

Cármén Sónia Semedo Varela

Satisfação laboral

Estudo de caso – Correios de Cabo Verde

Sociologia, 5ºano

Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

Campus Universitário da Cidade da Praia
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande
Cidade da Praia, Santiago
Cabo Verde

13.8.10

Cármén Sónia Semedo Varela

Satisfação laboral

Estudo de caso – Correios de Cabo Verde

Sociologia, 5º ano

Orientadora: Mestre Carla Santos de Carvalho Cardoso



Cármén Sónia Semedo Varela, autora da monografia intitulada “Satisfação laboral. Estudo de caso – Correios de Cabo Verde”, declara que, salva fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do seu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia ao 29 de Setembro de 2009.

Cármén Sónia Semedo Varela

Memória Monográfica apresentada à Universidade Jean Piaget de Cabo Verde como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Sociologia.



Resumo

Este trabalho de investigação estuda a relação existente entre o relacionamento dos funcionários com o seu chefe e a satisfação no trabalho. O estudo da satisfação no trabalho está intimamente ligado ao estado emocional dos indivíduos no trabalho. A Teoria de Dois Factores de Herzberg serviu de alicerce a este estudo, não deixando de debruçar sobre contribuição de outros autores que também estudaram este tema.

Segundo Herzberg os factores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho enquanto os extrínsecos se encontram associados à insatisfação. Ainda diz que, a motivação nas pessoas dependem de dois factores: higiénicos e motivadores. No entanto os factores higiénicos determinam a satisfação (Herzberg, apud Chiavenato, 2002).

Definiu-se como objectivo deste estudo analisar a relação existente entre a satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde e o relacionamento estabelecido com o chefe. Para tal, verifica-se o nível da satisfação dos colaboradores de diferentes gabinetes/departamentos dentro da empresa, para saber quais as situações deixam os indivíduos satisfeitos e as que lhes deixam insatisfeitos no seu local de trabalho, também, procurou-se conhecer o tipo de liderança existente nos diversos departamentos.

As informações foram recolhidas através de um questionário dirigido a quarenta funcionários, com idade compreendida entre 25 a 45 anos. Trata-se de um estudo de caso, centrado numa amostra aleatória obtido nos Correios de Cabo Verde.

A partir da análise de dados foi possível estabelecer as seguintes, entre outras, conclusões:

- Os colaboradores internos dos Correios de Cabo Verde, partindo dos factores que influenciam o relacionamento chefe-subordinado, de uma forma geral encontram-se satisfeitos no seu ambiente de trabalho, tendo em conta os indicadores utilizados para medir a mesma.

Palavras-chaves: satisfação no trabalho, Relacionamento Chefe-Colaborador, Organização e Colaboradores.



Agradecimentos

Este trabalho é um fruto de cinco anos de formação, cuja realização se tornou possível graças às matérias apreendidas e aos conhecimentos adquiridos. Para o efeito muitas pessoas, a quem não deixaria de agradecer, contribuíram muito para que até aqui a proponente chegasse.

À Dr.^a Carla Cardoso, que acreditou na visão desta pesquisadora, aceitando orientar esse trabalho mesmo quando já vencia o prazo académico para a apresentação do mesmo. Seu equilíbrio emocional e sua postura de educadora formaram o alicerce para a mente da pesquisadora, que seguiu seus ensinamentos conforme era orientada.

Um especial agradecimento ao amigo Sandro Medeiros que emprestou seu toque de descontração aos períodos mais difíceis e sombrios desta jornada académica e suas bibliografias referentes ao tema abordado. Mais do que isso ajudou na tradução de algumas citações que se encontravam em língua estrangeira.

Aos meus pais, mais uma vez, por me terem incentivado a cursar e a concluir a licenciatura, e por terem-me ensinado desde cedo o valor do esforço próprio e do respeito pelas conquistas pessoais.

Ao meu filho, Helmer, um agradecimento muito especial e um pedido de perdão, pelo tempo que lhe roubei, deixando de acompanhar momentos importantes de sua vida, tudo para conseguir concluir meu estudo até aqui.

Ao Director de Recursos Humanos dos Correios de Cabo Verde e todos os colaboradores desta Empresa que franquearam as portas dessa instituição e se disponibilizaram o seu tempo no preenchimento dos questionários, que foi o material essencial desse trabalho.

Meus agradecimentos à Direcção-Geral de Solidariedade (DGS), que tem financiado a minha formação desde o 2º ano até o 5º ano.

Mas, acima de tudo não deixaria de prestar a minha gratidão a todos que partilharam a sua vida comigo, permitindo desta forma dar corpo a esse trabalho.



Dedicatória

Em especial aos amigos, companheiros nesta caminhada, que contribuíram com palavras de perseverança em momentos decisivos.

A eles dedico este trabalho.

Lista de quadros

Quadro 1 – Identificação de variáveis	9
Quadro 2 – Idade de colaboradores	17
Quadro 3 – Sexo dos colaboradores	18
Quadro 4 – Estado civil dos colaboradores	18
Quadro 5 – Tempo de serviço dos colaboradores	18
Quadro 6 – Escolaridade dos colaboradores	19
Quadro 7- Escolaridade e tempo de serviço	20
Quadro 8 – Factores higiénicos e motivacionais	41
Quadro 9– Modelo de contínuo de liderança.....	47
Quadro 10- Percentagem relativamente aos elogios recebida do chefe	58
Quadro 11 – Permanência dos colaboradores na organização	59
Quadro 12 – Participação nas decisões tomadas na organização	60
Quadro 13 – Oportunidade dos chefes em relação á exposição dos sentimentos dos colaboradores	61
Quadro 14 – Características do chefe da empresa segundo os colaboradores	64
Quadro 15 – Satisfação no local de trabalho	65
Quadro 16- Tempo de serviço e caracterização do chefe.....	67
Quadro – Resumo dos resultados da investigação	69

Lista de figuras

Figura 1 – Factores da satisfação	37
Figura 2 – Modelo de análise	57
Figura 3 – Satisfação no trabalho e característica do chefe	63
Figura 4 – Liderança em determinados gabinetes	66

Lista de abreviaturas

Apud – Citado por

CCV – Correios de Cabo Verde

CEP – Código de endereçamento postal

Cf – Conferir

CTT – EP – Empresa Pública dos Correios e Telecomunicações

EBI – Ensino Básico Integrado

Et al – e outros

INPS – Instituto Nacional de Previdência Social

JSS – Job Satisfaction Survey

LOC/MTC – Liga Operária Católica/Movimento de Colaboradores Cristãos

P – Página

RH – Recursos Humanos

SARL – Sociedade anónima de responsabilidade limitada

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

USC – Unidade de Sistemas de Comunicação

Índice

Introdução	1
Capítulo 1: Definição da problemática e metodologia	5
1.1 Identificação do problema	5
1.1.1 Pergunta de Partida	5
1.1.2 Formulação das hipóteses	6
1.1.3 Objectivos do estudo.....	6
1.1.4 Identificação de variáveis.....	8
1.2 Metodologia	9
1.2.1 Metodologia utilizada	9
1.2.2 Caracterização da pesquisa	10
1.2.3 Seleção da amostra	14
1.2.4 Caracterização da população e da amostra	16
Capítulo 2: Fundamentação Teórica	23
2.1 Abordagem sobre o conceito “trabalho”	23
2.2 Definição de satisfação no trabalho e sua caracterização como uma atitude	27
2.3 Abordagem teórica sobre a satisfação no trabalho	29
2.3.1 Teoria de satisfação das necessidades.....	31
2.3.2 Teoria de discrepância	32
2.3.3 Teoria da equidade	33
2.3.4 Teoria dos dois factores.....	34
2.4 Teorias sobre liderança	43
Capítulo 3 – Caso prático - Correios de Cabo Verde	49
3.1 Breve historial dos Correios de Cabo Verde	49
3.1.2. Caracterização da instituição	50
3.1.3 Objectivos Estratégicos	51
3.1.4 A Estrutura orgânica	53
3.1.5 Caracterização da unidade de Recursos humanos	54
3.2.1 Satisfação dos colaboradores e o relacionamento com o chefe.....	58
3.2.2 Nível da satisfação dos colaboradores nos diferentes Gabinete/departamentos	64
3.2.4 Tipo de liderança em determinados Gabinetes/Departamentos	66
Conclusão	71
Anexos	79
Anexo 1 – Questionário	80
Anexo 2 – Estrutura orgânica dos Correios de Cabo Verde	83
Anexo 3 – Glossário	84

Introdução

O debate sobre satisfação no trabalho hoje tornou-se necessário na gestão de empresas, e um dos temas mais abordados na corrente organizacional. Pois a partir de diversos estudos realizados constatou-se que o factor satisfação contribui muito na eficiência dos colaboradores e na prática de suas actividades. Assim, hoje um dos grandes desafios das empresas é propor um ambiente de trabalho motivador para seus colaboradores.

Nessa perspectiva, o estudo que ora propomos sobre a satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde se justifica pela importância em expandir conhecimentos teóricos a respeito da temática abordada. Assim, buscamos verificar o nível de satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde com relação estabelecida com o chefe no intuito de identificar os aspectos que fragilizam e potencializam o nível de satisfação.

É verosímil admitir ainda, que a satisfação é uma das variáveis que mais tem sido estudado ao nível do comportamento organizacional. Muitas foram as razões que podem

justificar o seu estudo, destacando a perspectiva organizacional como também do indivíduo.

“A avaliação da satisfação no trabalho é um procedimento frequente nas organizações que consideram que o bem-estar dos colaboradores é importante. As razões podem ser de âmbito humanitário ou utilitário, porém a satisfação no trabalho não deixa de ser objectivos de muitas organizações” (Ferreira, J.M. Carvalho, et al).

Devido a existência de muitas e diversas organizações, o que torna difícil fazer um estudo em todas elas, optamos por fazer um estudo de caso, limitando assim o campo de investigação. Desta forma contornam-se os constrangimentos de tempo para realizar a investigação, sem, contudo, descuidar a profundidade possível na análise de casos concretos, numa realidade específica e geograficamente circunscrita. Por tal motivo escolhemos os Correios de Cabo Verde.

Centrando a nossa atenção no grupo que explica a satisfação “A teoria de dois factores de Herzberg” serviu de alicerce a este estudo, visto ser este que mais se encaixa no estudo que efectuámos.

Justificação do tema

A opção por este estudo deve-se ao facto de se sentirmos interesse por conhecer o grau da satisfação dos colaboradores face as condições de trabalho mais concretamente o relacionamento estabelecido com a chefia numa determinada empresa.

Empresa pode ser definida como sendo, um agrupamento humano hierarquizado, que mobiliza meios humanos, materiais e financeiros para extrair, transformar, transportar, e distribuir produtos ou prestar serviços e que, atendendo a objectivos definidos por uma direcção, faz intervir nos diversos escalões hierárquicos as motivações do lucro e da utilidade social (satisfação das necessidades da comunidade) e (maximização do lucro). (cf. Louzel, 2008).

Neste estudo a satisfação está definida como sendo um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionado pelo trabalho (cf. Locke, 1976).

Também Spector (1997) define satisfação como “a forma como as pessoas se sentem sobre o seu trabalho e acerca dos diferentes aspectos do seu trabalho. É a medida em que as pessoas gostam (satisfação), ou não gostam (insatisfação), do seu trabalho. Spector (1997) identificou nove aspectos da satisfação no trabalho, medindo-os através de um instrumento, criado segundo este modelo, o *Job Satisfaction Survey* (JSS): remuneração, promoção, supervisão, benefícios, recompensas, procedimentos e regras, colegas de trabalho, natureza do trabalho, comunicação.

Estrutura do trabalho

O nosso trabalho está dividido em dois grandes momentos, o primeiro consistindo num levantamento bibliográfico acerca do assunto interpelado, onde constatamos que é muito reduzido o número de trabalhos produzidos nas organizações em Cabo Verde. Sendo a bibliografia nacional igualmente muito restrita, publicações provenientes de outras realidades – artigos e obras literárias e científicas e a Internet foram, por isso,

referências de recurso permanente, de forma a viabilizar a indispensável fundamentação teórica.

O segundo momento consistiu num trabalho de campo, com pesquisa empírica que levou ao levantamento de dados onde a técnica utilizada foi um inquérito por questionário.

A estrutura do trabalho inicia-se com a introdução e assenta-se em três grandes capítulos. O primeiro capítulo desta memória ocupa-se da problemática da investigação e da metodologia de pesquisa, com a identificação do problema, a delimitação dos objectivos e variáveis da investigação, a caracterização da população e da amostra, bem como uma descrição do método de recolha de informação e tratamento de dados. No segundo capítulo, procede-se a fundamentação teórica onde é construída a base teórica dessa investigação, realçando autores que serviram de alicerce a este estudo. O terceiro e último capítulo é debruçado ao caso prático onde apresenta-se as características da organização em estudo e procede-se à apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos. E, para finalizar, apresentam-se as conclusões gerais do estudo, a bibliografia utilizada e os anexos.

Capítulo 1: Definição da problemática e metodologia

1.1 Identificação do problema

1.1.1 Pergunta de Partida

Uma investigação é algo que se procura, é um caminhar para um melhor conhecimento. Assim, torna-se necessário num processo de investigação social, uma linha de orientação que assegure a dinâmica e a organização do trabalho. Desta forma a pergunta de partida converte-se numa ajuda fundamental. Esta coloca em prática um mecanismo para a clarificação de todo o processo de investigação através de um método de estudo.

Essa clarificação tem como objectivo “o desejo de compreender com mais justeza a realidade em que vivemos e para cuja produção contribuímos. Segundo Quivy (1992) “a pergunta de partida deve ser clara, precisa, unívoca e concisa”.

Sendo assim, formulamos a seguinte pergunta de partida para este trabalho: “Qual é o nível da satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde relativamente ao relacionamento estabelecida com o seu chefe?”

1.1.2 Formulação das hipóteses

Vários projectos de pesquisas começam com o estabelecimento de uma hipótese.

Hipótese é vista como uma proposição hipotética que será sujeita a verificação ao longo da investigação subsequente. Pode também ser vista como uma guia para o investigador, na medida em que representa e descreve o método a ser seguido no estudo do problema. Em muitos casos as hipóteses são palpites do investigador sobre a existência de relações entre variáveis”. (Verma e Beard, apud Bell, 2004:39)

Assim formulou-se a seguinte hipótese básica e única desse estudo:

A satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde pode estar directamente ligada a factores que envolvem o relacionamento chefe-subordinado.

1.1.3 Objectivos do estudo

Nesse sentido, o **objectivo geral** da pesquisa é:

- Verificar o nível de satisfação dos colaboradores internos dos Correios de Cabo Verde relativamente ao relacionamento com o chefe.

De modo **específico**, procuramos:

- Conhecer o grau de satisfação dos colaboradores dos sectores que compõem a sede administrativa dos Correios de Cabo Verde a fim de compreender o desenvolvimento de suas actividades.
- Verificar o nível da satisfação dos colaboradores de diferentes gabinetes dentro da mesma empresa.
- Saber quais as situações que podem deixar os indivíduos satisfeitos e as que lhes deixam insatisfeitos no seu local de trabalho,
- Conhecer o tipo de liderança estabelecida para cada departamento.

A satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde na sua sede administrativa pode estar directamente ligada a factores que vão das condições de infra-estrutura para a realização do trabalho à apreciação da realização pessoal. Dessa maneira, nesse estudo optamos por estudar apenas uma das variáveis que é o relacionamento chefe - subordinado.

Supõe-se que ausência de satisfação dos colaboradores influencia o desempenho das actividades o que leva ao declínio na produtividade dos mesmos; pois a troca de informações entre os sectores comprometem a execução das tarefas administrativas

entre os sectores, uma vez que há dificuldades de comunicação entre os mesmos. Isto, portanto, pode resultar na insatisfação dos colaboradores em seus respectivos sectores.

É interessante enfatizar que esses elementos são hipóteses a serem investigadas Empiricamente, uma vez que a pesquisa está em seu período inicial, não tendo possibilidade de apresentar dados concretos. Entretanto, a partir da observação no ambiente de trabalho é possível afirmar que algumas situações são visíveis e que podem ser comprovadas com a pesquisa.

Assim, para uma compreensão da satisfação no trabalho houve a necessidade de fazermos inicialmente um levantamento bibliográfico a fim de obter uma visão e dados da problemática em estudo.

Inicialmente, partimos do conceito de organização para o desenvolvimento dos referenciais teóricos a serem abordados, para isso tivemos que dar mais focalização ao autor Frederick Herzberg com a sua teoria de dois factores.

1.1.4 Identificação de variáveis

Dado o tipo de hipótese defendida, foi identificado o *relacionamento chefe-colaborador*, como **variável independente**, ou causal. E a satisfação laboral como sendo **variável dependente** ou efeito. Estas variáveis foram operacionalizadas através dos seguintes indicadores:

Quadro 1 – variáveis e indicadores

Variáveis Independentes	Indicadores	Variáveis Dependentes	Indicadores
Factores envolventes no relacionamento chefe-subordinado.	Oportunidades para expressar os seus sentimentos individuais	Satisfação laboral	Atitudes no trabalho, (serão medidas no questionário)
	<i>Feedback</i> no trabalho realizado pelo colaborador		Estado emocional do indivíduo
	Participação nas decisões tomadas pelo chefe		

1.2 Metodologia

1.2.1 Metodologia utilizada

A metodologia é um estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e de prova, uma reflexão sobre a actividade científica que está a ser desenvolvida para obter, em determinado momento, um retrato dessa actividade. O objectivo da metodologia é de ordenar a investigação, de forma a controlar os elementos, visando aumentar a probabilidade de aproximação entre realidade e interpretação (Quivy e Campenhoudt, 1998:180).

Para a realização deste estudo, optamos como procedimento metodológico as seguintes condutas: primeiramente a revisão bibliográfica sobre o assunto, que teve uma duração até a sua escrita. Esta revisão teve por finalidade a elaboração do plano de investigação bem como aumento do conhecimento sobre o assunto; o segundo passo foi aplicação de questionário aos colaboradores dos Correios de Cabo Verde onde neste questionário foi utilizado na maioria das questões a escala de Likert.

As escalas de Likert revelam-se como um dos instrumentos mais utilizados para a medição das atitudes, sendo relativamente fácil e rápido de utilização. Esta técnica possibilita que o investigador dispense a intervenção dos juizes, focalizando a atenção nos sujeitos submetidos á avaliação (Lima 1993, apud Ferreira, J.M. Carvalho, et al).

Este estudo foi realizado na sede da organização que fica localizada no Plateau (Correios de Cabo Verde). Com o objectivo de colectar os dados para este trabalho, foi utilizado um questionário previamente elaborado, do tipo estruturado.

No momento da entrega do questionário ao colaborador, era explicado o objectivo da pesquisa, o carácter sigiloso das informações prestadas, bem como, que sua participação era voluntária. Posteriormente os respondentes devolveram o questionário em uma data combinada.

1.2.2 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como *descritiva* que segundo Gil (1995, p. 20) tem por objectivo básico descrever as características de determinada população ou fenómeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

Entretanto não podemos descartar a característica exploratória desta pesquisa, método que visa obter maior conhecimento sobre determinado assunto, seja por meio de levantamento bibliográfico, seja por meio de pesquisa de campo específica.

Segundo Lakatos (1991, p.188), as pesquisas de campo com características exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objectivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a

familiaridade do pesquisador com o ambiente, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, e modificar e clarificar conceitos.

Por ser desenvolvido dentro de uma única instituição, este estudo é caracterizado como um estudo de caso, que permite a análise em profundidade e pormenorização de alguns factores de relacionamento chefe-colaborador no local de trabalho.

Segundo Gil (1995, p.58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (...)”. Como método de pesquisa, o estudo de caso é definido como:

(...) um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer, seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (Young, apud Gil, 1995, p. 59).

Ainda, resumidamente de acordo com Merriam (apud Carmo e Ferreira, p.217) o estudo de caso possui as seguintes características:

Particular – se focaliza numa determinada situação, acontecimento, programa, ou fenómeno;

Descritivo – porque o produto final é uma descrição "rica" do fenómeno que está a ser estudado;

Heurístico – porque conduz à compreensão do fenómeno;

Indutivo – a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo;

Holístico – tem em conta a realidade na sua globalidade. É dada uma maior importância aos processos, à compreensão e à interpretação;

Em estudo de caso utilizam-se as diferentes técnicas de recolha tais como: a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário.

Uma vez que esta pesquisa possui características descritiva e exploratória, como tínhamos dito anteriormente, a escolha do estudo de caso como método de pesquisa é justificada, pois “por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação de problema” (Gil, 1995, p. 59).

A aplicação dos questionários teve lugar no período compreendido entre cinco a dez de Julho do ano 2008, na organização escolhida. O questionário teve a sua maior parte adaptado á escala de Likert onde as perguntas são fechadas com opções de respostas predeterminadas, ou seja, cada questão colocada existe, um conjunto opções alternativas

do qual o indivíduo pode escolher uma delas. Sendo assim foi colocado uma nota introdutória e instruções acerca do correcto preenchimento.

Como admite Gil, nas questões fechadas apresenta-se ao respondente, um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida o que melhor representa sua situação ou ponto de vista. (Gil, 1999:128)

Antes da aplicação do questionário aplicamos um pré-teste com dez pessoas sendo cinco do sexo masculino e cinco de sexo feminino para verificar se há algum problema ou dificuldade de responder ou entender algumas perguntas. Gil também admite que “depois de redigir o questionário, mas antes da sua aplicação, deverá passar por uma prova preliminar. A finalidade desta prova, geralmente denominado pelo pretexto, é evidenciar possíveis falhas na redacção do questionário, tais como imprecisão na redacção, complexidade das questões, desnecessidade das questões, constrangimento aos informantes” etc. (Gil, 1999:137)

Assim depois desses procedimentos, fomos ao terreno já com o questionário previamente elaborado, e foi distribuída a quarenta (40) colaboradores todos pertencentes á instituição em estudo. É de realçar que o universo dos correios de Cabo Verde na ilha de Santiago é constituído por 123 (cento e vinte e três) colaboradores, abrangendo agências da Fazenda, Plateau, Achada Santo António, São Domingos, Cidade velha, Órgãos, Calheta, Tarrafal e Santa Catarina. Esses representam 55,4% dos funcionários, a nível nacional. A nossa população é constituída por oitenta e dois (82) colaboradores pertencentes á sede do Plateau.

Na verdade na hora da aplicação dos questionários identificamos os participantes pelos nomes, ou seja, no inicial dos questionários escrevemos a lápis os nomes de cada

colaborador, para podermos identificá-los. No momento da entrega, apagamos os nomes e explicamos que era apenas para identificação dos mesmos, uma vez que foram escolhidas segundo uma amostragem aleatória.

Após a recolha dos questionários usamos a técnica para o tratamento de dados ou programa de tratamento dos dados informáticos para as ciências sociais, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Segundo Gil, “este programa permite trabalhar com distribuição de frequência, tubulações cruzadas, medias, correlações, regressão múltipla” etc. (Gil, 1999).

O passo seguinte foi a análise e interpretação dos dados obtidos do questionário. Como admite Gil, a análise tem por objectivo organizar e sumariar os dados de forma a permitir o fornecimento de respostas ao problema proposta para a investigação. Enquanto a interpretação tem por objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outro conhecimento anteriormente obtidos. (Gil, 1995)

Assim, a partir do questionário visou recolher informações de acordo com os objectivos da pesquisa. Para além disso recorreremos ainda, á técnica de consulta de documentos relacionados com o estudo e à Internet, com o intuito de pesquisar documentos para o nosso estudo.

1.2.3 Selecção da amostra

No processo de definição das amostras, não podíamos aplicar questionários sem se ter definido uma amostra prévia para o estudo.

A amostragem e em particular os processos de amostragem aplicam-se em variadíssimas áreas do conhecimento e constituem, muitas vezes, a única forma de obter informações sobre uma determinada realidade que importa conhecer.

Para escolhermos os colaboradores que irão participar do estudo, o método de amostragem utilizado é o processo de amostragem aleatória simples.

“A amostragem aleatória simples é um procedimento básico que consiste em seleccionar elementos aleatoriamente, através de uma tábua de números aleatórios.” (Gil, 1995:11).

Ainda se obtém “por um sorteio que respeite a condição de definição das amostras representativas. Actua para que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de fazer parte de amostra.” (Ghiglione e Matalon, 2001:31, apud Gil, 1995)

Assim entende-se que amostragem é o processo de determinação de uma amostra a ser pesquisada. A amostra é uma parte de elementos seleccionada de uma população em estudo.

Porém, tivemos a preocupação de escolher uma amostra representativa da população em estudo, constituído por oitenta e dois (82) colaboradores em que quarenta desses foram inqueridas para o nosso estudo.

1.2.4 Caracterização da população e da amostra

O trabalho ora apresentado, traduz-se num estudo de caso onde o espaço de terreno escolhido foi os Correios de Cabo Verde com a sede no Plateau. Entretanto escolhemos os Correios de Cabo Verde, com objectivo de realizar o nosso estágio na mesma instituição. Esse objectivo não foi alcançado visto que tivemos que fazer o estágio numa outra instituição por motivos que não consideramos relevantes anunciar nesse.

Assim, para não retardar o nosso estudo continuamos a investigação nessa organização. O segundo local do estágio escolhido, também não apresentava números de colaboradores suficientes para a realização desse estudo, uma vez que foi no Centro Concelhio de Alfabetização e Educação de Adultos. Nessa altura muitos colaboradores se encontravam de férias.

A amostra em estudo como foi dito é constituída por quarenta (40) colaboradores retirada num universo de 82 sendo que, 50% é do sexo feminino e uma outra parte é do sexo masculino. Escolhemos quarenta colaboradores porque, acreditamos ser um número significativo que pode representar a população em estudo. Esses 40 colaboradores foram escolhidos ao acaso, ou seja, de forma aleatória e não num departamento específico mas todos os colaboradores de diferentes departamentos tinham a mesma probabilidade de fazer parte do nosso estudo.

Entretanto, o universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. (Gil, 1999) A nossa amostra é assim caracterizada da seguinte forma:

Quadro 2 – Idade dos colaboradores

Idade	Frequência	Percentagem
25-29	4	10,0
35-39	8	20,0
40-45	28	70,0
Total	40	100,0

A faixa etária dos nossos inquiridos varia entre os 25 anos a 45 anos. A idade mais verificada é dos 40 aos 45 anos pois atinge 70% da população em estudo, e corresponde a 28 colaboradores no total da amostra. Apenas dez por cento da população encontra-se na faixa etária dos 25-29 anos e oito por cento abarca a faixa etária dos 35 a 39 anos.

De acordo com o quadro 2, há uma acentuada concentração dos colaboradores nas faixas etárias entre os 40 e 45 anos de idade, correspondendo 70% dos inquiridos. De acordo com o balanço social relativo ao ano de 2006 a faixa etária que vai dos 18 aos 30 anos constitui pouco mais de 10% do total de Recursos Humanos da Empresa. Este indicador representa um valor da juventude muito baixo.

Os dados fornecidos na Organização, provenientes do Gabinete dos Recursos Humanos, na totalidade dos colaboradores dessa organização, acima dos 55 anos, aproximando da idade de aposentação, existe 9% de incidência. Isto leva-nos a concluir que daqui á pouco mais de dez anos já estão na idade de reforma, na medida em que a idade máxima para atingi-la hoje é de 65 anos.

Quadro 3 – Sexo

Sexo	Frequência	Percentagem
Feminino	<i>20</i>	<i>50,0</i>
Masculino	<i>20</i>	<i>50,0</i>
Total	<i>40</i>	<i>100,0</i>

O sexo dos colaboradores em estudo está equitativamente distribuído sendo vinte por cento (50%) do sexo masculino e vinte por cento (50%) do sexo feminino. É de realçar que não foi nosso propósito fazer essa distribuição equitativa.

Quadro 4 – Estado civil

Estado civil	Frequência	Percentagem
Solteiro	<i>20</i>	<i>50,0</i>
Casado	<i>18</i>	<i>45,0</i>
Viúvo	<i>2</i>	<i>5,0</i>
Total	<i>40</i>	<i>100,0</i>

Dos colaboradores inquiridos, a metade é solteiro, correspondendo os cinquenta por cento da população (50%) vindo depois os casados que atingem uma quantidade de quarenta e cinco por cento (45%). Apenas cinco por cento dos inquiridos são viúvos.

Quadro 5 – Tempo de serviço

Tempo de serviço	Frequência	Percentagem
Menos de 5 anos	<i>4</i>	<i>10,0</i>
5-10 anos	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Mais de 15 anos	<i>32</i>	<i>80,0</i>
Total	<i>40</i>	<i>100,0</i>

No que respeita ao tempo de serviço dos colaboradores nos Correios de Cabo Verde, dez por cento responderam ter menos de cinco anos de serviço, e a mesma percentagem para os colaboradores com cinco a dez anos de serviços. A maioria dos inquiridos tem mais de quinze anos de serviço nesta instituição, correspondendo a uma totalidade de oitenta por cento. Disso podemos verificar que a maioria dos colaboradores já tem uma enorme experiência de trabalho nesta organização.

A nível de Santiago se caracteriza por uma certa estabilidade nos colaboradores ao seu serviço. O quadro 5, mostra-nos um exemplo disso, embora são dados apenas da nossa amostra mas representam a população, que o maior número de colaboradores se encontra no escalão com mais de 15 anos de serviço.

Quanto ao perfil dos colaboradores, um dos dados mais importantes a se considerar é a baixa taxa de “*turnover*” existente nessa organização, ou seja uma estabilidade, onde mais da metade dos sujeitos estavam no emprego a mais de quinze anos. Esses dados resumem algumas possibilidades que podem vir a ser objectivos para estudos futuros.

Quadro 6 – Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentagem
EBI Completo	4	10,0
EBI Incompleto	1	2.50
Secundário Completo	19	47.5,0
Secundário Incompleto	8	20,0
Curso Médio	8	20,0
Total	40	100,0

A escolaridade dos nossos inquiridos varia entre EBI (Ensino Básico Integrado) e o Curso Médio. Dez por cento dos colaboradores tem EBI completo, verificando uma percentagem muito baixa com EBI incompleto correspondendo ao 2.5% dos

colaboradores. Assim 47,5% dos colaboradores possuem secundário completo, 20% tem secundário incompleto e restando outro 20% que possuem um curso médio.

Assim podemos ver que esses colaboradores já tiveram na sua maioria pelos menos mais que dez anos de serviço uma vez que hoje para se candidatar a um emprego, sobretudo nas instituições desse carácter, não é aceitável EBI incompleto em muitas das funções desempenhadas. O ensino secundário completo é a escolaridade com maior percentagem correspondendo a 47.5% dos inquiridos. Vinte por cento dos inquiridos tem feito um curso médio (Bacharel e outras formações).

Quadro 7 – Escolaridade e tempo de serviço

Escolaridade	Tempo de serviço			Total
	Menos de 5 anos	De 5 a dez anos	Mais de 15 anos	
EBI Completo	<i>4</i>			<i>4</i>
EBI Incompleto		<i>1</i>		<i>1</i>
Secundário Completo		<i>3</i>	<i>16</i>	<i>19</i>
Secundário Incompleto			<i>8</i>	<i>8</i>
Curso Médio			<i>8</i>	<i>8</i>
Total	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>32</i>	<i>40</i>

Analisando o cruzamento dos dados escolaridade e tempo de serviço dos colaboradores, verificamos que os colaboradores que têm menos de cinco anos de serviços possuem um nível de escolaridade corespondente ao EBI incompleto. Aqueles cujo tempo de serviço está compreendido entre cinco a dez anos apenas um tem EBI incompleto, e três tem ensino secundário completo. Os colaboradores com mais de quinze anos de serviço, dezasseis tem ensino secundário completo, 8 tem secundário incompleto e oito possuem um curso médio.

Leva-nos a concluir mais uma vez que os colaboradores com escolaridade baixa são em menor percentagem. Verificamos também que dos colaboradores apenas um tem EBI incompleto. Aqueles com mais escolaridade estão no período com mais de quinze anos de serviços.

Dos inquiridos, todos residem no concelho da Praia abarcando bairros como: Achada Santo António, Plateau, Terra Branca, Palmarejo, Achada Grande, São Filipe, Achadinha entre outros bairros da capital. Esse facto poderá estar relacionado com localização da instituição, pois o nosso inquérito foi aplicado numa das instalações da empresa que fica sedeada no Plateau.

1.2.5 Selecção de método de colecta de dados

Como foi dito anteriormente, para a realização do presente trabalho escolhemos o questionário como técnica de recolha de dados.

O que está por detrás da escolha do questionário como técnica de recolha de dados são as seguintes razões: o questionário ajuda-nos a conseguir maior número de inquiridos visto que vai ser aplicado na empresa onde os colaboradores de certa forma têm um tempo limitado, estão ocupadas com os seus deveres. Assim com um questionário podemos deixar para que possa ser respondido e depois se recolher. Outro motivo é que o questionário ajuda na racionalização do tempo, porque no momento podem não estar disponíveis, e levam o questionário e depois podem preencher numa hora vaga.

A outra razão da escolha do questionário depreende-se com o dispêndio económico, visto que, esta técnica pode ser fornecida simultaneamente a um grande número de inquiridos e é favorável economicamente. Ainda os inquiridos ao saber do anonimato que o questionário garante, sentem mais a vontade de responder as perguntas e isso pode ser importante para obter informações mais rigorosas e concisas.

Segundo a perspectiva de Gil, o questionário “possibilita atingir grande número de pessoas; implica menores gastos com o pessoal, garante o anonimato das respostas, permite respostas no momento de convivência de pessoas, não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado” (Gil, 1995:14).

Capítulo 2: Fundamentação Teórica

2.1 Abordagem sobre o conceito “trabalho”

Sendo o conceito trabalho, uma das principais variáveis constituinte deste estudo, optamos por fazer uma pequena abordagem do mesmo a fim de nos inteiramos mais no assunto a pesquisar.

Dos primórdios da Humanidade até aos nossos dias o conceito “trabalho” foi sofrendo alterações, preenchendo páginas da história com novos domínios e novos valores. Do Egipto à Grécia e ao Império Romano, atravessando os séculos da Idade Média e do Renascimento, o trabalho foi considerado como um sinal de desprezo e de inferioridade (Cabral, 1983, apud Machado 2006).

Trabalho significa: “exercício de actividade humana, manual ou intelectual, produtiva”; serviço; lida; produção; labor; maneira como alguém trabalha.

Trabalhar é “exercer alguma profissão”; dar determinada forma a; fazer com arte; labutar; empenhar-se; executar alguma tarefa; desempenhar as suas funções.

No século XVIII, o trabalho aparece como uma actividade que implica um esforço penoso. Aliás, Correia (1999) refere esta noção sublinhando que ela está “relacionada com significados que nos referenciam o exercício de actividades penosas”.

De acordo com Giddens (1997), “podemos definir o trabalho como a realização de tarefas que envolvem o dispêndio de esforço mental e físico, com o objectivo de produzir bens e serviços para satisfazer necessidades humanas”.

Com a evolução das sociedades também os conceitos evoluem. Assim o trabalho adquire um novo sentido associado à criação de valores úteis. Segundo Manuel da Silva (2000) citado por Machado, “assume-se a problemática do trabalho tomando este como valor, ou seja, considerando que a sociedade actual sobre a qual nos debruçamos tem o trabalho como referência estrutural e estruturante”. O mesmo autor considera, ainda, que o conceito «trabalho» é, actualmente, alvo de reflexão necessária e profunda.

Para a Liga Operária Católica - Movimento de Colaboradores Cristãos – LOC/MTC “o trabalho humano é a chave essencial de toda a questão social” e, por isso, ele constitui o centro das suas prioridades na acção que desenvolve: Trabalho justo; Trabalho digno e Trabalho reconhecido (ver detalhes em anexo).

Robert Castel (1996) citado por Machado 2006, tecendo algumas considerações sobre a temática, este fala numa sociedade salarial em crise e suscita algumas questões.

Hoje é regime especial em matéria de trabalho assalariado, na medida em que este se tornou, não exclusivamente, mas o modelo dominante do trabalho social reconhecido. Seria necessário para actualizar a questão e perguntar se ou em que medida o trabalho assalariado é a base essencial do reconhecimento social. E, mais especificamente, uma vez que estamos apenas em uma "sociedade pagar, mas pagar uma empresa em crise, que são degradadas condições de trabalho? Quanto trabalho travada hoje confrontados com a concorrência de outros meios sociais? Existem outras possibilidades, além do suporte em que o salário base para o valor e reconhecimento social? (p.672).

As abordagens que aqui apresentamos sobre o conceito de trabalho provêm da reflexão de vários autores. Nela não se limita o conceito de trabalho ao trabalho remunerado como acontece na generalidade com os aparelhos estatísticos, quadros legais e na literatura científica.

Reflectir sobre o conceito de trabalho implica levantar questões à sociedade sobre a sua organização, sobre o funcionamento da economia, das relações laborais e do mercado. Implica ainda questionar a divisão tradicional entre as esferas privada e pública.

O trabalho actual se parece muito pouco com a forma mecânica adoptada na Era Industrial. Vivemos em um mundo extremamente dinâmico onde cada vez mais o conhecimento será valorizado.

O Toyotismo mostra nitidamente a diferença entre a Era Industrial, que tinha o modelo Fordista, e o actual. Antigamente não havia aprimoramento da base para o topo. Os gerentes não aprendiam com os seus subordinados, apenas lhe davam ordens. As orientações vinham de cima e o colaborador as seguia.

No modelo actual o conhecimento técnico, além de ser imprescindível, recebe estímulo ao desenvolvimento. Aprimorando-se sempre e tornando o processo cada vez melhor.

O poder está na mão das pessoas com conhecimento. Mais uma premissa de Marx que não se concretizou é que o operário não possui e nem poderá possuir as ferramentas de produção, portanto ele é “alienado” e o capitalismo sempre o dominará.

Hoje as ferramentas são os conhecimentos que cada colaborador especializado possui. O conhecimento não possui mais uma escala de valores, cada situação precisará de um tipo de *know-how* (*conhecimento*) específico. A vantagem hoje está na boa aplicação do conhecimento. Que tornam a produção mais eficaz reduzindo o custo da produção. Nestes processos há uma enorme troca de informações entre os colaboradores e essa metodologia tem como premissa o aperfeiçoamento contínuo. Aprendizado contínuo que é característica da Era da Informação.

No entanto, Se o paciente chega ao hospital com a unha encravada, de nada adianta um neurocirurgião atendê-lo. Embora esse médico tenha estudado mais de 20 anos sua especialidade, naquele momento seu conhecimento não tem valor algum.

Quem deve fazer o trabalho é a pessoa que tem aquele tipo de habilidade. De nada adianta uma linda sala de cirurgia se o profissional é mal pago e não possui conhecimento suficiente a ponto de fazer a operação a contento. Hoje, podemos dizer que as empresas ou instituições dependem muito mais dos colaboradores do que eles delas, o maior valor agregado das companhias estão na cabeça de seus colaboradores. O mau desempenho não pode mais ser atribuído a factores como a pobreza ou conspirações comerciais, ele só pode vir de ignorância na aplicação de conhecimento.

2.2 Definição de satisfação no trabalho e sua caracterização como uma atitude

Durante muito tempo, a definição de *satisfação no trabalho* não causou qualquer polémica acerca de seu significado, sendo um ponto pacífico entre os estudiosos do tema. Isso tem sido observado em diversas revisões da literatura sobre o assunto.

Por exemplo, Newby (1999, p. 7) afirma que “uma revisão da literatura sobre *satisfação* reflecte uma concordância geral entre os pesquisadores” e Weiss (2002, p. 174), numa discussão sobre a satisfação, faz um apanhado de várias pesquisas e usa a conclusão de três pesquisadores para sintetizar o que acredita ter acontecido até aquela data: “(...) Cranny, Smith e Stone (...) têm sugerido que existe um claro consenso quanto à definição de satisfação no trabalho”.

No entanto as definições de *satisfação no trabalho* caracterizam-na como “o estado emocional aprazível resultante da avaliação do resultado de um trabalho ou da facilitação (permissibilidade) dos valores (do indivíduo) ” (Locke, apud Newby, 1999, p. 7), o que, em verdade, não contradiz uma terceira definição de atitude, uma *definição operacional* desse *constructo*: “ As atitudes são, nossas avaliações de objectos, pessoas, lugares, marcas, produtos, organizações e assim por diante. As pessoas avaliam esses *objectos* em termos de sua qualidade e desejabilidade” (Sheth, Mittal & Newman, 2001, p. 367).

Ainda Robbins (2002, p. 66) diz que “as atitudes são afirmações avaliadoras, favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objectos, pessoas ou eventos. Reflectem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo: “Gosto do meu trabalho” estou expressando minha atitude positiva em relação ao trabalho”.

É dessa forma que os pesquisadores que se detiveram ao tema têm preferido encarar o constructo *satisfação no trabalho*, como “a atitude geral (opinião avaliadora) de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza (...)” (Robbins, 2002, p. 67).

Todavia, a definição ampla de *atitude* como *avaliação* ou *opinião avaliadora geral* encobre elementos que contribuem para uma determinada avaliação (ou atitude). “Essa visão informa sobre como uma pessoa se sente em termos genéricos em relação a um objecto, mas não porque ela se sente desse modo, ou o que está por trás dessa atitude específica” (Sheth, Mittal, Newman, 2001, p. 368). Os pesquisadores clássicos das atitudes identificaram três dimensões subjacentes à atitude global que permitem entender melhor as suas causas.

Dessa forma, uma atitude geral é composta por uma, ou mais de uma, de suas três componentes:

- 1) A **componente cognitiva**2), A **componente afectiva**, 3) A **componente de intenção, acção ou comportamental**,

Em suma, tem-se que, desde as primeiras definições de *satisfação no trabalho* sugeridas pelos pioneiros nesse campo de estudo, a satisfação no trabalho tem sido entendida como uma avaliação comparativa entre aquilo que um indivíduo espera de um ambiente de trabalho e aquilo que este mesmo ambiente efectivamente lhe proporciona; assume-se, ainda que implicitamente, que a satisfação é uma *atitude*, no sentido de ser a *opinião avaliadora* dos actores de uma determinada situação de trabalho, que reflecte seu julgamento acerca daquela situação específica.

Neste estudo, assume-se a satisfação no trabalho como uma atitude, considerada como uma avaliação geral acerca de determinadas facetas ligadas à situação de trabalho. Nesse sentido, para os fins deste trabalho, a satisfação no trabalho é considerada em sua acepção mais ampla e antiga – uma *opinião avaliadora*.

A adopção dessa perspectiva se justifica pela operacionalização a que a pesquisa aqui enfocada seguiu: a colecta de dados por meio da avaliação de aspectos específicos do relacionamento no trabalho feita pelos sujeitos, a partir de suas próprias experiências com o respectivo ambiente de trabalho e, principalmente, das percepções que tiveram acerca desse relacionamento.

2.3 Abordagem teórica sobre a satisfação no trabalho

A partir da Teoria das Relações Humanas, que surgiu como reacção e oposição à Teoria Clássica da Administração, houve necessidade “de corrigir a tendência à desumanização do trabalho” (Chiavenato, 2000, p.71), visto que a gestão administrativa anterior se baseava em doutrinas não apropriadas para a satisfação dos colaboradores no que tange a produtividade.

Com o passar dos anos o tema relacionado à satisfação dos colaboradores internos passou a ter grande destaque na gestão de empresas contemporâneas, uma vez que a mesma eleva a produtividade da organização. É importante frisar que nesta gestão empresarial há diversos factores que contribuem para alavancar o nível de satisfação dos colaboradores como:

“Condições de infra-estrutura; benefícios fornecidos pela empresa; relação produtividade e remuneração; relação chefe-colaborador; capacitação técnica; relação

interpessoal entre os colaboradores; oportunidade de crescimento e segurança; apreciação da realização pessoal”.

Dessa maneira, a questão da satisfação do colaborador interno se tornou fundamental para o desempenho das actividades realizadas na organização. Isto porque a satisfação pode estar directamente ligada aos factores mencionados.

Conforme Chiavenato (2000) entende-se como as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia das necessidades proposta por Maslow. Estão relacionadas com a efectivação do próprio potencial e do auto-desenvolvimento contínuo. Essa tendência se manifesta através do impulso que o colaborador possui para se tornar sempre mais do que é, além de vir a ser tudo o que pode ser.

De acordo com os dados bibliográficos alguns autores têm-se debruçado sobre este tema satisfação laboral. Sendo assim nesse estudo será feita uma abordagem das quatro perspectivas teóricas da satisfação no trabalho, dando ênfase a teoria dos dois factores que consideramos pertinente ao nosso estudo.

Em 1973, Lawler III (in Staw, 1991, p. 80-88) lançou um artigo onde faz uma ampla revisão da evolução da pesquisa sobre a satisfação no trabalho, sintetizando essa evolução em quatro grandes abordagens teóricas:

1) Teorias de satisfação das necessidades [*Fulfillment Theory*]; 2) Teorias de discrepância [*Discrepancy Theory*]; 3) Teoria da equidade [*Equity Theory*] e 4) Teoria dos dois factores [*Two-Factor Theory*].

2.3.1 Teoria de satisfação das necessidades

De acordo com as informações recolhidas, esta foi a primeira e mais antiga abordagem sobre a satisfação no trabalho. Seu principal foco está no “quanto as necessidades de um indivíduo estariam sendo realmente satisfeitas, segundo sua própria percepção”. Pesquisadores que têm adoptado essa abordagem buscam medir a satisfação de uma pessoa, simplesmente perguntando a elas o quanto de um item ou resultado Específico está recebendo (Lawler III, in Staw, 1991, p. 80).

Uma das questões apontadas pelos pesquisadores que adoptam essa abordagem diz *respeito ao que é considerado* pela pessoa quando avalia sua satisfação em relação a um dado objecto.

Segundo esses pesquisadores, a satisfação de uma pessoa é uma função tanto de *quanto ela recebe*, como também de *quanto ela “acha” que deveria receber*. Isso leva à conclusão de que as reacções das pessoas ao que elas recebem não são simplesmente uma função de quanto elas recebem, suas reacções são fortemente influenciadas por factores individuais, tais como *o que a pessoa quer e/ou o que ela “acha” que deveria receber*.

Factores de diferença individual sugerem que a abordagem das *Teorias de satisfação de necessidades* “não seria válida, uma vez que tal abordagem falha ao pôr em consideração as diferenças dos sentimentos das pessoas sobre os resultados que elas deveriam receber” (Lawler III, in Staw, 1991, p. 81).

2.3.2 Teoria de discrepância

Essa abordagem se apresentou como uma alternativa à abordagem da Teoria de satisfação de necessidades, principalmente no tocante à sua tentativa de cobrir o facto de que as pessoas diferem entre si quanto aos seus desejos. A premissa anterior permanece intacta: a satisfação é determinada pela diferença entre os resultados reais que uma pessoa recebe e o grau esperado desse mesmo resultado, seja *aquilo que uma pessoa “acha”* (ou acredita) *que deveria receber*, seja *quanto ela espera receber*.

Os pesquisadores argumentam que aquilo que é recebido deve ser comparado com outro padrão de resultado e, no caso de haver diferença – quando o que é recebido é menor ou está abaixo do outro padrão de comparação –, haverá insatisfação (Lawler III, apud Staw, 1991, p. 81). Katzell (1964) e Locke (1968, 1964) apresentaram as duas propostas teóricas mais completas e representativas dessa abordagem à satisfação.

Katzell construiu uma equação da satisfação no trabalho onde concluiu que quanta mais uma pessoa quer (ou deseja) um dado resultado, menos insatisfeita estaria, se verificada uma certa discrepância. Todavia, Katzell não oferece evidências que apoiem sua proposta.

Quando se assume que a discrepância do que é desejado pode ser igualmente insatisfatória relativamente a quanto é desejado, a tese de Katzell parece não possuir sustentação lógica (Lawler III, in Staw, 1991, p. 81).

Por outro lado, Locke (1969) enfatizou a importância da discrepância percebida, em detrimento da discrepância alcançada (real). Ele argumenta ainda que a satisfação é determinada pela simples diferença entre aquilo que a pessoa quer e aquilo que ela

percebe que está recebendo. Dessa forma, quanto mais uma pessoa deseja exceder o que ela está efectivamente recebendo, maior será o grau de insatisfação percebido. Com suas próprias palavras: “satisfação e insatisfação são uma função da relação percebida entre o que a pessoa quer de um trabalho e o que a pessoa percebe o que está-lhe sendo oferecido” (Locke, apud Lawler III, in Staw, 1991, p. 81).

Um paralelo com a abordagem da Teoria da satisfação de necessidades mostra que, em ambos os casos, muitos dos teóricos “argumentam que a satisfação total no trabalho é influenciada pela soma das discrepâncias presentes em cada um dos factores do trabalho considerados” (Lawler apud, in Staw, 1991, p. 82).

Na abordagem da Teoria de discrepância há espaço para que uma pessoa afirme que está recebendo mais resultados do que deveria realmente receber. Todavia, como afirma Lawler III (in Staw, 1991, p. 82), “os teóricos não aprofundam esse ponto”, que passa a ser considerado pelos estudiosos adoptantes da terceira abordagem à satisfação no trabalho. Complementa o Autor:

Não fica claro como equilibrar insatisfação (ou qualquer outro nome que se queira dar) proporcionada pela recompensa extra, com a insatisfação decorrente da recompensa inferior à que era esperada (...). São elas (as insatisfações) produzidas da mesma forma? Elas geram os mesmos resultados? Ambas contribuem para a insatisfação geral? Essas são algumas questões importantes que as teorias de discrepância têm ainda a responder. A Teoria da equidade (...) tem-se detido em algumas dessas questões (1991:82).

2.3.3 Teoria da equidade

Essa abordagem é, antes de mais nada, uma *teoria de motivação*, embora tenha iluminado alguns caminhos que ajudaram a responder questões não respondidas pelas abordagens à satisfação no trabalho precedentes. O principal representante dessa abordagem, Adams (apud Lawler III, in Staw, 1991, p. 82), argumenta que “a satisfação é determinada pela percepção que uma pessoa tem do equilíbrio entre o que oferece

para o trabalho e o que recebe em troca [*input/outcome balance*]. Essa equidade percebida, por sua vez, determina a satisfação”.

A satisfação acontece quando existe a *equidade percebida*, e a insatisfação, quando ocorre a *iniquidade percebida*. Dessa forma, a satisfação é determinada pela razão percebida entre o que a pessoa recebe de seu trabalho e o que disponibiliza de seu, para o trabalho. De acordo com a teoria da equidade, tanto a recompensa percebida como inferior ao que se esperava, como a recompensa recebida a mais, comparada com o patamar esperado, podem levar à insatisfação, embora os sentimentos sejam um tanto diferentes.

A Teoria ainda enfatiza que as recompensas recebidas a mais podem levar a sentimentos de culpa, enquanto as recompensas percebidas como inferiores ao que se esperava receber podem gerar sentimentos de tratamento injusto (Lawler III, in Staw, 1991, p. 83).

Ainda acompanhando a análise de Lawler III, “a teoria da equidade enfatiza a importância da comparação entre o que se dá e o que se recebe em troca [*input/outcome balance*], segundo a perspectiva das outras pessoas, na determinação de como uma pessoa julgará a equidade de sua própria comparação entre o que se oferece e o que é recebido em contrapartida [*input/outcome balance*]” (Lawler III, in Staw, 1991, p. 83). Esse é um importante passo dado pela Teoria da equidade rumo à compreensão da satisfação no trabalho, esclarecendo pontos obscurecidos nas abordagens anteriores.

2.3.4 Teoria dos dois factores

Segundo as informações dos estudos feitos, essa é a última abordagem à satisfação no trabalho e, provavelmente, a mais inovadora, por sugerir um novo paradigma em que se

pensar acerca do problema, inaugurando uma linha de raciocínio que rompe com o pensamento anterior.

A causa dessa ruptura está na premissa principal dessa teoria, alicerçada no argumento de que “satisfação e insatisfação não existem num contínuo único, que varia de uma posição de satisfação, passando por uma posição neutra, até à insatisfação” (Lawler III, in Staw, 1991, p. 83); existiriam sim, dois contínuos independentes, um variando de uma posição de satisfação para uma posição de ausência de satisfação e um segundo, variando de uma posição de insatisfação para uma posição de ausência de insatisfação.

Essa teoria foi originalmente desenvolvida por Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell por volta de 1957 (Lawler III, in Staw, 1991, p. 83) e, dois anos depois, Herzberg, Mausner e Snyderman publicaram os resultados de uma pesquisa que, segundo suas análises e observações, apoiariam a teoria por eles proposta.

A fim de alcançarem seu objectivo, aqueles pesquisadores seleccionaram primeiramente uma amostra aleatória de 203 profissionais contabilistas e engenheiros (Newby, 1999, p. 9), aos quais foi solicitado que “descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente *bem* ou *mal* a respeito de seu trabalho” (Robbins, 2002, p. 154).

Em seguida, as respostas foram tabuladas e categorizadas, permitindo aos pesquisadores inferirem sobre os resultados. A conclusão a que esses estudiosos chegaram foi de que as respostas referentes aos momentos em que os respondentes diziam *sentir-se bem* com o trabalho eram significativamente diferentes das respostas relacionadas aos momentos em que os respondentes diziam *sentir-se mal* com seu trabalho (Robbins, 2002, p. 154).

Herzberg e seus colaboradores perceberam que, enquanto algumas características específicas apontadas pelos respondentes tendiam a estar consistentemente relacionadas com a satisfação no trabalho, outras estavam associadas à insatisfação no trabalho (Robbins, 2002, p. 154).

Os pesquisadores visualizaram ainda um padrão importante: todas as características que estavam relacionadas à insatisfação, diziam respeito a factores que não pertenciam ao trabalho em si, ou seja, não estavam associados às actividades do trabalho, embora estivessem presentes no ambiente de trabalho (políticas e administração da organização, supervisão, relacionamento com o chefe, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, *status*, segurança).

Por outro lado, as características relacionadas aos momentos de satisfação no trabalho dos respondentes referiam-se a factores intrinsecamente presentes no trabalho, ou como consequência dele (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento).

As evidências levaram Herzberg e seus associados a concluírem que a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o tornaria necessariamente satisfatório.

Herzberg e seus colaboradores afirmaram que seus achados indicam a existência de um duplo *continuum*: o oposto de *satisfação* seria *não-satisfação* e o oposto de *insatisfação* seria *não-insatisfação* (Robbins, 2002, p. 155) ou, segundo o próprio Herzberg (apud Vroom, 1997, p. 61), “o oposto de *satisfação* no trabalho não é *insatisfação* no trabalho, mas *ausência de satisfação*; e, da mesma forma, o oposto de *insatisfação* no trabalho não é *satisfação* no trabalho, mas *ausência de insatisfação*”.

Aos factores relacionados à insatisfação no trabalho, Herzberg e seus companheiros chamaram de *Factores Higiénicos*, e aos factores associados à satisfação no trabalho, denominaram *Factores Motivacionais*.

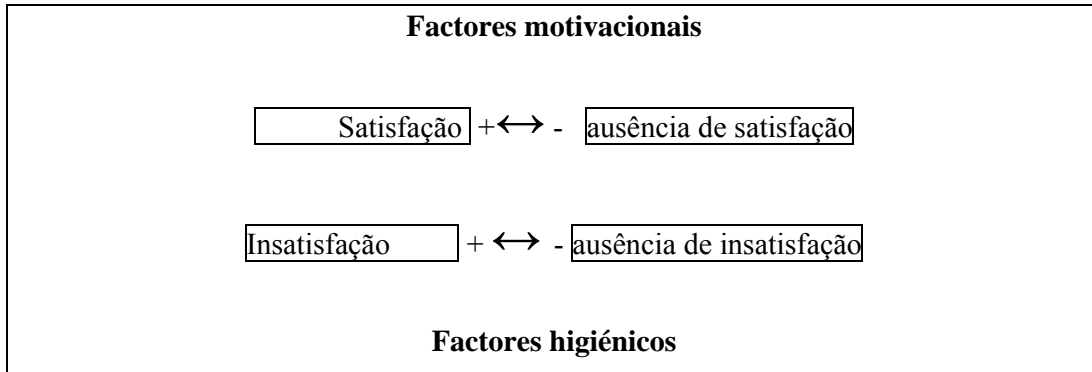


Figura 1 – Factores da satisfação (adaptado por Herzberg-1966)

A teoria dos dois factores de Herzberg, como é mais conhecida e como será, a partir de agora, referida neste trabalho, tem sido alvo de muitas críticas, mas também tem arregimentado inúmeros seguidores.

O facto é que os resultados decorrentes de pesquisas realizadas para testar a Teoria não têm conseguido dar-lhe sustentação e nem gerar evidências significativas que levem a sua total rejeição (Lawler III, p. 84).

O que se deduz a partir do que foi exposto é que, embora inovadora, a Teoria dos dois factores de Herzberg é (talvez por isso mesmo) controvertida, mas tem ajudado os executivos a entenderem por que não conseguiam manter seus colaboradores felizes, satisfeitos e mais produtivos, aumentando apenas o grau de presença dos *factores higiénicos* (Davis & Newstrom, apud Aguiar, 1999, p. 33).

A revisão das abordagens à satisfação no trabalho, a partir do estudo de Lawler III, leva-nos assim à conclusão de que existem duas grandes dimensões potencializadoras ou influenciadoras da satisfação no trabalho:

A primeira dimensão diz respeito aos *factores ambientais*, ou seja, aos aspectos do ambiente de trabalho (conforto ambiental, material adequado ao trabalho, supervisão, relacionamento com os colegas, salário, reconhecimento, características intrínsecas da tarefa, etc.) e do próprio trabalho (Ellickson & Logsdon, 2001, p. 174-5), como também do espaço de vida da pessoa (família, lazer, realização, saúde física e mental, cidadania, etc.) que, dado seu grau de atendimento ou privação das necessidades do indivíduo, influenciariam a sensação experienciada de felicidade desse indivíduo, levando-o a um estado psicológico de satisfação ou de insatisfação.

A segunda dimensão se refere exactamente à percepção do indivíduo acerca do atendimento ou frustração de suas expectativas e necessidades. Tal dimensão está bem representada pelas abordagens das Teorias de necessidade, de discrepância, que mais esclarecem o processo básico dessa dimensão, e a teoria da equidade. A observação que se faz necessária aqui diz respeito à subjectividade intrínseca a cada indivíduo, o que acaba interferindo exactamente em suas expectativas e percepção.

Cada pessoa possui sua própria trajectória de vida, na qual adquiriu valores sociais em contextos bem específicos e passou por diferentes experiências de aprendizado, elaborando suas próprias explicações e soluções para sua vida, e na qual necessidades, motivos e valores seus foram sendo moldados de forma a produzirem um ser único, com suas constituições e interpretações acerca do mundo.

Dessa forma, um mesmo aspecto do trabalho num mesmo ambiente poderá ser interpretado diferentemente por dois indivíduos que interagem com esse ambiente.

Por fim, pode-se ainda concluir a partir dos resultados do trabalho de Herzberg, com sua teoria dos dois factores, que a dimensão ambiental pode ser subdividida em outras duas dimensões (ou factores), uma relacionada ao próprio trabalho, em suas características intrínsecas – os factores motivacionais – e uma outra relacionada a factores presentes no ambiente de trabalho, mas não pertencentes à actividade laboral em si e seus resultados – os factores higiénicos.

Em relação aos factores motivacionais, Herzberg (apud Vroom, 1997, p. 61) argumenta que o conjunto de necessidades relacionadas aos factores motivacionais se refere a uma característica humana singular: a capacidade de *executar* e, através da execução, *experimentar* o crescimento psicológico. “Os estímulos para a necessidade de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento, [...] são o *conteúdo do trabalho*”.

Dessa forma, a **satisfação no trabalho** pode ser entendida como um sentimento (de conforto ou desconforto psicológico) – que pode gerar emoções ou sensações de tristeza ou alegria, de frustração ou de orgulho, entre outras – evocado a partir dos processos cognitivos da percepção e comparação entre aquilo que é esperado receber do ambiente pelo indivíduo, como necessário ao atendimento de suas necessidades, e aquilo que lhe é efectivamente entregue pelo ambiente.

Daí decorre uma conclusão óbvia: a satisfação no trabalho é algo que está no indivíduo, pois é proveniente de sua percepção e avaliação, mas proporcionada por factores ambientais que são alvo de sua percepção e avaliação.

Essa digressão se apresenta necessária e de grande relevância para o presente trabalho, por subsidiar teoricamente todos os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada e aqui apresentada. De forma resumida, a chamada dimensão psicológica é, concretamente, a satisfação no trabalho “sentida” (em verdade, percebida e avaliada) e a dimensão ambiental diz respeito aos aspectos específicos que se fazem presentes no ambiente de trabalho e que serão avaliados como atendendo, ou não, às necessidades e expectativas dos indivíduos. O que se quer medir no fim de tudo é a *atitude* (ou são as atitudes) dos indivíduos em relação àqueles aspectos presentes em seu dia-a-dia de trabalho e que fazem parte de todo o sistema (técnico, administrativo, humano, profissional, organizacional etc.) do ambiente de trabalho.

Por fim, mas não exaustivamente, como já apresentado em secção anterior, Herzberg identificou factores relacionados a sentimentos de satisfação e factores associados a sentimentos de insatisfação.

Os primeiros, os factores **motivacionais**, seriam: 1) realização, 2) reconhecimento, 3) o trabalho em si, 4) responsabilidade, 5) progresso e 6) crescimento.

Os demais, os **higiénicos**, seriam: 1) políticas e administração da organização, 2) supervisão, 3) relacionamento com o chefe, 4) condições de trabalho, 5) salário, 6) relacionamento com os colegas, 7) vida pessoal, 8) relacionamento com os subordinados, 9) *status* e 10) segurança.

Quadro 8 – Factores Higiénicos e Motivacionais

Factores que levam à insatisfação (higiénicos)	Factores que levam à satisfação (motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com o chefe, colegas e subordinados	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização
Vida pessoal	Trabalho em si
Status	Progresso
Supervisão	

Factores higiénicos, para este autor, têm a ver com as condições que o indivíduo se encontra enquanto trabalha, ou seja, o conteúdo do trabalho, incluindo” as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direcção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.” corresponde à perspectiva ambiental.

Estes factores são utilizados tradicionalmente para obter motivação dos empregados.

Por conseguinte, segundo o autor,” os factores higiénicos são muito limitados em suas capacidades de influenciar poderosamente os comportamentos dos colaboradores. A expressão higiene serve exactamente para reflectir seu carácter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Todavia quando estes factores são óptimos, evitam a insatisfação “uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação”. Porém, quando são precários, provoca insatisfação.

Esses factores constituem o contexto do cargo enquanto os factores motivadores, tem a ver com o conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si.” Produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Quando os factores motivacionais são óptimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam a ausência de satisfação. Por isso são chamados factores satisfactentes, constituem o próprio conteúdo do cargo”. (Herzberg, apud Vroom, 1997)

No entanto, Herzberg (apud Chiavenato:2002) refere ainda que,

”A satisfação no cargo é função do conteúdo ou actividade desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados factores motivadoras. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados factores higiénicos.” Para ele,” os Factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional. No entanto, o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mais sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”.

Os factores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho enquanto os extrínsecos se encontram associados à insatisfação. (Herzberg, apud Abreu, 2004).

Se comparamos a teoria de dois factores de Herzberg com pirâmide das necessidades de Maslow, verificarmos que os factores higiénicos, também denominados de factores de contextos, propostas por Herzberg se enquadram nos níveis inferiores da hierarquia das necessidades de Maslow. Os factores motivacionais, também denominados por factores de conteúdo estão relacionados com as necessidades mais superiores da hierarquia de Maslow.

De acordo com o nosso problema em estudo, tanto Herzberg como Maslow demonstram nas suas contribuições que o relacionamento com o chefe de alguma forma interfere na satisfação dos colaboradores. Quando Herzberg fala de factores higiénicos, inclui o relacionamento com o chefe o que simultaneamente se encontram na parte inferior da pirâmide de Maslow.

Herzberg explica que os factores de conteúdo ou motivacionais contribuem para a existência ou não da satisfação no trabalho, enquanto os factores de contexto produzem insatisfação ou contribuem para que a insatisfação não se manifeste. Assim a satisfação no trabalho contempla dois factores, uma que considera a satisfação e outra que contempla a insatisfação.

No entanto, segundo o autor, que acabamos de referir, o que deixa as pessoas satisfeitas no trabalho ou não, é a natureza do trabalho que fazem, ou seja o que lhes rodeiam.

2.4 Teorias sobre liderança

No contexto da Administração, à partir da Teoria das Relações Humanas, a incorporação de conhecimentos oriundos das ciências comportamentais representou um

grande avanço nesta área. Nesse sentido, de acordo com Chiavenato (1993), a liderança tornou-se um dos temas gerências mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos.

Para Tannenbaum et al. (1970) a liderança é definida como “influência interpessoal exercida numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas”. Sendo assim, podemos afirmar que numa organização, liderança é um processo através do qual uma pessoa, influencia as acções de outros para a determinação e a consecução de objectivos traçados.

Hersey & Blanchard (1986) definem liderança como “o processo de influenciar as actividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objectivo numa dada situação”. O estilo de liderança de uma pessoa é definido pelos autores como sendo “o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as actividades de outras, como é visto por essas outras pessoas”. Esse conceito envolve uma combinação de dois tipos de comportamentos, tarefa e relacionamento. Acrescentam ainda, que o comportamento de tarefa “é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objectivos e definir os seus papéis”. O comportamento de relacionamento, por sua vez, “é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e “carícias psicológicas”.

Segundo o Chiavenato (2000), a teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança.

Traços de personalidade: segundo esta teoria o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.

Estilos de liderança: esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Liderança Autocrática: na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de autoritária ou directiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

Liderança Democrática: chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Liderança Liberal ou Laissez-faire: Laissez-faire é a contracção da expressão em língua francesa Laissez faire, Laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar".

Situações de liderança: nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.

O líder diferencia-se do **chefe**, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou actividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo

autoridade de mandar e exigir obediência. Para os gestores actuais, são necessárias não só as competências do **chefe**, mas principalmente as do **líder**.

Likert (1967, apud Ferreira, J.M. Carvalho et al) identifica quatro tipos de líder segundo o estilo (ver quadro abaixo, nº 9), ou seja, líder 1, líder 2, líder 3 e líder 4. Preconiza ainda a sua tese a qual afirma que quantas mais as organizações mudam do estilo um e dois para o estilo três e quatro, maior é a sua eficácia, ou seja, a produtividade e a satisfação do pessoal.

Assim o líder três a quatro podem ser considerados por este autor como sendo o ideal, na medida em que são aqueles que para além das suas funções organizacionais, é capaz de proporcionar e possuir um relacionamento com os colaboradores e que ao mesmo tempo possa acompanhar de uma forma activa na definição, condução e controle das actividades dos seus colaboradores.

Quando os colaboradores possuírem elevados margens de autonomia, torna-se mais favorável o relacionamento, coesão no grupo, apoio mútuo, envolvimento dos colaboradores, e conseqüentemente mais ganho para a organização.

Quadro 9- Modelo de contínuo de liderança de Likert

<i>Variáveis organizacionais</i>	<i>Estilo 1 (autoritário)</i>	<i>Estilo 2</i>	<i>Estilo 3</i>	<i>Estilo 4 (participativo)</i>
Relação chefe subordinado	Assenta na desconfiança	Condescendência	Confiança	Total confiança
Tomada de decisão	Centralizada e no topo	Delegações de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralização
Sistema de motivação	Controlo pela ameaça e punição	Algumas vezes pela recompensa	Recompensas e só raramente a punição	Recompensas e responsabilizações
Comunicação	Vertical e descendente	Vertical e por vezes ascendente	Considerável interação chefe subordinado	Em todos os sentidos.

Quando numa organização permanecer um líder do tipo um, o relacionamento com o subordinado assenta-se na desconfiança. Isso faz com que prejudique a relação de uma forma negativa. Quando dum parte há desconfiança sempre a vigia vem por traz. A tomada da decisão, normalmente centraliza-se no topo, onde o subordinado não tem nenhuma ou pouca oportunidade de expor suas ideias e muitas vezes a comunicação assenta-se na mesma posição. Ela é sempre vertical e descendente onde os subordinados acatam as ordens dos superiores, ou seja, escutam e obedecem. O sistema de motivação é controlado pela ameaça e punição. É um líder do tipo autoritário.

Mas quando numa organização temos o líder do tipo quatro, a relação chefe subordinado é de total confiança, a tomada de decisão é descentralizada onde os colaboradores têm maior probabilidade de participar nas decisões tomadas na organização. O sistema de motivação é baseado nas recompensas e responsabilizações. A comunicação é verificada em todas as posições.

Podemos afirmar que a satisfação dos colaboradores é maior quando numa organização encontramos um líder do tipo quatro. Isso na medida em que consideramos esses factores (relação chefe subordinado, comunicação, tomadas de decisão.) como factores da satisfação no trabalho. É um líder participativo e democrático. As decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, são acções orientadas para determinado objectivo e o alcance deste objectivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão. No entanto é importante partilhar ideias com os todos os colaboradores de forma que não se sentem fora do sistema.

O líder do estilo 1, leva-nos a acreditar, que traduz um comportamento de chefia que se caracteriza pelo mínimo esforço para realizar a tarefa e motivar o grupo. Enquanto que estilo quatro traduz uma grande preocupação e atenção às pessoas procurando conseguir boas relações e um clima de trabalho agradável, secundarizando as preocupações com o trabalho.

Capítulo 3 – Caso prático - Correios de Cabo Verde

3. 1 Breve historial dos Correios de Cabo Verde¹

A instituição escolhida para o nosso estudo é os Correios de Cabo Verde. É uma das instituições mais antigas do nosso país (Cabo Verde). O Correios de Cabo Verde conta com 161 anos ao serviço do povo das ilhas. Existe desde 2 de Janeiro de 1849, quando o Governo-geral da Província de Cabo Verde mandou publicar no Boletim Oficial o Regulamento para o serviço dos Correios das ilhas, rectificado pela Portaria nº 170-A, de 1852.

A Inspeção-geral dos Correios era da competência do Governador-geral dos Correios do arquipélago e das Praças de Bissau. Com a independência do país e da própria exigência de desenvolvimento, foi transformada numa empresa pública, em Julho de

¹ Fonte: estrutura orgânica dos Correios de Cabo Verde, aprovado em Dezembro de 2004

1981², denominada pela Empresa Pública dos Correios e Telecomunicações – CTT – EP.

Fruto de uma nova política do governo para o sector e com a liberalização económica dos anos 90, houve a necessidade de separar as actividades de telecomunicações com as dos serviços postais, para que as das telecomunicações pudessem ser privatizadas, foi então que, em 1995³, se deu a cisão dos CTT – EP em duas sociedades anónimas, passando a empresa do sector postal a designar-se por Correios de Cabo Verde, SARL – CCV.

Ao se dotar a CCV do estatuto de sociedade anónima, pretendeu-se, desde logo, muni-la de mecanismo para uma gestão com um grande grau de autonomia de modo a fazer face aos desafios que eram já conhecidos nessa época através dos estudos de viabilidade.

Os CCV passa a ter como objecto principal a exploração do serviço público de correios em todo o território nacional e a executar as convenções, acordos e regulamentos internacionais ligados à área dos correios.

3.1. 2. Caracterização da instituição

Recorrendo ao conceito clássico podemos definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da

² Decreto nº 79/81, de 11 de Julho de 1981

³ Decreto-Lei nº 9-A/95, de 16.02.95.

afecção eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar. (cf. Nunes, Paulo, 2005).

Os Correios de Cabo Verde, S.A, é uma Unidade Empresarial cada vez mais nacional e com projecção internacional, oferecendo soluções globais no campo de serviços postais e serviços financeiros, com base nos produtos e serviços inovadores e de alta qualidade. Tem como **missão** principal garantir a comunicação e a prestação de serviços com competitividade e qualidade.

3.1.3 Objectivos Estratégicos

De entre os principais objectivos estratégicos podemos aqui enumerar os seguintes: a) informatizar os Serviços de Atendimento; b) Definir padrões de distribuição para todos os serviços por meio de estudos de Logística Integrada, contratando serviços de outras administrações; c) divulgar junto a população os novos padrões de serviço. Para colmatar esse grandes objectivos foram destacados algumas tarefas a serem realizadas:

Proceder estudos para distribuição, em parceria com a Câmara Municipal para Toponímia e elaboração do CEP (código de endereçamento postal); Realizar Distintamente a partir da toponímia, com ajuda de outras administrações postais; Revisar os principais processos administrativos e operacionais, procedendo sua respectiva normalização, por meio de contratação de outras administrações postais; Iniciar a Qualificação Comercial / Operacional de todos os colaboradores, mediante as estratégias estabelecidas no Plano estratégico; Iniciar a Gestão de Projectos por meio de contratação de consultoria de outras administrações; Realizar Avaliação do Clima Organizacional por meio de *benchmarking* com outras administrações; Proceder estudos para uma nova política comercial; Ampliar os Serviços de Atendimento; Trabalhar na qualidade do atendimento aos clientes; Iniciar estudos para Negócios Via Internet (contratos); Iniciar estudos para elaborar Padrão de Produtividade e Efectivo de cada

estação, por meio de contratação de outras administrações; Proceder revisão do Processo de Avaliação de Desempenho por meio de *benchmarking* com outras administrações; Criação de site na Internet; Melhoria dos níveis de rendibilidade e de solidez da estrutura patrimonial e financeira da Empresa; Protecção da margem financeira; Estabelecer parcerias com uma instituição bancária no sentido da implantação de Banco Postal (poupança, adiantamento de pequenos valores de pensão), com apoio de outras administrações.

O Correios de Cabo Verde apresenta-se hoje como uma das empresas do país com maior rede de balcões a nível nacional. Onde quer que se vá, pelos quatro cantos do país, encontram-se Estações dos Correios, num total de 42 Postos, sendo 22 de 1ª classe, 6 de 2ª classe e 14 de 3ª classe. A classificação é feita com base em alguns critérios sendo que a principal é o volume de negócios.

Hoje o Correios de Cabo Verde opera num quadro normativo de serviços postais, compreendendo: i) aceitação, transporte, distribuição e entrega de correspondências postais; ii) emissão e venda de selos e outros valores postais; iii) serviço público de telecópias; iv) aceitação, transporte, distribuição e entrega de encomendas postais; v) serviços financeiros postais.

A empresa consciente das tendências mundiais relativamente ao serviço postal, no ano de 2004, diversificou a sua área de negócio, através da prestação de serviço á semelhança do que vem acontecendo com outras empresas do ramo a nível mundial. Essa diversificação passou pela prestação do serviço nos domínios das telecomunicações, banca, agua, electricidade e pagamentos de pensões. Para a realização destes serviços, a empresa para além dos serviços centrais, dispõe ainda de uma rede sólida, constituída por 33 agências e três postos de correios.

3.1.4 A Estrutura orgânica

A primeira estrutura organizacional dos Correios de Cabo Verde, SARL, foi implementada a partir da data de sua criação, apresentando, para cada órgão então criado, a sua identificação, posição, dependência bem como a missão, as atribuições e as competências.

A organização encontra-se estruturada em quatro áreas, entre as quais vejamos:

- I) Gestão estratégica e global (Conselho Administrativo e Conselho Consultivo);

- II) Assessoria ao Conselho de Administração (Gabinete do Conselho de Administração, Gabinete de planeamento e controlo, Gabinete de desenvolvimento de negócios e Gabinete de Auditoria Interno)

- III) Serviços comuns (Unidade de Sistema de Informação e comunicação, Unidade de Recursos Humanos, Unidade, financeira, Unidade do património e administração).

- IV) Dinamização do negócio (Unidade de serviços a clientes, unidade de rede postal, unidade de coordenação territorial).

As áreas II e III possuem um perfil predominantemente de Back-Office. A quarta área (área IV) tem um perfil dominante de Front-Office. Cada uma das áreas acima referidas tem missão e atribuições de competências.

3.1.5 Caracterização da unidade de Recursos humanos

A unidade de Recursos Humanos tem a **Missão** de:

Estudar e assegurar a execução da política de Recursos Humanos; estudar, propor e assegurar o desenvolvimento de projectos de gestão de recursos humanos; elaborar e promover a execução dos planos estratégicos e anuais de formação de Recursos Humanos, assegurar o expediente e o controlo administrativo relacionado com o processamento de salário.

Atribuição e competências

É a unidade orgânica que assegura a gestão de Recursos Humanos da empresa e a gestão directa das componentes em que se justifica uma gestão centralizada e enquadrada das componentes de gestão descentralizada dos RH afectos às diversas Unidades Orgânicas.

Também vela pelo desenvolvimento das competências de desempenho profissional (formação) entre outras valências de gestão de RH.

Assegura ainda o desenvolvimento das seguintes funções:

Estudar e propor a política de pessoal na empresa; Promover e orientar os estudos que servirão de base a política de pessoal da empresa; Definir os métodos e orientações tendentes a execução da política de pessoal, estabelecendo para isso as necessárias directrizes; Assegurar a coordenação e uniformização das acções de gestão de pessoal em todos os serviços da empresa; Promover a análise das incidências e implicações da legislação laboral, fiscal e tributária inerentes a actividade da empresa e aos seus colaboradores; Assegurar e prestar os esclarecimentos necessários à cessação dos contratos de trabalho; Implementar e coordenar as acções relativas a gestão integrada dos recursos humanos, nomeadamente análise, descrição e qualificação de funções, avaliação de desempenho, sistemas salariais, plano de carreiras, gestão previsional de pessoal, etc.; Elaborar e tratar o balanço social; Conceber e propor os objectivos e plano anual de formação, Coordenar a respectiva implementação e proceder a avaliação das acções realizadas; Estabelecer profissiogramas com o fim de reconverter e promover o pessoal; Proceder a actualização, sempre que necessário, dos organigramas da empresa, bem como as atribuições/competências dos respectivos órgãos; Executar as acções relativas ao absentismo, isenções e horários de trabalho, férias, folgas, cessações de contratos de trabalho, promoções, licenças sem vencimentos e comissões de serviço; Organizar e manter processos individuais, ficheiros de pessoal e registo de sanções disciplinar; Ocupar-se de todas as questões administrativas da empresa, nomeadamente recepcionar, veicular e expedir correspondências; assegurar a limpeza das instalações, assegurar a vigilância das instalações; accionar os processos de aquisição de materiais e equipamentos, efectuar a gestão do economato, assegurar a gestão e o movimento da frota e zelar pela manutenção dos veículos; assegurar a organização do arquivo central e outros expedientes tais como seguros, tratamento de viagens, importações.

Organiza-se de acordo com as funções que se consideram relevantes quer para gestão global dos RH quer para a gestão operacional. Para esse efeito assegura as articulações necessárias com todo o serviço da empresa.

Hoje os CCV têm prestado às Instituições privadas como por exemplo a Imprensa Nacional e o Centro Cultural Francês serviço de crédito mensal e com uma percentagem de desconto. Para além deste serviço, existe também o de crédito concedido aos Ministérios e a diversas empresas como por exemplo Shell, Cabo Verde Telecom e Enacol.

Finalmente, são também prestados serviços a terceiros como a Cabo Verde Telecom, CECV, INPS, Finanças, Banco de Cabo Verde, Banco Interatlântico e Banco Caboverdiano de Negócios que consiste em pagamentos de pensões a essas mesmas instituições. A grosso modo, podemos dizer que trinta por cento das receitas da Empresa provêm dos serviços prestados a terceiros. Esta evidência deixa transparecer uma nítida dependência da Empresa perante terceiros e urge repensar e introduzir uma reengenharia postal capaz de introduzir novos produtos e serviços nos Correios, evitando assim que a Empresa dependa em grande parte dos parceiros externos.

3.2 Satisfação no trabalho e relacionamento com a chefia

“Pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa. Em se tratando de ciência a pesquisa é a busca de solução a um problema que alguém queira saber a resposta” (Bello, 2004, p. 5). Assim, com o intuito de analisar o nível de satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde adoptou-se por uma pesquisa de carácter exploratório com análise descritiva dos dados.

Tendo-se debruçado sobre a variável satisfação no trabalho, vejamos agora os valores que cada um dos indicadores nos apresenta de acordo com os dados do inquérito aplicado aos colaboradores dos Correios de Cabo Verde sediada no Plateau.

Figura 2 – Modelo de análise

Insatisfação		Satisfação/Insatisfação Moderada	Satisfação	
DISCORDO EM PARTE	DISCORDO EM ABSOLUTO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM ABSOLUTO	CONCORDO PARCIALMENTE
1	2		3	4

De acordo com o critério adoptado, as questões cujas médias eram inferiores a 2, foram classificadas como em estado de *insatisfação*. Questões com médias dentro do intervalo de 2,10 a 2,90 foram classificadas como em estado de *satisfação/insatisfação moderada* e questões com médias a partir de 3,00 foram classificadas como em estado de *satisfação*.

Ao longo da nossa análise, podemos encontrar conceitos como colaboradores em algumas situações e subordinados para outras situações. Embora nossa análise incide

sobre a relação chefe subordinado, mas foi necessário usar ambos os conceitos. Subordinados, usamos quando estamos a referir relação entre “chefe subordinado” e colaborador quando estamos a referir tanto chefe como subordinado, ou seja trabalhadores no seu todo.

3.2.1 Satisfação dos colaboradores e o relacionamento com o chefe

Quadro 10 – Elogios pelo trabalho realizado

Você recebe elogios por parte da chefia pelo trabalho realizado	Frequência	Percentagem
Concordo em absoluto	4	10,0
Concordo parcialmente	12	30,0
Não concorda nem discorda	12	30,0
Discorda em absoluto	12	30,0
Total	40	100,0

De acordo com os dados acima apresentadas no quadro, dez por cento dos colaboradores concordam em absoluto que recebem elogios do chefe pelos trabalhos realizados. Trinta por cento concordam parcialmente, e a mesma percentagem dos colaboradores não tem uma opinião formada sobre esse indicador, pois não concordam nem discordam com a afirmação. Restando assim os trinta por cento dos colaboradores que discordam em absoluto da afirmação. Quer dizer que essas percentagens dos colaboradores afirmam que não recebem elogios pelo trabalho que realizam na instituição. Assim podemos ver que a relação de *feedback* no trabalho é pouco visível de acordo com os colaboradores. Esse factor é de extrema importância na medida em que *feedback*:

Significa proporcionar uma tarefa que permita informação sobre como a pessoa está realizando o seu trabalho (*feedback* intrínseco), em vez de depender da gerência, de colegas ou supervisores, ou seja, o próprio colaborador deve ter possibilidade de aferir o resultado de seu trabalho, o que vai depender de estabelecimento e disseminações de normas e padrões assim como da disponibilidade de mecanismos de aferição (Lima, 1995, p. 44).

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o *feedback* é um importante recurso. Isso porque permite que nos vejamos como é vistos pelos outros. É ainda, uma actividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo.

Assim o êxito do desenvolvimento de um colaborador em uma empresa é resultado, em grande parte, da actuação e da capacidade dos seus gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem.

Quadro 11 – Satisfação dos colaboradores em permanecer na mesma instituição

Ficarias satisfeito se permanecesse na mesma instituição	Frequência	Percentagem
Concordo em absoluto	<i>16</i>	<i>40,0</i>
Concordo parcialmente	<i>12</i>	<i>30,0</i>
Discorda em parte	<i>8</i>	<i>20,0</i>
Discorda em absoluto	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Total	<i>40</i>	<i>100,0</i>

No que respeita a permanência dos colaboradores na organização, a maioria dos inquiridos manifestaram a satisfação em permanecer na mesma organização, pois quarenta por cento concordam em absoluto com a afirmação. Trinta por cento concordam parcialmente com a afirmação e apenas dez por cento que correspondem a quatro dos entrevistados discordam com a afirmação.

Existem colaboradores que nem bem entraram numa empresa e já estão fazendo planos para sair dela. Não há tempo para consolidar um projecto, contabilizar conquistas, estabelecer vínculos mais duradouros com as pessoas. Existe uma pressa em viver muito em pouco tempo. Acabam pulando de galho em galho, confusos e atrapalhados, sem objectivos muito definidos e movimentando-se, na maioria dos casos, em função de uma remuneração que á primeira vista, numa análise por vezes bem rasa lhes parece superior.

Assim podemos ver que de alguma forma existe uma certa satisfação nos colaboradores na medida em que pensam em permanecer na mesma organização. Isso Pode estar relacionado com outros factores não realçados mas que podem vir a ser estudadas futuramente.

Quadro 12 – Participação nas decisões para a empresa

Costumas participar de alguma decisão importante que já foi tomada para a empresa?	Frequência	Percentagem
Concordo em absoluto	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Concordo parcialmente	<i>12</i>	<i>30,0</i>
Não concorda nem discorda	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Discorda em parte	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Discorda em absoluto	<i>16</i>	<i>40,0</i>
Total	<i>40</i>	<i>100,0</i>

No que respeita a esse indicador, verificou-se uma percentagem de quarenta por cento que não costumam participar em decisões importantes que já foram tomadas para a empresa. Apenas dez por cento afirmam que já participaram nas tomadas de decisões para a empresa. Assim podemos ver que a oportunidade por parte dos chefes não tem sido muito presente para os colaboradores no que respeita á tomada de decisões, uma vez que as mesmas sempre passam pelas mãos dos chefes.Podemos afirmar a partir desses dados, que os colaboradores se encontram insatisfeitos com relação a participação nas decisões tomadas na instituição este factor é de extrema importância na medida em que:

[...] refere-se à possibilidade de o colaborador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Contudo, Walton lembra que o grau de maturidade do colaborador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes factores serão considerados. Não se deve esquecer que algumas pessoas desejam um trabalho fragmentado que exija pouca habilidade e até mesmo que seja firmemente controlado. (Rocha, 1996, p. 30).

Quando o colaborador é envolvido no processo de tomada de decisões em vários níveis organizacionais, sente-se mais realizado tanto em termos pessoais como organizacional. Abre-se espaço para opinar, discutir, sugerir e até participar nos grandes eventos da organização.

Isso será possível através de uma filosofia organizacional adequada, através de análise e soluções de problemas na produção, feita por exemplo, pelos ciclos de controlo e da qualidade e de grupos de trabalho cooperativos.

Vejamos agora os dados a seguir que também apresentam sobre oportunidades de participação.

Quadro 13 – oportunidade de expor seus sentimentos

O seu chefe lhe dá oportunidades de expor seus sentimentos?	Frequência	Percentagem
Concordo em absoluto	4	10,0
Concordo parcialmente	20	50,0
Não concorda nem discorda	8	20,0
Discorda em parte	4	10,0
Discorda em absoluto	4	10,0
Total	40	100,0

Já sobre esse indicador, os resultados convergem na medida em que a metade dos inquiridos afirmam que têm oportunidades para expor seus sentimentos no trabalho. Apenas dez por cento discordam em ter oportunidades para expor seus sentimentos. Assim podemos dizer que os colaboradores não tem oportunidades para participar nas decisões tomadas na organização de uma forma directa mas tem oportunidades ou possibilidade para expor seus sentimentos relativamente ao trabalho em si que pode

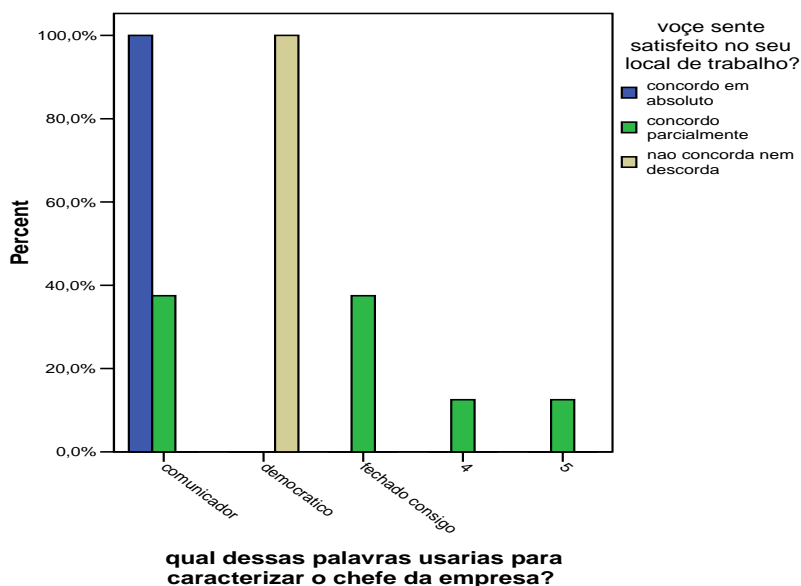
contribuir para algumas tomadas de decisões indirectamente. E isso torna um factor muito importante no relacionamento estabelecido na organização.

Os colaboradores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas ideias aos seus superiores hierárquicos (Rocha 1996), é forma como o empregado pode expressar seus pontos de vistas aos superiores sem medo de represálias” (Fernandes, 1996, pp. 51).

Há pesquisas que apontam que um dos principais motivadores de boas *performances* dos colaboradores de uma empresa é a qualidade de relacionamento com o seu superior.

Podemos dizer que uma comunicação transparente é ferramenta essencial para essa relação. Para muitos, a maior dificuldade é superar a barreira que, supostamente, existe com o empregador. Um diálogo regado de bom senso e postura profissional podem gerar excelentes resultados, melhorando o relacionamento e a confiança nos colaboradores. Entretanto uma boa conversa franca e honesta com o chefe pode valer a pena e pode ajudar muito em superar as barreiras que supostamente existe entre chefe e o subordinado.

Figura 3 – Satisfação no trabalho e características do chefe



Foram atribuídas cinco factores, ou seja, características que podiam ser atribuídas ao chefe. De acordo com os dados da figura acima apresentadas (figura 4), mais de noventa por cento dos colaboradores não mostram uma opinião formada que o chefe é democrático na medida em que as respostas foram “não concorda nem discorda”. Apenas quarenta por cento afirmam que o chefe é fechado, ou seja, comunica muito pouco com os colaboradores.

A mesma percentagem, ou seja, mais de noventa por cento dos colaboradores também considera o chefe como sendo comunicador (essas respostas sob forma percentual estão aqui apresentadas por cada resposta segundo as opções obtidas). A opção quatro e cinco que aparecem na figura correspondem característico autoritário e burocrático. Devido a um erro de sistema esses indicadores não aparecem escritos na figura. Ambos apresentam menos de 20% dos funcionários que é um valor considerado por nós muito baixo.

Sendo assim podemos afirmar que os subordinados na sua maioria consideram o chefe como sendo democrático e comunicador com relação aos colaboradores da empresa.

Da mesma forma os colaboradores que responderam estar satisfeito com o local de trabalho afirmaram que o chefe é comunicador.

Podemos dizer que aprimorar a capacidade de liderança e ter bom relacionamento interpessoal são características cada vez mais citadas como imprescindíveis àqueles que buscam se destacar no ambiente de trabalho. E essa afirmação não valeria apenas para quem já ocupa cargos de chefia, mas também para profissionais, inclusive em início de carreira, que ocupam cargos não gerências.

3.2.2 Nível da satisfação dos colaboradores nos diferentes Gabinete/departamentos

Quadro 14 – caracterização do chefe, pelos colaboradores

Qual dessas palavras usarias para caracterizar o chefe da empresa?	Frequência	Percentagem
Comunicador	<i>16</i>	<i>40,0</i>
Democrático	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Fechado consigo	<i>12</i>	<i>30,0</i>
Autoritário	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Burocrático	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Total	<i>40</i>	<i>100,0</i>

Antes de analisar os dados de diferentes departamentos perguntamos aos inquiridos que palavras usariam para caracterizar o chefe da empresa. Da totalidade dos inquiridos quarenta por cento responderam que o chefe era comunicador, e trinta por cento responderam que o chefe era fechado consigo, os restantes trinta por cento responderam de igual percentagem que o chefe era democrático autoritário e burocrático.

Sendo assim podemos dizer que o chefe tendo características de comunicador, é um chefe democrático. Ainda que alguns colaboradores responderam que o chefe tem características autoritária, mas a maioria afirmou como sendo, comunicador. E assim concluímos mais uma vez tendo em vista os dados referidos, que o chefe da organização é considerado como sendo democrático pelos seus subordinados.

3.2.3 Situações que podem deixar ou não satisfeitos os colaboradores

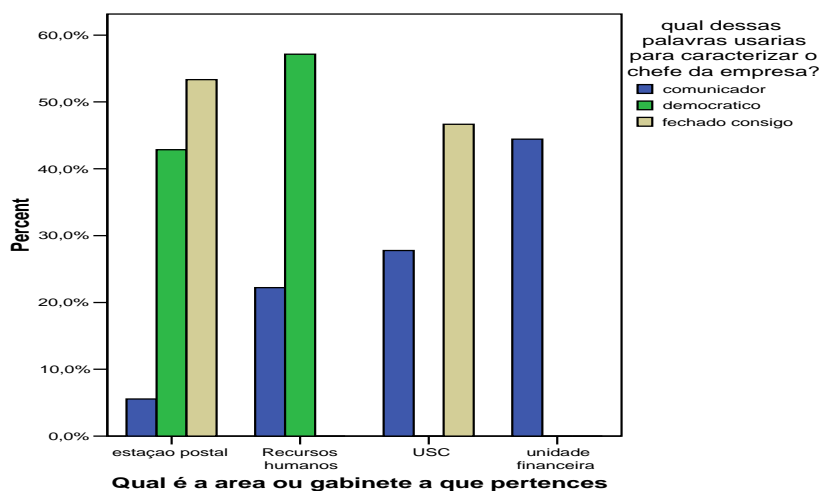
Quadro nº 15 – satisfação com o local de trabalho

Quais dessas opções te faz sentir satisfeito no seu local de trabalho?	Frequência	Percentagem
Participar sempre nas decisões tomadas	<i>4</i>	<i>10,0</i>
Receber elogios do chefe sobre o meu trabalho	<i>12</i>	<i>30,0</i>
Ter oportunidades de expor as minhas ideias	<i>8</i>	<i>20,0</i>
Receber um bom salário	<i>8</i>	<i>20,0</i>
Outros factores	<i>8</i>	<i>20,0</i>
Total	<i>40</i>	<i>100,0</i>

De acordo com os dados da pesquisa podemos verificar que 30% da população estudada confirmaram ter recebido elogios do chefe sobre o trabalho realizado. Assim constitui um dos factores mais realçados por estes, como sendo as que lhe deixam mais satisfeito no trabalho. Os factores a seguir com mais pontuação foram: oportunidades de expor as suas ideias, Receber um bom salário e Outros factores que não foram realçados, com a percentagem de vinte por cento para cada um desses factores. A variável com menos incidência é a participação sempre nas decisões tomadas. Isso demonstra que uma grande parte dos colaboradores não atribui uma elevada importância á participação nas decisões dentro da organização. Os dados que foram analisados mais a frente também demonstraram que os colaboradores não atribuem uma grande importância a participação nas decisões que são tomadas para a organização.

3.2.4 Tipo de liderança em determinados Gabinetes/Departamentos

Figura: 4



No gabinete da Estação dos Postais, cerca de cinquenta e três por cento dos colaboradores pertencentes ao mesmo, revelam que o chefe é fechado e não comunica muito com os colaboradores sobre certos assuntos.

Os 43% responderam que o chefe é democrático restando assim os quatros por cento que responderam que o chefe é comunicador.

No gabinete dos Recursos Humanos, cerca de 58% dos colaboradores responderam que o chefe é democrático. Vinte e três por cento responderam que o chefe é comunicador, os restantes não têm uma opinião sobre esse assunto.

No que toca ao Gabinete USC (Unidade de Sistemas de Comunicação), dos inquiridos, quarenta e seis por cento revelam que o chefe é fechado consigo e apenas vinte e oito por cento responderam que o chefe é comunicador.

No gabinete Unidade Financeira, cerca de quarenta e cinco por cento dos colaboradores dizem que o chefe é comunicador. Os outros colaboradores não têm uma opinião sobre essa questão.

3.2.5 Tempo de serviço e caracterização atribuída ao chefe pelos colaboradores.

Quadro 16- Qual dessas palavras usarias para caracterizar o chefe da empresa * Tempo de serviço

Qual dessas palavras usarias para caracterizar o chefe da empresa	Tempo de serviço			Total
	Menos de 5anos	5 a 10 anos	Mais de 15 anos	
Comunicador	4	4	8	16
Democrático			4	4
Fechado consigo			12	12
Autoritário			4	4
Burocrático			4	4
Total	4	4	32	40

De acordo com o quadro, cruzando os dados do tempo de serviço e caracterização do chefe, constatamos que os colaboradores com menos anos de serviço atribuem ao chefe ambos uma característica de comunicador, que equivalem a uma total de quatro colaboradores.

Assim como também para os colaboradores com um tempo de serviço compreendido entre cinco a dez anos, atribuem a mesma caracterização ao seu superior. Os colaboradores que têm mais de quinze anos de serviço atribuem diferentes características ao chefe. Dos quarenta colaboradores inquiridos, dentro dessa categoria

de tempo de serviço, oito colaboradores afirmaram que o chefe é comunicador, quatro atribuem uma característica de democrático, quatro de autoritário, quatro de burocrático. A maior percentagem incide para a característica de fechado consigo, correspondendo a doze colaboradores.

Esse facto leva-nos a crer que de certa forma o tempo de serviço pode ter uma relação com a percepção do colaborador em relação ao seu chefe. Isso na medida em que os colaboradores com menos anos de serviço prestados, só têm uma percepção, ou seja, ambos é da mesma opinião que chefe é comunicador. Enquanto aqueles com mais tempo de serviço prestado tem opiniões diversificadas. Mas juntando esses valores a característica do chefe como comunicar prevalece com a maior percentagem.

Não só o tempo de serviço mas também como já tinha referenciado antes, Erzeberg deixou claro de que cada pessoa possui sua própria trajectória de vida, onde adquiriu valores em contextos diferentes, foram sendo moldados de forma a produzirem um ser único, com suas constituições e interpretações acerca do mundo. Assim um mesmo aspecto do trabalho num mesmo ambiente poderá ser interpretado diferentemente por dois colaboradores que interagem com esse ambiente.

A comunicação interna, segundo Almeida 2003, é um processo pelo qual se desenvolvem as relações de interacções entre as chefias e o seu subordinado. Ele afirmou que em termos de gestão a comunicação interna não pode ser vista como uma arte, mas sim como um imperador a ser coordenado profissionalmente.

Ela tem de ser vista como uma comunicação integrado, na qual os profissionais multidisciplinares trabalham buscando um único objectivo que é contribuir para a manutenção de boa imagem e solidificação da reputação da empresa.

Assim de acordo com os dados expostos podemos afirmar que cada gabinete ou seja cada chefe tem seu modo de relacionamento com os seus colaboradores, dentro da mesma instituição. Nem sempre a característica que a chefe máxima da organização apresenta, é igualmente aos dos diferentes gabinetes dentro da mesma. Pode existir satisfação no relacionamento em geral com a chefia, mas em particularidade nos gabinetes pode existir outro tipo de relacionamento, o que causa uma percepção diferenciada nos subordinados.

Quadro 17 – Resumo dos resultados da investigação

Indicadores	Resultados	Estado
Elogios pelo trabalho realizado	Não concorda nem discorda Concorda em parcialidade Discorda em absoluto (ambas com 30%)	Satisfação moderada
Permanência do colaborador na instituição	Concorda em absoluto	Satisfeito
Participação dos colaboradores nas decisões para a instituição	Discorda em absoluto	Insatisfeito
Oportunidade/ liberdade de expressão	Concorda em parcialidade	Satisfação moderada
Caracterização do chefe (<u>comunicador</u>)	Concorda em absoluto	Satisfeito
Situação que podem deixar ou não um colaborador satisfeito no seu ambiente de trabalho (<u>receber elogios pelo trabalho realizado</u>)	Concordam em absoluto	Satisfeito

Após análise dos dados em particularidades, construímos um quadro resumo que podemos contemplar claramente o resultado da pesquisa. O quadro revela uma situação confortável para a Instituição analisada. Dos factores avaliados nessa instituição, os que foram consideradas mais pertinentes para a nossa análise, a maioria foi categorizada como em situação de satisfação.

Desses indicadores, aqueles que pertencem ao relacionamento com o chefe, foram a maioria percebida como satisfatória.

Ao se olhar mais de perto para os factores avaliados como insatisfatórios, percebe-se que eles não têm muito a ver com a política da gestão da organização. Isso na medida em que de acordo com os dados da pesquisa estivemos a realçar que a maioria dos colaboradores da instituição não participa nas decisões tomadas pela instituição mas tem a possibilidade de manifestar seus sentimentos individuais

Conclusão

Em virtude dos factos mencionados até aqui podemos assim descrever as conclusões desse estudo.

No que respeita ao primeiro grande objectivo que é verificar o nível de satisfação dos colaboradores internos dos Correios de Cabo Verde, relativamente aos factores que influenciam o relacionamento chefe-subordinado, podemos concluir que os colaboradores dessa instituição de uma forma geral encontram-se satisfeitos no seu ambiente de trabalho tendo em conta os indicadores que utilizamos para medir a mesma. Isso porque a maioria das questões teve uma resposta positiva e satisfatória, realçando a oportunidade e liberdade de expressão, permanência do colaborador na instituição, as características do chefe como sendo comunicador e sobretudo os elogios que recebem pelo trabalho realizado.

De uma forma geral, recorrendo à teoria de dois factores de Herzberg, os factores higiénicos estão intimamente ligados a satisfação no trabalho. Quando esses factores são óptimas a insatisfação não é vista nos colaboradores.

Somos levados a acreditar que ouvir activamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços, dando-lhes oportunidades, é uma possibilidade de motivar e influenciar os colaboradores que contribuem da melhor forma com os objectivos do grupo ou da organização.

A respeito do segundo objectivo que é entender se a satisfação influencia no processo de execução das tarefas e de que forma influencia no desempenho das actividades laborais dos colaboradores, no que concerne à hierarquização, ou seja, a relação chefe - colaborador, por exemplo, esta pode influenciar a produtividade dos colaboradores dessa instituição, pois os mesmos apresentaram-se satisfeitos com essa relação.

Isso leva-nos a concluir que a satisfação e a produtividade tem uma relação, ou seja, entendemos que os colaboradores satisfeitos no e com o seu local de trabalho é mais produtivo do que um colaborador que não está satisfeito com o seu trabalho. Quanto mais satisfeito o trabalhador estiver, mais produtivo ele será.

Segundo alguns estudos, os autores como Herzberg, Chiavenato, Carvalho Ferreira, evidenciaram a satisfação como sendo um factor de extrema importância para a produtividade da empresa. E, de acordo com os dados fornecidos pela organização estudada a produtividade da mesma se encontra no auge assim como os colaboradores encontram-se satisfeitos. A maioria dos colaboradores considera que tem oportunidades de expressar seus sentimentos. Ainda mais (os colaboradores da estação dos postais e departamento de recursos humanos), consideram o chefe como sendo democrático e comunicador.

No que concerne ao terceiro objectivo: factores que podem deixar os colaboradores ou não satisfeitos no trabalho, chegamos a conclusão de que receber elogios dos trabalhos realizados na instituição, foi o factor mais evidenciado pelos mesmos. Daí que podemos afirmar que quando esses colaboradores receberem mais elogios e *feedback* nas suas tarefas laborais, isso pode repercutir de alguma forma nas suas atitudes.

Referente ao quarto objectivo que é conhecer o tipo de liderança estabelecida para cada departamento, chegamos a conclusão que numa organização pode existir diversas formas, ou seja, características de liderança. Isso porque cada departamento possui um superior hierárquico e cada qual com a sua forma de exercer suas tarefas. Mesmo existindo normas padrões de relacionamento é evidenciado essa diferença.

A liderança acaba sendo influenciada não só pelas filosofias organizacionais mas também pelas características pessoais de cada ser humano. Analisando de uma forma geral, podemos ainda perceber que existe uma predominância do estilo de liderança democrática na organização, ou seja de acordo com Likert, o estilo trez a quatro, tendo em conta a característica associada ao superior hierárquico da instituição. Uma liderança voltada para as pessoas onde há participação dos liderados no processo decisório.

Uma vez que os líderes democráticos criam um ambiente em que os trabalhadores se sentem livres para inovar e criar novas ideias e partilhar essas realizações com os outros, a liderança é especialmente efectiva a criar conhecimento.

Sendo assim o relacionamento chefe-colaborador é considerado por Herzberg como sendo um factor intrínseco, ou seja, higiénico. O que nos leva a concluir que nos Correios de Cabo Verde o nível de insatisfação, no trabalho, é baixo na medida em que os indicadores utilizados para o medir essa variável (relacionamento chefe-

colaborador) revelam uma situação favorável, ou seja, os colaboradores afirmaram que estão satisfeitos com o relacionamento estabelecidos com os respectivos chefes.

Referente a nossa hipótese o fio condutor dessa pesquisa: “A satisfação dos colaboradores dos Correios de Cabo Verde pode estar directamente ligada a factores que envolvem ao relacionamento chefe -colaborador”, pela observação dos aspectos analisados até então, estamos em condição de afirmar que a nossa hipótese foi confirmada.

Mas é obvio que não queremos afirmar que somente o relacionamento chefe-colaborador é o factor determinante da satisfação no trabalho. Vários factores como já tinhas mencionados na nossa parte teórica, podem determinar a satisfação dos colaboradores numa organização.

Podemos ainda evidenciar que uma das tarefas prioritários do CCV, tem a ver com uma aposta forte no que toca a participação dos colaboradores nas decisões tomadas para a empresa, atribuindo-lhes uma parcela de responsabilidade pela qual obterão mais oportunidade de participar e dar suas opiniões. Assim estes obterão mais sentimentos de pertença, a fim de poderem com maior eficácia alcançarem os objectivos da organização.

Ao nosso ver hoje para uma organização acompanhar o ritmo do mercado económico e alcançar seus objectivos com maior eficácia, as chefias tem de ter um papel pró-activo e estejam preparados para serem potencial da mudança, desenvolvendo suas capacidades profissionais, incentivando e motivando os seus colaboradores, obterem um comportamento positivo no desenvolvimento integral da organização. A sua actuação tem um papel fundamental para desenvolver a motivação e a satisfação.

Caminhos para possíveis pesquisas

Se defendemos que a verdade absoluta não existe deixamos aqui um desafio para futuros estudos. O tempo passa, as situações mudam, e a sociedade evolui. O que hoje afirmamos, amanhã pode ser uma dúvida. Por esse motivo é possível que estudos futuros tenham uma visão diferente daquilo que nós apresentamos. Uma outra área que possa ser explorada é a baixa taxa de “*turnover*” verificada nos Correios de Cabo Verde, ou seja, a permanência considerada dos trabalhadores nessa instituição.

É possível ir mais além e trazer novos conhecimentos para a literatura. Assim, a obtenção de informações referente à satisfação no trabalho pode trazer auxílios para os cursos de preparação/capacitação profissional, no que diz respeito ao seu conteúdo, assim como o entendimento da função do colaborador na organização.

Limitações/ dificuldades com a pesquisa

Como sabemos, na vida académica assim como encontramos facilidades, também deparamos com obstáculos e nem sempre conseguimos realizar na íntegra os projectos, e isso não foi excepção no meu caso.

Para elaboração desse estudo, deparamos com algumas dificuldades, sobretudo na recolha de dados. Recorremos à análise de conteúdo para analisarmos os dados da produtividade da instituição e particularmente dos colaboradores. Tivemos algumas dificuldades na medida em que fomos limitados em divulgar informações referentes a essa questão. No entanto esses dados não foram esboçados no corpo do nosso trabalho por questões de confidencialidade. Seria uma forma de apresentar dados mais concisos.

Bibliografia

AGUIAR, Marcelo Antônio, (1999), *Motivação nas organizações; Análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias motivacionais aplicadas em organizações*, Dissertação de Mestrado (não publicada), Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

ALMEIDA, Victor, (2003), *Comunicação interna na empresa*, Lisboa, Areas Editora.

BECK, Ulrich, GIDDENS, Anthony, LASH, Scott, (1997), *Modernidade reflexiva: trabalho e estética na ordem social moderna*, Unesp, São Paulo.

BELL, Judite, (2004), *Como realizar um projecto de investigação*, Gradiva, Lisboa.

CARMO, Hermano, FERREIRA, Manuela, (1998), *Metodologia da investigação: Guia para auto aprendizagem*, Lisboa, Editora da Universidade Aberta.

CHIAVENATO, I., (1983), *Recursos Humanos*, Atlas, São Paulo.

CHIANENATO, I., (1993) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Makron, São Paulo.

CHIAVENATO, I. (2000) *Introdução à teoria geral da administração*, Campus, Rio de Janeiro.

CORREIA, José Alberto, (1999), *Autonomia da Escola em meio Rural: partilha e dependência com e da comunidade*, Afrontamento, Porto.

ELLICKSON, Mark C., LOGSDON, Kay, Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 2001, p. 173-84.

FERNANDES, Eda Conte, (1996), *Qualidade de vida no trabalho; como medir para melhorar*, Casa da Qualidade, Salvador.

FERREIRA, J.M. Carvalho e tal. (2001) *Manual de Psicologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.

GIL, António Carlos, (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, Atlas, São Paulo.

GIL, António Carlos, (1995), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 1995, acessado a 22 de Abril de 2007 <<http://www.Icmi.ufsc.br/~andrer/ref/bibliogr/pesq/pesq/.htm>>.

HERSEY, P., BLANCHARD, K.H, (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. Editora Pedagógica e Universitária, São Paulo.

HERZBERG, Frederick (1997), *Mais uma vez: como motivar os colaboradores?* In: VROOM, Victor (coord.), *Gestão de pessoas, não de pessoal*, Campus, Rio de Janeiro, p. 55-81.

KATZELL, Raymond A., THOMPSON, Donna E. Work motivation: theory and practice. In: KOLB, David A., OSLAND, Joyce S., RUBIN, Irwin M., (1995), *The organizational behavior reader*, Prentice Hall, New Jersey.

LAMAS, Estela Ribeiro, et al., (2001), *Contributos para uma Metodologia Científica mais Cuidada*, Instituto Piaget, Lisboa.

LAWLER III, Edward E., Foundations of job satisfaction, In: STAW, Barry M. (coord.), (1991), *Psychological dimensions of organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

LIMA, M. L., VALA, J., MONTEIRO, M. B., (1988), Os determinantes da satisfação organizacional – Confronto de modelos. *Análise Psicológica*.

LOCKE, E. A., (1976), The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally, Chicago.

LOUZEL, Pierre, (1971) Contrôle de gestion et budgets, disponível em <<http://www.malhatlantica.pt/lmn/definicaoempresa.htm> -consultada a 11-7-2008>.

MACHADO, Deolinda, (2006) *O Conceito “Trabalho”*, acessado a 12-7-2008 <http://www.solidariedade.pt/UserFiles/File/conceito-trabalho-dm.doc>.

NEUWBY, JoeAnn, *Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia*. Blacksburg-Virginia,(1999),<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-031899-164059/unrestricted/BIBLIO2.PDF>. acessado a 11-7-2008.

NUNES, PAULO, (2005), *Gestão de conceito organizacional*, disponível em: http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/03conc_organizacao.htm

PINA E CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., (2006), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Editora RH, Lisboa.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van, (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.

ROBBINS, Stephen P., (2002), *Comportamento organizacional*, Prentice Hall, São Paulo.

ROCHA, Simone Karla da, (1996), *Qualidade de Vida no Trabalho; estudo de uma empresa do sector têxtil de Santa Catarina*, Dissertação de Mestrado, (não publicada), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SHETH, Jagdish, MITTAL, Banwari, NEWMAN BRUCE I, (2001), *Comportamento do cliente; indo além do comportamento do consumidor*, Atlas, São Paulo.

SPECTOR, P., (1997), *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, Sage.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, J. R.; MASSARIK, F (1970) *Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento*, Atlas, São Paulo.

VROOM, Victor (1997) (coord.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, Campus.

WEISS, Howard M. (2002) Deconstructing job satisfaction; separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review.*, p. 173-94.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

ATENÇÃO: O preenchimento deste formulário é voluntário. Esteja seguro de que as suas respostas serão mantidas no anonimato e confidenciais. Por isso, esteja à vontade para responder a todas as perguntas que lhe digam respeito.

Identificação:

- A. Idade.....20 – 24 anos¹ 25 – 29 anos² 30-34 anos³ 35-39 anos⁴
40-44 anos⁵ .
- B. Morada....._____.
- C. Habilitações literárias....._____.
- D. Sexo.....Feminino¹ Masculino²
- E. Tempo de serviço....._____.
- F. Função ou cargo na empresa....._____.
- G. Estado civil....._____.
- H. Qual é a área ou gabinete a que pertences?....._____.
-

Escalas de Atitudes

Por favor, classifique as restantes frases com uma cruz, colocando a sua opinião.

Nesta grelha:

1 Significa que **concorda em absoluto**

2 Significa que **concorda parcialmente**

3 Significa que **não concorda nem discorda**

4 Significa que **discorda em parte**

5 Significa que **discorda em absoluto**

Se necessitar corrigir a sua classificação errada, assinale com um círculo e assinale novamente a classificação correcta com uma cruz.

1. O relacionamento com os colegas de trabalho é muito positivo.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. Os gestores desta organização têm comportamento totalmente inadequado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. Você recebe elogios do seu trabalho realizado?.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Satisfação laboral, estudo de caso - correios de Cabo Verde

4. Ficaria muito satisfeito se permanecesse, para sempre, nesta organização..... 1 2 3 4 5
5. Os gestores desta organização têm comportamento totalmente inadequado..... 1 2 3 4 5
6. Você sente satisfeito no seu local de trabalho?..... 1 2 3 4 5
7. Costumas pensar em deixar de trabalhar nessa empresa?..... 1 2 3 4 5
8. O salário que recebe pelo serviço agrada-te?..... 1 2 3 4 5
9. Costumas participar de alguma decisão importante que já foi tomada para a empresa?..... 1 2 3 4 5
10. O seu chefe lhe dá oportunidades de expor os seus sentimentos individuais.... 1 2 3 4 5
11. Gostas do seu ambiente laboral?..... 1 2 3 4 5
12. Costumas pensar em deixar de trabalhar nessa empresa?..... 1 2 3 4 5
13. O relacionamento com os seus colegas de trabalho decorre com toda a normalidade..... 1 2 3 4 5
14. Gostas da função que desempenha nessa empresa..... 1 2 3 4 5
15. A empresa apresenta boas políticas para a promoção no trabalho?..... 1 2 3 4 5
16. Quais dessas opções te faz sentir satisfeito no seu trabalho?
- Participar sempre nas decisões tomadas..... 1 2 3 4 5
- Receber elogios do chefe sobre o meu trabalho..... 1 2 3 4 5
- Ter oportunidades de expor as minhas ideias..... 1 2 3 4 5
- Relacionar bem com o meu chefe..... 1 2 3 4 5
- Receber um bom salário..... 1 2 3 4 5
- Ter boas condições de trabalho..... 1 2 3 4 5
17. Se hoje houver uma votação para eleger o gerente (seu chefe), você faria o seguinte:
- Reeleger a mesma pessoa..... 1 2 3 4 5
- Colocaria uma outra pessoa..... 1 2 3 4 5
- Não escolhia ninguém..... 1 2 3 4 5
18. Como classificarias essas palavras para caracterizar o gerente ou chefe da empresa?
- Comunicador..... 1 2 3 4 5
- Democrático..... 1 2 3 4 5

Fechado consigo.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Se receberes uma proposta para trabalhar numa outra empresa com mais condição salarial, aceitarias?.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Existem outros factores pelos quais te faria sentir satisfeito no seu trabalho?..... Não¹ Sim²

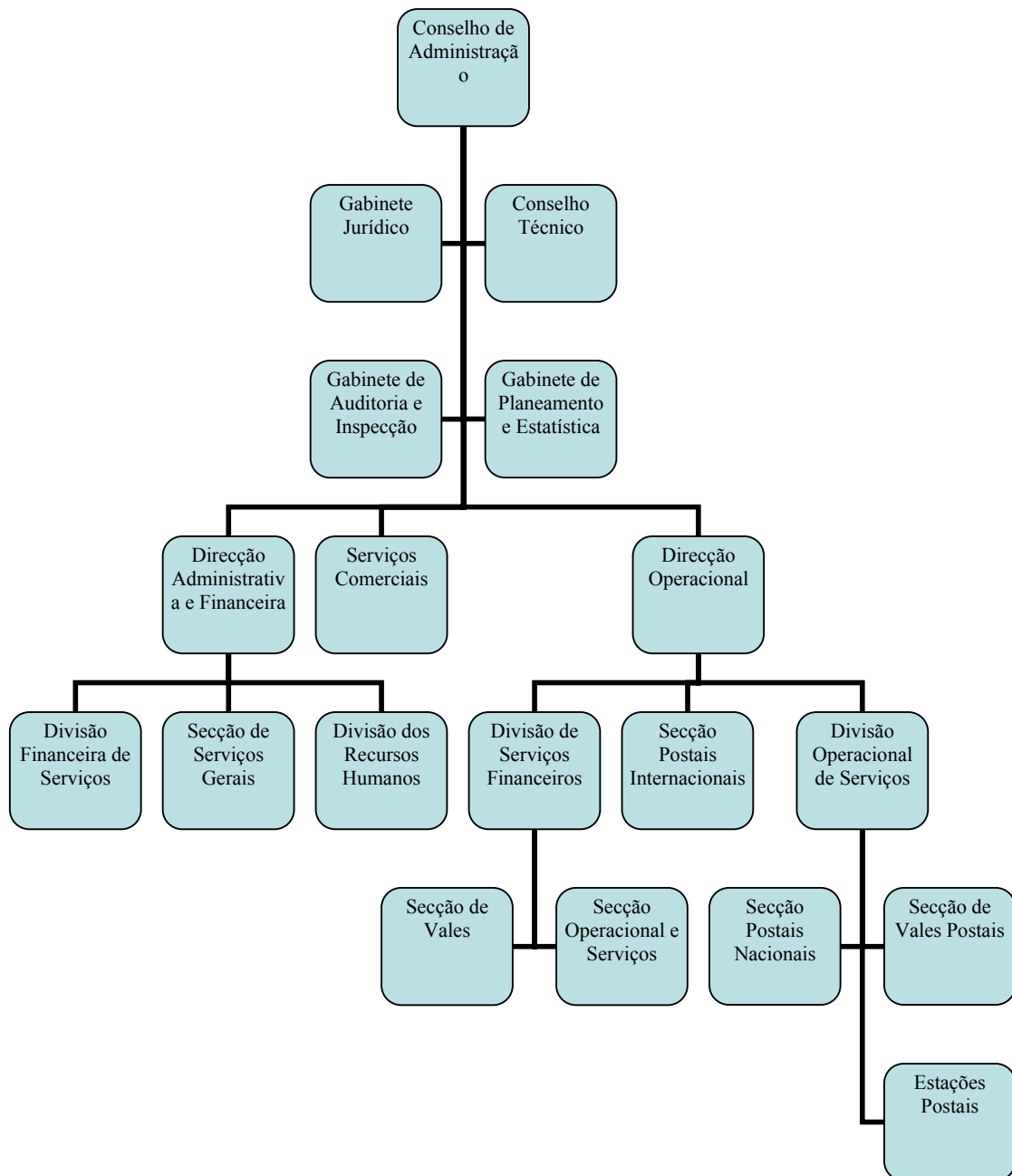
Se sim aponta-os:

21. A empresa não apresenta boas políticas para a promoção no trabalho?.....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Obrigada, pela colaboração.

Anexo 2 – Estrutura orgânica dos Correios de Cabo Verde⁴



⁴ Fonte: Gabinete de Planeamento e Estatísticas dos Correios

Anexo 3 – Glossário

Empresa – conjunto humano formalizado com vista assegurar cooperação e coordenação dos seus membros no cumprimento de determinado fins.

Trabalho – é realização de tarefas que inclui esforço físico e mental, a fim de produzir bem e serviço para satisfazer necessidades humanas. É a base do sistema económico em todas as culturas.

Por “**trabalho justo**” entende-se, geralmente, “salário justo”. O salário para ser justo implica ser calculado de forma a permitir uma vida digna para o/a colaborador/a e sua família.

Quando se refere “**trabalho digno**”, significa que se fala de “condições de trabalho”. Trabalhar sem quaisquer constrangimentos, nem discriminações, em razão do sexo, da etnia ou de qualquer minoria. Significa também o exercício pleno da liberdade cívica, como poder reunir-se em associações, sem que daí decorram quaisquer prejuízos para quem nelas participe. Implica ainda protecção da saúde, acesso à segurança social, estabilidade de emprego, um horário e um ritmo de trabalho que permita ao colaborador e à colaboradora sentir-se bem e planificar a sua vida.

O “**trabalho reconhecido**” significa que quem trabalha deve poder fazer a experiência de sentir que o seu trabalho é reconhecido e valorizado. Isto é válido não só para o trabalho remunerado, mas também para as numerosas actividades não remuneradas – tradicionalmente assumidas pelas mulheres – tais como tarefas domésticas, prestação de cuidados a crianças, pessoas portadoras de deficiência, pessoas idosas, atendimento a situações de dependência transitória ou prolongada e variadíssimas actividades cívicas e de voluntariado.

Organização – Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja

individualmente mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

Desta definição de organização convém reter alguns conceitos fundamentais para a sua adequada compreensão, nomeadamente:

1. Actuação coordenada: para que exista uma organização, não basta que um conjunto de pessoas actue com vista a atingir um objectivo comum; é necessário também que essas pessoas se organizem, ou seja, que desenvolvam as suas actividades de forma coordenada e controlada para atingir determinados resultados. Esta coordenação e controlo é geralmente efectuada por um líder mas encontram-se muitas vezes organizações em que estas tarefas são efectuadas por todos os membros em conjunto através, por exemplo, de um órgão colegial.

2. Recursos: representam todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas actividades. Nestes recursos incluem-se os recursos humanos, os recursos materiais e tecnológicos, os recursos financeiros, a imagem de mercado e credibilidade perante o exterior.

3. Afectação eficaz: os recursos organizacionais descritos no ponto anterior são, por definição, escassos, daí que a sua alocação deve ser efectuada eficazmente em que a probabilidade de atingir os objectivos predefinidos seja a maior possível. É daqui que surge a principal justificação para a necessidade da gestão nas organizações.

4. Objectivos: representam as metas ou resultados organizacionais pretendidos e a obter no futuro ou por outras palavras o propósito que justifica toda a actividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização. Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus objectivos, mas também definir as medidas e formas de actuação e de alocação de recursos que se pensam mais adequadas para os atingir.

5. Contexto: representa toda a envolvente externa da organização que, de forma directa ou indirecta, influencia a sua actuação e o seu desempenho. Nesta envolvente externa inclui-se o contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal, e ainda um conjunto de elementos que actuam mais próximo e directamente com a

organização, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais, a comunicação social, entre outros.

Turnover – ou Rotatividade em Recursos Humanos, refere-se a relação entre admissões e demissões ou taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais.