveis a todas as situações; os líderes podem ser eficazes numa determinada situação e não serem noutras e a capacidade de liderança existe em todas as pessoas, precisa apenas de ser potenciada através da experiência e saber beneficiar com esta capacidade de aprender (Almeida, 2013).

As abordagens contingenciais, nasceram a partir dos anos 50 e afirmavam que os diferentes estilos de liderança, com base nos comportamentos dos líderes resultariam em líderes eficazes e não nas suas características pessoais, por isso o tipo de liderança é ajustado e mudado consoante o colaborador, ou seja, o estilo de liderança usado varia consoante as situações apresentadas. A partir deste momento, começa a evidenciar-se e a dar-se alguma importância aos aspectos relacionados com a formação dos líderes, de forma a desenvolver-se comportamentos que possam potenciar a eficácia. Ou seja, estas abordagens colocam o enfoque em aspectos externos, descrevendo as características contextuais para, em seguida, se conseguir fazer corresponder aos comportamentos e aptidões do líder. Com base nesta perspectiva, foram concluídas várias teorias, nomeadamente a Teoria Situacional da Liderança de Hersey e Blanchard (1982), que assentava na relação entre o estilo de liderança e os níveis de maturidade dos colaboradores. Outra teoria importante é a Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler (1967), que dá ênfase à interacção entre os traços de liderança e os factores situacionais (Almeida, 2013).

As duas últimas décadas, são dominadas pelas abordagens da Liderança Transformacional e Carismática, devido, principalmente, a uma incapacidade de resposta das abordagens anteriores face às questões de liderança, pois

foca o carisma e a capacidade de um líder se transformar nas diversas relações com os colaboradores, ligando assim algumas das abordagens analisadas anteriormente (Almeida, 2013).

A Liderança Transformacional cria efeitos sobre os colaboradores, estes sentem admiração, lealdade, confiança e respeito pelo líder e sentem-se motivados a executar tarefas de forma a superarem-se a si próprios, estes efeitos são conseguidos pelos líderes através de três vias:

- i. Consciencializar os colaboradores da importância dos objectivos;
- ii. Induzir os colaboradores a transcenderem os seus interesses em prol dos interesses organizacionais;
- iii. Activar as suas necessidades (Handy, 1994).

Numa liderança transformacional está sempre presente o carisma. Tal como os líderes carismáticos, os transformacionais também activam emoções nos colaboradores e levam-nos a identificarem-se como líderes, mas a par disto ainda exercem influência actuando como mentores e professores, pois eles procuram fortalecer os colaboradores. Existem autores que defendem que o comportamento ético e a autenticidade estão ligados à liderança transformacional, pelo que quaisquer informações que possam prejudicar os colaboradores, o desrespeito pelo pluralismo de valores e quando se fazem promessas mesmo sabendo que não se podem cumprir é imoral e não corresponde a este tipo de liderança. Portanto, a convicção desta liderança tem como pressupostos que os líderes devem ser treinados e ensinados a oferecerem relações de parceria a todos os seus colaboradores. Deve ser este o espírito da oferta de relacionamentos para a contribuição da equidade e consequentemente estimular a eficácia organizacional (Pina e Cunha *et al*, 2003: 267-325).

O carisma é uma palavra que caracteriza e designa a forma de influência e fascinação. Esta influência é uma percepção que os seguidores têm do líder, pessoa esta que está dotada de excepcionais qualidades.

O ambiente ideal para os líderes carismáticos, são os tempos de crise, pois eles conseguem apelar a novos valores e apresentam novas soluções para a

resolução de problemas, conquistando a admiração e confiança de todos os que estão à sua volta. Existem algumas teorias explicativas da liderança carismática, mas todas estão de acordo que esta resulta da conjugação de vários factores, são estes: o líder, os seus seguidores e a situação apresentada.

O carisma, pode ser, então analisado metaforicamente, pois, resulta da conjugação de três elementos fundamentais: uma faísca, que é o líder com todos os seus atributos e comportamentos carismáticos; o material inflamável, sendo os seguidores, estando receptivos ao carisma e o oxigénio que é caracterizado pelo ambiente carismático, sendo que a sua combustão só ocorre na presença destes três elementos (Klein e House, 1995 in Pina e Cunha *et al.*, 2003: 267-325).

Com todo o interesse sobre esta temática foram criadas inúmeras teorias em torno deste assunto. Uma das mais representativas foi a de House (1977), que admite quatro aspectos. Traços do líder; comportamentos do líder; situações facilitadoras; e efeitos sobre os seguidores. Efeitos estes que são de vários tipos, desde a confiança nas crenças do líder, sentimento de obediência perante o líder, identificação com o líder e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo, todas estas reacções facilitam o desempenho dos indivíduos contribuindo positivamente para as organizações. É o líder que tem o papel fundamental de desenhar e delinear na mente dos seguidores aquilo que quer que seja interpretado, o caminho que quer que estes façam de acordo com as suas condições. É este que inspira os seguidores a irem mais além, mantendo a lógica abordada anteriormente que o carisma é a junção de três elementos e não apenas um atributo individual (Pina e Cunha *et al.*, 2003: 267-325).

Mais tarde, fomenta-se a ideia de que a liderança carismática é concebida como um fenómeno de atribuição, ou seja, são os colaboradores que atribuem, através de observação de comportamentos do líder, qualidades carismáticas (Conger e Kanungo, 1987). É mais fácil atribuir o carisma a líderes que são visionários. Estão sempre um passo à frente, fazem auto-sacrifícios, correm riscos, e demonstram ter confiança, são assertivos e estão constantemente

preocupados com as necessidades dos colaboradores. Em suma, um líder carismático é idolatrado, os colaboradores querem imitá-lo e conseqüentemente agradar-lhe. Estes seguem as atitudes e valores do líder, este sabe apelar às emoções dos colaboradores, dando significado aos objectivos das pessoas que os escutam (Pina e Cunha *et al*, 2003: 267-325; Mishra e Mishra, 2011).

O modelo dos auto-sacrifícios de Choi e Mai-Dalton (1998-1999), citado por Pina e Cunha *et al*, (2003), mostra como os sacrifícios que os líderes fazem no que concerne à divisão do trabalho, da distribuição de recompensas e do exercício do poder, induz nos colaboradores a atribuição ao líder do carisma e o sentimento de actuarem reciprocamente. Os efeitos desta actuação são mais acentuados quando os colaboradores percebem que os líderes são competentes. Este modelo serve de estratégia para que os líderes consigam motivar as suas equipas e, conseqüentemente, criar uma maior satisfação no trabalho.

Sintetizando, as teorias de liderança carismática, estas assentam mais nos aspectos afectivos, a ligação dos colaboradores emocionalmente à missão e aos valores seguidos pelo líder, à confiança depositada no mesmo, criando, assim, maiores níveis de motivação intrínseca e de auto-estima.

A diferença entre líderes carismáticos positivos e negativos não é clara, pois o mesmo líder pode ser percebido de formas diferentes em momentos distintos. Mas, os líderes carismáticos positivos são aqueles que se focam, primeiramente, nas necessidades dos seus colaboradores, sendo que estes podem gerar, também efeitos prejudiciais, no que concerne à obediência cega por parte da sua equipa, sendo que podem estar ligados a um processo que podem perder o controlo (Pina e Cunha *et al*, 2003: 267-325).

Muitos consideram a liderança transformacional um tipo específico de liderança carismática, pois esta assenta no envolvimento dos colaboradores, nas relações de confiança criadas, no desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e autoeficácia nos colaboradores e na justiça (Almeida, 2013).

Contudo, não existem definições consensuais e claras sobre o conceito de liderança. Não se pode concluir a eficácia nos líderes através de vias únicas de compreensão dos traços, comportamentos e competências, uma vez que existem apenas linhas orientadoras que nos ajudam a definir os líderes. Efectivamente existem pessoas com uma maior probabilidade de serem líderes e de exercerem essas funções eficazmente através da análise de alguns traços e comportamentos, sendo que não o garantem completamente, apenas estimam uma maior probabilidade de sucesso. Uma coisa é certa, os líderes detêm uma grande capacidade de influência sobre a vida organizacional e não existem líderes eficazes sem colaboradores eficazes.

Por isso, é fundamental a interacção que existe entre estes dois pólos e a capacidade que os líderes têm de influenciar e motivar os seus colaboradores, contribuindo assim para um elevado grau de satisfação no trabalho. É muito importante os colaboradores se sentirem envolvidos com a organização e saberem que existe alguém que se preocupa com eles e com o seu bem-estar, os sabe ouvir e pratica uma liderança partilhada com os membros da sua equipa, para assim, juntos consigam trabalhar para o mesmo objectivo e ser mais fácil a vida no trabalho, juntando esforços e sinergias.

Para se conseguir este envolvimento dos colaboradores com a organização, e, mais produtividade é fundamental que os colaboradores estejam totalmente comprometidos com a organização. Para isso, é necessário que a organização consiga fornecer aos colaboradores medidas que promovam a satisfação no trabalho e a sua motivação para continuarem com os mesmos níveis de produtividades e de colaboração. Assim, os sistemas de recompensas (intrínsecos e extrínsecos) são um dos fatores mais importantes e que mais influenciam esta satisfação e motivação dos colaboradores.

O principal objetivo de um sistema de recompensas é o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com a organização. Ou seja, serve como ferramenta de alinhamento e reforço com a estratégia da companhia. Portanto, o grande teste da eficácia real de um bom sistema de recompensas está no grau de satisfação no trabalho e na redução de índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal (Camara *et*

al, 2001). Neste sentido, é necessário assegurar a equidade interna e ao mesmo tempo conseguir-se ser competitivo no mercado de trabalho externo (Ramos, 2013).

A criação de uma relação de trabalho que dura no tempo pressupõe que não existam convergências ou que existam as mínimas possíveis entre o colaborador e a organização. Da parte da empresa, é fundamental e expectável que o colaborador corresponda a nível de aptidões, de competências esperadas, de atitudes e comportamentos, a qualidade do desempenho demonstrado, a identificação do colaborador tanto com os valores como com a cultura da empresa e o seu comprometimento com eles.

Espera-se que um sistema de recompensas consiga: motivar os seus colaboradores, conseguindo assim ter o desempenho desejado; alinhar os colaboradores com a cultura, podendo canalizar comportamentos e assim reforçar e apoiar uma cultura; definir e reforçar a estrutura; reduzir de custos, devendo ser sempre objeto de análise custo-benefício e atrair e reter colaboradores.

Os sistemas de recompensas devem conter componentes motivacionais e componentes higiénicos. Os primeiros - fatores motivacionais - servem para gerar satisfação profissional, compromisso com a organização, esforço e brio no desempenho. Enquanto os segundos - fatores de higiene - devem ser bem geridos, evitar fenómenos de desmotivação, no entanto não servem para gerar motivação (Camara *et al*, 2001).

Portanto, os sistemas de recompensas são considerados um atributo organizacional, pois incluem aspetos de motivação e satisfação, o que se traduz em propriedades mas atitudinais e individuais do que organizacionais (Carvalho Ferreira *et al.*, 2001).

O sistema de recompensas é, deste modo, constituído por três componentes: remunerações, incentivos e benefícios. Para que se consiga construir um sistema de recompensas é fundamental determinar o valor de cada uma das funções exercidas pelos colaboradores (Ramos, 2013).



A política de remunerações resulta da visão e objetivos de quem tem a capacidade de decisão no seio empresarial. Por isso, deve existir um processo de auditoria e forma a que se consiga avaliar periodicamente o cumprimento dos métodos e critérios da grelha salarial, bem como uma correta aplicação das regras para evitar ao máximo a existência de fraudes. Mas para além do sistema de auditoria a chefia também tem um papel fundamental na vigilância do sistema de recompensas, nomeadamente é da sua responsabilidade assegurar a equidade e justiça nas informações dadas sobre os colaboradores, pois têm impacto nas remunerações (Ramos, 2013).

A política de remunerações deve influenciar as perceções e as convicções dos colaboradores, de forma a produzir comportamentos desejados. A construção de uma política salarial coesa, rigorosa e coerente é elemento-chave numa estratégia social, assentando num processo de elaboração, implementação e execução (Peretti, 1991).

A prática dos aumentos salariais, que durante anos foi defendida como uma das principais componentes para produzir níveis motivacionais mais elevados nos colaboradores, hoje sabe-se, que esta afirmação não é linear, na medida em que depende sempre da forma como esse aumento é percecionado pelo colaborador. Ou seja, nem sempre o aumento salarial produz maiores níveis de motivação, ou, pelo menos, o mesmo resultado é esperado por todos os colaboradores (Carvalho Ferreira *et al.*, 2001). As pessoas são seres autónomos e individuais e têm expectativas diferentes sobre um mesmo tema, por isso, o que satisfaz ou motiva um colaborador não quer dizer que tenha exatamente o mesmo efeito noutra.

Nesta medida, o sistema de recompensas pode ser direto ou indireto, uma vez que a compensação direta corresponde ao pagamento que cada colaborador recebe na forma de salários, bónus, comissões e prémios. As compensações indiretas dizem respeito ao plano de benefícios sociais oferecidos pela organização e à convenção coletiva de trabalho, incluindo férias, horas extra, subsídio noturno e gratificações.

As recompensas não-financeiras afetam profundamente a satisfação com o sistema de compensação e é constituída pela auto-estima, o orgulho, o reconhecimento e a segurança (Chiavenato, 2009).

Numa sociedade cada vez mais competitiva, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar os colaboradores, promover o comportamento pró-ativo, dinâmico e empreendedor na concretização dos objetivos organizacionais. Neste sentido, os principais planos de incentivos são (Chiavenato, 2008):

- i. Plano de bonificação anual: traduzindo-se num valor oferecido pela organização de acordo com a contribuição do desempenho do colaborador;
- ii. Distribuição de ações da organização aos colaboradores: é uma forma de compensação rumo à remuneração flexível;
- iii. Opção de compra de ações da organização: oferta de ações que são vendidas por um preço subsidiado ou transferido aos colaboradores conforme certos critérios, o objetivo é transformar o principal parceiro num accionista por sua própria conta;
- iv. Participação nos resultados alcançados: relacionado com o desempenho do colaborador no alcance de metas e resultados;
- v. Remuneração por competência: relacionado com o nível de capacidade de cada colaborador;
- vi. Distribuição do lucro aos colaboradores: distribuição anual de uma parcela dos lucros da organização.

Os planos de incentivos servem para proporcionar condições para que as pessoas possam agregar valor à organização.

Grande parte da remuneração total é constituída em benefícios sociais e de serviços sociais, pelo que estes constituem elevados custos para a organização, sendo constituídos como facilitadores e vantagens que as organizações oferecem aos seus colaboradores, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações e servindo de base para a satisfação das suas necessidades pessoais.

Hoje em dia, os serviços e benefícios sociais, além do aspeto competitivo no mercado de trabalho, são atividades voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos seus colaboradores, contribuindo para as suas atitudes. Cada vez mais, os benefícios flexíveis estão adequados às reais necessidades de cada colaborador. Entre os motivos encontrados para a flexibilidade dos benefícios estão: a melhoria da qualidade dos benefícios, redução do seu custo; novo relacionamento entre organizações e colaboradores; alinhamento dos benefícios às estratégias dos Recursos Humanos; suporte às mudanças culturais e maximização do valor percebido dos benefícios, fazendo com que exista uma maior facilidade do controle dos custos e maior envolvimento dos colaboradores na gestão do sistema (Chiavenato, 2009).

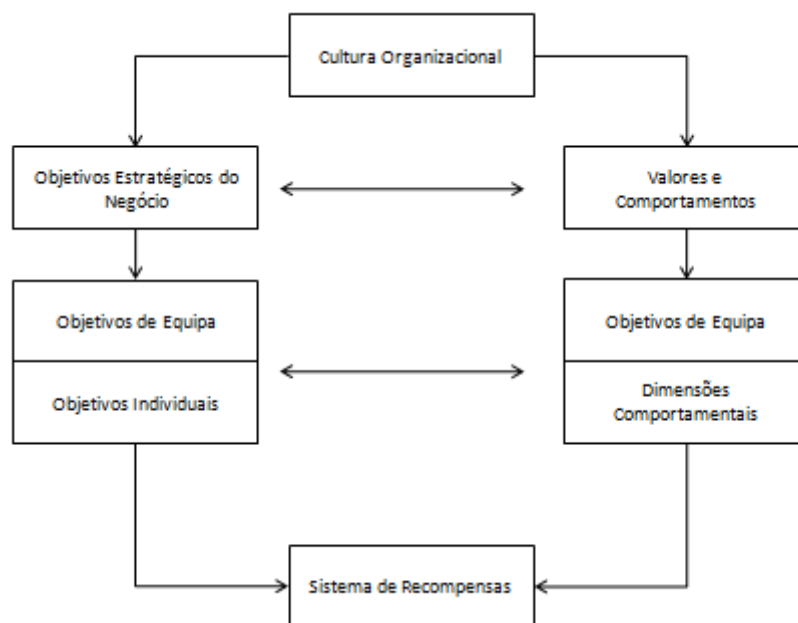
Sabendo que cada vez mais vivemos em organizações mais competitivas entre si, é fundamental ajustar-se as práticas remuneratórias, tal como benefícios flexíveis ou a remuneração relacionada com o desempenho do individuo (Lawler, 1990).

Para Lawler (1984: 138), "o tipo de posição no mercado que uma organização tem relativamente ao seu pacote total de remunerações é crucial na determinação do comportamento dos membros, bem como do clima organizacional. Necessita de ser cuidadosamente relacionada com a estratégia geral do negócio da organização e, particularmente, com o tipo de recursos humanos de que precisa, bem como com o clima organizacional".

Sabe-se que as pessoas adotam atitudes e comportamentos por forma a obterem recompensas. Alguns autores questionam se a procura de recompensas modifica genuinamente as atitudes e comportamentos dos interessados, pelo que todos concordam que modifica, nem que seja apenas temporariamente, de forma a permitirem obter a recompensa esperada. Neste sentido é essencial que as organizações se preocupem em alinhar os objetivos estratégicos com os sistemas de recompensas e com a sua própria cultura organizacional. Se não existir este alinhamento, os colaboradores irão atuar de forma a conseguirem o maior número de recompensas, o que se traduz, por vezes, num desvio dos objetivos que a organização estipulou. De acordo com

esta linha de pensamento, uma das ferramentas que ajuda a manter o alinhamento organizacional é a Gestão por Objetivos, vulgarmente chamada de Gestão de Desempenho, na medida que é uma ferramenta de gestão dotada de grande versatilidade. Para isso, a organização só tem que ter definido com grande exatidão quais os seus valores e quais os comportamentos que são essenciais para a concretização dos vetores da sua cultura (Camara, 2000).

**Figura 2:** Alinhamento entre o Sistema de Recompensas e a Cultura Organizacional



Fonte: Camara (2000)

Para existir um sistema de recompensas eficaz é necessário, por um lado, que os objetivos estratégicos da organização estejam alinhados com o sistema de recompensas em vigor e, por outro lado, que o mesmo seja bem aceite e percebido por todos os colaboradores como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um.

Um sistema de recompensas eficaz pode atuar de diversas formas para o sucesso organizacional, na medida que atrai e retém talentos; aumenta os

níveis de motivação e de produtividade, na medida que as pessoas atuam da forma como percebem que poderão ser recompensadas; influencia na cultura organizacional, pois pode fazer com que a organização modifique a sua cultura consideravelmente; ajuda na definição e reforço da estrutura, apoiando a melhor definição do estatuto e a hierarquia dentro da organização e através do custo, uma vez que os sistemas de recompensas são, quase sempre, um fator de custo significativo para as organizações, devem ser sempre analisados numa ótica de custo-benefício (Camara, 2000).

Quando se fala em sistemas de recompensas, não podemos deixar de referir as questões relacionadas com a comunicação interna, uma vez que é um instrumento indispensável para criar uma percepção correta dos sistemas de recompensas introduzidos na organização e para estimular comportamentos desejados.

## **Capítulo II: O papel que o Clima Organizacional e a Comunicação Interna assumem na relação entre a Satisfação no Trabalho e o Compromisso dos colaboradores**

### **1. Comunicação em Contexto Organizacional**

A comunicação é um dos aspectos com mais relevo e importância dentro das organizações uma vez que é através da comunicação que a informação é partilhada, seja sobre as políticas das empresas, os objetivos, as estratégias delineadas, os valores e os desenvolvimentos, ou mesmo o que é esperado dos colaboradores e obviamente das suas funções. Sem o fluxo de informação é impensável que haja envolvimento e participação dos colaboradores .

Deste modo, tem de se distinguir informação de comunicação, pois são questões muito diferentes, e a maioria das pessoas não tem em conta o facto de que a comunicação está a ocorrer sempre na nossa interação com os outros. A informação é um processo unidirecional, e, sobretudo de cariz descendente, baseada no princípio de que todos devem receber a mesma mensagem ao mesmo tempo.

No entanto, uma organização com políticas de comunicação ascendente cria naturalmente uma atmosfera propícia à comunicação, espontânea e genuína nos dois sentidos (Wickens, 1995).

A comunicação é concebida como um "processo complexo de interação humana" (Freixo, 2006: 49), onde independentemente da existência de atividade ou inatividade de palavras ou silêncio, tudo possui um valor de mensagem (Antunes, 2015).

As comunicações eficazes dependem, sobretudo, da confiança no seio empresarial, para criar e manter relações coesas e produtivas nas organizações (Baier, 1986).

Para Newstrom (2008: 45), a "comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra (...) a sua meta é fazer com que o recetor compreenda a mensagem do modo como ela foi concebida". Isto é, a comunicação traduz-se no processo de passar a informação envolvendo a

interação entre as pessoas e pressupondo-se que existe compreensão na mensagem passada do emissor para o recetor.

Já Cunha *et al.* (2004: 354), definem a comunicação como "a troca de informação entre o emissor e o recetor/audiência e a inferência (percepção) de significado entre as pessoas envolvidas no processo" permitindo aos indivíduos criarem e manterem relações sociais e profissionais, fundamentais para o seu bem-estar.

A partilha de informações permite aumentar os níveis de participação e de envolvimento dos colaboradores, bem como reduz os rumores e as incongruências.

Se, por um lado, a comunicação é um dos temas fulcrais e de maior importância nas organizações, pois serve naturalmente para que existam progressos nas pessoas de forma a melhorarem a sua própria eficácia. Por outro, também é um dos pontos de maior desentendimento e conflito entre os colaboradores caso a mensagem não seja passada da forma como se quer ou que os recetores entendam que a mensagem seja diferente da forma de como o emissor quer fazer passar a mensagem (Chiavenato, 2009). É importante perceber-se que de qualquer das formas a responsabilidade recai sempre sobre o emissor, ou seja, é ele o responsável pela compreensão da mensagem que se quer passar, e não, o recetor que tem um papel menos ativo nesta relação.

A dinâmica da comunicação dentro de uma organização é multifacetada, refletindo as normas, os valores, o clima e os objetivos, isto numa perspetiva da comunicação enquanto transmissora da cultura. Para Ruão (1999: 11), a comunicação é "o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada".

As organizações não existem sem comunicação, quando não é utilizada a comunicação verbal estamos constantemente a comunicar de forma não verbal, através de gestos e expressões. Como tal, é importante as organizações desenvolverem e implementarem políticas globais de comunicação que integrem todos os sectores e funções da sua gestão. Para

isso é fulcral que a gestão conheça muito bem a estrutura da empresa e as pessoas que constituem a organização porque a comunicação varia de organização para organização. Ou seja, a forma como uma empresa comunica de forma eficaz e eficiente não quer dizer que tenha os mesmos resultados em outra organização, pois a estrutura é diferente, a própria gestão é diferente e as pessoas que constituem a organização também serão, certamente, diferentes.

Torquato (2002: 162) suscita que “ por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento”. O poder da comunicação pode ser designado "como um poder expressivo". Ele é capaz de alterar estados de comportamento. Logo o poder expressivo "viabiliza concordância em torno de metas e objectivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho.”

A comunicação revela-se então, um indispensável instrumento de gestão, uma vez que, constrói relações de confiança e responsabilidade entre as pessoas, sendo vital para o sucesso de qualquer organização. Internamente coopera na gestão através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisões. Externamente, permite melhorar a imagem da empresa em duas vertentes: valorizar a imagem dos colaboradores que se sentirão motivados pelo orgulho de pertencer à organização e contribuir para aumentar a transparência da mesma, apresentando-se como um diferencial competitivo num mercado cada vez mais concorrencial.

É assim concedido à comunicação interna um papel estratégico primordial para atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores nas organizações. Segundo Quintela (2006: 49), “a imagem desejada pela organização deverá coincidir com a imagem interna percebida pelos seus empregados e gestores que são os potenciais líderes de opinião internos, ou seja, na organização”.

A comunicação interna é um elemento entre os vários elementos que condicionam a Gestão de Recursos Humanos e que são fatores críticos de sucesso. É a consequência e a integração de todos os fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas das orientações estratégicas da empresa, das



atitudes e comportamentos dos clientes internos, e de todo um conjunto variado de variáveis que suportam o comportamento organizacional.

Existem inúmeros meios de comunicação dentro de uma organização, são estes sobretudo: jornal, revistas, e-mail, intranet, memorandos internos, murais, encontros de departamentos, reuniões periódicas, reuniões cara a cara (face to face), formações e vídeos corporativos. Nada impede que a organização utilize mais de que uma destas ferramentas, cada meio atende a um objetivo, um público e a escolha, depende sempre das necessidades detetadas e a forma mais eficaz e eficiente de passar a mensagem, que pode diferenciar de público para público e de organização para organização. Como refere Kunsch (1997: 87), “as organizações para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos...”, deste modo “com o avanço das novas tecnologias da comunicação, as organizações modernas estão a apoiarem-se de meios telemáticos, que tem esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado de informática (computador) e meios de telecomunicação”. Como exemplo temos a própria intranet, o correio eletrónico, os terminais de computador, todos estes são meios interativos, virtuais e indutores de participação ativa numa organização.

Num processo de comunicação, existem imensos elementos que perturbam e distorcem o sucesso e a eficácia da comunicação. Estes pontos são definidos como barreiras à comunicação e são definidas como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas, fazendo com que a mensagem tal como é entendida se torne diferente da mensagem tal como é recebida (Chiavenato, 2009).

Por vezes, a comunicação organizacional é regida por determinados condicionalismos que contrariam os desejos e intenções dos seus interlocutores. Grande parte das vezes, a transmissão da informação numa organização não é eficaz nem precisa, o que cria entropia comunicacional, levando muitas vezes a maus entendidos e mau estar organizacional. Sendo a comunicação organizacional um processo enérgico e mutável, tem de ter em conta quais as barreiras que poderão contribuir para o seu mau funcionamento.

Para Bilhim existem cinco barreiras que impedem a comunicação numa organização (Bilhim, 2004: 369).

- i. Status - Por vezes, quem ocupa um status maior (nível hierárquico) na organização geralmente a sua mensagem é mais ouvida e respeitada;
- ii. Número de ligações - É quando a mensagem passa por muitos interlocutores o que origina a alteração/ distorção da mensagem original;
- iii. A luta pelo poder - Situações em que os indivíduos querem ser superiores aos seus colegas ou chefias e tendem a reter informação;
- iv. Ameaça económica: A instabilidade vivenciada nas organizações afeta também a forma como se comunica, bem como o modo como se interpreta a informação;
- v. Sobrecargas de informação - A tendência de se comunicar em excesso ou, pelo contrário, a comunicação ser escassa.

É importante e necessário existir um ambiente de confiança que encoraje a abertura e o diálogo. Este será o melhor meio de incentivar as pessoas a comunicarem com confiança e a trabalharem uns com os outros.

Young e Post (1993) identificaram oito fatores que contribuem para um ambiente de confiança, determinante para a eficácia da comunicação interna:

- i. O CEO no papel de "campeão da comunicação": A gestão têm presente que a comunicação é essencial para alcançar os objetivos pretendidos;
- ii. A coerência entre as palavras e as ações: Caso não exista esta coerência entre o que se faz e o que se diz a eficácia da comunicação pode ficar comprometida;
- iii. Existência de comunicação bilateral: É fundamental que os colaboradores possam expressar as suas opiniões num clima de confiança e de forma bilateral;
- iv. Ênfase na comunicação *face-to-face*: Caracterizada na comunicação cara a cara, onde os colaboradores podem expor as situações e trocarem opiniões;

- v. A comunicação como responsabilidade partilhada: A promoção da abertura comunicacional é da responsabilidade de todos os colaboradores;
- vi. Lidar com as más notícias: É necessário conhecer muito bem a organização e as pessoas que a constituem de forma a planear a melhor maneira de comunicar más notícias, de forma a minimizar o impacto;
- vii. Conhecer os diferentes públicos: É fulcral para qualquer organização conhecer bem todos os colaboradores;
- viii. A estratégia de comunicação: A comunicação, cada vez mais, é vista como um processo estratégico de gestão, e não, apenas como um produto organizacional.

Uma comunicação eficaz tem subjacente práticas de gestão também ela eficazes, e que poderão conduzir à satisfação e ao aumento do nível de *engagement* dos colaboradores. Neste sentido, os colaboradores mais satisfeitos estão mais predispostos a atingir os objetivos organizacionais, contribuindo assim para o aumento da rentabilidade e crescimento da organização.

Os métodos de comunicação utilizados numa organização têm, deste modo, impacto significativo nos níveis de *engagement*, e por sua vez este tem consequências positivas no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais, inclusive financeiros (Mello e Sampayo e Silva, 2012).

Num estudo de Berger (2011) é visível que a comunicação organizacional é susceptível de ser bem sucedida quando os líderes estão presentes. Ou seja, preocupam-se com os colaboradores, falam com eles e dão resposta às suas dúvidas, explicando e dando informações importantes sobre a organização e quando as chefias diretas e supervisores dão feedback constante sobre o desempenho dos seus colaboradores. O feedback positivo estimula o desenvolvimento e orienta o processo que ao longo do tempo conduz à aprendizagem, mudanças de comportamentos menos corretos, contribuindo assim para a melhoria dos desempenhos, criando oportunidades de

desenvolvimentos, escutam os colaboradores, fornecem autonomia nas funções e algumas tomadas de decisão.

A comunicação organizacional eficaz traduz-se numa ferramenta fortíssima e com vantagens impressionantes a curto/ médio e longo prazo , pois facilita a aprendizagem. Os colaboradores, por seu lado, percebem atempadamente o que é esperado deles em termos organizacionais, melhorando as práticas e enriquecendo a compreensão do mercado . Estes fatores são fulcrais para ajudar a construir e a estimular o empenho e o *engagement* dos colaboradores.

Todo o processo organizacional, necessita de ser um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima organizacional e sentimento de integração do colaborador com a empresa como um todo. O que significa que a comunicação interna deve despoletar e proporcionar um ambiente participativo, e ser eficiente na medida em que favoreça a gestão dos processos de mudança, e, quantifique o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar a identidade de empresa. Sabe-se que quando o colaborador está satisfeito com a organização onde trabalha diariamente e onde passa grande parte dos seus dias, ele vai automaticamente trabalhar de forma mais eficiente e de acordo com os objetivos e princípios organizacionais.

## **2. O Papel do Clima Organizacional na Relação entre a Organização e os Colaboradores**

O conceito de clima organizacional é considerado como um dos mais importantes aspectos do relacionamento entre os colaboradores e as organizações.

A literatura contempla um conjunto de estudos que demonstram o impacto que o clima organizacional tem em variáveis como o desempenho, a produtividade, a satisfação, a eficácia e a cultura.

A eficiência organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional, assim o comportamento dos colaboradores é canalizado e motivado para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

O clima organizacional pode ter um papel intermediário entre as características da organização e variáveis organizacionais como atitudes, desempenho e motivação.

O clima organizacional é muitas vezes confundido com a cultura organizacional, o que proporcionou nos últimos anos uma grande variedade de debates para abordar estas duas temáticas. No entanto, todos sabem que são temas diferentes e que abordam aspetos organizacionais também eles diferentes (Armstrong, 1999).

O clima organizacional incide sobre aspetos relacionados com o ambiente e que são conscientemente percebidos pelos membros da organização.

Um colaborador está com elevados níveis de *engagement* quando para além das suas necessidades fisiológicas, vê respondidas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização, necessidades estas um pouco mais complexas. O ajustamento entre o que é expectável para uma pessoa se sentir bem com a empresa e comprometida com a mesma não é o mesmo que para outra pessoa. Por estas razões é muito complicado gerir pessoas, pois cada uma tem as suas características e as suas expectativas. Neste sentido, podemos afirmar que o clima organizacional está relacionado com a motivação dos colaboradores. Portanto, quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tendencialmente é elevado, proporcionando relações de satisfação, de animação, de interesse e de maior colaboração entre os colaboradores. E, caso o nível de motivação seja baixo irá analisar-se o inverso a nível dos comportamentos dos colaboradores, ou seja, insatisfação, depressão, inconformidades, por vezes agressividade, etc. (Chiavenato, 1994).

A análise sobre o clima organizacional permite aos gestores intervirem de uma forma mais eficaz sobre o presente mas, sobretudo, sobre o futuro das organizações que conduzem. O clima organizacional influencia tanto ao nível

da motivação e comportamentos dos indivíduos como também na produtividade dos colaboradores. Pode-se portanto deduzir que é uma importante variável em virtude da sua influência, quer sobre fenómenos organizacionais, quer sobre os indivíduos, quando integrados no contexto organizacional (Neves, 2000).

Neste sentido, o clima organizacional é algo que é criado pelos colaboradores de uma organização e que partilham uma mesma estrutura, ou seja, a cultura organizacional. O que nos permite pensar que o clima e a cultura não são dois conceitos isolados e independentes, mas sim dois conceitos com dimensões interligadas apesar de distintas (Carvalho Ferreira *et al.*, 2011). O clima, só como parte da cultura é insuficiente para explicar o funcionamento das organizações.

O clima organizacional pode ser visto através de quatro perspectivas: A primeira, a perspectiva organizacional encara o clima como uma manifestação objetiva das características da organização; a segunda, perspectiva psicológica, dá ênfase ao indivíduo; a terceira, refere-se à perspectiva psicossocial, sustenta-se na partilha do acordo, nas interações individuais e nos processos de influência social; e por último, a perspectiva cultural, procura dar conta da influência exercida sobre a formação e partilha do significado dos eventos organizacionais com os sujeitos (Neves, 2000).

Ainda segundo Neves (2000), as investigações que referem que a perspectiva organizacional evidencia algumas características, como o clima existe na realidade organizacional, é exterior ao indivíduo e difere das próprias perceções, influenciando o comportamento dos indivíduos na organização. Forma-se em virtude dos colaboradores estarem expostos a alguns fatores organizacionais, como é o caso do tipo de tecnologia existente na organização, a estrutura, o estilo de liderança, a comunicação interna, etc. Neste sentido, considera-se o clima organizacional mais como um atributo organizacional do que um atributo individual.

Koys e DeCotiis (1991) mencionam que existem diferentes dimensões para medir o clima organizacional, incluindo medidas objetivas (absentismo, rotação, sinistralidade, produtividade, etc.), medidas percetivas (satisfação global,

fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, etc.), e atributos organizacionais (centralização, estrutura, dimensão organizacional, etc.).

De Witte e De Cock (1986) definem quatro tipos de clima suportados pelas dimensões de controle e dinamismo: clima de inovação, clima de regras, clima de apoio e clima de objetivos.

Enquanto o clima organizacional se centra numa perspetiva individual, a cultura foca-se no coletivo. Neste sentido, o que diferencia a cultura do clima é o seu contexto e a sua dimensão. O clima direciona-se mais para a satisfação interna da organização e é percebido indiretamente através dos comportamentos dos colaboradores. A cultura abrange mais que isto, na medida em que engloba aspetos mais visíveis que diferenciam e definem as organizações (Lourenço, 2014).

Para Carvalho Ferreira *et al.* (2011), existem diferenças entre o conceito de clima e de cultura, e diferenciam-se, quer quanto às disciplinas de base, quer quanto aos métodos usados na investigação. Enquanto o clima enfatiza os processos de perceção e do conhecimento, onde os colaboradores emitem respostas atitudinais e afetivas, a cultura, através do seu conceito mais amplo, enfatiza os valores e ideologias partilhados.

Portanto, através do clima a organização tenta avaliar o grau em que as características organizacionais são percecionadas pelas pessoas como contribuindo para o seu bem estar,. Já na cultura avalia-se a expressão dos valores e das normas que influenciam as políticas e práticas organizacionais. Por isso, no clima o conceito é mais de raiz individual e na cultura mais de raiz grupal, fornecendo justificações para a conduta organizacional.

Pode-se afirmar que o clima é a camada mais periférica da cultura, traduzindo o que realmente acontece, sendo mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais. A cultura, por sua vez, é mais profunda e explica o porquê dos acontecimentos, sendo mais resistente à mudança (Morey e Luthans, 1985).

Em suma, o clima organizacional influencia o estado motivacional dos colaboradores e é por ele influenciado. É assim como uma retroação recíproca entre o estado motivacional e o clima organizacional.

### **3. A Satisfação no Trabalho**

Durante o século XX, deu-se um maior desenvolvimento sobre a satisfação profissional, no entanto só no final do século esta preocupação chega a Portugal. Este é um tema de grande importância nos tempos que correm, pois é preponderante na organização no binómio produtividade e realização pessoal dos colaboradores (Silva, 1998).

Dentro dos estudos realizados sobre comportamento organizacional, a satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados. Das razões que levam ao constante interesse nesta temática destacam-se duas perspetivas: a perspetiva do colaborador e a perspetiva da organização.

Na literatura, a satisfação no trabalho é definida de duas formas distintas. Primeiro, aparece-nos como um estado emocional ou afetivo, nomeadamente, como um estado emocional agradável ou positivo e que é resultante da apreciação de experiências vividas no trabalho. Em segundo, como uma atitude generalizada em relação ao trabalho, ou seja, refletindo-se em todas as impressões avaliativas que ele adquire em contacto com a organização (Caetano *et al.*, 2007).

A avaliação e o diagnóstico da satisfação no trabalho é um procedimento bastante frequente nas organizações que realmente se preocupam com os seus colaboradores, sendo este um dos grandes objetivos da organização, uma vez que estão conscientes das consequências que advêm de colaboradores insatisfeitos no trabalho.

Segundo Quintela e Santos (1996), a satisfação em contexto profissional, suscitou um maior interesse quando o modelo concebido por Taylor foi posto em causa pelos modelos humanistas que se seguiram. Passando a satisfação a ser entendida como a valorização do capital humano, onde existe um grande foco no reconhecimento, no respeito e na pertença a um grupo. Desta forma, a satisfação é sentida quando um individuo se identifica com os propósitos da organização, isto é, com os seus valores e a sua missão.



Quando se aborda a temática sobre a satisfação no trabalho, é consensual que níveis elevados de confiança organizacional, se traduzem em colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho (Caetano *et al.*, 2007).

Para Werther & Davis (1983), a satisfação no trabalho é a forma favorável ou desfavorável de como os colaboradores vêem o seu trabalho. As atividades ricas em autonomia, variedade e *feedback* ajudam à satisfação dos colaboradores, o que leva ao aumento do compromisso dos colaboradores para com a organização.

Existem imensas teorias que servem de suporte e base para a explicação da satisfação no trabalho, são elas: a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais; o modelo das características da função; a teoria da adaptação ao trabalho; a teoria da discrepância; o modelo da satisfação de facetas; a teoria do grupo de referência social; teoria do processamento social da informação; a teoria dos eventos situacionais; e o modelo dinâmico da satisfação no trabalho (Carvalho Ferreira, *et al.*, 2011).

Para avaliar-se a satisfação no trabalho existem métodos diretos e métodos indiretos. No que se refere aos primeiros métodos, destaca-se a utilização de questionários, no entanto também se utiliza outros métodos como a entrevista, o método dos incidentes críticos, a comparação de pares e as escalas de diferenciadores semânticos. Em relação aos métodos indiretos, pela subjetividade de interpretações e dificuldade na quantificação das respostas a sua utilização apresenta inconvenientes. Os métodos indiretos mais utilizados são as escalas de rostos de pessoas, completar frases e interpretação de desenhos (técnicas projetivas) (Carvalho Ferreira, *et al.*, 2011).

Atualmente, sabe-se que a satisfação no trabalho depende de vários fatores, e, pode ser influenciada tanto por fatores internos como externos ao ambiente laboral, sofrendo alterações com o decorrer do tempo. Sabe-se que as atitudes positivas no trabalho conduzem a menos comportamentos de retração, ou seja, de não satisfação, e a menos comportamentos de saída (Costa Santos, 2011). A satisfação no trabalho implica um juízo sobre o modo como os colaboradores avaliam o ambiente de trabalho que a organização lhes proporciona (Camara *et al.*, 2001).

Das consequências da satisfação no trabalho, destacam-se algumas das variáveis que mais têm sido observadas, como sejam o desempenho profissional e a produtividade, o comportamento de cidadania organizacional, o burnout, o bem-estar físico e psicológico, o comportamento de fuga e a satisfação com a vida.

Sintetizando, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é resultado da avaliação que cada um faz sobre o grau de realização e expectativas profissionais. Isto é, a percepção ou o sentimento que cada individuo tem sobre aquilo que recebe (dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, amizade dos colegas, autonomia no trabalho, oportunidades de formação, reconhecimento) é justo ou pelo menos está de acordo com aquilo que esperava obter (Costa Santos, 2011).

#### **4. O Compromisso organizacional: Colaboradores vs Organizações**

O compromisso ou comprometimento organizacional é um dos conceitos mais investigados na área da Gestão, do Comportamento Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos, sendo considerado por todos como um fator da maior importância para o sucesso e bem-estar no seio das organizações. No entanto, parece ainda não existir consenso no que diz respeito à sua definição, interpretação e medição, criando abordagens conceituais diferentes.

É de facto importantíssimo o estudo do compromisso organizacional, devido, essencialmente, a três razões. A primeira, não ajuda apenas na compreensão do compromisso no local de trabalho, mas também analisar-se o potencial para tornar os colaboradores mais felizes e produtivos. A segunda, porque os vínculos existentes entre os colaboradores e as organizações afetam a sociedade em geral. E, por último, a terceira visa perceber a identificação dos colaboradores com a organização. Estes argumentos apontam para a importância da compreensão e estudos realizados sobre o compromisso com o trabalho e com a organização (Cohen, 2003).

O compromisso dos colaboradores diz respeito ao apego e à lealdade destes em relação à organização. O compromisso consiste na conciliação de três

componentes, tais como; uma identificação dos objetivos e valores da organização; um desejo de pertencer à organização e de estar envolvido com a mesma; e de mostrar esforço e empenho pelas suas funções e pela organização que representa.

Portanto, o compromisso organizacional é considerado como potenciador das dinâmicas organizacionais, permitindo criar um sentido de pertença dos colaboradores, na medida em que existe uma grande necessidade das organizações serem mais competitivas e assim conseguirem reter o seu capital humano.

O conceito de compromisso organizacional é um termo bastante vasto, podendo ser "classificado em função do objeto para o qual está orientado" (Nascimento *et al.*, 2008: 116), o que significa que uma pessoa pode estar comprometida com outras pessoas, com a organização, com a família, entre outros exemplos.

Para Meyer e Allen (1991: 67), o compromisso organizacional é definido como "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização".

O contexto competitivo, rigoroso e global em que as organizações estão inseridas, conduz a que as mesmas tenham necessidade de reduzir custos, recorrendo a reestruturações e *downsizing*. Assim, continuará a fazer todo o sentido falar-se em compromisso organizacional, uma vez que "em ambientes turbulentos, as organizações necessitam de pessoas dispostas a irem mais além do que aquilo que está formalmente prescrito, bem como a adoção de comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, ao fornecimento de sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a identificação com a organização e a atuação de bons cidadãos organizacionais" (Cunha *et al.*, 2004: 167).

O compromisso organizacional acarreta consequências positivas nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. As consequências mais visíveis são no desempenho do colaborador, na produtividade, nas intenções de

turnover, no absentismo, na lealdade e na satisfação; uma contribuição mais ativa na realização dos objetivos; maior envolvimento nas funções e maior desenvolvimento de esforços em prol da organização. Assim, existe maior propensão a resultados positivos para a organização, uma vez, que níveis mais elevados de compromisso organizacional podem resultar em efeitos positivos nos aspetos mencionados (Lourenço, 2014).

De todas as variáveis que se relacionam com o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho é das que maior interesse suscita. O compromisso e a satisfação apresentam um elevado nível de correlação, defende-se que o compromisso serve de apoio à satisfação (Meyer *et al.*, 2002 in Lourenço, 2014).

No entanto, é difícil definir com precisão ou mesmo medir qual o impacto nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores, o seu envolvimento organizacional, bem como a relação que possa existir entre o envolvimento dos colaboradores com a organização e o seu desempenho, no entanto é defendido como tendo um efeito positivo (Marchington, 1995).

Na dinâmica organizacional pode aumentar-se o envolvimento dos colaboradores através da melhoria tanto na comunicação descendente como ascendente. Isto é, através de comunicações de informações aos colaboradores sobre os planos da empresa bem como dos seus objetivos de negócio. E ainda através de uma comunicação clara e informativa aos diferentes níveis hierárquicos e através de uma comunicação ascendente, baseada na implementação de sistemas de gestão que permitam a participação ativa dos colaboradores, onde os mesmos poderão dar a sua opinião em processos de tomada de decisão. Principalmente, ao nível operativo, uma vez que estarão mais familiarizados com estas questões e poderão ter um contributo fundamental para melhorar processos de trabalho (Caetano *et al.*, 1999).

É, então, essencial reter os colaboradores nucleares para a organização, aumentando o seu vínculo afetivo e fomentando o envolvimento dos mesmos, para isso deve-se desenvolver práticas que visem contribuições satisfatórias. Para além do compromisso entre colaboradores e a organização, é importante

salientar o compromisso multi-focus, ou seja, o compromisso dos colaboradores com os seus superiores hierárquicos e aos colegas de equipa. O bem-estar, o reconhecimento e a comunicação interna são pontos fulcrais para o compromisso organizacional, impactando com o clima organizacional vivido, uma vez que, a organização valoriza a contribuição do colaborador e se preocupa com o seu bem-estar, cria uma maior probabilidade do colaborador se comprometer positivamente com a organização. Por outro lado, um maior esforço em recompensar o colaborador que cumpre as metas organizacionais (recompensas materiais ou simbólicas), também poderá contribuir para um maior envolvimento com a organização, tal como a atribuição de salários justos e influência de políticas organizacionais (Lourenço, 2014).

Para Mowday (1999: 396), o compromisso organizacional "é um fenómeno «win-win» para os colaboradores e para as organizações". Isto é para a organização é fundamental ter colaboradores que dão mais e vão mais além, ou seja, que ficam na organização mesmo quando esta passar por fases mais turbulentas, que não se ausentam do trabalho. E, para o colaborador, é bom na medida em que ganha novas competências, interesses e trabalhos desafiantes.

Desta forma, é possível deduzir o grande impacto que o compromisso tem nas organizações e nos seus colaboradores, sendo evidente a pertinência e importância do estudo deste constructo, nos dias de hoje. Durante várias décadas o compromisso foi definido e concetualizado das mais variadíssimas formas, suscitando o interesse de vários autores, numa fase inicial, como constructo unidimensional (Porter *et al.*, 1974) e, posteriormente, como constructo multidimensional (Meyer e Allen, 1991).

- **A evolução do conceito e das suas dimensões**

Torna-se pertinente abordarmos a evolução do conceito de compromisso organizacional uma vez que o mesmo foi objeto de várias investigações que levantaram questões não só ao nível da definição, mas também ao nível da dimensão. Inicialmente o compromisso foi conceptualizado de forma

unidimensional e, só posteriormente foi considerado um constructo multidimensional.

Assim, Cohen (2007) abordou a evolução do conceito de compromisso organizacional, sendo que a mesma pode ser explicada em três fases distintas onde o compromisso é observado enquanto "*side-bets*", ligação psicológica e constructo multidimensional.

- **O compromisso enquanto "*side-bets*"**

As primeiras abordagens sobre o compromisso organizacional são datadas de 1960 e surgiram por Howard Becker através da Teoria "*Side-bets*".

Os colaboradores estão comprometidos e têm o sentimento de permanecer na organização porque reconhecem que os benefícios que adquirem e adquiriram ao longo do tempo são fruto de investimentos que realizaram ao longo do tempo no seu trabalho e sentem que podem ser postos em causa com a decisão de sair da organização (Cohen, 2007). Meyer e Allen (1991: 64) explicam que o termo "*side-bets*" é utilizado para designar "quando algo que é importante para o colaborador torna-se vulnerável com a saída do mesmo da organização", ou seja, o medo que o colaborador tem em perder os benefícios.

Desta forma, o colaborador permanecerá na organização enquanto a relação custo/benefício se justificar.

O compromisso organizacional deve ser entendido como um constructo unidimensional e identifica uma forte relação entre o compromisso organizacional e o *turnover*. Esta relação foi aceite e adotada por grande parte dos investigadores, tornando o *turnover* a principal consequência do compromisso organizacional (Cohen, 2007).

Apesar dos importantes contributos que a Teoria de Becker teve para o estudo do compromisso, foi alvo de algumas críticas por parte dos autores Meyer e Allen (1991) que consideram a abordagem mal operacionalizada, afirmando

que a teoria apenas media o compromisso baseado nas atitudes e não media os "side-bets".

- **O compromisso enquanto ligação psicológica**

Com a evolução do conceito de compromisso organizacional, Porter *et al.* (1974) teve uma mudança de foco, passando da perspectiva "side-bet" para uma orientação afetiva, sustentada pela ligação psicológica entre o colaborador e a organização (Cohen, 2007). No entanto, neste fase, o conceito de compromisso organizacional continuava a ser analisado como um conceito unidimensional.

Porter *et al.* (1974) definiram compromisso, "como a força da identificação e envolvimento do individuo com a organização", caracterizando-o com base em três fatores: "(1) um forte crença nos valores e aceitação dos objetivos da organização; (2) uma vontade de exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (3) um desejo de permanecer na organização" (Mowday, 1999: 389).

Foi através da abordagem de Porter *et al.* (1974) que surgiu o primeiro instrumento de medição do compromisso organizacional - *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ. Este questionário foi um avanço bastante importante para o conceito e foi utilizado por muitos investigadores, no entanto também ele foi alvo de críticas relativamente à sua escala.

À semelhança da Teoria de Becker, também Porter *et al.* (1974) consideraram na sua abordagem as fortes relações entre o compromisso e o *turnover*.

- **O compromisso enquanto constructo multidimensional**

O estudo sobre o compromisso organizacional como um conceito multidimensional teve início nos anos 80, através da Teoria de O'Reilly e Chatman (1986) e de Meyer e Allen (1991).

Algumas investigações sobre a relação entre o colaborador e a organização dão conta da existência de diferentes formas de compromisso e que poderão manifestar-se nos indivíduos em graus diferentes, sendo estas denominadas de modelos multidimensionais do compromisso organizacional. Sobre estas abordagens, Mowday (1999: 390) argumenta que o reconhecimento de "múltiplas formas de compromisso, é um importante avanço conceitual", permitindo compreender melhor o conceito, bem como as variáveis antecedentes e consequências de cada forma de compromisso.

De acordo com Meyer *et al.* (2002), esta ligação psicológica pode assumir três formas independentes:

1. Complacência: ocorre quando os colaboradores adotam atitudes e comportamentos com vista à obtenção de recompensas ou ao evitamento de punições;
2. Identificação: ocorre quando os colaboradores agem porque sentem a necessidade de afiliação para com a organização;
3. Internalização: ocorre quando os valores e objetivos individuais são congruentes com os da organização.

Também este estudo foi alvo de várias críticas, incidindo em dois principais problemas: a semelhança entre os construtos identificação e internacionalização e o facto da dimensão complacência não refletir a ligação psicológica entre o colaborador e a organização (Cohen, 2007). No entanto e apesar das críticas feitas ao estudo, O'Reilly e Chatman (1986) trouxeram outras visões sobre a perspetiva multidimensional e consideraram outras consequências do compromisso organizacional que não o *turnover*, nomeadamente, o comportamento de cidadania organizacional.

Mais tarde, Meyer e Allen (1991), propuseram uma nova abordagem multidimensional que ficou conhecida como o Modelo das Três Componentes do Compromisso. Os autores desenvolveram este modelo "com base na observação de semelhanças e diferenças entre as várias conceitualizações unidimensionais do compromisso organizacional" (Meyer *et al.*, 2002: 305). Este modelo reflete o vínculo (compromisso) de um colaborador à organização.



Meyer e Allen (1991) descobriram que as semelhanças refletem que o compromisso vincula o indivíduo à organização, enquanto as diferenças demonstram que existem *mind-sets* distintos para caracterizar o compromisso.

Assim os autores propuseram três componentes que refletiam diferentes *mind-sets*:

- i. Afetivo: reflete a ligação emocional e o envolvimento do colaborador com a organização. Assim, os colaboradores com um vínculo afetivo elevado continuam na organização porque querem fazê-lo;
- ii. De continuidade: reflete o aumento de custos para o colaborador associados com a saída da organização. Os colaboradores continuam ligados à organização porque têm que fazê-lo;
- iii. Normativo: reflete o sentimento de obrigação do colaborador continuar a colaborar na organização. Os colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização, o que os leva a fazerem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento.

É naturalmente desejado pelas organizações que os colaboradores estejam ligados emocionalmente e envolvidos com os valores e objetivos organizacionais, e, que tenham, efetivamente, vontade de permanecer na organização (Antunes, 2015).

Em suma, os colaboradores mais comprometidos afetivamente com a organização "denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais" (Cunha *et al*, 2004: 166).

O Modelo das Três Componentes do Compromisso, de Meyer e Allen (1991) foi a abordagem escolhida para este estudo, por ser considerado "o modelo dominante no estudo do compromisso organizacional" (Fenech, 2013: 50) e por contemplar vários elementos das teorias existentes. Por estas razões, a secção seguinte irá abordar este modelo com maior detalhe.

- **O Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional**

Tal como mencionado anteriormente, na investigação sobre o compromisso organizacional, o modelo mais amplamente estudado e comprovado pelos investigadores e pela comunidade científica foi proposto e desenvolvido por Meyer e Allen em 1991, tendo sido denominado de "Modelo multidimensional das três componentes do Compromisso Organizacional". Segundo os autores este modelo contempla três formas que o compromisso organizacional pode assumir na relação entre o colaborador e a organização: Afetivo, de Continuidade e Normativo. A Tabela 2 ilustra esta teoria, bem como o significado de cada uma das componentes propostas pelos autores.

**Tabela 2:** Três componentes do Compromisso Organizacional

<b>Componentes</b>	<b>Caraterização</b>	<b>O colaborador permanece na organização porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
<b>Afetivo</b>	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com organização	....sente que <b>quer</b> permanecer	Desejo
<b>De continuidade</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que <b>tem necessidade</b> de permancer	Necessida de
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que <b>deve</b> permanecer	Obrigaçãõ

Fonte: Meyer e Allen (1991) in Cunha *et al.* (2004:167)

Neste modelo, Meyer e Allen (1991:67) consideram que o compromisso afetivo refere-se ao vínculo emocional do colaborador com a organização, sendo este o estado em que existe da parte do colaborador um maior envolvimento com a organização, demonstrando maior compromisso. Assim, os colaboradores que

demonstram ter um compromisso afetivo elevado, são colaboradores que estão na organização porque **querem fazê-lo**, demonstrando interesse e empenho na realização das suas tarefas e com o compromisso de contribuir ativamente para o sucesso da organização.

O compromisso de continuidade diz respeito "à tomada de consciência do colaborador dos custos associados à saída da organização" (Meyer e Allen, 1991: 67). Os colaboradores com forte compromisso de continuidade permanecem na organização porque **têm que fazê-lo**, isto é, por falta de outras alternativas ou têm a percepção que os custos associados a esta mudança podem ser bastante avultados.

Por fim, o compromisso normativo "reflete um sentimento de obrigação para continuar na organização" (Meyer e Allen, 1991: 67), ou seja, os colaboradores sentem a obrigação de continuarem ligados e vinculados à organização, os colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização e assim **devem fazê-lo**. Por regra, são colaboradores bastante competentes no seu trabalho, mas não demonstram entusiasmo e empenho no mesmo.

Um colaborador pode "vivenciar as três componentes do compromisso em diferentes intensidades" (Meyer e Allen, 1991: 68), isto é, um mesmo colaborador pode passar pelos três estados e vivenciá-los de formas e intensidades diferentes, e é por essa razão que as mesmas são vistas como componentes e não como tipos de compromisso.

Desta forma, a disponibilidade dos colaboradores em contribuir para o sucesso organizacional é influenciada pela natureza do laço psicológico que o liga à organização. Assim, os "colaboradores que querem pertencer à organização (compromisso afetivo) estarão mais dispostos a fazer esforços pela mesma do que aqueles que sentem obrigação ou necessidade de permanecer nela" (Meyer e Allen, 1991: 74). Ou seja, o estado desejado para as organizações será sempre o do compromisso afetivo, pois existe um vínculo de maior intensidade dos colaboradores para com a organização, não existindo qualquer outro interesse da parte do colaborador, este sente-se bem e satisfeito em pertencer à organização.

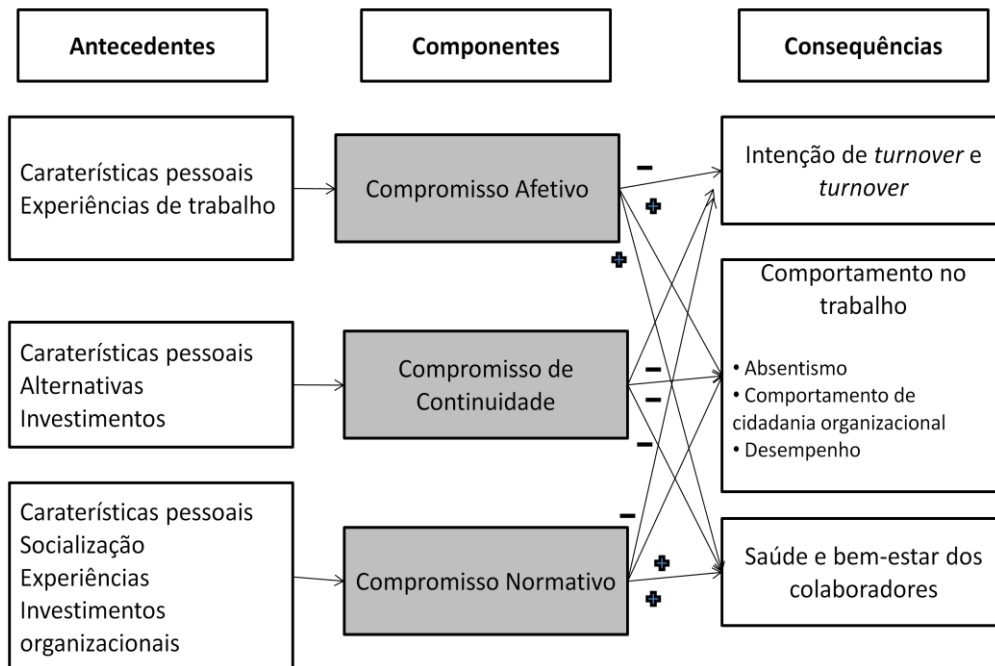
Apesar do estudo mencionar as três componentes e todas elas serem de grande importância para a literatura, o presente estudo irá deborcar-se maioritariamente sobre a componente afetiva, uma vez que é através desta que o colaborador desenvolve uma ligação emocional com a organização, gerando comportamentos e resultados mais proveitosos para esta. É perfeitamente natural que todas as organizações aspirem por colaboradores que se sintam emocionalmente ligados à organização, que sejam pessoas envolvidas com os valores e objetivos organizacionais e que tenham efetivamente, vontade de permanecer na empresa.

- **Antecedentes e Consequências do Compromisso Organizacional**

Não é intenção do estudo de caso da dissertação (como sustentado no capítulo III - Metodologia) analisar exaustivamente as variáveis e fatores identificados ao longo dos diversos estudos sobre compromisso organizacional. Por essa razão iremos analisar e focar-nos sobre o conceito de compromisso à luz do Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991). Ou seja, iremos refletir apenas sobre o modelo proposto por estes autores.

Neste seguimento, Meyer *et al.* (2002) vieram a propor um conjunto de variáveis antecedentes e consequentes para cada componente do compromisso - afetivo, de continuidade e normativo (como acrescento de valor ao modelo em Meyer e Allen, 1991, já tinham proposto) e, que da segunda. estará sintetizado na Figura 3.

**Figura 3:** Três componentes do Compromisso Organizacional: Antecedentes e Consequências



Fonte: Meyer *et al.* (2002)

Do lado esquerdo da figura estão representadas as categorias responsáveis pelo desenvolvimento do compromisso afetivo, de continuidade e normativo. Por sua vez, no lado direito da figura estão representadas as consequências do compromisso organizacional, assim cada componente do compromisso possui os seus próprios antecedentes, que irá conduzir às suas consequências.

### • Antecedentes do Compromisso Organizacional

Os antecedentes do compromisso organizacional ou as causas que levam a um elevado compromisso entre o colaborador e a organização têm sido alvo de vários estudos por parte da comunidade científica, no entanto, ainda não apresentam consenso devido aos diferentes contextos onde são aplicadas as investigações. Desta forma, os diversos autores que se interessam por esta temática têm procurado identificar as características individuais e situacionais que podem contribuir para a ligação e o vínculo entre o colaborador e a

organização e determinar até que ponto esses antecedentes são responsáveis pelo compromisso organizacional (Meyer e Allen, 1991).

Através da Figura 3 (já referida) que representa o modelo proposto por Meyer *et al.* (2002), pode-se observar que cada componente possui os seus próprios e diferentes antecedentes, sendo a única exceção a categoria das características pessoais. As características pessoais incluem as disposições pessoais dos indivíduos como a necessidade de realização, de afiliação e autonomia, apresentando sempre correlações modestas com o compromisso. Inclui também as características demográficas como a idade, a função, as habilitações literárias e o género, que apresentam relações com o compromisso, embora não revelem uma forte consistência (Meyer e Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002).

Quando analisamos o compromisso afetivo, os autores supracitados defendem que as experiências de trabalho constituem um importante fator para o desenvolvimento do compromisso organizacional. Para Meyer e Allen (1991), as experiências de trabalho que satisfazem as necessidades dos colaboradores e que vão de encontro aos seus valores são a principal origem do desenvolvimento do compromisso afetivo. Pois, "os colaboradores querem permanecer nas organizações que lhes proporcionam experiências de trabalho positivas porque as valorizam e esperam que as mesmas continuem" (Meyer e Allen, 1991: 75), proporcionando um sentimento positivo e de conforto.

No estudo elaborado por Meyer *et al.* (2002) foi identificada uma forte e positiva correlação entre o compromisso afetivo e as experiências de trabalho, nomeadamente e principalmente com a perceção do suporte organizacional.

Quando se menciona a componente de continuidade sabe-se que existem dois antecedentes que são os mais estudados, são estes os investimentos e as alternativas de emprego. Os investimentos dizem respeito ao esforço que o colaborador coloca naquilo que faz ao longo do tempo na organização, tendo potenciais custos de abandonar a mesma. Por outro lado, as alternativas de emprego contribuem para o desenvolvimento de um compromisso de continuidade na medida em que a falta de oportunidades conduz à permanência do colaborador na organização. Meyer e Allen (1991) afirmam

que estes antecedentes, apesar de serem os mais estudados, apenas são explicados com argumentos teóricos, e não, com evidências empíricas.

Na base do desenvolvimento do compromisso normativo estão os investimentos organizacionais e a socialização, também estes explicados por Meyer e Allen (1991) como argumentos meramente teóricos. Se, por um lado, a socialização conduz a que o colaborador interiorize as normas culturais da organização e por isso se sinta obrigado a permanecer na organização. Por outro, os investimentos organizacionais ocorrem quando a organização investe nos colaboradores e o colaborador reconhece esse investimento, sentindo-se mais uma vez obrigado a permanecer na organização, pois sente que deve retribuir o que a organização lhe dá.

Sintetizando, pode-se afirmar que os antecedentes do compromisso organizacional são muito diferentes quanto à sua natureza e origem. Sendo que num contexto específico de trabalho, pode ser ainda mais complexo discernir que fatores potenciam o compromisso dos colaboradores, uma vez que os mesmo têm necessidades diferentes e esperam que a organização lhes ofereça diferentes coisas, sejam estas, reconhecimento, mais remuneração, entre outros. Mas, sabe-se que se a organização corresponder ao que o colaborador idealiza para o seu trabalho e se este estiver satisfeito com o trabalho e com a organização, certamente existirá uma maior possibilidade de aumentar o compromisso organizacional. Assim teremos pessoas com vínculos bastante fortes na organização o que contribuirá para o sucesso organizacional.

- **Consequências do Compromisso Organizacional**

Os estudos realizados sobre os impactos que o compromisso dos colaboradores têm no seio organizacional apontam para uma redução do *turnover* e absentismo, uma melhoria do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional, bem como uma melhoria da saúde e bem-estar do colaborador, tal como representado na figura 3 (já referida).

A relação entre as várias componentes do compromisso e o *turnover* nas organizações tem sido a variável mais estudada e comprovada por diversos investigadores (Meyer e Allen, 1991). Como se pode observar na figura 3, as três componentes do compromisso relacionam-se negativamente com a intenção de *turnover*, sendo que as relações mais fortes ocorrem no plano do compromisso afetivo.

No entanto e apesar da maioria dos estudos serem ao redor do *turnover*, não se pode apenas considerar esta variável, pois pode ser considerado bastante redutor na medida em que a permanência dos colaboradores numa organização depende de uma panóplia de outros elementos. De acordo com Cohen (2007), a organização não tem necessariamente de se focar em formas de evitar as intenções de *turnover* dos seus colaboradores, mas sim focar-se no desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente de trabalho justo e de suporte, onde realmente os colaboradores queiram permanecer.

Inicialmente, os estudos realizados sobre as consequências do compromisso organizacional focavam-se nos comportamentos relevantes para as organizações. Com o passar do tempo e com o desenvolvimento desta temática analisou-se a ligação entre o compromisso e os comportamentos relevantes para os colaboradores, onde se inclui o stress e o conflito trabalho-família (Meyer *et al.*, 2002). Por isso, foi incluído a saúde e o bem-estar como categoria consequente e integrante no Modelo de Meyer e Allen (1991). Os resultados vieram comprovar esta teoria, pois o compromisso afetivo relaciona-se negativamente com o stress e com o conflito trabalho-família e, pelo contrário, o compromisso de continuidade relaciona-se positivamente com ambas as variáveis (Meyer *et al.*, 2002).

Portanto, a componente afetiva demonstrou ter correlações fortes e positivas com aqueles que são os resultados mais relevantes e favoráveis para a organização e para os colaboradores que nela trabalham. Hoje, sabe-se que a componente mais importante para qualquer organização é constituída pelo compromisso afetivo, uma vez que leva ao sucesso organizacional, pois os colaboradores "denotam maiores probabilidades de permanecerem na



organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais" (Cunha *et al.*, 2004: 166).

## **Capítulo III: Metodologia**

### **1. Enquadramento situacional da Liberty Seguros**

A Liberty Mutual Group foi fundada em 1912, com sede em Boston - EUA, e, é constituída por um conjunto de companhias internacionais de serviços financeiros, sendo atualmente um dos maiores grupos seguradores nos Estados Unidos.

A Liberty Seguros, a nível internacional, faz parte do Liberty Mutual Group, que conta atualmente com mais de 50.000 colaboradores e mais de 900 escritórios em todo o mundo.

Em 2003 deu-se a entrada da Liberty Seguros no mercado segurador português, com a aquisição da Companhia Europeia de Seguros ao grupo Credit Suisse.

A nível do território nacional a companhia possui 31 espaços comerciais, designados por Espaços Liberty Seguros e 6 Escritórios, dando apoio aos escritórios de Agentes de Seguros, aliados estratégicos da companhia.

A Liberty Seguros comercializa um vasto leque de soluções para os segmentos particulares e empresas, dos ramos vida e não-vida. Atualmente conta com 525 colaboradores, distribuídos entre a sede, em Lisboa, o Pólo Técnico no Porto e os Espaços Liberty Seguros existentes em todo o território nacional e ilhas, e mais de 3000 agentes, que funcionam como parceiros de negócio e são o canal preferencial de distribuição.

Os produtos não-vida são os que têm um maior peso na carteira da Liberty Seguros.

Hoje sabe-se, que muitos dos valores apresentados no mercado acabam por serem mascarados com os valores de vida, tal como sustenta o Presidente do Conselho de Administração Executiva da Liberty Seguros em Portugal "os resultados consolidados (lucro) do mercado são muitas vezes apresentados misturando os de vida com os de não-vida, para mascarar a verdadeira

dimensão do descalabro atuarial que está a acontecer em não-vida." (Sousa e Baptista, 2011: 12).

O que caracteriza a Liberty Seguros enquanto empresa é o ritmo, a visão, a execução e a responsabilidade com que é desenvolvida a atividade, como se posiciona no mercado e como encara os desafios.

Existem cinco valores que são considerados os pilares que regem a Liberty em Portugal, são estes:

- i. Trabalho em Equipa: Unir e partilhar esforços, competências e experiências, com vista a atingir um fim comum, pois "o todo é maior que a soma das partes";
- ii. Honestidade: Respeitar as diferenças individuais, com integridade, de acordo com a verdade. As relações na Liberty são assentes em confiança, franqueza e transparência;
- iii. Excelência: Superar as expectativas de mercado pela procura constante da otimização e entregando produtos e serviços de excelência aos clientes;
- iv. Compromisso: Cumprir sempre as promessa feitas em total alinhamento com os princípios, evidenciando espírito de entrega e sentido de responsabilidade perante colegas, acionistas, clientes e fornecedores;
- v. Rigor: Demonstrar credibilidade a todos os *stakeholders*, trabalhando de forma precisa, isenta e objetiva.

Para além da definição dos cinco valores que constituem a Liberty Seguros, também ela tem uma estratégia assente em três princípios base:

- i. Integridade: Porque as pessoas constroem as suas vidas com base nas promessas oferecidas pela Liberty;
- ii. Dignidade e Respeito: Porque só assim se constroem relações sólidas e duradouras;
- iii. Produtos e Serviços de qualidade irrepreensível: A um preço justo para os clientes e que sejam geradores de lucro.

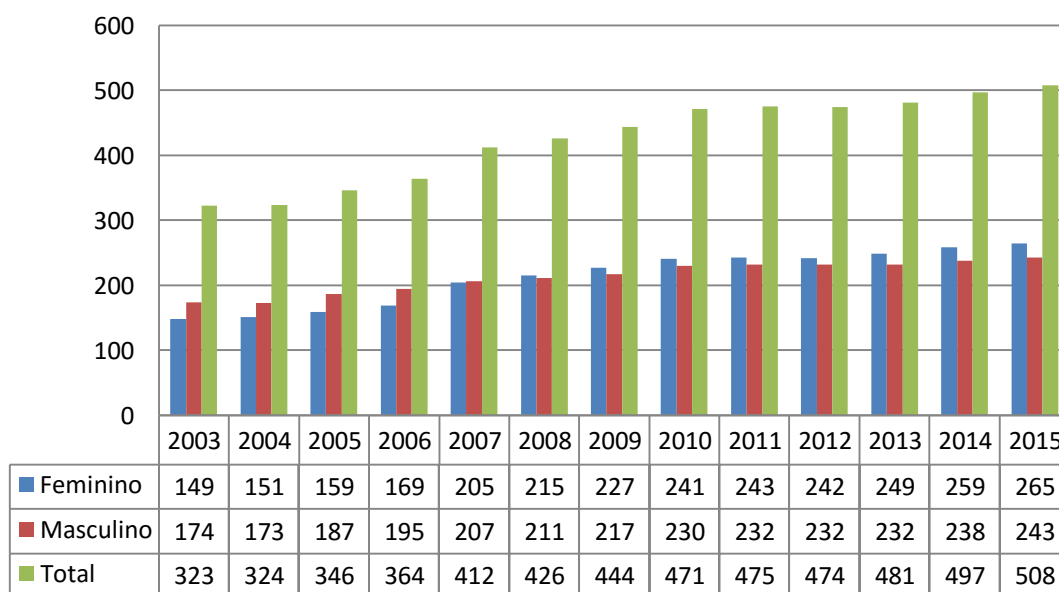
A Liberty Mutual desenvolveu um código de ética e conduta de negócios para definir os padrões adequados de conduta profissional e para identificar e

estabelecer requisitos de cumprimento, sendo que o mesmo é adaptado em cada operação fora dos Estados Unidos, de forma a garantir a conformidade com as leis locais aplicáveis.

A missão da empresa consiste em "ajudar os outros a viverem vidas mais seguras", e é com base neste lema que a Liberty Seguros estabelece a sua estratégia de negócios, as suas parcerias e define-se enquanto empresa no mercado segurador.

Desde a entrada no mercado segurador em 2003, a Liberty Seguros tem verificado um aumento anual no seu quadro de pessoal.

**Gráfico 1:** Caraterização dos Colaboradores

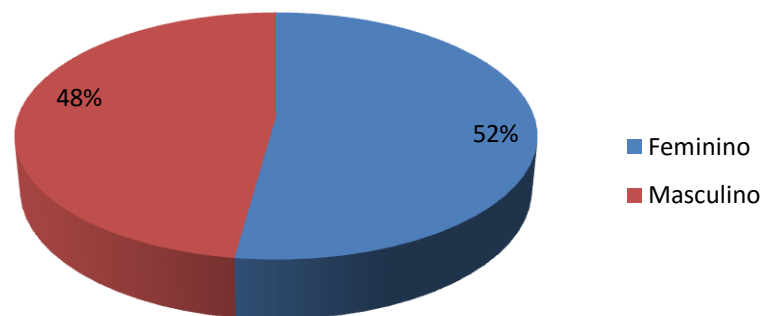


Fonte: Liberty Seguros (2016)

Em 2007, o crescimento foi muito expressivo, tendo-se registado um aumento de 48 colaboradores, aumento este que esteve diretamente relacionado com a abertura de 11 Espaços Liberty, alargando-se a sua presença aos Açores e Madeira.

No que respeita a distribuição por género, a equipa é bastante equilibrada, com 52% de colaboradores do sexo feminino e 48% do sexo masculino.

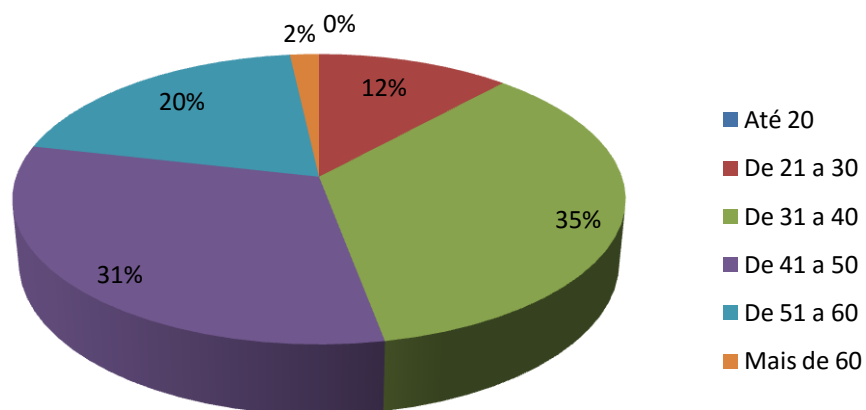
**Gráfico 2: Distribuição por Género**



Fonte: Liberty Seguros (2016)

A faixa etária predominante é a que se situa entre os 31 e os 40 anos e representa 35% da população total.

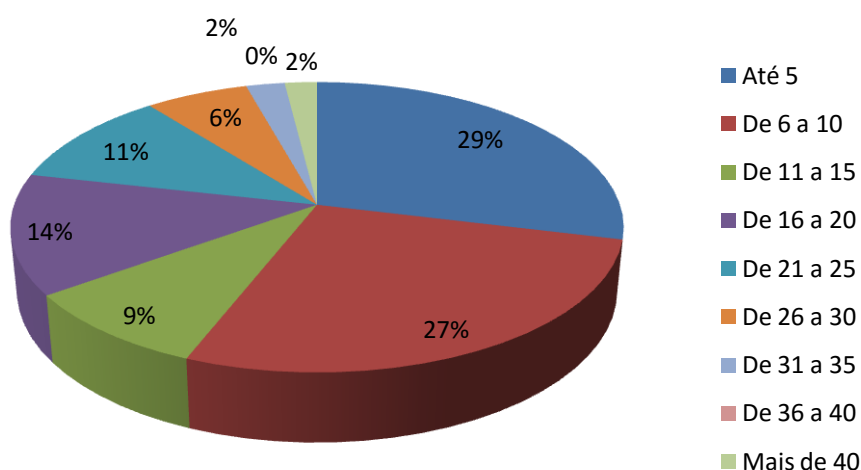
**Gráfico 3: Distribuição Etária**



Fonte: Liberty Seguros (2016)

A antiguidade predominante é a que se situa entre os 0 e os 5 anos de antiguidade, correspondendo a cerca de 29%.

**Gráfico 4:** Distribuição por Antiguidade



Fonte: Liberty Seguros (2016)

A política de Recursos Humanos da Liberty Seguros é assente e orientada em função da estratégia da companhia e consiste na planificação, coordenação, organização e controlo de técnicas que dão suporte e promovem o desempenho dos colaboradores.

Neste sentido, a área da formação é encarada como um investimento na medida em que é uma aposta no desenvolvimento dos colaboradores, preparando-os para o presente e para o futuro, de forma, a melhorar tanto as suas competências técnicas como as comportamentais. É através desta visão que nasceu em 2007 a Academia Liberty, em que o principal objetivo é proporcionar um leque bastante diversificado de formação, contando com o conhecimento e a experiência de vários colegas que voluntariamente assumem o papel de formadores, cada um dentro do seu âmbito de atuação e/ou especialização. Os Diretores de Topo bem como o Presidente Executivo, participam ativamente como formadores/ moderadores em diversas ações, bem como, em sessões de debate e discussão de perguntas abertas e ideias.

Outra iniciativa bastante reconhecida na Liberty Seguros é o Programa de Integração para os colaboradores recém-admitidos na empresa. O principal objetivo é a passagem de informação referente a processos e circuitos das diferentes áreas da companhia, fundamentais para o desempenho das funções, bem como, dar a conhecer a missão, história, cultura e estratégia organizacional.

Anualmente, a Liberty Seguros promove Programas de Estágios, sejam: Curriculares, profissionais ou estágios de verão.

A Liberty encara os estágios como uma oportunidade de aprendizagem bastante enriquecedora para quem inicia a sua vida profissional. Estes podem variar de acordo com o objetivo do estágio e o tempo estipulado para a realização do mesmo. No caso do Programa de Estágios, que têm uma duração de 9 ou 12 meses, têm a oportunidade de passarem por todas as áreas chave da companhia de forma a terem uma visão mais abrangente daquilo que se faz em cada uma das áreas. No caso dos estágios de verão, destinados apenas aos filhos dos colaboradores, com mais de 18 anos, têm a oportunidade de estagiar durante 1 ou 2 meses, recebendo formação profissional remunerada na área de maior interesse.

Na Liberty Seguros existe um sistema de avaliação de desempenho, onde todos os colaboradores conhecem e partilham os objetivos da companhia, contribuindo de forma individual ou em equipa para a sua realização. O sistema de avaliação 360º proporciona, portanto, o alinhamento de todos os colaboradores com os princípios da gestão da companhia e permite ao colaborador avaliar quem o avalia (chefia), e ainda ser avaliado por pessoas do seu relacionamento profissional (equipa e pares), permitindo um visão mais transversal do seu desempenho.

No âmbito da responsabilidade social, a Liberty Seguros vai de encontro aos seus princípios de desenvolvimento sustentável, conciliando a sua atividade de plano de negócios com as expectativas e necessidades da comunidade., neste sentido, atualmente, tem um leque diversificado de áreas de atuação, passando o mesmo pela comemoração de dias especiais; desporto solidário; prevenção rodoviária; ambiente e solidariedade social.

A comunicação com os colaboradores é feita através de vários meios, desempenhando um papel essencial na partilha de informações sobre a

empresa, o negócio, a organização, a estratégia, os processos e as iniciativas de envolvimento e mobilidade dos colaboradores. A comunicação apoia a gestão da mudança e mobiliza no sentido de garantir e executar a estratégia de alinhamento com: Compromisso com os valores da Liberty Seguros; partilha de informação; garante de passagem de conhecimento geracional; inovação constante; e, motivação para fazer crescer. Neste sentido, a comunicação é feita diariamente através: *Newsletter* sobre a atividade seguradora e setor financeiro; divulgação regular através do e-mail de vários artigos de âmbito geral; revista Liberty em ação (realizada pela área do Marketing); reuniões; através de sugestões no e-Ideia, disponível na Intranet; etc.

Pode-se afirmar que a comunicação interna na Liberty Seguros é pautada pela informalidade e transparência, sendo transversal a todos os colaboradores, para além disso, existe uma cultura de "porta aberta" e de disponibilidade total (Liberty Seguros, 2016).

## **2. Problemática e objetivos em investigação**

A investigação desta dissertação incidirá sobre um universo composto por todos os colaboradores da Liberty Seguros, respondentes a um inquérito por questionário. O seu objetivo é medir os níveis de compromisso organizacional existentes na Liberty Seguros.

A Liberty Seguros utiliza vários meios para promover o compromisso entre os colaboradores e a companhia, a estratégia mais do que informar, passa, por integrar, dinamizar a troca de ideias e tornar comuns as metas e a visão não só da Liberty Seguros em Portugal como em todos os países que está presente.

O compromisso organizacional é percebido como algo que acarreta vários benefícios para as organizações. As empresas que apresentam maiores níveis de compromisso entre os seus colaboradores, são empresas que apresentam baixos níveis de *burnout*, por sua vez maiores níveis de desempenho e dedicação.



Os colaboradores que estiverem mais envolvidos com a empresa, são colaboradores, por regra, mais satisfeitos e que apresentam vontade de pertencer e de permanecer na empresa.

Neste sentido, as organizações apostam cada vez mais no compromisso dos seus colaboradores, assim conseguirão mais facilmente suportar os avanços da concorrência, as estratégias inovadoras e as decisões/ escolhas dos clientes, uma vez que existirão colaboradores sempre dispostos a darem mais à companhia e a assumirem o seu papel como fundamental para o sucesso organizacional.

Para que as empresas tenham colaboradores comprometidos é necessário existir um bom ambiente de trabalho, fundamental para a motivação dos colaboradores e uma comunicação que seja universal e transparente, assim as pessoas irão sentir-se envolvidas em tudo o que diz respeito à empresa.

Hoje, o desafio que se coloca, é utilizar técnicas que sejam o mais transversais possíveis para que os colaboradores se sintam mais comprometidos com a organização. No entanto, não é de todo uma tarefa fácil de executar, pois as pessoas não são iguais, têm motivações, aspirações e ambições muito diferentes umas das outras.

Esta dissertação pretende ser um estudo relevante sobre o compromisso dos colaboradores e a relação que o mesmo tem com a satisfação no trabalho e a comunicação interna. A aplicação do questionário bem como o estudo de caso serão aplicados na Liberty Seguros. Visa recolher informação acerca do nível existente de compromisso dos colaboradores (*engagement*), para posterior aplicação de estratégias e técnicas para eventual aumento desses níveis de compromisso organizacional da Liberty Seguros.

O objetivo deste estudo, visa, portanto, perceber se a opinião dos colaboradores que convivem e laboram todos os dias na empresa é comum com o que se espera que seja os níveis de compromisso organizacionais da companhia.

Neste estudo sobre o compromisso dos colaboradores na Liberty Seguros, será efetuada uma análise correlacional entre as preferências e expectativas dos colaboradores face ao que existe implementado até à presente data.

A continua estratégia de aumentar os níveis de compromisso organizacional pela Liberty Seguros, num ambiente em constante mutação e no qual a conjuntura económica está pouco favorável para as empresas e para os profissionais, em que a comunicação e as decisões organizacionais têm de ser tomadas de forma rápida, leva-nos sobretudo a questionar e a pretender saber:

- i. Quais as estratégias que internamente são utilizadas e aplicadas para fomentar o compromisso organizacional na Liberty Seguros?
- ii. Que tipo de informação é disponibilizada e com que regularidade?
- iii. O compromisso têm por base os princípios de gestão, valores, missão e objetivos da companhia?
- iv. Que impactos são visíveis nos colaboradores mais satisfeitos com a companhia?
- v. Qual o impacto da informação, ou seja, em que medida leva os colaboradores a interagir com a organização e a serem mais eficientes e eficazes no seu trabalho diário?
- vi. Quais as iniciativas que têm mais impacto no compromisso dos colaboradores?

### **3. Estratégia Metodológica**

Esta investigação tem como principal objetivo estudar e analisar a relação de compromisso existente entre os colaboradores e a Liberty Seguros. O interesse pela temática surgiu associado à emergência do tema, tendo em conta que hoje em dia muitas empresas estão a organizar a sua forma de envolver mais os colaboradores em todas as ações e comunicados da empresa, em criar um bom ambiente de trabalho onde os mesmo se sintam satisfeitos e motivados a continuar a contribuir para o sucesso da organização, bem como, a adaptar-se ao mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

É um tema de grande atualidade e um alvo muito atrativo do ponto de vista académico. Sustentado por Hill e Hill (2008: 23-25), uma investigação deve ser elaborada por várias fases até à sua conclusão:

- i. Escolha de um tema adequado à realidade de quem o quer desenvolver, "nem demasiado ambicioso e complicado";
- ii. Elabora-se uma pergunta de partida;

- iii. Por fim é realizada a revisão da literatura "que tem como objetivo encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação científica".

Foram analisadas várias opções metodológicas, de forma a sustentar os objetivos propostos, assim como, para confirmar se as hipóteses delineadas eram ou não aferidas.

Numa primeira fase, para a recolha de informação, foi realizada uma revisão detalhada da literatura. Nesta fase, procurou-se também analisar documentação histórica, assim como produção científica (referente à evolução histórica), dados estatísticos, relatórios, artigos, estudos, notícias e ensaios académicos relevantes para a temática em estudo.

Na parte teórica foram abordados vários conceitos que se relacionam intimamente com a organização e colaboradores que constituem a mesma, nomeadamente, a cultura, a motivação, a liderança e o comportamento organizacional.

Desta forma, e tendo em conta a problemática apresentada anteriormente, a estratégia metodológica foi dividida em duas partes fundamentais. A primeira parte consiste no estudo dos dados secundários e dados primários. Foi efetuado um estudo exploratório, baseado na observação direta da organização e das atitudes e comportamentos dos colaboradores e uma análise dos documentos institucionais. Com a observação e conhecimentos desses conteúdos, pretendeu-se retirar a informação necessária para poder validar ou não, as hipóteses em estudo.

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, recorrendo ao inquérito por questionário para recolha de dados primários, e após a realização de dados secundários através da observação participante, através da entrevista exploratória e através da análise documental.

Para recolha de dados, foi selecionado o inquérito por questionário. Tendo presente as desvantagens e vantagens do questionário, e atendendo à natureza e ao tipo de informação que se pretendia obter no estudo, visou-se encontrar relações entre variáveis e o teste de hipóteses explicativa de determinados fenómenos.

### **3.1. Dados Secundários**

#### **Observação Direta**

A observação direta é considerada como um estudo dos fenómenos sociais de forma presencial, uma vez que, o investigador utiliza os seus próprios sentidos na recolha da informação, com base na observação de comportamentos e formas de estar.

Segundo Quivy (1992: 197-199) "os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmo, sem a medição de um documento ou de um testemunho". Ainda segundo este autor, este método apresenta algumas vantagens, nomeadamente "a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que se produzem; a recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e, portanto, relativamente espontâneo; e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com as palavras e com os escritos".

Desta forma, foi efetuada a observação direta aos principais canais de comunicação interna na Liberty Seguros (e-mails institucionais e intranet), onde foram recolhidos alguns dos conteúdos expostos, e analisados de acordo com as variáveis de análise selecionadas para o estudo. A partir desta pesquisa e observação, adquirimos o conhecimentos para poder determinar os aspetos essenciais para a definição de variáveis e, posteriormente, formular as hipóteses da investigação.

#### **Análise Documental**

Para a análise documental foi efetuada a recolha e pesquisa de documentos internos e externos da companhia, bem como de estudos já realizados por outros autores nesta temática, tais como: artigos, relatórios, notícias, entre outras fontes de informação que trouxeram valor acrescentado à investigação.

A análise documental consiste na observação de relatórios, do site e análise de conteúdos (Deshaies, 1992: 304). Desta forma, esta análise irá permitir aferir

se as diversas formas de comunicação vão ao encontro das expectativas dos colaboradores e qual a influencia nos níveis de comprometimento dos mesmos. Por outro lado, permitirá identificar quais as ferramentas ou conteúdos que, eventualmente, poderão ser potenciados de acordo com a opinião dos colaboradores, criando assim maiores níveis de satisfação.

Segundo Sousa e Baptista (2011: 89) a análise documental é uma técnica "importante na investigação quantitativa - seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspectos sobre o tema ou problemas".

Foi efetuada uma análise a alguns documentos da Liberty Seguros, como por exemplo: revista interna da Liberty Seguros, relatórios com informação relevante para este estudo e bibliografia existente sobre esta temática.

### **Entrevista Exploratória**

Após a primeira fase ter sido realizada, a observação direta para ganhar sensibilidade aos temas em questão e perceber como as pessoas se relacionam entre si e depois de se ter feito um levantamento e uma análise documental, foi realizada uma entrevista exploratória presencial à Diretora de Gestão e Suporte ao Talento (Dra. Paula Garrido) (ver anexo I), no sentido de se perceber e perceber quais os meios de comunicação existentes na organização, quais os mais trabalhados e valorizados quer pela empresa quer pelos colaboradores, em que é que consiste cada um dos canais de comunicação e a sua importância. Por outro lado, também foi intuito desta entrevista perceber qual a perceção do clima organizacional que é sentido pelos colaboradores na Liberty Seguros e como é que estes se relacionam entre si.

Embora a entrevista tivesse questões muito direcionadas e objetivas, a entrevistadora tinha toda a liberdade para abordar outras temáticas ou aprofundar mais algumas questões. Segundo Freixo (2010: 192) "este método permite estabelecer um estreito relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, permitindo o conhecimento de elementos que de outra forma o

investigador não teria acesso". Esta entrevista presencial consistiu numa conversa informal onde se obteve algum material adicional informativo e onde se esclareceu algumas dúvidas.

Neste sentido, pode-se afirmar que a entrevista visa acima de tudo consolidar ideias e informações que resultam da análise documental, bem como, na devida construção do inquérito por questionário (ver anexo II).

### **3.2. Dados Primários**

#### **Criação do Inquérito por Questionário**

A segunda etapa foi caracterizada pela criação de um inquérito por questionário (ver anexo II) em formato digital através da plataforma Google Docs, disponibilizado cerca de 15 dias a cerca de 525 colaboradores da Liberty Seguros. O questionário foca-se no apuramento da satisfação no trabalho, no clima organizacional, na comunicação interna e no compromisso dos colaboradores para com a organização.

Esta ferramenta foi indispensável para verificar os itens acima identificados e perceber se correspondem às expectativas dos colaboradores.

O questionário foi construído a partir da revisão da literatura e da fase exploratória do estudo, nomeadamente a observação direta e a entrevista exploratória. O tipo de questionário desenvolvido é composto por questões fechadas, tendo em conta que este tipo de perguntas permite uma resposta rápida, que facilita a uniformidade na análise das respostas e ainda auxilia a categorização das respostas.

Assim, o questionário possui cinco finalidades principais de análise:

- i. A primeira diz respeito à descrição do perfil do inquirido (a nossa amostra), sendo composta pelas primeiras sete questões (1ª parte do inquérito);
- ii. A segunda visa conhecer a opinião dos colaboradores sobre a comunicação interna da empresa, os meios de comunicação interna, e a

- sua opinião sobre os conteúdos e ferramentas disponíveis para comunicarem (perguntas 1 a 7 - 2ª parte do inquérito);
- iii. A terceira diz respeito à opinião global dos colaboradores sobre o compromisso organizacional, a forma como estes se sentem comprometidos com as práticas da organização e como é que esse compromisso se reflete a nível da satisfação e do clima vivido na Liberty Seguros (questões 8 e 9 - 2ª parte do inquérito);
  - iv. A quarta aborda o tema da satisfação no trabalho e como esta é vivida e demonstrada entre todos e de que forma é que isso influencia, ou não, o compromisso dos colaboradores (questões 10 - 2ª parte do inquérito);
  - v. A quinta e última finalidade, analisa e apura a opinião dos colaboradores sobre o clima organizacional vivido no seio da Liberty Seguros e de que forma é que o mesmo impacta com a satisfação no trabalho e o compromisso dos colaboradores (questões 11 e 12 - 2ª parte do inquérito).

Para o desenvolvimento do questionário, foram utilizadas duas escalas, de acordo com Hill & Hill (2008: 105-110): a *escala nominal*, que engloba categorias de respostas qualitativamente diferentes e exclusivas, nomeadamente o género; e a *escala ordinal*, que permite uma ordenação numérica, ou seja, das respostas alternativas, tendo em conta a categoria satisfação.

### **3.3. Amostra e horizonte temporal da investigação**

Quando se fala na dimensão da amostra, é importante que a mesma seja representativa da população em estudo. Huot (1999: 39) sugere uma tabela que nos permite perceber se a dimensão da nossa amostra é ou não representativa, conforme se pode observar na tabela 3.

A partir da tabela abaixo, verifica-se que uma amostra aleatória, extraída de um universo de 525 elementos, deverá ser composta por um mínimo de 226 respostas (amostra significativa).

**Tabela 3: Dimensão da Amostra**

<b>N</b>	<b>n</b>	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	40000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (1999: 38)

**Legenda:**

N= Dimensão da População

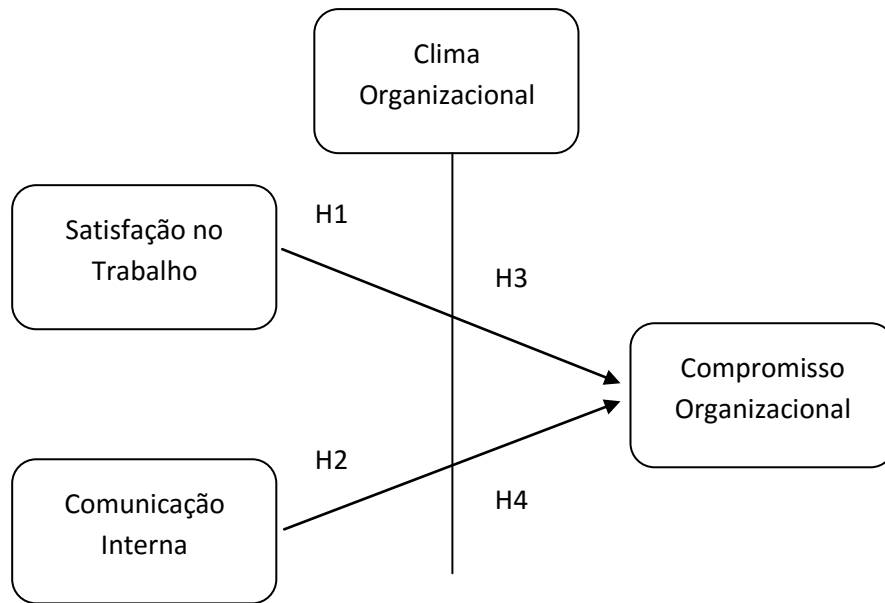
n = Amostra

Relativamente ao método utilizado seguiu-se o método de amostragem não probabilística intencional. Ou seja, a amostra contempla o número de colaboradores de várias idades, hierarquias e funções da Liberty Seguros, que responderem ao inquérito por questionário.

A população de estudo foi constituída pelo total de colaboradores da Liberty Seguros em Portugal, ou seja, por 525 colaboradores. Desta forma, foram distribuídos 525 questionários, tendo sido obtida uma taxa de respostas de 48%, ou seja 256 questionários respondidos.



### 3.4. Modelo de Hipóteses



- Fontes:
- H1: Camara *et al.*, 2001; Costa Santos, 2011 e Werther & Davis, 1983.
- H2: Cunha *et al.*, 2004 e Mello e Sampayo e Silva, 2012.
- H3: Chiavenato, 1994; Koys e Decotiis, 1991, Lourenço, 2014 e Neves, 2000.
- H4: Lourenço, 2014 e Neves, 2000.

### 3.5. Limitações da Investigação

Com o desenvolvimento desta investigação pretende-se, não só, conseguir pistas para futuras investigações, nomeadamente na área do compromisso organizacional, mas também que a mesma seja de grande utilidade para a Liberty Seguros. O objetivo deste estudo foi envolver todos os colaboradores da Liberty Seguros e recolher o máximo de informação possível através do questionário previamente aplicado.

No entanto, uma amostra mais representativa, daria ainda com mais certeza resultados mais objetivos e concretos.

O link de acesso ao inquérito foi enviado através de e-mail pela Diretora de Gestão e Suporte ao Talento para todos os colaboradores da Liberty Seguros em Portugal. Assim, dos 525 inquéritos enviados obteve-se uma taxa de respostas de 49%.

As principais razões para a taxa de 51% de não respostas pode rever-se com a azafama do dia-a-dia, no qual, por vezes os colaboradores não conseguem dispensar um pouco do seu dia para responderem ao questionário por muito que gostassem de participar.

Deste modo, pretende-se com a realização desta investigação, obter-se sobretudo, um estudo através do focus grupo face às hipóteses de investigação para que, em futuros estudos se possa aplicar exaustivamente a todo o universo da Liberty Seguros. Inclusive com melhoramentos ao inquérito aplicado que resultam de indicadores apurados no estudo que agora se vai realizar, onde será possível apurar e refletir sobre inúmeros dados significativos e que nos darão um retrato científico do que pensam os colaboradores da Liberty Seguros face ao compromisso organizacional.

### **3.6. Hipóteses em Investigação**

Segundo Sampieri *et al.*, (2006: 118) as hipóteses "são diretrizes para uma pesquisa. Indicam o que estamos à procura ou o que tentamos provar e definem-se como tentativas de explicação do fenómeno em pesquisa, formuladas como proposições".

Assim, pode-se afirmar que as hipóteses devem sempre partir de conhecimentos prévios sobre o tema, sustentadas numa adequada revisão da literatura a respeito do tema, e conhecimento da organização objeto de estudo, caracterizando-se assim por uma verdade provisória. No fundo é uma afirmação que é sujeito a testes sobre algo que é desconhecido mas, que deverá ser

devidamente sustentado metodologicamente e, por isso, a revisão da literatura ajuda no desenvolver de toda a investigação e respetivo estudo.

O fenómeno sob investigação remete para os conceitos de "Satisfação no Trabalho", "Comunicação Interna", "Clima Organizacional" e "Compromisso Organizacional". Neste sentido, foram definidas quatro hipóteses, que posteriormente, foram analisadas para verificar a sua veracidade, obtendo-se assim, um conclusão sustentada num estudo.

As hipóteses em investigação são:

- Hipótese 1: A satisfação no trabalho contribui para elevados níveis de compromisso organizacional;
- Hipótese 2: A comunicação interna contribui para maiores níveis de compromisso organizacional;
- Hipótese 3: O clima organizacional afeta a relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional;
- Hipótese 4: O clima organizacional afeta a relação entre a comunicação interna e o compromisso organizacional.

As hipóteses de estudo apresentadas serão testadas empiricamente face à amostra recolhida e com base nos princípios metodológicos previamente definidos.

## Capítulo IV: Estudo de Caso, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação

### 1. Análise geral aos dados primários do estudo

#### 1.1. Dados de caracterização dos inquiridos

De forma descritiva foi realizada a análise aos dados obtidos através do inquérito realizado aos colaboradores da Liberty Seguros. Inicialmente foram analisados os dados de caracterização da nossa amostra, constituídos através de 7 questões iniciais do inquérito por questionário (1ª parte).

**Quadro 1:** Dados de caracterização - Amostra

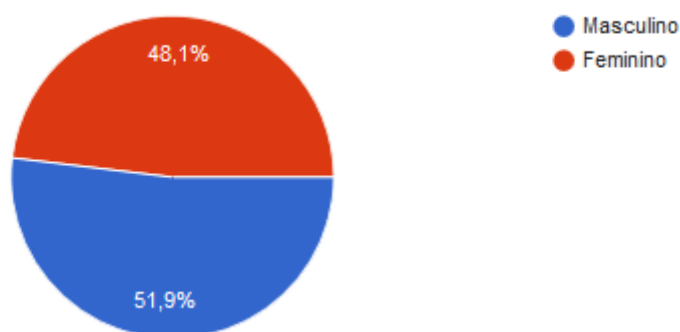
	Caraterização da Amostra (Nº)	Percentagem (%)
<b>Género</b>		
Masculino	135	52,7%
Feminino	121	47,3%
<b>Idade</b>		
18-24 anos	7	2,7%
25-34 anos	62	24,2%
35-44 anos	96	37,5%
45-54 anos	56	21,9%
55-64 anos	34	13,3%
>64 anos	1	0,4%
<b>Habilitações Literárias</b>		
Ensino básico - 1º ciclo (4º ano)	1	0,4%
Ensino básico - 2º ciclo (6º ano)	0	0%
Ensino básico - 3º ciclo (9º ano)	8	3,1%
Ensino secundário ou equivalente (12º ano)	81	31,6%

Frequencia universitária	39	15,2%
Licenciatura	81	31,6%
Mestrado	18	7%
Pós-graduação	28	10,9%
Doutoramento	0	0%
Estado civil		
Solteiro	43	16,8%
União de facto	36	14,1%
Casado	152	59,4%
Divorciado	22	8,6%
Viúvo	3	1,2%
Há quantos anos é colaborador da Liberty Seguros		
< 1 ano	24	9,4%
1 a 3 anos	31	12,1%
4 a 10 anos	87	34%
11 a 20 anos	57	22,3%
> 20 anos	57	22,3%
Nível funcional		
Chefe de Equipa	18	7%
Contribuidor Especialista	16	6,3%
Contribuidor Individual	123	48%
Direção de Topo	9	3,5%
Direção Intermédia	15	5,9%
Gerente Espaço Liberty	26	10,2%
Gestor de Negócios	49	19,1%
Direção / Área		
Auditoria	4	1,6%
Secretariado	2	0,8%
Gabinete Jurídico & Compliance	4	1,6%
Marketing Corporativo e Institucional	4	1,6%
Direção Comercial	119	46,5%

Direção de Design e Gestão de Produto	27	10,5%
Direção de Serviço ao Cliente	32	12,5%
Direção Financeira	23	9%
Direção de Gestão e Suporte ao Talento	6	2,3%
Direção Institucional	11	4,3%
Direção Informática	11	4,3%
Planeamento & MIS	5	2%
Direção de Atuariado Corporativo	8	3,1%
Inovação e Projetos	0	0%

Fonte: Elaboração Própria

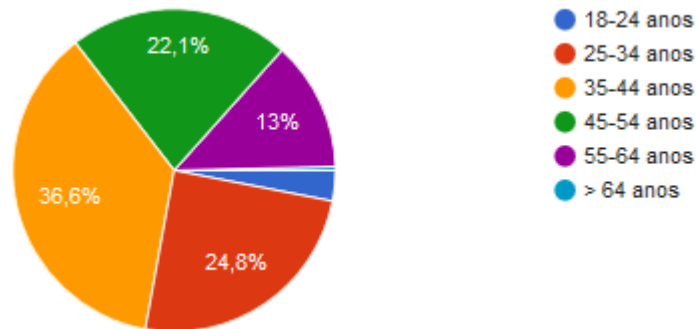
**Gráfico 5:** Distribuição por género - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

No que se refere à primeira variável "Género", 51,9% dos colaboradores que responderam ao questionário são do sexo masculino e 48,1% dos colaboradores do sexo feminino, como se pode aferir pelo **gráfico 5**. No entanto, e através do enquadramento da Liberty Seguros, feito no Capítulo III, percebemos que a organização é constituída maioritariamente por mulheres (52%).

**Gráfico 6:** Distribuição por idade - Amostra

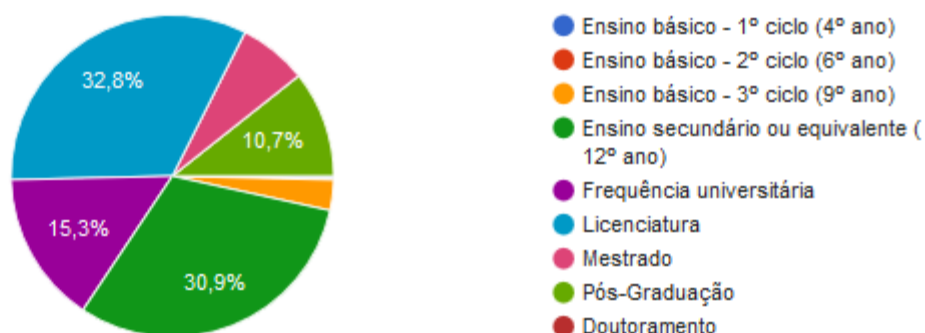


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à segunda variável "Idade", a maior percentagem de colaboradores que respondeu ao questionário insere-se no intervalo 35 a 44 anos de idade, com 36,6% das respostas, seguido de 24,8% dos colaboradores com idades compreendidas entre os 25 aos 34 anos; 22,1% dos colaboradores dos 45 aos 54 anos; 13% dos colaboradores com idades entre os 55 e os 64 anos; e apenas 3,5% correspondem aos colaboradores com menos de 24 anos e com mais de 64 anos, tal como se pode verificar através do **gráfico 6**.

A nossa amostra vai de encontro ao levantamento feito pela Liberty Seguros, de acordo com a caracterização das suas pessoas, pelo que a maior percentagem de população (35%) situa-se entre os 31 e os 40 anos, seguindo-se dos 41 aos 50 anos, com uma percentagem de 31%. Apesar das escalas usadas serem diferentes, conseguimos perceber que vai de encontro aos 36,6% identificados na amostra (35 a 44 anos).

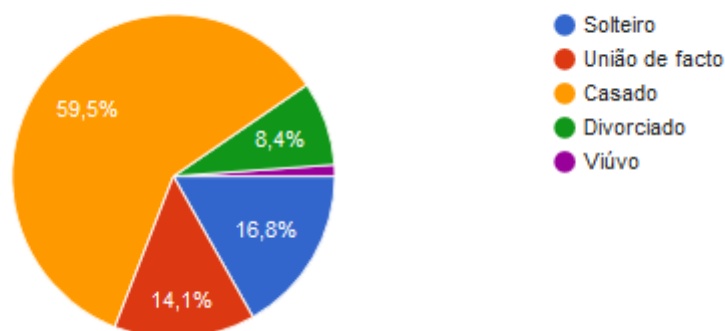
**Gráfico 7:** Distribuição por habilitações literárias - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Tal como demonstra o **gráfico 7**, relativamente à variável "Habilitações Literárias" verificamos que 32,8% da nossa amostra possui licenciatura, seguido de 30,9% que têm o ensino secundário ou equivalente, ainda com uma percentagem considerável temos os colaboradores que frequentam ou frequentaram a universidade (15,3%) e 10,7% dos colaboradores que possuem pós-graduação.

**Gráfico 8:** Distribuição por estado civil - Amostra

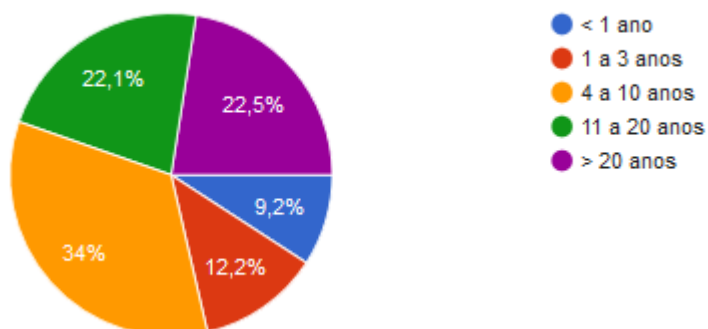


Fonte: Elaboração Própria



No que concerne ao estado civil, constata-se que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário são casados (59,5%), seguidos dos solteiros cerca de 16,8%, conforme se pode observar no **gráfico 8**.

**Gráfico 9:** Distribuição por antiguidade - Amostra

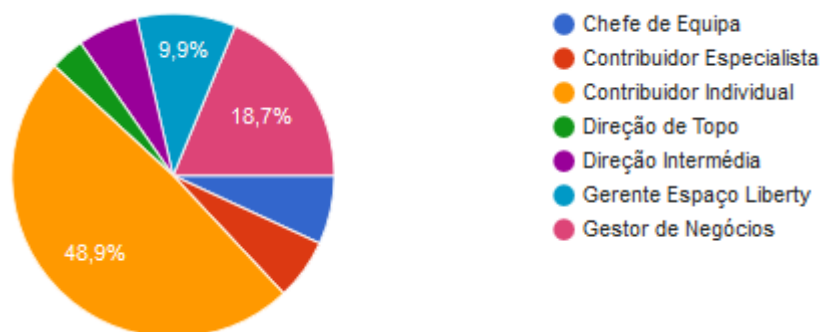


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o **gráfico 9**, sobre a antiguidade, verificamos que os colaboradores que estão na organização de 4 a 10 anos constituem 34% dos inquiridos, seguidos dos que estão na Liberty Seguros há mais de 20 anos (22,5%), em terceiro lugar dos 11 aos 20 anos, com 22,1%.

Como tal, podemos afirmar que a nossa amostra é constituída, sobretudo, por colaboradores com mais de 11 anos de permanência na Liberty Seguros, uma vez que se juntarmos a faixa dos 11 aos 20 anos e os que trabalham há mais de 20 anos na Liberty Seguros dá-nos um total de 44,6%. Pelo que poderá concluir-se que a Liberty Seguros consegue reter o seu capital humano.

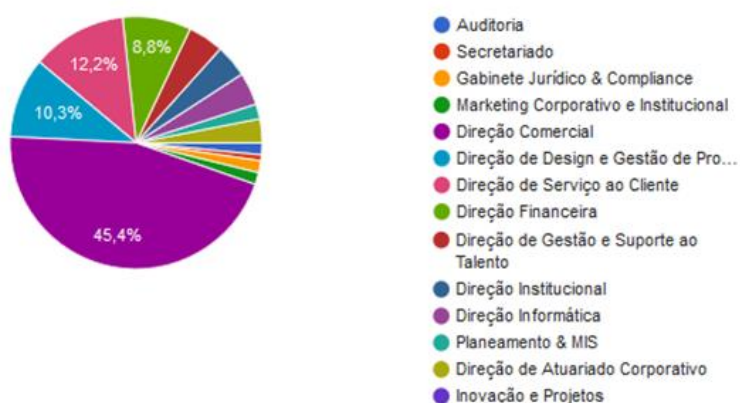
**Gráfico 10:** Distribuição por nível funcional - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

O **gráfico 10**, mostra os vários níveis funcionais que existem na Companhia. O maior número de respostas obtidas veio dos contribuidores individuais, constituindo 48,9% das respostas obtidas ao questionário. De seguida, os colaboradores que mais responderam ao questionários foram os "Gestores de Negócio", correspondendo a 18,7% das respostas dadas, sendo a segunda maior franja a nível do total de colaboradores da Liberty Seguros.

**Gráfico 11:** Distribuição por Direção/ Área - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

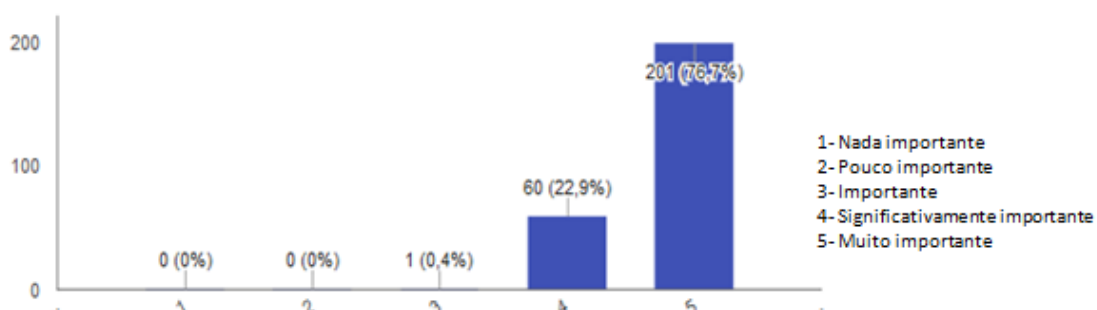
Relativamente há distribuição de respostas dadas pelas diversas Direções, pode-se verificar através do **gráfico 11**, que a maior percentagem pertence à Direção Comercial (45,4%), sendo que a Direção Comercial representa a maior franja a nível do total de colaboradores da Liberty Seguros. Seguindo-se da Direção de Serviço ao Cliente, que constitui a segunda Direção com mais população na Liberty Seguros (12,2%).

## 2. Análise geral dos dados apurados no questionário

Após já se ter realizado a análise do perfil dos colaboradores que responderam ao inquérito e que foram a nossa amostra, iremos passar à análise das respostas relativas aos dados em estudo, nomeadamente à segunda parte do inquérito (referente às questões de 1 a 12).

Iremos iniciar esta análise pela comunicação interna, ou seja, se a mesma é praticada, quais as ferramentas utilizadas para promover essa comunicação e de que forma é que ela se dá. Posteriormente, iremos aferir as questões relacionadas com o compromisso, a satisfação no trabalho e o clima organizacional.

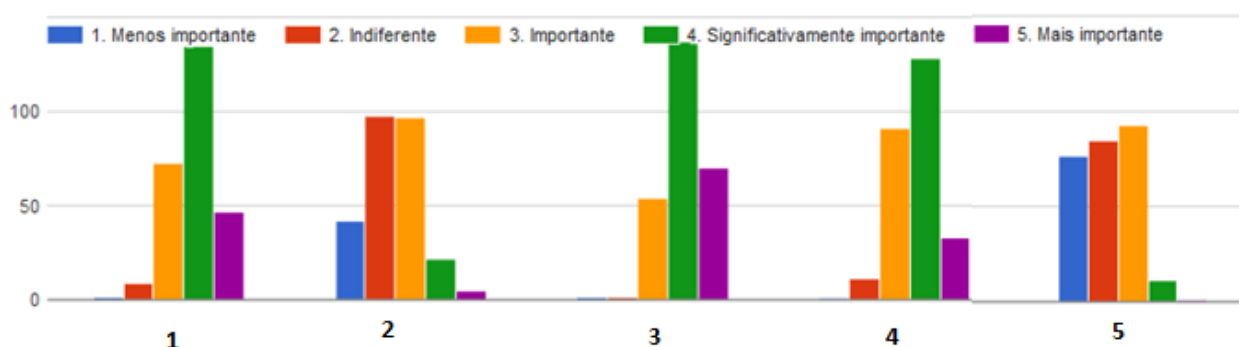
**Gráfico 12:** Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na Liberty Seguros? - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão sobre o nível de importância que atribuem à existência de uma Comunicação Interna Regular e Contínua na organização, e numa escala de Nada Importante a Muito Importante; 76,7% dos nossos inquiridos consideram Muito Importante; 22,9% Significativamente Importante e apenas 0,4% mostrou ser Importante. Nenhum dos colaboradores que responderam ao questionário considera que este tema é Pouco ou Nada Importante para a organização e para as pessoas que nela trabalham, como demonstra o gráfico acima (**Gráfico 12**).

**Gráfico 13:** Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Liberty Seguros? - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

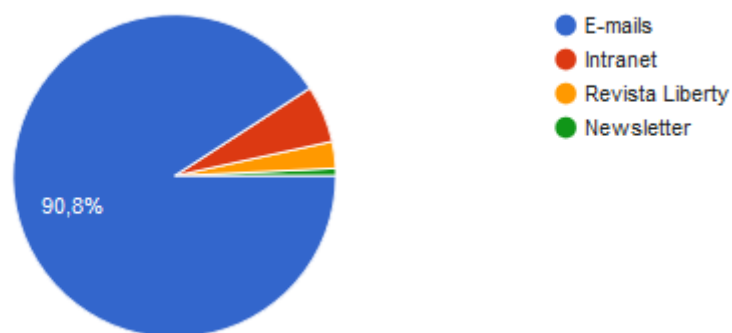
Legenda:

- 1 - Através da sua chefia Direta
- 2 - Através de conversas informais com colegas
- 3 - Através de comunicações provenientes da Administração
- 4 - Através de comunicações provenientes dos RH
- 5 - Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do setor segurador

De acordo com os resultados observados no **gráfico 13**, que corresponde há segunda pergunta "Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Liberty Seguros?" pode-se afirmar que de uma forma geral todas as fontes de informação enumeradas no questionário são significativamente importantes para a promoção da comunicação interna. No entanto, na alínea "através dos meios de comunicação social" e "através de conversas informais com colegas" foi considerado apenas como uma importante fonte de informação.

Assim sendo, pode concluir-se que as fontes mais importantes, ou que os colaboradores da Liberty Seguros consideram mais importantes na promoção da comunicação interna são através da sua chefia direta, comunicações provenientes da Administração e através das comunicações resultantes dos Recursos Humanos.

**Gráfico 14:** Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Companhia? - Amostra

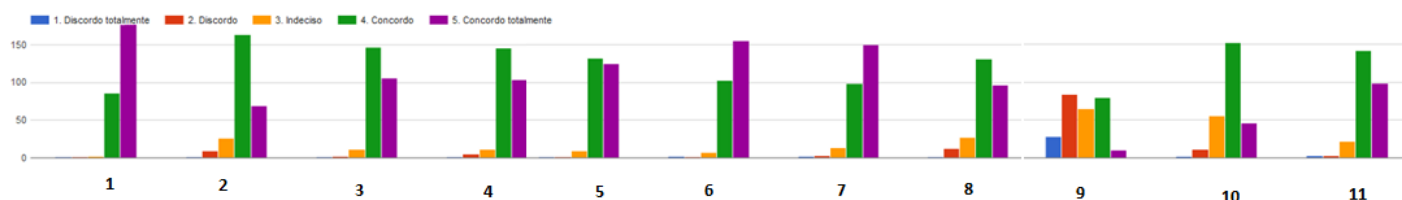


Fonte: Elaboração Própria

Pela observação do **gráfico 14**, pode-se constatar que o meio de comunicação interna mais importante para os colaboradores da Liberty Seguros é o e-mail, constituindo 90,8% das respostas ao questionário, seguido da Intranet. Desta forma a Liberty Seguros deverá apostar cada vez mais nestes meios de comunicação, assim conseguirá promover mais a comunicação interna no seio

da organização, tal como se pode verificar através do gráfico abaixo representado.

**Gráfico 15:** Comunicação Interna (grau de concordância) - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

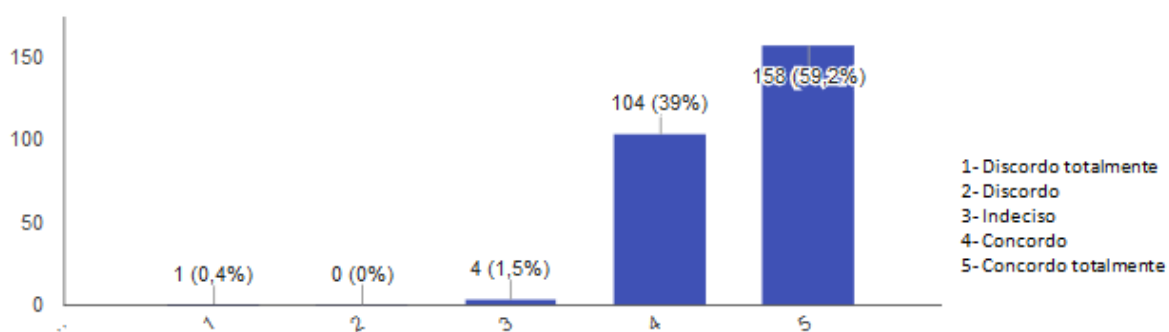
- 1 - Tenho conhecimento da missão e objetivos da minha Organização
- 2 - Tenho informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha Organização
- 3 - Recebo a informação necessária para desempenhar bem as minhas funções
- 4 - Sei quais os resultados esperados do meu trabalho
- 5 - Tenho informação sobre a minha avaliação de desempenho
- 6 - A minha chefia dá-me liberdade para transmitir as minhas opiniões e sugestões, promovendo um diálogo aberto
- 7 - As pessoas, na minha equipa, partilham as suas experiências e problemas, através de uma comunicação franca e aberta
- 8 - Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direções/áreas
- 9 - Os sistemas de informação são eficazes para o propósito da comunicação entre departamentos

10 - De uma forma geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável na Liberty Seguros

11 - Sinto que nesta empresa a comunicação é vista como sendo vital para o bom funcionamento do negócio

Através do **gráfico 15** pode-se verificar que, de uma forma geral, existe comunicação interna na Liberty Seguros, reproduzindo-se através de vários canais. Através das respostas disponibilizadas pelos colaboradores da Liberty Seguros, pode-se constatar que, com exceção, da questão "sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direções/áreas", a grande percentagem das respostas variam entre "concordo" e "concordo totalmente", pelo que conclui-se que as informações passam para todos os colaboradores da Companhia.

**Gráfico 16:** Considera que a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores com a Companhia? - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o **gráfico 16**, pode-se averiguar que existe uma grande relação entre a comunicação interna e o compromisso dos colaboradores. Do total de colaboradores que responderam ao questionário; 58,8% concordam totalmente com a pergunta "Considera que a comunicação interna influencia o

compromisso dos colaboradores com a Companhia?", 39,3% concordam com a pergunta e, apenas, 1,5% estão indecisos na resposta.

**Gráfico 17:** De que forma é que a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores? - Amostra



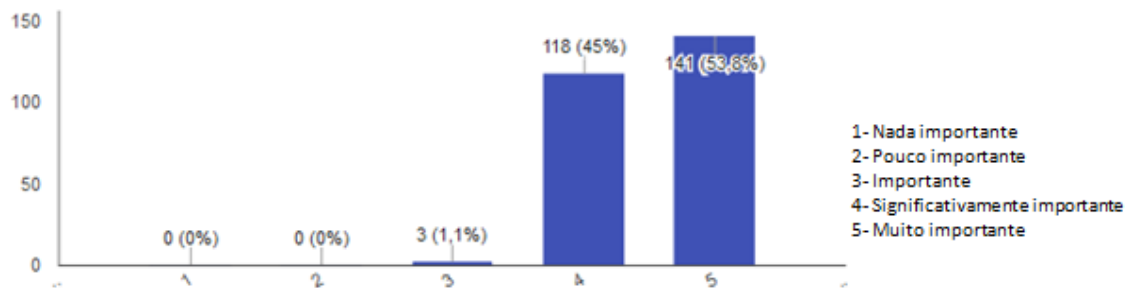
Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode verificar no **gráfico 17**, quando questionados sobre como é que a comunicação interna influencia o compromisso organizacional, a maioria das respostas (46,9%) indicam que "promove o conhecimento da empresa por todos", seguido da resposta "restaura a confiança em torno da identidade da empresa", com 33,2% das respostas; em terceiro lugar, com 12,2% das respostas, ficou a "dá conhecimento das iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalho".

Pode-se concluir, que os colaboradores da Liberty Seguros valorizam muito a comunicação interna e a divulgação da informação por todos, fomentando assim maior compromisso por parte dos colaboradores.



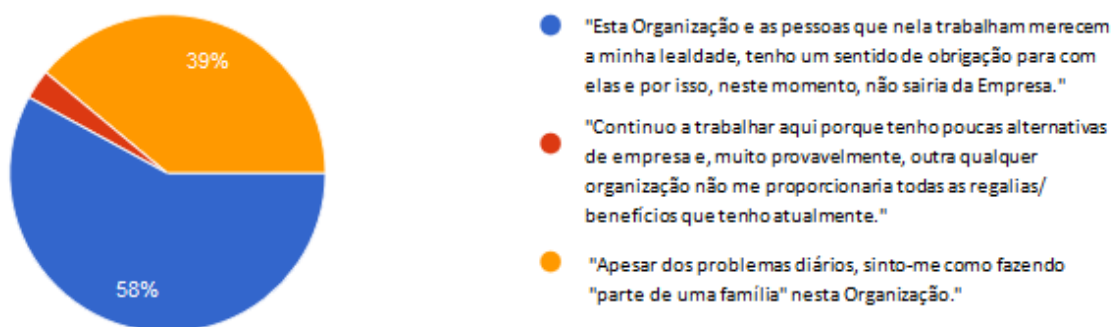
**Gráfico 18:** O clima organizacional é um ponto importante na promoção da comunicação interna e no compromisso dos colaboradores? - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Como se pode constatar através do **gráfico 18**, cerca de 53,8% dos colaboradores afirmam que o clima organizacional é Muito Importante na promoção tanto da comunicação interna como no compromisso dos colaboradores; 45% dos colaboradores considera como Significativamente Importante e apenas 1,1%, afirmam que é Importante na melhoria da comunicação interna e do compromisso dos colaboradores.

**Gráfico 19:** Razões de permanência na Liberty Seguros - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Cerca de 58% da amostra que respondeu ao questionário, acredita que a organização (Liberty Seguros) e as pessoas que nela trabalham merecem a sua lealdade e por isso não prevêem sair da Companhia, 39% sentem que "fazem parte desta família", e, apenas 3% considera que continua a trabalhar na Liberty Seguros porque existe poucas oportunidades e porque muito provavelmente nenhuma outra empresa ofereceria todas as regalias e benefícios que a Liberty Seguros proporciona aos seus colaboradores.

Desta forma, pode-se concluir que os colaboradores da Liberty Seguros sentem-se bem na Companhia, e demonstram que a Organização já fez alguma coisa em dado momento que os marcou e que por isso sentem que a Organização bem como os restantes colegas, merecem a sua lealdade.

**Tabela 4:** Questões colocadas na Pergunta 9 do questionário sobre o Compromisso Organizacional - Amostra

<b>Número</b>	<b>Questões</b>	<b>Número de respostas dadas</b>	<b>Percentagem</b>
9.1	Tenho orgulho em ser colaborador(a) desta Companhia	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 0 Concordo: 74 Concordo totalmente: 182	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 0% Concordo: 28,91% Concordo totalmente: 71,09%
9.2	Esta Organização tem para mim um grande significado	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 8 Concordo: 104 Concordo totalmente: 144	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 3,12% Concordo: 40,63% Concordo totalmente: 56,25%
9.3	Sinto-me "emocionalmente ligado(a)" a esta Organização	Discordo totalmente: 0 Discordo: 5 Indeciso: 17 Concordo: 114	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,95% Indeciso: 6,64% Concordo: 44,53%

		Concordo totalmente: 120	Concordo totalmente: 46,88%
9.4	Sinto-me identificado(a) com aquilo que a Organização é e com o que ela representa	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 6 Concordo: 118 Concordo totalmente: 132	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 2,34% Concordo: 46,10% Concordo totalmente: 51,56%
9.5	Sinto que tenho dado o meu melhor na minha função	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 4 Concordo: 84 Concordo totalmente: 168	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 1,56% Concordo: 32,81% Concordo totalmente: 65,63%
9.6	Encaro os problemas desta Organização como se fossem meus	Discordo totalmente: 0 Discordo: 4 Indeciso: 21 Concordo: 120 Concordo totalmente: 111	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,56% Indeciso: 8,20% Concordo: 46,88% Concordo totalmente: 43,36%
9.7	Neste momento, permanecer na Liberty Seguros é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade pessoal	Discordo totalmente: 4 Discordo: 13 Indeciso: 18 Concordo: 127 Concordo totalmente: 94	Discordo totalmente: 1,56% Discordo: 5,08% Indeciso: 7,03% Concordo: 49,61% Concordo totalmente: 36,72%
9.8	Gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira na Liberty Seguros	Discordo totalmente: 2 Discordo: 4 Indeciso: 20 Concordo: 107 Concordo totalmente: 123	Discordo totalmente: 0,78% Discordo: 1,56% Indeciso: 7,81% Concordo: 41,80% Concordo totalmente: 48,05%
9.9	Não sinto qualquer obrigação em	Discordo totalmente: 66 Discordo: 77	Discordo totalmente: 25,78% Discordo: 30,08%

	permanecer no meu atual emprego	Indeciso: 35 Concordo: 60 Concordo totalmente: 18	Indeciso: 13,67% Concordo: 23,44% Concordo totalmente: 7,03%
9.10	Esta Organização merece a minha lealdade	Discordo totalmente: 2 Discordo: 0 Indeciso: 4 Concordo: 78 Concordo totalmente: 172	Discordo totalmente: 0,78% Discordo: 0% Indeciso: 1,56% Concordo: 30,47% Concordo totalmente: 67,19%
9.11	Se não tivesse investido tanto de mim nesta Organização, consideraria seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sitio	Discordo totalmente: 95 Discordo: 102 Indeciso: 30 Concordo: 27 Concordo totalmente: 2	Discordo totalmente: 37,11% Discordo: 39,84% Indeciso: 11,72% Concordo: 10,55% Concordo totalmente: 0,78%
9.12	Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar	Discordo totalmente: 0 Discordo: 2 Indeciso: 13 Concordo: 132 Concordo totalmente: 109	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0,78% Indeciso: 5,08% Concordo: 51,56% Concordo totalmente: 42,58%
9.13	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	Discordo totalmente: 0 Discordo: 7 Indeciso: 12 Concordo: 122 Concordo totalmente: 115	Discordo totalmente: 0% Discordo: 2,73% Indeciso: 4,69% Concordo: 47,66% Concordo totalmente: 44,92%
9.14	O meu trabalho é desafiante	Discordo totalmente: 0 Discordo: 2 Indeciso: 19 Concordo: 114 Concordo totalmente: 121	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0,78% Indeciso: 7,42% Concordo: 44,53% Concordo totalmente: 47,27%

9.15	Sinto-me verdadeiramente comprometido(a) com a Liberty Seguros	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 14 Concordo: 93 Concordo totalmente: 149	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 5,47% Concordo: 36,33% Concordo totalmente: 58,20%
------	--	---	---

Fonte: Elaboração Própria

Através da observação da **tabela 4**, sobre o compromisso organizacional, pode afirmar-se que as respostas de uma forma geral são positivas e que demonstram que a grande parte dos colaboradores que respondeu ao questionário sente-se bem na Liberty Seguros.

No entanto, através das respostas dadas, nomeadamente há questão "Gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira na Liberty Seguros", pode-se concluir que a maioria das respostas varia entre "concordo" e "concordo totalmente", ou seja, 89,8% das respostas, pelo que os colaboradores vêm a sua carreira com futuro na Liberty Seguros. E, todos sentem orgulho em "vestirem a camisola" da Companhia, pois não existe nenhuma resposta que contraria esta afirmação.

De uma forma geral os colaboradores apontam uma grande ligação emocional há Liberty Seguros, bem como demonstram que a Companhia têm um grande significado nas suas vidas, sentindo-se identificados com a mesma e como o que ela representa.

A questão da lealdade também é um dos pontos abordados se, como se pode analisar pelo número de respostas dadas, maioritariamente as pessoas demonstram que a Empresa merece a sua lealdade.

Na última questão pode-se observar que os colaboradores sentem-se comprometidos com a Liberty Seguros, constituindo um total de 242 respostas, ou seja, 94,5% das respostas.

**Tabela 5:** Questões colocadas na Pergunta 10 do questionário sobre a Satisfação no Trabalho - Amostra

<b>Número</b>	<b>Questões</b>	<b>Número de respostas dadas</b>	<b>Porcentagem</b>
10.1	As minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas	Discordo totalmente: 0 Discordo: 3 Indeciso: 24 Concordo: 160 Concordo totalmente: 69	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,17% Indeciso: 9,38% Concordo: 62,5% Concordo totalmente: 26,95%
10.2	São-me oferecidas oportunidades de formação	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 10 Concordo: 131 Concordo totalmente: 115	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 3,91% Concordo: 51,17% Concordo totalmente: 44,92%
10.3	Sinto que tenho autonomia para desempenhar as minhas funções	Discordo totalmente: 0 Discordo: 3 Indeciso: 11 Concordo: 141 Concordo totalmente: 101	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,17% Indeciso: 4,30% Concordo: 55,08% Concordo totalmente: 39,45%
10.4	A Liberty Seguros proporciona-me segurança e estabilidade de emprego	Discordo totalmente: 0 Discordo: 3 Indeciso: 6 Concordo: 125 Concordo totalmente: 122	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,17% Indeciso: 2,34% Concordo: 48,83% Concordo totalmente: 47,66%
10.5	No desempenho das minhas tarefas utilizo e desenvolvo os meus conhecimentos e	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 7 Concordo: 138 Concordo totalmente:	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 2,73% Concordo: 53,91% Concordo totalmente: 43,36%

	competências	111	
10.6	Sinto que estou a dar um contributo importante para a realização da missão e dos objetivos da Organização	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 8 Concordo: 132 Concordo totalmente: 116	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 3,13% Concordo: 51,56% Concordo totalmente: 45,31%
10.7	A Liberty Seguros proporciona-me boas condições de trabalho (por exemplo: instalações, equipamentos, salas de reuniões e de formação, entre outros)	Discordo totalmente: 0 Discordo: 7 Indeciso: 12 Concordo: 106 Concordo totalmente: 131	Discordo totalmente: 0% Discordo: 2,73% Indeciso: 4,69% Concordo: 41,41% Concordo totalmente: 51,17%
10.8	Tenho margem para planear, organizar, executar e avaliar o meu trabalho diário	Discordo totalmente: 0 Discordo: 8 Indeciso: 12 Concordo: 112 Concordo totalmente: 124	Discordo totalmente: 0% Discordo: 3,13% Indeciso: 4,69% Concordo: 43,75% Concordo totalmente: 48,43%
10.9	Sinto o apoio necessário por parte da minha chefia	Discordo totalmente: 0 Discordo: 8 Indeciso: 12 Concordo: 112 Concordo totalmente: 124	Discordo totalmente: 0% Discordo: 3,13% Indeciso: 4,69% Concordo: 43,75% Concordo totalmente: 48,43%
10.10	Sinto o apoio necessário por parte dos meus colegas	Discordo totalmente: 0 Discordo: 4 Indeciso: 17 Concordo: 138 Concordo totalmente:	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,56% Indeciso: 6,64% Concordo: 53,91% Concordo totalmente: 37,89%

		97	
10.11	A Organização proporciona-me a possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas importantes para a melhoria da mesma	Discordo totalmente: 0 Discordo: 3 Indeciso: 31 Concordo: 168 Concordo totalmente: 54	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,17% Indeciso: 12,11% Concordo: 65,63% Concordo totalmente: 21,09%
10.12	Recebo feedback relativamente às tarefas que realizo	Discordo totalmente: 0 Discordo: 8 Indeciso: 25 Concordo: 159 Concordo totalmente: 64	Discordo totalmente: 0% Discordo: 3,13% Indeciso: 9,77% Concordo: 62,10% Concordo totalmente: 25%
10.13	Sinto que o trabalho que desenvolvo não é igual todos os dias	Discordo totalmente: 3 Discordo: 10 Indeciso: 34 Concordo: 136 Concordo totalmente: 73	Discordo totalmente: 1,17% Discordo: 3,91% Indeciso: 13,27% Concordo: 53,13% Concordo totalmente: 28,52%
10.14	Poucas vezes o trabalho altera negativamente o meu ânimo	Discordo totalmente: 6 Discordo: 24 Indeciso: 48 Concordo: 133 Concordo totalmente: 45	Discordo totalmente: 2,34% Discordo: 9,36% Indeciso: 18,77% Concordo: 51,95% Concordo totalmente: 17,58%
10.15	Tenho oportunidade de aprender coisas novas	Discordo totalmente: 0 Discordo: 3 Indeciso: 10 Concordo: 162 Concordo totalmente: 81	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,17% Indeciso: 3,91% Concordo: 63,28% Concordo totalmente: 31,64%



10.16	Tenho possibilidade de promoção	Discordo totalmente: 6 Discordo: 18 Indeciso: 84 Concordo: 109 Concordo totalmente: 39	Discordo totalmente: 2,34% Discordo: 7,03% Indeciso: 32,81% Concordo: 42,58% Concordo totalmente: 15,24%
10.17	O meu vencimento vai de encontro ao contributo que tenho na Liberty Seguros	Discordo totalmente: 13 Discordo: 43 Indeciso: 81 Concordo: 108 Concordo totalmente: 11	Discordo totalmente: 5,08% Discordo: 16,80% Indeciso: 31,64% Concordo: 42,19% Concordo totalmente: 4,29%
10.18	Estou satisfeito(a) com a equipa da qual faço parte	Discordo totalmente: 0 Discordo: 2 Indeciso: 12 Concordo: 123 Concordo totalmente: 119	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0,78% Indeciso: 4,69% Concordo: 48,05% Concordo totalmente: 46,48%
10.19	Na generalidade estou satisfeito(a) com a Liberty Seguros e com o que me proporcionou	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 8 Concordo: 128 Concordo totalmente: 120	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 3,13% Concordo: 50% Concordo totalmente: 46,87%
10.20	Sinto que sou reconhecido(a) pelo meu desempenho	Discordo totalmente: 2 Discordo: 4 Indeciso: 34 Concordo: 154 Concordo totalmente: 62	Discordo totalmente: 0,78% Discordo: 1,56% Indeciso: 13,28% Concordo: 60,16% Concordo totalmente: 24,22%
10.21	Atualmente, considero que as minhas capacidades	Discordo totalmente: 28 Discordo: 97 Indeciso: 72	Discordo totalmente: 10,93% Discordo: 37,89% Indeciso: 28,13%

	estão subaproveitadas	Concordo: 47 Concordo totalmente: 12	Concordo: 18,36% Concordo totalmente: 4,69%
--	--------------------------	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Através das respostas às diversas questões que compõem a questão 10 (**Tabela 5**), pode afirmar-se que, em regra geral, as pessoas estão satisfeitas com a Liberty Seguros e o que lhes proporcionou até ao momento, constituindo 96,1% das respostas dadas.

As pessoas sentem que as suas sugestões são ouvidas, têm oportunidade de receber formação, têm autonomia no desempenho das suas funções.

A Companhia proporciona estabilidade e segurança aos colaboradores, 96,5% das respostas encontram-se entre o "concordo" e o "concordo totalmente"

Maioritariamente, afirmam que no dia-a-dia têm a possibilidade de colocar em prática as suas competências e conhecimentos, proporcionando também boas condições de trabalho, nomeadamente no que diz respeito, às instalações, equipamentos, salas de reuniões e de formação, entre outros.

De uma forma geral, os colaboradores sentem que têm o apoio por parte da sua chefia e dos restantes colegas, sendo que por parte dos colegas existe maior indecisão ao responder a esta questão do que em relação há sua chefia.

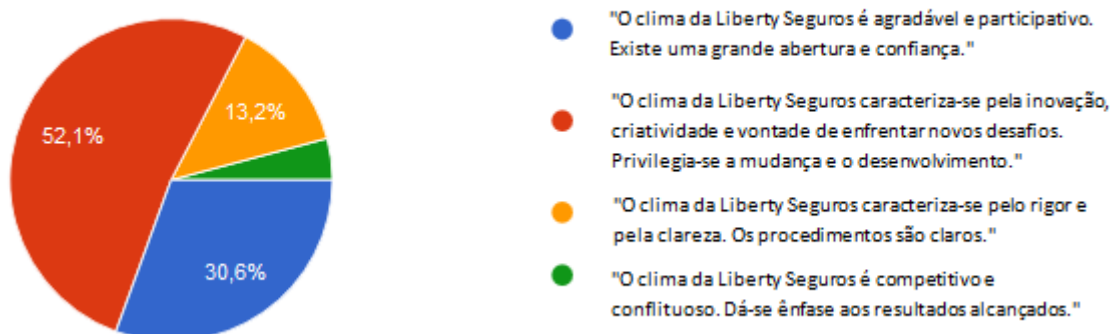
Existe uma franja de colaboradores que não concorda com as seguintes questões: "Sinto que o trabalho que desenvolvo não é igual todos os dias" "Poucas vezes o trabalho altera negativamente o meu ânimo", pelo que terá que se dar algum ênfase a estas questões, pois apesar de não ser uma maioria, existe realmente alguns colaboradores que podem estar insatisfeitos com estas situações.

Outras questões que dividiram um pouco as respostas entre as mais positivas e as mais negativas foram: "Tenho possibilidade de promoção" e "O meu vencimento vai de encontro ao contributo que tenho na Liberty Seguros". Estas

são questões que a Liberty Seguros terá que ter algum cuidado no seu tratamento, pois a curto/médio prazo podem trazer consequências.

Sintetizando, os colaboradores da Liberty Seguros sentem-se satisfeitos com a Companhia, sentindo que são reconhecidos pelo seu desempenho e por tudo o que a Liberty Seguros já lhes proporcionou em dado momento.

**Gráfico 20:** Clima Organizacional na Liberty Seguros - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Através da observação do **gráfico 20**, o clima organizacional que caracteriza a Liberty Seguros é um clima de inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios, privilegiando-se a mudança e o desenvolvimento, constituindo 52,1% das respostas dadas. Seguindo-se dos que afirmam que o clima é agradável e participativo, existindo uma grande abertura e confiança (30,6%).

Apenas 4,1% das respostas dadas corroboram a ideia de que o clima vivenciado na Liberty Seguros é competitivo e conflituoso, dando-se ênfase aos resultados alcançados.

Assim, pode afirmar-se que o clima organizacional da Liberty Seguros é sentido como algo de bom e positivo, caracterizando-se por ser agradável e

participativo, onde as pessoas têm margem de criatividade, inovação e de abertura, nomeadamente na exposição de ideias e soluções.

**Tabela 6:** Questões colocadas na Pergunta 12 do questionário sobre o Clima Organizacional - Amostra

<b>Número</b>	<b>Questões</b>	<b>Número de respostas dadas</b>	<b>Percentagem</b>
12.1	O meu trabalho é reconhecido na empresa	Discordo totalmente: 0 Discordo: 7 Indeciso: 32 Concordo: 173 Concordo totalmente: 44	Discordo totalmente: 0% Discordo: 2,73% Indeciso: 12,5% Concordo: 67,58% Concordo totalmente: 17,19%
12.2	No meu trabalho, valorizam as contribuições inovadoras	Discordo totalmente: 0 Discordo: 4 Indeciso: 16 Concordo: 163 Concordo totalmente: 73	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,56% Indeciso: 6,25% Concordo: 63,67% Concordo totalmente: 28,52%
12.3	Quando faço algo bem feito os meus colegas felicitam-me	Discordo totalmente: 3 Discordo: 5 Indeciso: 36 Concordo: 160 Concordo totalmente: 52	Discordo totalmente: 1,17% Discordo: 1,95% Indeciso: 14,06% Concordo: 62,5% Concordo totalmente: 20,32%
12.4	Quando faço algo bem feito a minha chefia felicita-me	Discordo totalmente: 2 Discordo: 9 Indeciso: 34 Concordo: 146 Concordo totalmente: 65	Discordo totalmente: 0,78% Discordo: 3,52% Indeciso: 13,28% Concordo: 57,03% Concordo totalmente: 25,39%
12.5	Existe um elevado	Discordo totalmente: 2	Discordo totalmente: 0,78%

	espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham na Liberty Seguros	Discordo: 7 Indeciso: 45 Concordo: 155 Concordo totalmente: 47	Discordo: 2,73% Indeciso: 17,58% Concordo: 60,55% Concordo totalmente: 18,36%
12.6	Tenho a oportunidade de ter, no meu local de trabalho, verdadeiros amigos e não apenas colegas ou simples conhecidos	Discordo totalmente: 3 Discordo: 7 Indeciso: 50 Concordo: 131 Concordo totalmente: 65	Discordo totalmente: 1,17% Discordo: 2,73% Indeciso: 19,53% Concordo: 51,18% Concordo totalmente: 25,39%
12.7	Numa situação de dificuldade de um colega de equipa, disponibilizo a minha ajuda de imediato	Discordo totalmente: 0 Discordo: 0 Indeciso: 2 Concordo: 126 Concordo totalmente: 128	Discordo totalmente: 0% Discordo: 0% Indeciso: 0,78% Concordo: 49,22% Concordo totalmente: 50%
12.8	Numa situação de dificuldade, os meus colegas de equipa disponibilizam-se, de imediato, para me ajudar	Discordo totalmente: 0 Discordo: 4 Indeciso: 10 Concordo: 146 Concordo totalmente: 96	Discordo totalmente: 0% Discordo: 1,56% Indeciso: 3,91% Concordo: 57,03% Concordo totalmente: 37,5%
12.9	A Organização preocupa-se com que os seus colaboradores conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares	Discordo totalmente: 0 Discordo: 7 Indeciso: 19 Concordo: 147 Concordo totalmente: 83	Discordo totalmente: 0% Discordo: 2,73% Indeciso: 7,42% Concordo: 57,43% Concordo totalmente: 32,42%
12.10	As diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em	Discordo totalmente: 0 Discordo: 12 Indeciso: 55 Concordo: 160	Discordo totalmente: 0% Discordo: 4,69% Indeciso: 21,48% Concordo: 62,5%

	conjunto	Concordo totalmente: 29	Concordo totalmente: 11,33%
--	----------	----------------------------	--------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

Pela observação da **tabela 6**, pode concluir-se que existe um bom clima organizacional no seio da Liberty Seguros, uma vez que a maioria das respostas varia entre o "concordo" e o "Concordo totalmente". No entanto, também é nestas questões que nos aparece o maior número de indecisos nas suas respostas, pelo que será um tema em que a Liberty Seguros deverá ter uma especial atenção, nomeadamente, no que se refere às felicitações sobre o trabalho seja por parte da chefia seja dos colegas e o reconhecimento da Empresa e a forma como as diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em conjunto.

Sintetizando, todas as questões apresentam um maior número de respostas no nível de "Concordo" com as diversas afirmações, pelo que se pode deduzir que existe um clima de entreatajuda e partilha. Também existe por parte da Liberty Seguros uma preocupação sobre o tema "equilíbrio da vida familiar e profissional", existindo sempre um elevado espírito de equipa que caracteriza a Organização.

Reforçando e seguindo o mesmo fio condutor, sobre a questão anterior, que faz referência ao clima organizacional que mais se faz sentir na Liberty Seguros, a segunda alínea fortalece a valorização nas contribuições inovadoras com 63,7% das respostas a dar suporte ao "Concordo".

### **3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento dos dados de caracterização e os dados gerais do estudo**

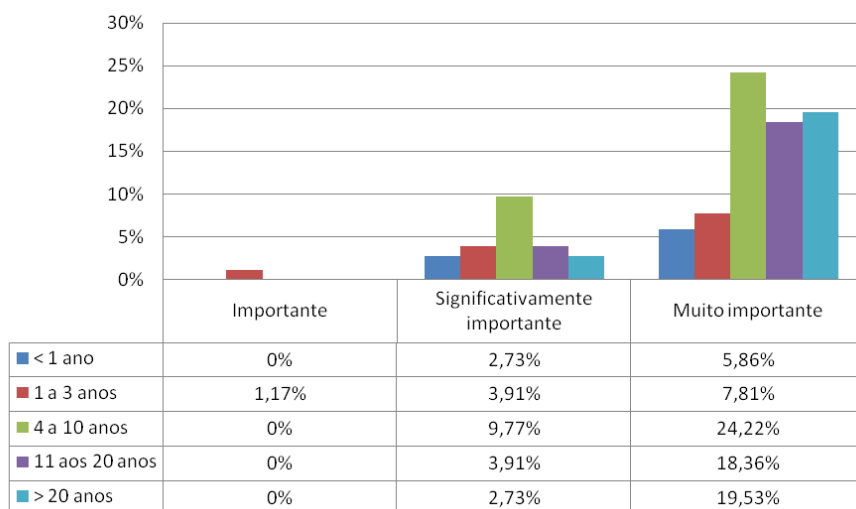
#### **3.1. Comparação entre a Antiguidade do colaborador e a Importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e continua**

Observando os resultados do gráfico 21, pode-se constatar que o cruzamento dos dados da antiguidade com a importância que a comunicação interna representa para cada colaborador, que maioritariamente e independentemente da antiguidade que exista na empresa, os colaboradores consideram que é muito importante existir uma comunicação interna regular e continua, representando 75,8% da amostra.

Os colaboradores com maior percentagem de respostas dadas a este questionário são os que se situam entre os 4 e os 10 anos de antiguidade, representando cerca de 43% da população. O que representa também o maior número de respostas dadas tanto ao "significativamente importante" como ao "muito importante", representando respetivamente 42,4% e 32% das respostas dadas através da amostragem.

Através do **gráfico 21** pode-se afirmar que a comunicação, independentemente dos anos de colaboração com a Liberty Seguros por parte dos colaboradores é algo reconhecido entre todos com elevado grau de importância, pelo que deverá continuar a ser devidamente trabalhado na Organização.

**Gráfico 21: Análise da Antiguidade versus a Importância da Comunicação Interna**



Fonte: Elaboração Própria

### 3.2. Comparação entre a Idade dos colaboradores e a Importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e continua

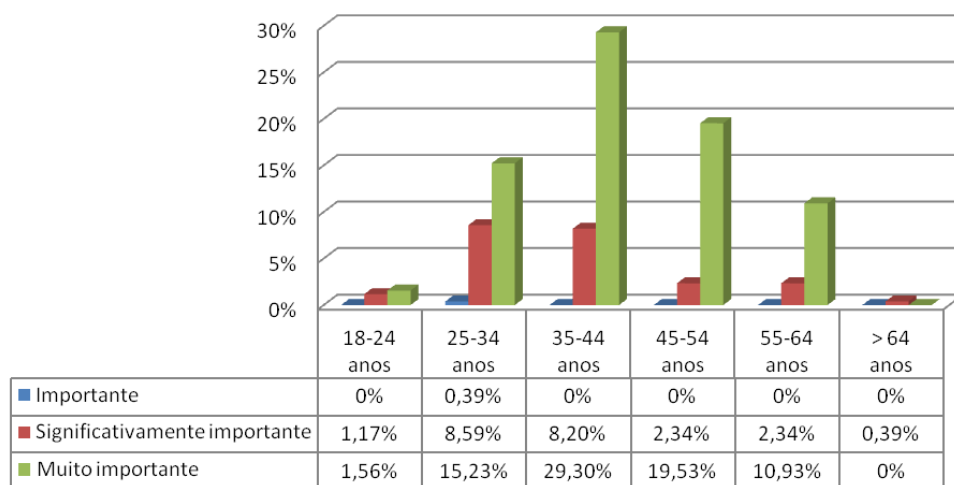
No que diz respeito à temática sobre a idade versus a importância da comunicação interna nomeadamente na questão número 1 do questionário, pode-se verificar através do **gráfico 22**, que o maior número de respostas é dado na faixa etária dos 35-44 anos, representando um total de 37,5% das respostas.

A maioria das pessoas atribui uma grande importância às questões sobre a comunicação interna, pelo que 76,6% da população classifica como "Muito importante" existir uma comunicação interna regular e continua.

Assim, pode-se constatar (através da observação do gráfico 21 e 22) que a maioria das pessoas dão grande importância à comunicação interna no seio empresarial, independentemente da sua faixa etária ou antiguidade na Companhia. No entanto, a maioria das pessoas que respondeu ao questionário estão na Liberty Seguros de 4 a 10 anos e estão entre os 35 e os 44 anos.



**Gráfico 22:** Análise da Idade versus a Importância da Comunicação Interna

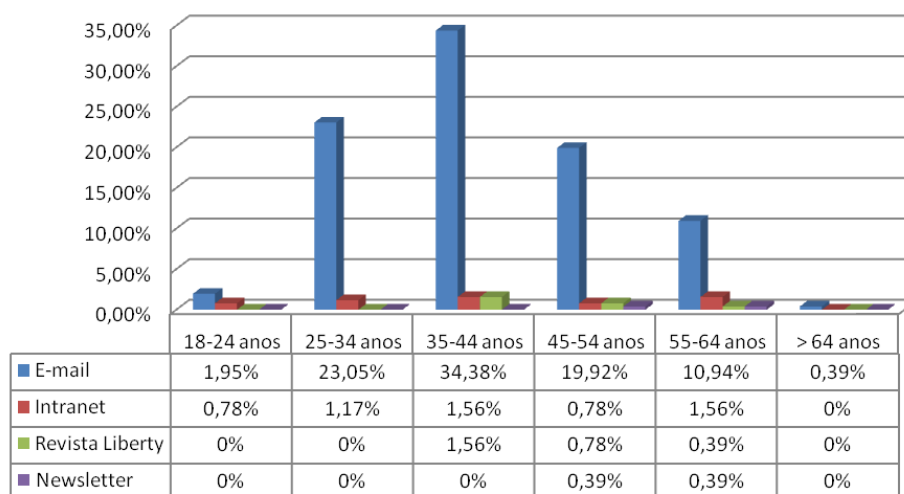


Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à temática Idade versus Meios de Comunicação (**Gráfico 23**), nomeadamente à questão 3, todas as faixas etárias enumeram o e-mail como o principal meio de comunicação, representando 90,1% das respostas dadas.

No entanto, o que se verifica é que as pessoas com mais idade, ainda que em minoria, utilizam também outros meios, nomeadamente a Intranet e a Revista Liberty. Dos 35 anos em diante as pessoas que utilizam estes dois meios constituem ainda 6,6% da amostragem.

**Gráfico 23:** Análise da Idade versus os Meios de Comunicação mais eficazes na promoção da Comunicação Interna

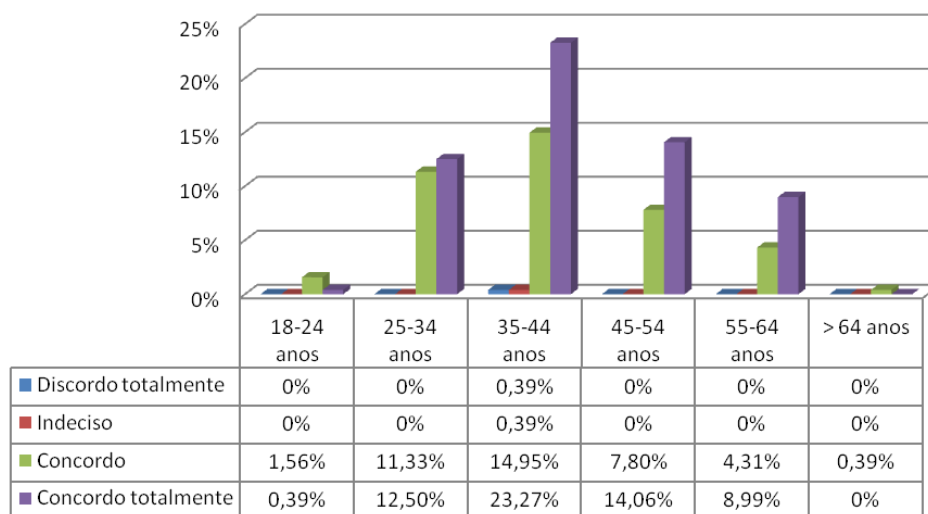


Fonte: Elaboração Própria

No sentido, de apurar a influência que a comunicação interna tem sobre o compromisso dos colaboradores foi elaborada a questão número 5 do questionário, onde, através do **gráfico 24** pode-se verificar que 37,9% da população que respondeu a esta questão situa-se entre os 35 e os 44 anos e desses 37,6%, 58,8% correspondem ao "Concordo totalmente" quando questionados sobre se a Comunicação Interna influencia o Compromisso dos colaboradores.

59% dos colaboradores inserem-se na faixa do "Concordo totalmente" com a afirmação sobre a influência da comunicação interna sobre o compromisso dos colaboradores. Seguido de 40,2% das pessoas que se inserem na faixa de "Concordo".

**Gráfico 24:** Análise da Idade versus a influência que a Comunicação Interna tem sobre o Compromisso dos colaboradores



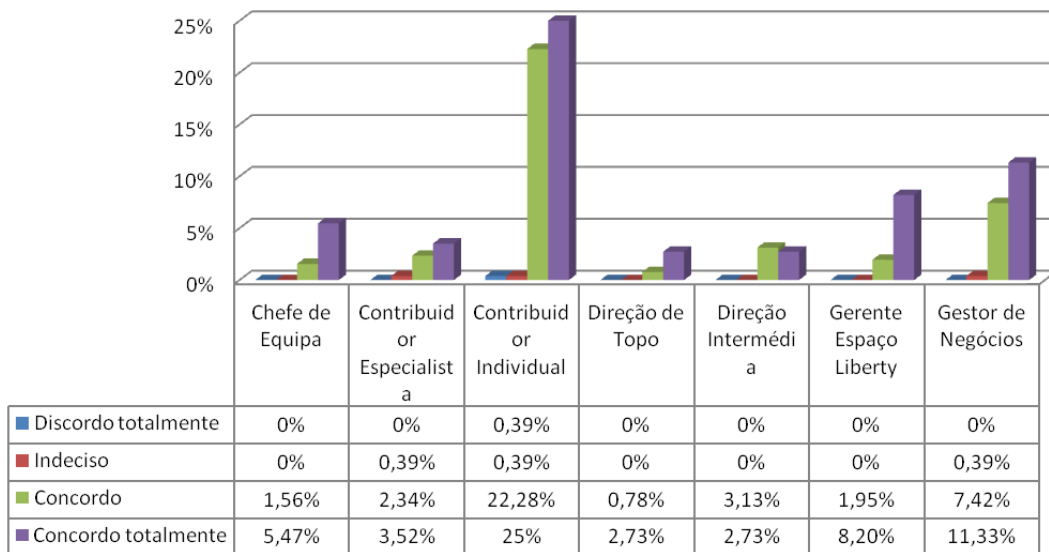
Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à questão número 5 do questionário, para além de se observar os resultados quando comparados com a idade verificou-se também o desfecho de acordo com o nível funcional. Os resultados obtidos estão devidamente identificados no **gráfico 25**.

48% das pessoas que responderam foram contribuidores individuais, o que faz sentido sendo que é o nível funcional que abrange uma maior franja de colaboradores.

No entanto, e de uma forma geral, a maioria das respostas foram dadas dentro do "Concordo" e o "Concordo totalmente", concretamente 39,5% e 59%, respetivamente, corroborando a análise feita a nível da faixa etária.

**Gráfico 25:** Análise do Nível Funcional versus a influência que a Comunicação Interna tem sobre o Compromisso dos colaboradores

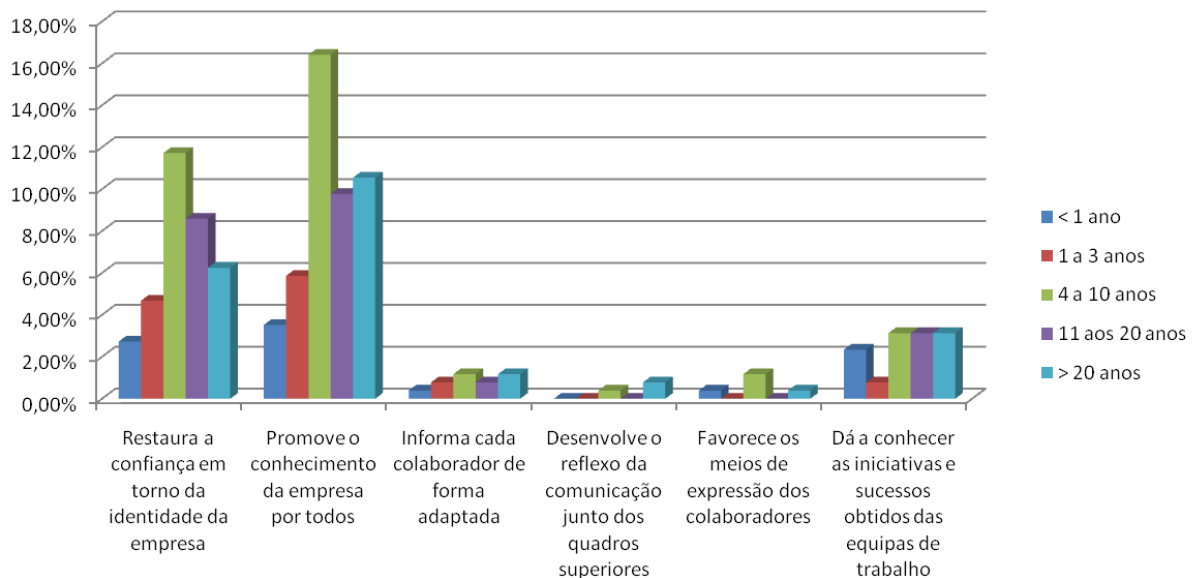


Fonte: Elaboração Própria

Referente à análise sobre a Antiguidade versus se a Comunicação Interna influencia o Compromisso dos colaboradores na Liberty Seguros, a resposta que obteve mais adesão foi a "Promove o conhecimento da empresa por todos", correspondente a 46,1% do total de respostas pela amostragem, seguindo-se da "Restaura a confiança em torno da identidade da empresa", com 34% das respostas.

Curiosamente, todas as faixas correspondentes à antiguidade equivalem na íntegra a esta primeira e segunda escolha por parte dos colaboradores da Liberty Seguros. Ou seja, o maior número de respostas por faixa de antiguidade é exatamente primeiro para a questão de promover o conhecimento da empresa por todos e, em segundo lugar, para a questão de restaurar a confiança em torno da identidade da Organização.

**Gráfico 26:** Análise da Antiguidade versus como é que a Comunicação Interna influência o Compromisso dos colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Há semelhança do que aconteceu com a Antiguidade (**gráfico 26**), todos os níveis funcionais deram maior resposta ao "Promove o conhecimento da empresa por todos", correspondente a 46% do total de respostas dadas (**gráfico 27**).

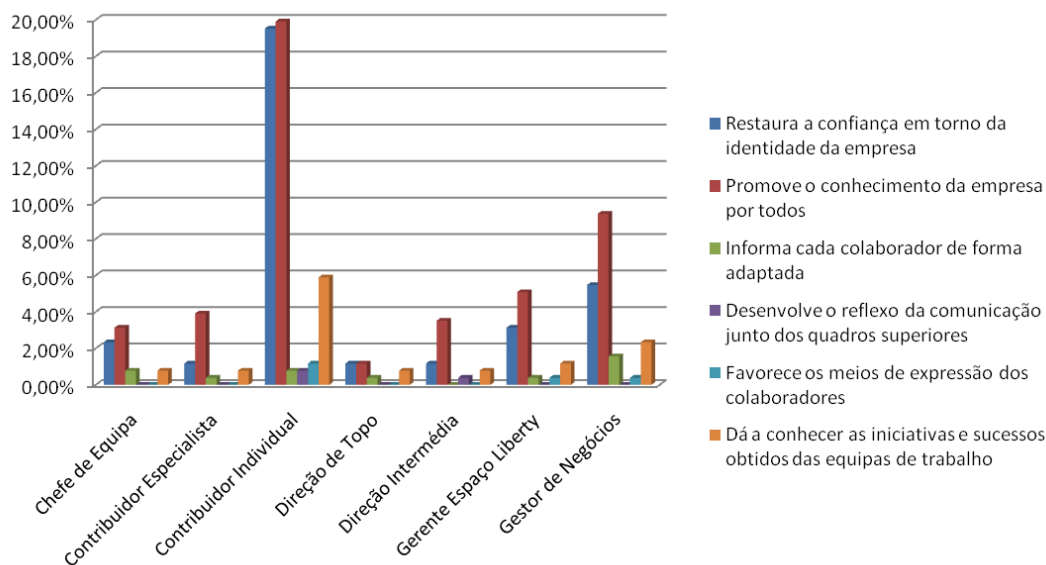
A maior taxa de respostas foi do nível funcional "Contribuidor Individual", o que faz sentido, uma vez que é o nível funcional que tem mais colaboradores da Liberty Seguros, correspondendo a 44% das respostas dadas a esta questão vêm dos contribuidores individuais, seguindo-se dos "Gestores de Negócio" com 9,4% das respostas dadas.

A segunda resposta com mais adesão é a "Restaura a confiança em torno da identidade da empresa", sendo que num total de 87 respostas dadas a esta questão, 57,5% correspondem a contribuidores individuais.

Pode-se assim afirmar que os contribuidores individuais ficaram bastante indecisos entre estas duas afirmação, bem como os restantes níveis funcionais,

não existindo assim qualquer diferença na percepção de como a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores na Liberty Seguros.

**Gráfico 27:** Análise do Nível Funcional versus como é que a Comunicação Interna influencia o Compromisso dos colaboradores

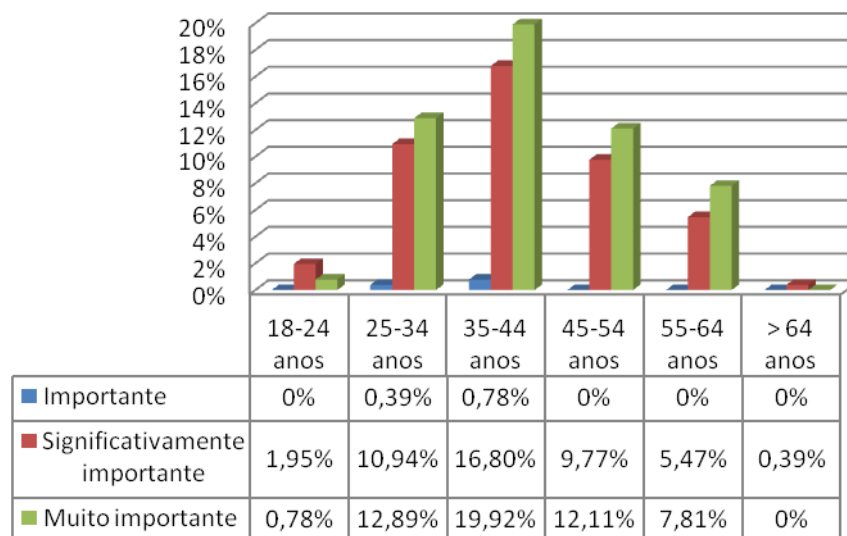


Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à questão número 7 do questionário, como se pode observar pelo **gráfico 28**, 53,5% dos respondentes considera que o clima organizacional é "Muito importante" na promoção tanto da comunicação interna como do compromisso dos colaboradores, seguindo-se de 45,3% que considera "Significativamente importante".

De uma forma geral em todas as faixas etárias o maior número de respostas deu-se ao nível do "Muito importante", no entanto, na faixa etária dos 18 aos 24 anos não se verifica esta questão, sendo que a maioria das respostas deu-se ao nível do "Significativamente importante" com 71,4% das respostas dadas nesta faixa etária, seguindo-se de 28,6% que consideram "Muito importante" dos 18 aos 24 anos. Algo que se volta a verificar na única resposta que temos na faixa etária superior aos 64 anos.

**Gráfico 28:** Análise da Idade versus a importância do Clima Organizacional na promoção da Comunicação Interna e no Compromisso dos colaboradores

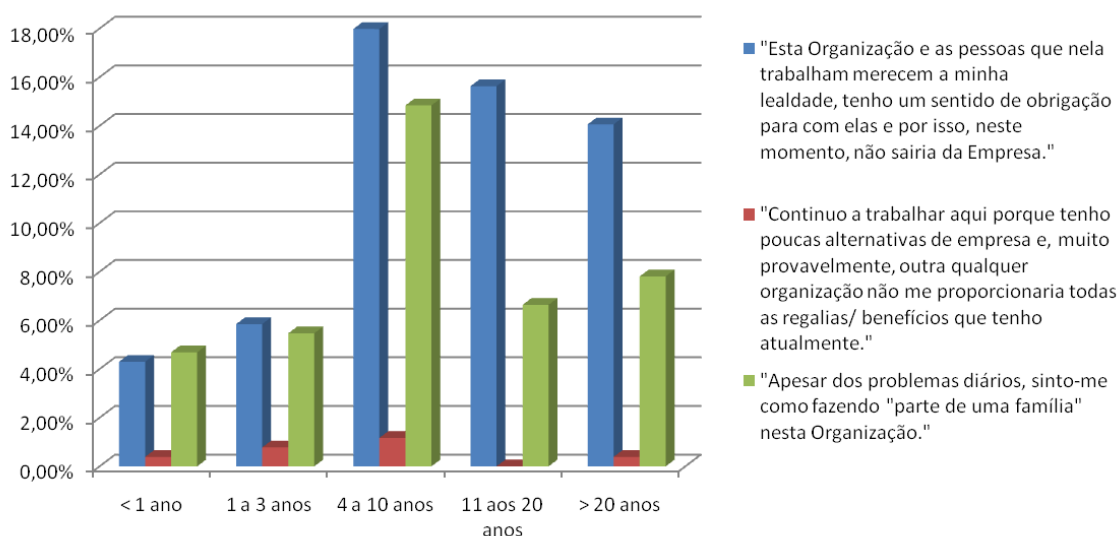


Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar o **gráfico 29**, correspondente à questão número 8 do questionário, pode-se constatar que a maioria das pessoas que responderam ao questionário (57,8%) identificam-se com a Liberty Seguros através da seguinte afirmação: "Esta Organização e as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade, tenho um sentido de obrigação para com elas e por isso, neste momento, não sairia da Empresa.", seguindo-se de, com 39,5% com: "Apesar dos problemas diários, sinto-me como fazendo «parte de uma família» nesta Organização.".

No entanto, 2,7% dos respondentes têm uma perceção um pouco diferente. Sendo que identificam-se com a seguinte expressão: "Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas de empresa e, muito provavelmente, outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias/ benefícios que tenho atualmente." e destes 85,7% são pessoas que estão na empresa até ao máximo de 10 anos, pelo que se pode observar que a maioria das pessoas com mais antiguidade na Companhia sentem-se fazendo parte desta família.

**Gráfico 29:** Análise da Antiguidade versus a percepção dos colaboradores sobre a Liberty Seguros



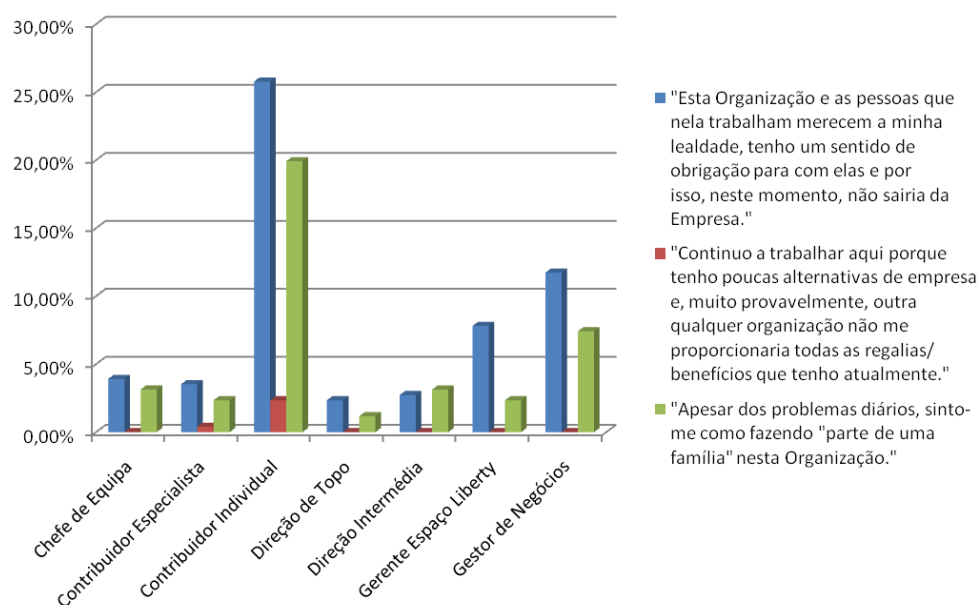
Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar através do **gráfico 30**, o maior número de respostas são dadas pelos contribuidores individuais (85,7%), sendo que é este grupo, e apesar das poucas respostas, que mostra mais que continua a trabalhar na Liberty Seguros porque tem poucas alternativas na Organização e, muito provavelmente, outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias/ benefícios que têm atualmente.

Assim, pode-se concluir que quanto mais existe uma progressão hierárquica na carreira, mais as pessoas estão satisfeitas com a Organização, achando que a mesma merece a sua lealdade, não manifestando interesse em sair da Liberty Seguros, sentindo-se assim como fazendo parte desta família.



**Gráfico 30:** Análise do Nível Funcional versus a perceção dos colaboradores sobre a Liberty Seguros



Fonte: Elaboração Própria

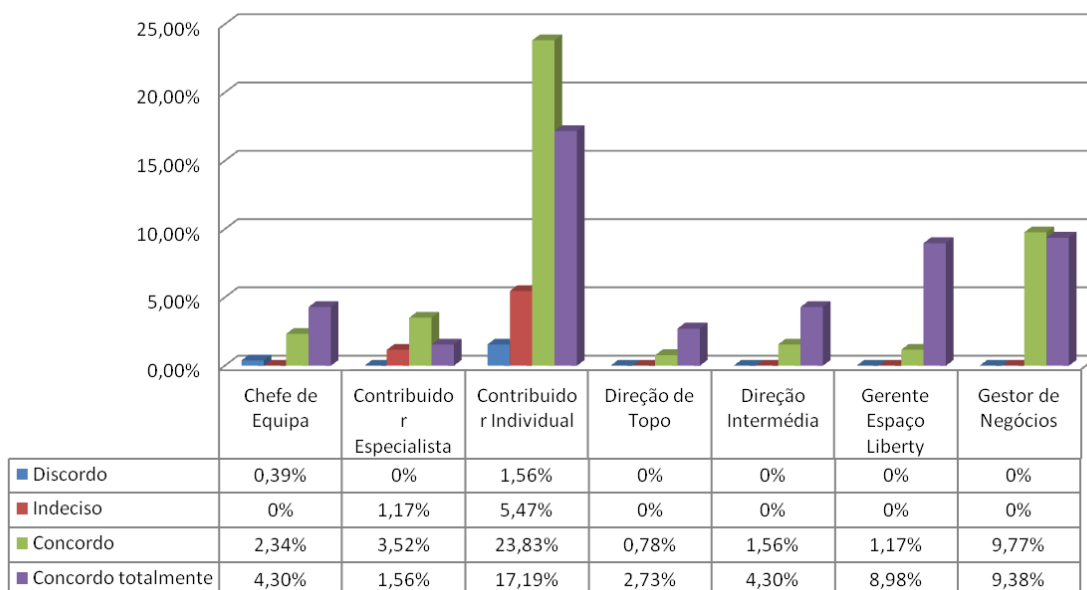
Pela análise do **gráfico 31**, relativo à questão 9.3 do questionário, pode-se afirmar que a maioria das pessoas está emocionalmente ligado(a) à Liberty Seguros, pois 43% dos colaboradores "Concordam" com esta afirmação e 48,4% "Concordam totalmente".

No entanto, existe 2% das pessoas que não estão emocionalmente ligadas à Organização, e destes, 80% correspondem a Contribuidores Individuais.

Ao nível dos "Indecisos" também temos uma representação de 6,6% de respostas, sendo que 82,4% correspondem aos Contribuidores Individuais.

De uma forma geral, não existe grande margem para preocupações, no entanto, tem que se prestar alguma atenção aos Contribuidores Individuais, pois são estes que apresentam uma menor ligação à Liberty Seguros. Mas os seus números indicam que, mesmo assim, existe cerca de 85,1% dos colaboradores correspondentes ao nível funcional "Contribuidor Individual" que concordam ou concordam totalmente com a afirmação "sinto-me "emocionalmente ligado(a)" a esta Organização".

**Gráfico 31:** Análise do Nível Funcional versus "sinto-me "emocionalmente ligado(a)" a esta organização"



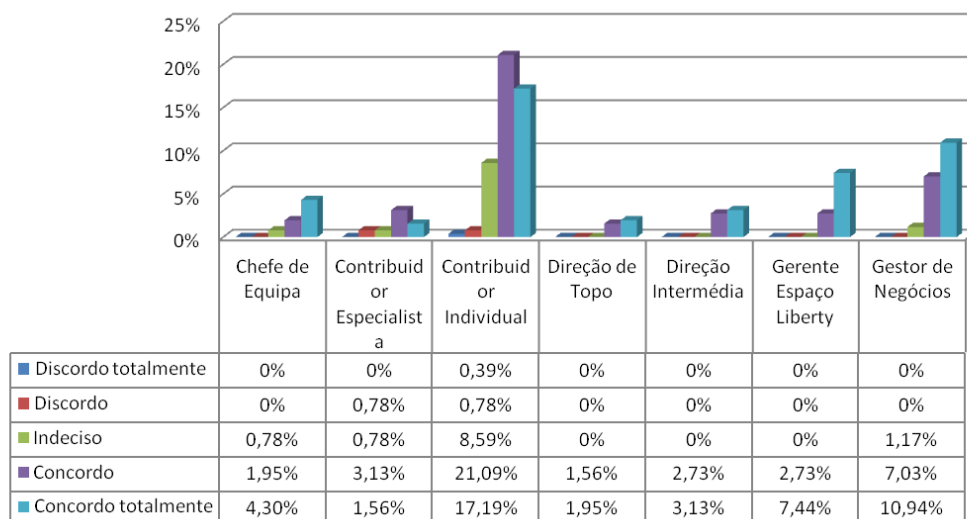
Fonte: Elaboração Própria

Ao conjugar o nível funcional com a questão 9.8 do questionário, os resultados aparecem no **gráfico 32**, onde se pode observar que 11.3% das pessoas estão indecisas sobre se querem que o resto da suas carreiras passe apenas pela Liberty Seguros. No entanto, 40,2% concordam com esta afirmação e 46,9% concordam totalmente, ou seja, esperam que o seu futuro passe pela Liberty Seguros.

De entre os indecisos, 75,9% correspondem aos contribuidores individuais, sendo que os restantes 24,1% distribuem-se entre os Chefes de Equipa, Contribuidores Especialistas e Gestores de Negócios.

Os que apenas concordam e concordam totalmente com a afirmação, e, portanto, não imaginam a sua carreira passar por outra organização estão os Diretores de Topo, Direção Intermédia e os Gerentes dos Espaços Liberty.

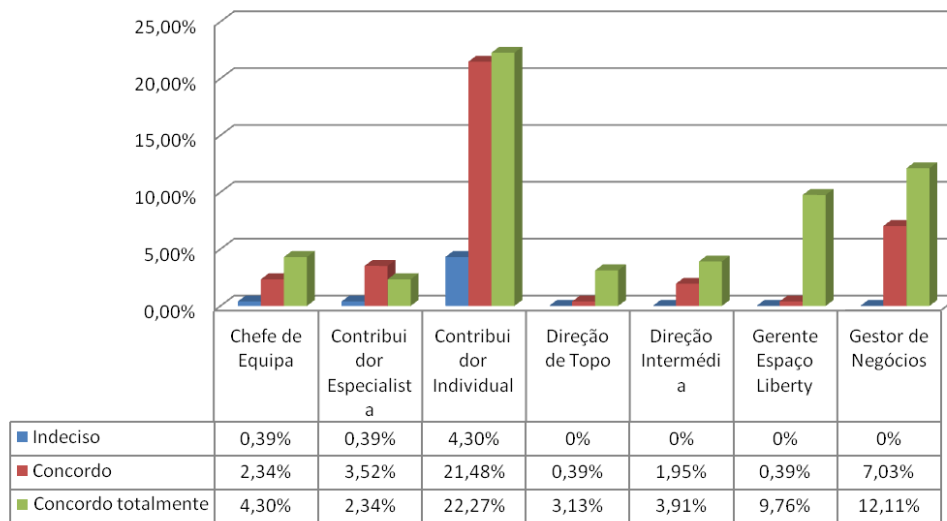
**Gráfico 32:** Análise do Nível Funcional versus "Gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira na Liberty Seguros"



Fonte: Elaboração Própria

Através do **gráfico 33**, correspondente à questão 9.15 do questionário, pode-se assegurar que a maioria dos inquiridos sente-se comprometido com a Liberty Seguros, uma vez que 57,8% dos respondentes concorda totalmente com esta afirmação, seguindo-se dos que concordam com 37,1%. Por outro lado, mais uma vez, pode-se comprovar que o maior número de indecisões vem dos Contribuidores Individuais (84,6%).

**Gráfico 33:** Análise do Nível Funcional versus " Sinto-me verdadeiramente comprometido(a) com a Liberty Seguros"

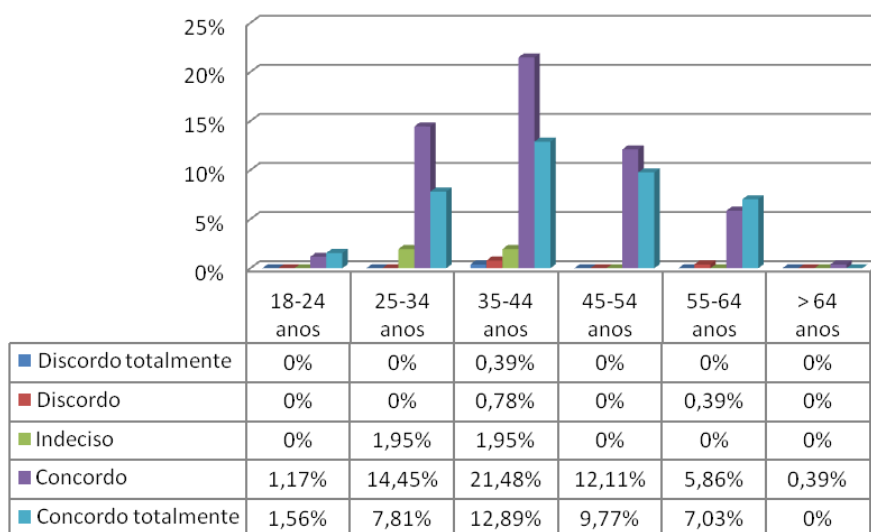


Fonte: Elaboração Própria

No seguimento dos resultados apresentados no **gráfico 34**, onde se analisa a questão 10.3 em relação aos vários níveis de antiguidade na Companhia pode-se afirmar que 94,5% dos colaboradores concordam ou concordam totalmente com a afirmação "Sinto que tenho autonomia para desempenhar as minhas funções". E que, apenas 5,5% das pessoas discordam totalmente, discordam ou estão indecisas quanto à sua resposta a esta questão, o que é visível seja qual for os anos de antiguidade que têm na Liberty Seguros.

Desta forma, é evidente que os colaboradores da Liberty Seguros sentem autonomia no desempenho das suas tarefas seja qual for a sua antiguidade.

**Gráfico 34:** Análise da Antiguidade versus "Sinto que tenho autonomia para desempenhar as minhas funções"



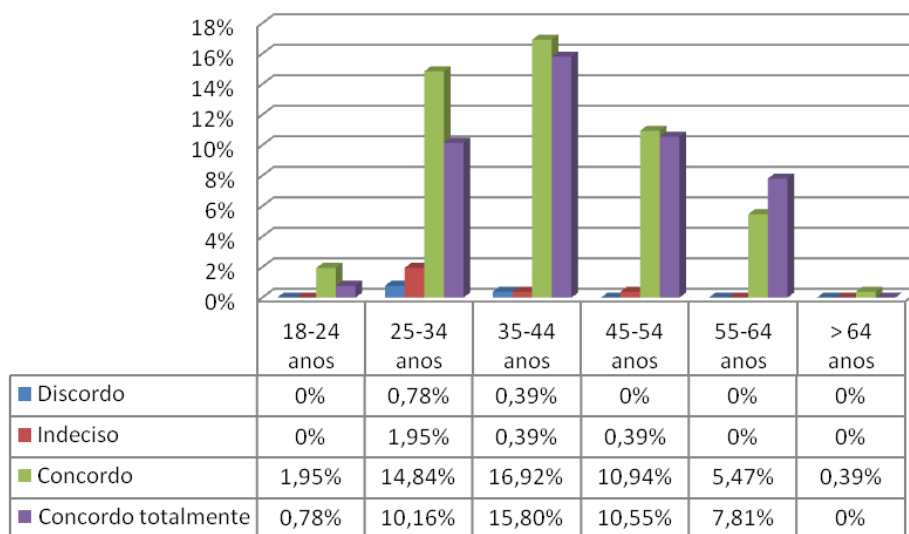
Fonte: Elaboração Própria

Em relação à questão número 10.4, verifica-se através do **gráfico 35** que a maioria das pessoas sente segurança e estabilidade de emprego na Liberty Seguros.

53,5% dos colaboradores que responderam ao questionário concordam que a Liberty Seguros "proporciona-me segurança e estabilidade de emprego", e, 46,1% concorda totalmente com esta afirmação, pelo que a Companhia, através das suas políticas consegue assegurar este clima organizacional para os seus colaboradores.

No entanto, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, 9,9% discordam ou estão indecisos na resposta a esta afirmação, pelo que se terá que ter atenção às razões que levam este grupo em específico a demonstrar maior discordância com a afirmação.

**Gráfico 35:** Análise da Antiguidade versus "A Liberty Seguros proporciona-me segurança e estabilidade de emprego"

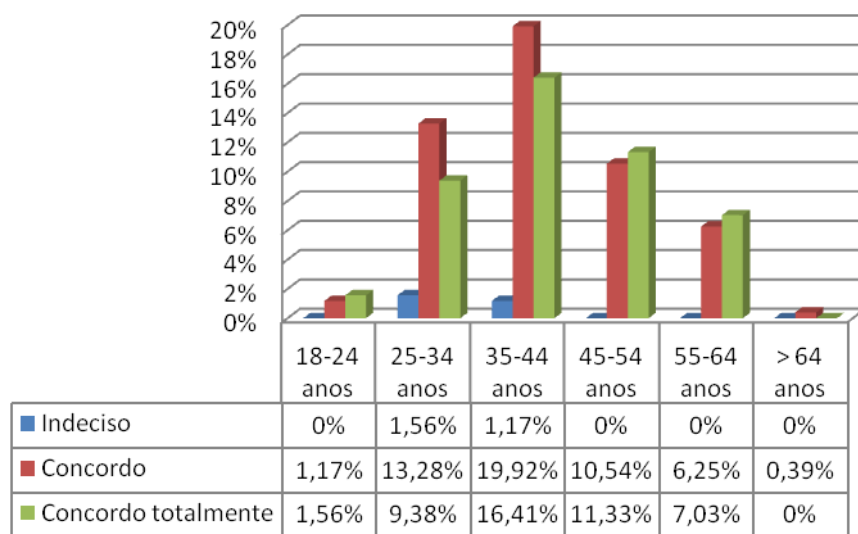


Fonte: Elaboração Própria

O **gráfico 36** corresponde à questão 10.19, e pela observação do mesmo pode-se concluir que maioritariamente os colaboradores estão satisfeitos com o que a Companhia lhes proporcionou. 97,3% dos inquiridos concordaram ou concordaram totalmente com esta afirmação.

Em contraponto na faixa etária entre os 25 e os 44 anos, 2,7% estão indecisos com esta afirmação. No entanto, acaba por ser uma percentagem diminuta face aos 97,3% dos inquiridos que, como já referido, concordam ou concordam totalmente que estão satisfeitos com a Companhia, o que não se pode deixar de reafirmar estas percentagens.

**Gráfico 36:** Análise da Antiguidade versus " Na generalidade estou satisfeito(a) com a Liberty Seguros e com o que me proporcionou"



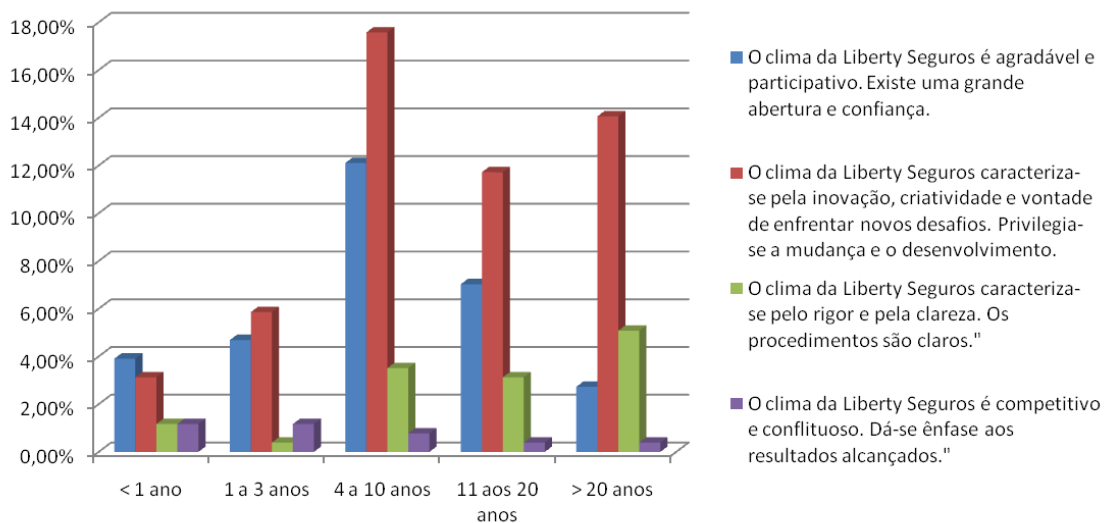
Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à expressão que melhor traduz a Liberty Seguros, a maioria dos colaboradores respondentes escolheu: "O clima da Liberty Seguros caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento." com 52,3%, seguindo-se da: "O clima da Liberty Seguros é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança." com 30,5% das respostas dadas. Quanto a estas duas questões a faixa etária que deu mais respostas foi a dos 4 aos 10 anos de antiguidade na Companhia, o que é muito relevante (**Gráfico 37**).

No entanto quem deu mais respostas a: "O clima da Liberty Seguros caracteriza-se pelo rigor e pela clareza. Os procedimentos são claros." foi a franja com mais de 20 anos de antiguidade.

Na expressão "O clima da Liberty Seguros é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.", o maior número de respostas veio de quem tem menos anos de casa, ou seja, quem está há menos de 1 anos e entre 1 ano e três anos na Liberty Seguros, constituindo 60% das respostas a esta expressão.

**Gráfico 37:** Análise da Antiguidade versus a expressão que melhor traduz a Liberty Seguros



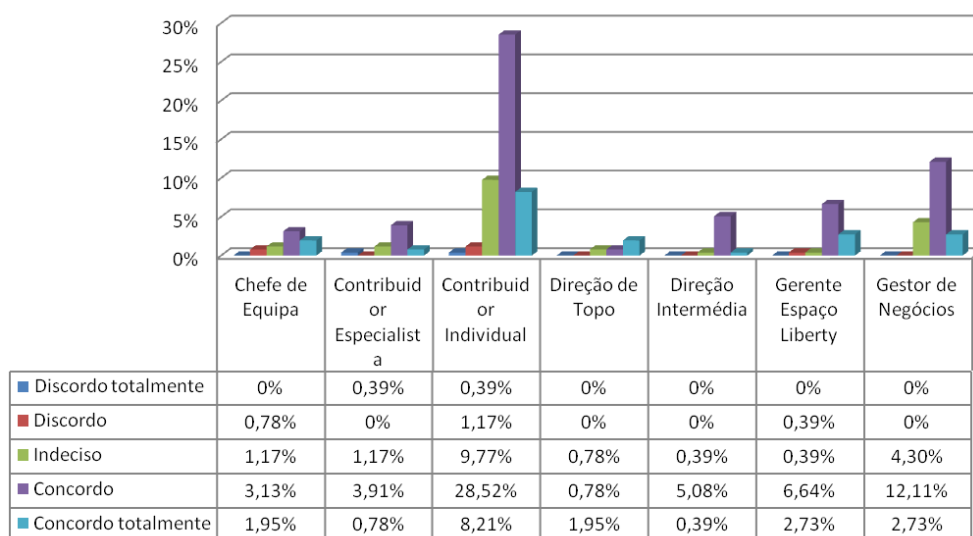
Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar através do **gráfico 38**, de uma forma geral todos os níveis funcionais quando confrontados com a questão "Existe um elevado espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham na Liberty Seguros", questão número 12.5, responderam de forma a concordarem ou concordarem totalmente com a afirmação, correspondendo a 78,8% das respostas dadas a esta questão, seguindo-se dos colaboradores indecisos, que correspondem a cerca de 18% do total de respostas. Destes, 54,3% dizem respeito a contribuidores individuais.

Pode-se assim concluir que existe um elevado espírito de equipa que une todos os colaboradores da Companhia, no entanto existe margem para trabalhar, pois ainda temos 18% dos respondentes que estão indecisos sobre esta questão.



**Gráfico 38:** Análise do Nível Funcional versus "Existe um elevado espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham na Liberty Seguros"

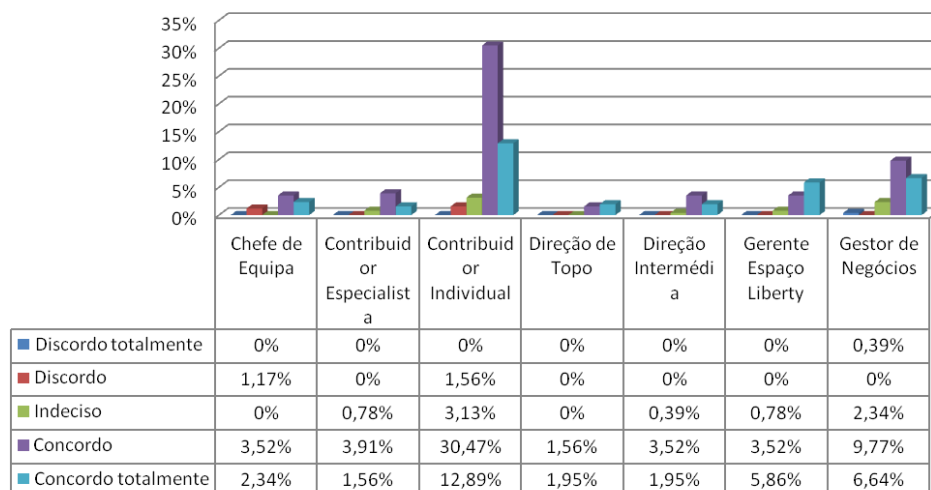


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o **gráfico 39**, pode-se constatar que a maioria dos colaboradores sente que pode conciliar o seu trabalho com as suas responsabilidades familiares, correspondendo a 89,5% dos respondentes.

No entanto, deverá ter-se em atenção algumas avaliações que demonstram algumas indecisões / hesitações quando colocada esta questão, representando cerca de 7,4% dos que responderam aos questionário. Contudo, apenas 3,1% discordam ou discordam totalmente desta afirmação.

**Gráfico 39:** Análise do Nível Funcional versus "A Organização preocupa-se com que os seus colaboradores conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares"

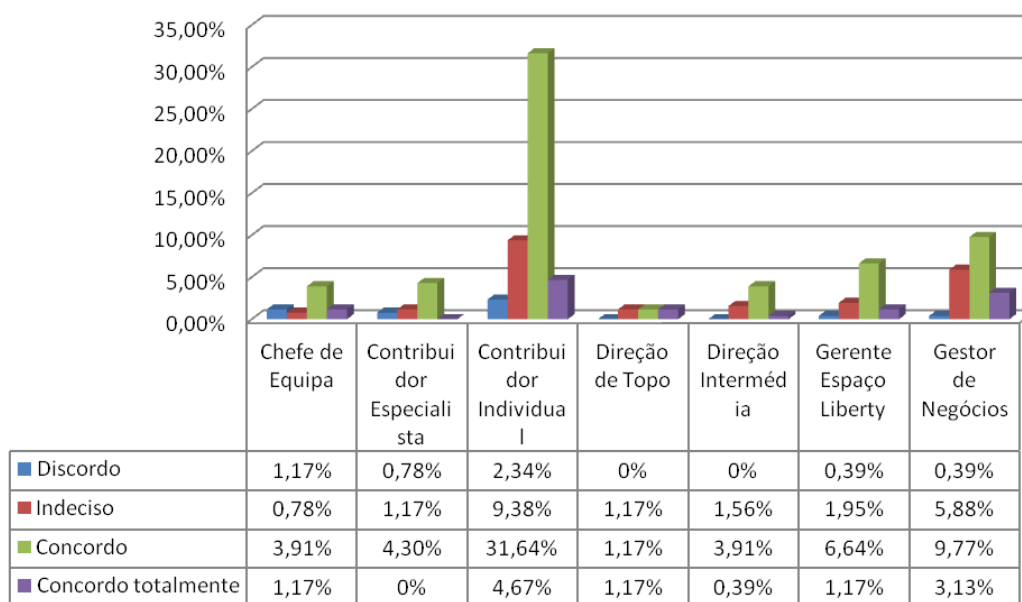


Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar através do **gráfico 40**, que dá resposta ao cruzamento de dados entre o nível funcional e a questão número 12,10 "As diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em conjunto", 61,3% dos respondentes concordam com esta afirmação, ou seja, que as diversas áreas trabalham em conjunto.

No entanto, 21,9% da população está indecisa quanto a esta afirmação e 5,1% discordam da mesma, sendo que apesar da maioria concordar é uma questão que terá que ser analisada no futuro pois não é a perceção da Liberty Seguros como um todo, ou, pelo menos, de todas as áreas, inclusive 33,3% da Direção de Topo está indecisa quanto a esta afirmação.

**Gráfico 40:** Análise do Nível Funcional versus " As diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em conjunto"



Fonte: Elaboração Própria

#### 4. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação

Os dados apurados pelo questionário permitem-nos validar as hipóteses definidas na estratégia metodológica. O objetivo deste estudo empírico foi verificar a perceção que os colaboradores da Liberty Seguros tinham em relação ao compromisso organizacional, a satisfação no trabalho, a comunicação interna e o clima organizacional, nomeadamente com base no Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional de Meyer *et al.* (2002). Para os autores o Compromisso Organizacional comporta três tipos de compromissos, são eles: Compromisso Afetivo; de Continuidade; e de Normativo. Como mencionado anteriormente, o modelo de Meyer *et al.* (2002), contempla três formas que o compromisso organizacional pode assumir na relação entre o colaborador e a organização.

**Hipótese 1** - A satisfação no trabalho contribui para elevados níveis de compromisso organizacional

Para Caetano (2007), a satisfação no trabalho é definida de duas formas distintas. Primeiro, aparece-nos como um estado emocional ou afetivo, nomeadamente como um estado emocional agradável ou positivo. Em segundo, como uma atitude generalizada em relação ao trabalho.

Para Werther & Davis (1983), a satisfação no trabalho é a forma favorável ou desfavorável de como os colaboradores vêem o seu trabalho. As atividades ricas em autonomia, variedade e *feedback* ajudam à satisfação dos colaboradores, o que leva ao aumento do compromisso dos colaboradores para com a organização.

Em relação, nomeadamente, às questões ligadas à autonomia nas tarefas, 94,5% dos colaboradores da Liberty Seguros responderam que têm autonomia no desenvolvimento das suas tarefas.

No que diz respeito a questões de segurança e estabilidade, pode-se afirmar que a Liberty Seguros denota esta característica, uma vez que 99,6% dos colaboradores concordam ou concordam totalmente com esta afirmação. É assim considerado, quase por todos como um fator da maior importância para o sucesso e bem-estar no seio das organizações.

O compromisso e a satisfação apresentam um elevado nível de correlação. Defende-se que o compromisso serve de apoio à satisfação (Meyer *et al.*, 2002 in Lourenço, 2014).

Assim, pode-se afirmar que, de acordo com os autores acima referidos, os colaboradores da Liberty Seguros estão satisfeitos com a Companhia.

Desta forma, em relação à satisfação no trabalho e a ligação que ela tem com o compromisso organizacional podemos validar a Hipótese 1, afirmando que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, na Liberty Seguros.

**Hipótese 2** - A comunicação interna contribui para maiores níveis de compromisso organizacional

Para Ruão (1999: 11), a comunicação é "o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada. De acordo com Quintela (2006: 49), é concedido à comunicação interna um papel estratégico primordial para atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores nas organizações.

No seguimento das afirmações acima referidas, foram desenvolvidas algumas questões no questionário para aferir a veracidade das mesmas. Assim, através da questão número 5 conseguiu-se perceber qual a influência que a comunicação interna tem sobre o compromisso dos colaboradores, ao nível da idade e do nível funcional, sendo que a maioria das respostas variou entre o "Concordo" e o "Concordo totalmente", em ambas as questões.

Quando confrontados com a pergunta " De que forma é que a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores?", também foi clara a resposta, sendo que a maioria das pessoas, tanto pela Antiguidade como pelo Nível Funcional, 46,1% e 46% dos respondentes respetivamente, acreditam que "Promove o conhecimento da empresa por todos".

Assim, com as questões efetuadas, apurámos que a maioria dos colaboradores da Liberty Seguros acreditam que existe uma influência da Comunicação Interna sobre o Compromisso dos colaboradores e apresentam-nos a sua opinião sobre de que forma é que essa influência é visível.

Segundo Mello e Sampayo e Silva (2012), os métodos de comunicação utilizados numa organização têm, um impacto significativo nos níveis de *engagement* e, por sua vez, este tem consequências positivas no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais, inclusive financeiros.

Deste modo, de acordo com os resultados obtidos, podemos considerar válida a segunda hipótese afirmando que existe uma grande influência da comunicação interna para se atingir maiores níveis de compromisso na Liberty Seguros.

**Hipótese 3** - O clima organizacional afeta a relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional

Como já foi referido anteriormente, o clima organizacional incide sobre aspetos relacionados com o ambiente e que são conscientemente percebidos pelos membros da organização.

Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tendencialmente é elevado, proporcionando relações de satisfação, de animação, de interesse e de maior colaboração entre os colaboradores (Chiavenato, 1994).

Assim, através dos dados apurados, verificamos que a maioria dos colaboradores da Liberty Seguros reconhecem que estão satisfeitos com a Companhia e com o que esta lhes proporcionou (97,3%).

Quando questionados sobre qual o clima que se vive na Organização, a maioria, ou seja, 52,3% dos respondentes, afirmou que é de inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios.

Assim, podemos validar a hipótese 3 afirmando que o Clima Organizacional afeta a relação entre a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional, na Liberty Seguros.

**Hipótese 4** - O clima organizacional afeta a relação entre a comunicação interna e o compromisso organizacional

Através do apuramento de dados pode-se constatar que os colaboradores da Liberty Seguros consideram que o clima organizacional é "Muito importante" na promoção tanto da comunicação interna como do compromisso dos colaboradores (53,5%), seguindo-se de 45,3% dos respondentes que consideram "Significativamente importante".

A literatura demonstra o impacto que o clima organizacional tem em variáveis como o desempenho, a produtividade, a satisfação, a eficácia e a cultura.

A eficiência organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional, assim o comportamento dos colaboradores é canalizado e motivado para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com Meyer e Allen (1991: 67), o compromisso organizacional é definido como "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização". Assim, o clima vivenciado na Liberty Seguros caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento. Os colaboradores acreditam que é um clima agradável e participativo, onde existe uma grande abertura e confiança.

Em suma, considera-se assim, também validada a hipótese 4, que afirma que o Clima Organizacional afeta a relação entre a Comunicação Organizacional e o Compromisso Organizacional.

Relativamente a possíveis novas investigações que venham a decorrer, podemos indicar a relevância de obter um maior número de respostas num próximo estudo, apesar de neste estudo termos conseguido ter uma amostra significativa. No entanto, quanto mais pessoas responderem maior será a real percepção dos colaboradores da Companhia. Também seria importante, em futuras investigações, fazer-se estas análises por Direção, pois existe algumas questões, nomeadamente, quando tentamos observar se as várias áreas/ Direções da Liberty Seguros trabalham em conjunto, que deveriam ter esta análise subjacente de forma a analisar as diversas percepções.

Esta investigação cumpre assim, na nossa opinião, com os principais requisitos de um trabalho académico que foi o proporcionar resultados que além de esclarecedores face aos objetivos a que se propôs (e comprovados na validação das quatro hipóteses em estudo). Mas também, pelos cruzamentos de dados efetuados apurou-se análises mais finas de resultados que poderão ser extremamente úteis para uma atitude reflexiva rumo a melhorias em níveis de abordagem sectorial ou etária na Companhia que indiciam novas abordagens e investigações futuras.

## **Conclusões**

Atualmente vivenciamos ambientes organizacionais cada vez mais desenvolvidos e em contaste mudança, seja de cariz social e cultural, seja decorrente das inovações tecnológicas ao dispor das empresas.

Neste mundo de mudanças, as empresas inovadoras terão enormes oportunidades de sucesso. Enquanto, uma empresa conservadora que apenas se agarra às tradicionais regras de mercado, muito rapidamente verá a sua estratégia ultrapassada e, certamente, dada ao insucesso.

É, então, essencial criar-se ambientes em que os relacionamentos de qualidade, a colaboração e a entreaajuda estejam sempre presentes, para que as organizações consigam obter vantagens competitivas baseadas nas pessoas e proporcionar a estas um conjunto de condições facilitadoras em que seja percebido pelos indivíduos traços organizacionais positivos. E, conseqüentemente, desenvolver efeitos positivos para a felicidade e o bem-estar das pessoas. Assim, é fundamental, que os gestores saibam identificar, por exemplo, uma boa estratégia de comunicação interna, quais os pontos essenciais para a satisfação dos colaboradores e como criar a tal "ligação emocional" à organização, promovendo o compromisso dos colaboradores, perante a empresa que representam.

É fulcral para o bem-estar organizacional e para o desenvolvimento do negócio, favorecer o alinhamento da missão, dos valores e da visão, promovendo a integração dos colaboradores na tomada de decisões e na partilha de informação.

As respostas obtidas no inquérito por questionário efetuado nesta dissertação, revelam, na generalidade, a promoção da comunicação interna por parte da Liberty Seguros, a satisfação dos seus colaboradores e os elevados níveis de compromisso que têm com a organização que representam.

É determinante para se conseguir garantir a sustentabilidade das organizações, que todos os colaboradores se sintam envolvidos e motivados, pois só assim se consegue atingir o sucesso organizacional e a criação de organizações positivas. Neste sentido, é crucial trabalhar-se no sentido da satisfação, da



motivação e, claro, da felicidade dos colaboradores, promovendo o seu bem-estar ,e também, deste modo, obter-se maiores níveis de compromisso organizacional.

Só na última década do século XX, o ser humano começou a ser considerado com um elemento chave nas organizações. As que hoje em dia pretendem destacar-se seguem uma gestão que reconhece a importância da capacidade laboral e das características comportamentais que promovem a felicidade, beneficiando a competitividade organizacional. A felicidade organizacional promove a atitude positiva por parte dos colaboradores e uma melhor performance organizacional, apesar de este ser um conceito bastante vasto e complexo deve ser encarado como um ponto estratégico na gestão das organizações e dos seus recursos (Dutschke, 2013).

Para termos, realmente, uma organização positiva e feliz, é fundamental termos líderes carismáticos, que saibam promover a satisfação e a motivação entre os colaboradores, onde o clima organizacional seja positivo. Ou seja, onde a regra seja despertar o melhor das pessoas. Para isso, é muito importante criar-se um ambiente propício à entreaajuda, à cooperação, à promoção de responsabilidade por parte de cada elemento que constitui a organização, sendo capazes de incentivarem o trabalho em equipa e o positivismo, tal como a investigação realizada junto da Liberty Seguros assim o comprovou no papel determinante que a sua gestão empresarial tem noo clima organizacional e na relação estreita entre a satisfação o trabalho, a sua comunicação interna e o compromisso assumido e reconhecido pelos seus colaboradores.

## **Bibliografia**

Almeida, L. (2013), *Liderança organizacional*, in Excelência Organizacional, Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (Orgs.), Lisboa, Editora Bnomics, pp. 33-68;

Antunes, B. S. A. (2015), *A comunicação interna, o comprometimento organizacional e a lógica dos afetos: Um estudo de caso numa empresa na área da aviação*, Lisboa, Tese de Mestrado;

Armstrong, M. (1999), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th edition, London, Kogan Page;

Baier, A. (1986), *Trust and antitrust*, Ethics, pp. 231-260;

Barañano, A. M. (2001), *A cultura: barreira ou motor da inovação tecnológica?*, Negócios & Estratégia in Jornal de Negócios;

Berger, B. K. (2011), *Employee Communication: Let's Move from Knowing to Doing*, The 2011 Grunig Lecture PRSA International Conference, Orlando;

Bilhim, J. A. F. (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP);

Brandão, N. G. (2013), *O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa*, in Excelência Organizacional, Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (Orgs.), Lisboa, Editora Bnomics, pp. 137-173;

Caetano, A., et al. (1999), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 4ª Edição, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional;

- Caetano, A. *et al.* (2007), *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, Vol. 3, Lisboa, Edições Colibri;
- Camara, P. B. (2000), *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote;
- Camara, P. B. *et al.* (2001), *Humanator*, 4ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 159-205;
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. V. (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom-Quixote;
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J. e Caetano, A. (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw Hill, pp. 117-129;
- Cerdeira, J. (2010), *O valor da confiança na definição da cultura organizacional: Algumas considerações gerais*, Revista Científica Exedra, nº3, Esc. Sup. de Educação de Coimbra, pp. 125-134;
- Chiavenato, I. (1994), *Gerenciando Pessoas*, 3ª Edição, São Paulo, Makron Books;
- Chiavenato, I. (2004), *Administração nos Novos Tempos*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora, pp. 172;
- Chiavenato, I. (2008), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora, pp. 247-269;
- Chiavenato, I. (2009), *Recursos Humanos - O capital humanos nas organizações*, 9ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora;

Cohen, A. (2003), *Mutiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach*, London, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 3-25;

Cohen, A. (2007), *Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, Vol. 17, Elsevier Science Inc., pp.336-354;

Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1987), *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in onganizational settings*, in Academy of Management Review, pp. 637-647;

Costa Santos, F. M. F. (2011), *A Satisfação Profissional e o Engagement nos Profissionais de Saúde do ACES Oeste Sul*, Lisboa, Tese de Mestrado;

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH;

Deshaies, B. (1992), *Metodologia da investigação em ciências humanos*, Lisboa, Instituto Piaget;

De Witte, K. e De Cock, G. (1986), *Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures* in *The psychology of work organization*; G. Debus e H. W. Schroiff (eds.), Elsevier;

Drucker, P. (1996), *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*, tradução de Nivaldo Montigelli Junior, São Paulo, Pioneira;

Dutschke, G.; et al (2013), *Posfácio*, in *Excelência Organizacional*, Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (Orgs.), Edittora Bnomics, Lisboa, pp. 631-654;

Fenech, M. (2013), *Internal corporate communication on strategy and employee commitment*, Tese de Mestrado em International Business Communication, Aalto University;

Freixo, M. J. V. (2006), *Teorias e Modelos de Comunicação*, Lisboa, Instituto Piaget;

Freixo, M. J. V. (2010), *Metodologias Científicas - Fundamentos, Método e Técnicas*, 2ª edição, Lisboa, Instituto Piaget;

Handy, C. (1994), *The empty raincoat*, London, Hutchinson;

Hill, M. M.; Hill, A. (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo;

Huot, R. (1999), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa, Instituto Piaget;

House, R. J. (1977), *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, In Hunt e Larson (EDS) - *Leadership: The Cutting-Edge*, Illinois, Univ. Press, Carbondale, 1977, pp. 189-207;

Klein, K. e House, R. (1995), *On fire charismatic leadership and levels of analysis*, in *Leadership Quarterly*, nº6;

Koys, D. J. e DeCotiis, T. A. (1991), *Inductive measures of Psychological Climate in Human Relations*, Vol. 44, nº3, pp. 265-285;

Kunsch, M. M. K. (1997), *Relações Públicas e modernidades: novos paradigmas na comunicação organizacional*, 5ª Edição, São Paulo, Summus;

Lawler III, E. E. (1984), *Strategic design of reward systems*, in Strategic human resource management, In C. J. Fombrun, N. M. Tichy, e M. A. Devanna (Eds.), New York, John Wiley e Sons;

Lawler III, E. E. (1990), *Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, Jossey Bass Inc. Publishers;

Lewis, R. (2014), *Building Capacity and Enhancing Engagement*, 4th Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development in the Digital Age, pp. 44-49;

Lourenço, V. S. (2014), *Percepção de Justiça: Influência no Compromisso Organizacional*, Lisboa, Tese de Mestrado;

Machado, A. J. C. (2003), *Os novos paradigmas da Gestão, segundo Peter Drucker*, *Jornal de Contabilidade*, N°318, pp. 284-290;

Marchington, M. (1995), *Involvement and participation*, in Human resource management: A critical text, In J. Storey (Ed.), London, Routledge;

Mello e Sampayo, M. e Silva, S. C. A. (2012), *Comunicação organizacional: Implicações da comunicação downward e do feedback no engagement*, *International Business and Economics Review*, N°3, pp. 232-239;

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991), *A three-componente conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, N°1, JAI Press Inc., pp. 61-89;

Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002), *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*, *Journal of Vocational Behavior*, N°61, pp. 20-52;

Miller, K. (2009), *Organizational communication: approaches and processes*, USA;

Mishra, A. K. e Mishra, K. E. (2011), *Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders*, in K. S. Cameron e G. M. Spreitzer (Eds.), pp. 449-461, Oxford University Press;

Morey, N. C. e Luthans, F. (1985), *Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies*, *Academy of Management Review*, Vol. 10, nº2, pp. 219-229;

Mowday, R. T. (1999), *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Nº4, Elsevier Science Inc.;

Nascimento, J. L., Lopes, A. e Salgueiro, M. F. (2008), *Estudo de validação do "Modelo do Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto Português*, *Comportamento organizacional e Gestão*, Vol. 14, Nº1, pp. 115-133;

Neves, J. G. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH, pp. 26-123;

Newstrom, J. W. (2008), *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, Tradução da Décima Segunda Edição, MC Graw Hill;

Pereira, O. G. (2008), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 2ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;

Peretti, J-M. (1991), *Recursos Humanos*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo;

Pina e Cunha, M.; *et al.* (2003), *Liderança*, in Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Editora RH, 2ª Edição, pp. 267-325;

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. e Boulian, P. (1974), *Organizational commitment, job satisfactions and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, N°5, pp. 603-609;

Quintela, M. J. e Santos, P. (1996), *Satisfação profissional dos enfermeiros do Hospital Distrital de Lamego*, in Servir, Vol. 44, nº1, pp. 22-31.

Quintela, J. L. (2006), *Comunicação Financeira - Transparência nos Sites das Empresas Cotadas*, Presselivre, Lisboa;

Quivy, R., (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva;

Ramos, C. (2013), *Pessoas*, in Excelência Organizacional, Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (Orgs.), Lisboa, Editora Bnomics, pp. 228-238;

Ruão, T. (1999), *A comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos Evolução e Actualização*, Cadernos do Noroeste, vol. 12, nº1-2, Centro de Ciências Histórias e Sociais da Universidade do Minho, pp. 179-194;

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. (2006), *Metodologia de Pesquisa*, 3ª edição, São Paulo, Editora McGraw-Hill Companies;

Santos, R. (1992), *História das telecomunicações em Portugal (1877-1990). Contributos para a sua compreensão*, Lisboa, TLP;

Schein, E. (1988), *Culture: The Missing Concept in Organizational Studies*, Administrative Science Quarterly, nº41, pp. 229-240;



Serapicos, E. N. (2003), *Gestão: A importância estratégica da gestão do conhecimento*, CTOC, Vol. 4, Nº38, pp. 56-57;

Silva, R. (1998), *Para uma análise da Satisfação com o Trabalho*, Sociologia - Problemas e Práticas, nº26, pp. 149-178;

Sousa, M. J. e Baptista, C. S. (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*, Lisboa, Factor;

Teixeira, S. (1998), *Gestão das Organizações*, Editora McGraw-Hill;

Torquato, G. (2002), *Tratado de comunicação organizacional e política*, São Paulo, Pioneira;

Vaz, D. C. (2013), *A Percepção da Geração de Valor através do Capital e do Reconhecimento de uma Marca - Estudo de Caso: a marca "ANA SOUSA"*, Lisboa, Tese de Mestrado;

Werther, B. W. & Davis, K. (1983), *Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho*, São Paulo, McGraw-Hill;

Wickens, D. P. (1995), *The Ascendant Organisation*, London, MacMillan Business Press, pp. 154-259;

Young, M. e Post, J. E. (1993), *Managing to Communicate, Communicating to Manage: How leading Companies Communicate with Employees*, Organizational Dynamics, Vol. 22, Nº1 (Summer), Elsevier Inc., pp. 31-42;

Yukl, G. (1998), *Leadership*, in organizations, 4th ed., NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

## **Outras Fontes Bibliográficas**

Relatório de Sustentabilidade da Liberty Seguros 2012/2013;

Informação Institucional e documentação interna confidencial de documentações internas de informação corporativa da empresa;

Página do site da Internet da Liberty Seguros: <http://www.libertyseguros.pt/>, consultada desde Janeiro de 2016 até à data de entrega desta dissertação;

Página do site da Intranet da Liberty Seguros consultado desde Janeiro de 2016 até à data de entrega desta dissertação.

# Anexos

## **Anexo I**

### **Entrevista Presencial**

**Entrevistador:** Rita Aires

**Entrevistada:** Paula Garrido

**Função entrevistada:** Diretora da Direção de Gestão e Suporte ao Talento

**Data e Horário:** 3/03/2016 | 17:29

#### **1. Qual a importância que a comunicação interna têm na Organização?**

Têm um nível de importância muito elevado, através da comunicação interna nós conseguimos um alinhamento quer em conceitos, quer em termos de estratégia, quer em termos de objetivos. Temos uma comunicação interna muito intensa, ela é essencialmente divulgada e promovida pelo nosso CEO, e ele não se cinge apenas a comunicação a nível de contexto da atividade seguradora, mas também acerca de temas que possam interessar a todas as pessoas, mesmo que seja de cariz particular, nomeadamente situações às vezes ou de IRS, ou formações importantes, ou alterações de legislação que impacte na vida pessoal das pessoas e que não seja só em contexto de empresa e com isso realmente conseguimos um nível de alinhamento, como eu disse, de proximidade intensa.

#### **2. Que ferramentas de comunicação interna são mais utilizadas pela Liberty Seguros?**

Como referi é muito através do e-mail, e, a nossa revista institucional, que cada vez mais é um suporte documental bastante importante de tudo o que se passa na nossa atividade durante um período de tempo, que é cerca de três meses. Não só como repositório de todas as ações e iniciativas que decorreram

durante esse período, como também passa um conjunto de mensagens e formações que achamos interessantes para os nossos leitores. Essencialmente é isso, a nossa revista e o e-mail , são os grandes promotores da nossa comunicação interna.

**3. Que instrumentos são utilizados na Organização, de forma a conseguir aumentar o Compromisso dos colaboradores para com a Liberty Seguros?**

Em termos de compromisso com a Liberty os instrumentos que utilizamos passa pela comunicação, mas muito mais que a comunicação é também a nossa forma de estar e atitude com que nos relacionamos com as equipas. Achamos que o exemplo é uma das melhores formas de promover o compromisso e assumirmos aquilo que dizemos uns para com os outros, sendo por vezes coisas boas ou coisas menos boas, mas a forma de sermos transparentes, diretos, promovermos bom ambiente, estarmos disponíveis uns para os outros, assumirmos a nossa palavra, respeitarmo-nos uns aos outros, e, toda esta atitude e forma de estar promove e incentiva o compromisso entre todos nós. Responsabilizamos, damos autonomia, isto só reforça o compromisso.

**4. De que forma é que se trabalha para aumentar a satisfação no trabalho dos colaboradores?**

A satisfação são sempre fatores passageiros, por isso nós temos, por exemplo, temos alguns fatores de satisfação, que é nomeadamente fruta, damos água, temos café, temos uma distribuição de bónus que é feita anualmente, promovemos também em termos de instalações o máximo de luz natural, temos plantas verdadeiras no posto de trabalho, tentamos que a própria decoração permita que cada um traga alguma das suas coisas para que se sinta relativamente bem no seu posto de trabalho, mas tudo isto são fatores de satisfação, e, satisfação significa que ao longo do tempo acaba por se tornar hábitos e deixarem de promover essa satisfação, e temos de estar

constantemente a pensar uma forma de incentivar ou lembrar que esse fatores existem. Esse é um trabalho nosso e sempre que o podemos, promovemos determinados tipos de ações que permitam as pessoas sentirem-se satisfeitas, reconhecidas e importantes em determinado momento da vida delas, mas fatores de satisfação são sempre muito passageiros, dão muito trabalho e pouco retorno.

**4.1.** A satisfação influencia o clima organizacional ou o clima organizacional influencia e promove a satisfação no trabalho?

Eu acho que ambos se influenciam, se eu tiver mais satisfeita eu promovo um bom ambiente, se um bom ambiente for favorável eu acabo por satisfazer-me também por ele. Não é fácil, principalmente em equipas pequenas, quando existe um ou dois elementos que não estejam muito satisfeitos ou eventualmente motivados, podem efetivamente influenciar o clima organizacional, mas de uma forma geral e na Liberty Seguros em particular, o clima organizacional é muito descontraído, muito mais informal, têm um espírito alegre, de acolhimento, de boa receptividade uns para os outros, e, as pessoas acabam por ser muito influenciadas por isso e depois aumenta a satisfação delas e aumenta o clima e vice-versa. Mas não acredito que estejam dissociados uns dos outros.

**4.2.** Lembra-se de alguma regalia/ benefício que poderá ser implementado na Organização para aumentar a Satisfação dos colaboradores?

Sei imensas, mas neste momento não temos possibilidade de as dar. Iremos fazendo de forma mais contida, penso que é visível para todos o contexto económico que vivemos hoje em dia, que não é fácil, as margens para as empresas são cada vez menores, o que significa que isto acaba por ter impacto também ao nível dos benefícios que atribuímos. Tentamos, naquilo que achamos que é importante e fundamental não retirar. Por exemplo, temos um apoio que não está institucionalizado nem formalizado, mas existe, que é o apoio a colegas nossos que tenham problemas de

saúde graves a empresa contribui com o pagamento de despesas médicas extras aquelas que não estão sustentadas no seguro da médicis. Não podendo ter um aumento de custos ao nível dos salários, que são custos fixos, tentamos de alguma forma promover outro tipo de iniciativas, que irão ajudar as pessoas noutros contextos e noutras áreas e também é uma forma de lhes aumentar a satisfação, nomeadamente workshops ou, eventualmente, alguns passeios, ou algumas participações em determinados projetos no sentido de as satisfazer, mas de uma forma mais controlada dos custos, que neste momento não sendo um problema começa a ser um desafio.

**5.** Existe algum projeto pensado de forma a melhorar os níveis de compromisso dos colaboradores, retendo os mesmos na Organização?

A Liberty acaba por ser uma empresa privilegiada pelo facto de ter um clima organizacional bastante positivo e informal, como referi há pouco, e bastante bem disposto. Acaba por fazer com que o nível de retenção seja realmente muito elevado, as pessoas sentem quem têm margem de progressão, porque a progressão existe, existe um nível de mudanças e de alterações sempre que a empresa pode identifica pessoas com potencial, tenta orientá-las para assumirem novas responsabilidades, assim que elas existam, e esta parte visível da própria organização que é a própria dinâmica faz com que essa mensagem ao passar para dentro da organização promova grandes níveis de retenção. A autonomia, a responsabilidade é algo que é muito apreciado e isso retêm as pessoas de uma forma generalizada.

**5.1.** Em caso afirmativo, quando é que nasceu a necessidade desse projeto?

Não existe propriamente um projeto, conforme eu referi, têm mais haver com uma forma de estar e uma politica interna que temos, e, acaba por ser um trabalho de todos, isto da retenção não pode ser um trabalho ou um projeto que seja liderado pela Direção e Recursos Humanos ou por uma

outra Direção. Têm que ser uma forma de estar de todos, porque se alguém tiver na empresa e a empresa até seja dinâmica e promova autonomia, aumento da responsabilidade e por ai fora, mas se tivermos uma área em particular em que as coisas não sejam promovidas dentro desse contexto as pessoas não se sentem bem e vão-se embora. Por isso, para que aconteça este nível elevado de retenção é necessário que toda a Companhia e todos os colaboradores ajudem, se respeitem, se ajudem, que sejam companheiros, que facilitem o trabalho uns dos outros, isso é um trabalho que é de toda a organização, por isso não existe propriamente um projeto, existe uma atitude e uma forma de estar. As pessoas quem vêm para a Liberty é para ficarem na Liberty, é para ser o seu projeto de vida, se o conseguir ser durante toda a vida excelente, se for parte da vida excelente na mesma, desde que tenha sido rico durante esse período.

**5.2.** Na sua opinião, quais são as mais-valias organizacionais associadas ao aumento do compromisso dos colaboradores para com a Organização?

É fantástico! Eu sou fã incondicional desta questão do compromisso. Eu acho que pessoas que sintam a empresa como sendo delas, levam a empresa para patamares superiores, porque de uma forma natural tendemos a procurar sempre o sucesso e a conquista de mais, e, o facto de estarmos comprometidos, sentirmos a empresa como nossa, sentirmos que temos de estar alinhados, que temos que procurar soluções e alternativas, e sentindo esse compromisso de uma forma natural todas as empresas que tenham a sua população maioritariamente comprometida com ela, são empresas que nitidamente têm uma percentagem elevadíssima de sucesso e de permanência, e de vidas bastante longas em termos empresariais, por isso lamento algumas empresas que não apostam no *engagement* e no compromisso e na forma de estar que as pessoas têm com a empresa.



**6.** Existe ainda margem para trabalhar a satisfação dos colaboradores e a comunicação interna na Liberty Seguros?

Sempre, sempre até porque as pessoas mudam, o contexto económico muda, os desafios mudam e nós temos que ir sempre à frente, e se não tivermos esta postura e acharmos que aquilo que fizemos está bem feito e ficarmos por aí, morremos no tempo. Porque os desafios são constantes e se nós repararmos, hoje em dia, os jovens que estão a entrar têm um contexto uma visão do contexto laboral completamente diferente daqueles que entraram à 10 anos atrás e completamente diferente dos que entraram à 20 anos, e por isso nós temos que ter uma comunicação e uma forma de estar, níveis de satisfação ou pelo menos procurar fatores de satisfação que para esta população é diferente que era nas anteriores. Isso significa que têm que haver uma busca, uma procura e um reajustamento às novas realidades, por isso haverá sempre margem e melhoria no sentido de continuarmos a manter os mesmos níveis que mantemos até agora.

**6.1.** Em caso afirmativo, de que forma?

Já o disse.

**7.** Considera que falta alguma questão que para si fosse pertinente?

Não, eu acho que as perguntas estão bem feitas, estão muito cingidas na questão da comunicação e do clima organizacional, bem como, a questão da satisfação e do compromisso. Eu como referi, na minha entrevista, a questão da satisfação eu acho que é importante, mas é muito passageiro. Eu aposto mais na motivação, no compromisso e no *engagement*, são fatores muito mais duradouros no tempo e que fortalecem relações de trabalho mais duradouras, os de satisfação são mais passageiros, sendo passageiros e alguém que só esteja numa função alimentada pela satisfação que tenham no trabalho possivelmente poderá ser alguém que sairá a curto/ médio prazo.

## **Anexo II**

### **Questionário**

Este inquérito visa a recolha de dados no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão no Instituto Superior de Gestão. O inquérito aplica-se aos colaboradores da Liberty Seguros, e tem como objetivo, apoiar um estudo académico sobre o papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores.

Nota: O inquérito é anónimo e apenas serão alvo de tratamento estatístico, garantindo a total confidencialidade dos dados. Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Muito obrigada pela sua colaboração!  
Rita Aires

\*Obrigatório

#### **I. Dados de Caracterização**

Género: \*

- Masculino
- Feminino

Idade: \*

- 18-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- > 64 anos

Habilitações Literárias: \*

- Ensino básico - 1º ciclo (4º ano)

- Ensino básico - 2º ciclo (6º ano)
- Ensino básico - 3º ciclo (9º ano)
- Ensino secundário ou equivalente (12º ano)
- Frequência universitária
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-Graduação
- Doutoramento

Estado Civil: \*

- Solteiro
- União de facto
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

Há quantos anos é colaborador da Liberty Seguros? \*

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- > 20 anos

Qual o seu nível funcional? \*

- Chefe de Equipa
- Contribuidor Especialista
- Contribuidor Individual
- Direção de Topo
- Direção Intermédia
- Gerente Espaço Liberty
- Gestor de Negócios

Indique a Direção/ Área onde trabalha na Liberty Seguros: \*

- Auditoria
- Secretariado
- Gabinete Jurídico & Compliance
- Marketing Corporativo e Institucional
- Direção Comercial
- Direção de Design e Gestão de Produto
- Direção de Serviço ao Cliente
- Direção Financeira
- Direção de Gestão e Suporte ao Talento
- Direção Institucional
- Direção Informática
- Planeamento & MIS
- Direção de Atuariado Corporativo
- Inovação e Projetos

## II. Dados do Estudo

1. Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na Liberty Seguros? \*

Nada Importante 1 2 3 4 5 Muito importante

2. Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Liberty Seguros? Numa escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante), ordene as frases de acordo com o seu grau de importância: \*

	1. Menos importante	2. Indiferente	3. Importante	4. Significativamente importante	5. Mais importante
Através da sua chefia direta					
Através de					

	1. Menos importante	2. Indiferente	3. Importante	4. Significativamente importante	5. Mais importante
conversas informais com colegas					
Através de comunicações provenientes da Administração					
Através de comunicações provenientes dos RH					
Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do setor segurador					

3. Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Companhia? \*

- E-mails
- Intranet
- Revista Liberty
- Newsletter

4. Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Tenho conhecimento da missão e objetivos da minha Organização					
Tenho informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha Organização					
Recebo a informação necessária para Desempenhar bem as minhas funções					
Sei quais os resultados esperados do meu trabalho					
Tenho informação sobre a minha avaliação de desempenho					
A minha chefia dá-me liberdade para transmitir as minhas opiniões e sugestões, promovendo um diálogo aberto					
As pessoas, na minha equipa, partilham as suas experiências e					

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
problemas, através de uma comunicação franca e aberta					
Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direções/áreas					
Os sistemas de informação são eficazes para o propósito da comunicação entre departamentos					
De uma forma geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável na Liberty Seguros					
Sinto que nesta empresa a comunicação é vista como sendo vital para o bom funcionamento do negócio					

5. Considera que a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores com a Companhia? \*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. De que forma é que a comunicação interna influencia o compromisso dos colaboradores? Escolha a resposta que melhor se adequa à sua visão. \*

- Restaura a confiança em torno da identidade da empresa
- Promove o conhecimento da empresa por todos
- Informa cada colaborador de forma adaptada
- Desenvolve o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores
- Favorece os meios de expressão dos colaboradores
- Dá a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalho

7. O clima organizacional é um ponto importante na promoção da comunicação interna e no compromisso dos colaboradores? \*

Nada importante 1 2 3 4 5 Muito importante

8. De entre as seguintes expressões, escolha aquela que melhor traduz a sua opinião em relação à organização onde trabalha. \*

- "Esta Organização e as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade, tenho um sentido de obrigação para com elas e por isso, neste momento, não sairia da Empresa."
- "Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas de empresa e, muito provavelmente, outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias/ benefícios que tenho atualmente."
- "Apesar dos problemas diários, sinto-me como fazendo "parte de uma família" nesta Organização."



9. Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Tenho orgulho em ser colaborador(a) desta Companhia					
Esta Organização tem para mim um grande significado					
Sinto-me "emocionalmente ligado(a)" a esta Organização					
Sinto-me identificado(a) com aquilo que a Organização é e com o que ela representa					
Sinto que tenho dado o meu melhor na minha função					
Encaro os problemas desta Organização como se fossem meus					
Neste momento, permanecer na Liberty Seguros é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade pessoal					
Gostava bastante de desenvolver o					

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
resto da minha carreira na Liberty Seguros					
Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego					
Esta Organização merece a minha lealdade					
Se não tivesse investido tanto de mim nesta Organização, consideraria seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sitio					
Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar					
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho					
O meu trabalho é desafiante					
Sinto-me verdadeiramente comprometido(a) com a Liberty Seguros					

10. Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
As minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas					
São-me oferecidas oportunidades de formação					
Sinto que tenho autonomia para desempenhar as minhas funções					
A Liberty Seguros proporciona-me segurança e estabilidade de emprego					
No desempenho das minhas tarefas utilizo e desenvolvo os meus conhecimentos e competências					
Sinto que estou a dar um contributo importante para a realização da missão e dos objetivos da Organização					
A Liberty Seguros proporciona-me boas condições de trabalho (por exemplo:					

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
instalações, equipamentos, salas de reuniões e de formação, entre outros)					
Tenho margem para planear, organizar, executar e avaliar o meu trabalho diário					
Sinto o apoio necessário por parte da minha chefia					
Sinto o apoio necessário por parte dos meus colegas					
A Organização proporciona-me a possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas importantes para a melhoria da mesma					
Recebo feedback relativamente às tarefas que realizo					
Sinto que o trabalho que desenvolvo não é igual todos os dias					
Poucas vezes o trabalho altera					

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
negativamente o meu ânimo					
Tenho oportunidade de aprender coisas novas					
Tenho possibilidade de promoção					
O meu vencimento vai de encontro ao contributo que tenho na Liberty Seguros					
Estou satisfeito(a) com a equipa da qual faço parte					
Na generalidade estou satisfeito(a) com a Liberty Seguros e com o que me proporcionou					
Sinto que sou reconhecido(a) pelo meu desempenho					
Atualmente, considero que as minhas capacidades estão subaproveitadas					

11. De entre as seguintes expressões, escolha aquela que melhor traduz a organização onde trabalha. \*

- "O clima da Liberty Seguros é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança."
- "O clima da Liberty Seguros caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento."
- "O clima da Liberty Seguros caracteriza-se pelo rigor e pela clareza. Os procedimentos são claros."
- "O clima da Liberty Seguros é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados."

12. Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*  
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
O meu trabalho é reconhecido na empresa					
No meu trabalho, valorizam as contribuições inovadoras					
Quando faço algo bem feito os meus colegas felicitam-me					
Quando faço algo bem feito a minha chefia felicita-me					
Existe um elevado					

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indeciso	4. Concordo	5. Concordo totalmente
espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham na Liberty Seguros					
Tenho a oportunidade de ter, no meu local de trabalho, verdadeiros amigos e não apenas colegas ou simples conhecidos					
Numa situação de dificuldade de um colega de equipa, disponibilizo a minha ajuda de imediato					
Numa situação de dificuldade, os meus colegas de equipa disponibilizam-se, de imediato, para me ajudar					
A Organização preocupa-se com que os seus colaboradores conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares					
As diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em conjunto					