

Research paper

## **A eficiência individual dos colaboradores e performance organizacional – um estudo quantitativo**

*Submitted in 19, April 2016*

*Accepted in 23, March 2017*

*Evaluated by a double blind review system*

**MANUEL SOUSA PEREIRA<sup>1</sup>,  
ANTÓNIO CARDOSO<sup>2</sup>, FREDERICO GUILHERME D'OREY<sup>3</sup>**

### **Resumo**

**Objetivo:** Este artigo parte da necessidade de compreender a gestão da comunicação nas pequenas e médias empresas ao nível das dinâmicas pessoal e empresarial, do desempenho empresarial, da reputação pessoal, da proatividade e dinâmica empresarial, da organização aprendente e da motivação e liderança pessoal.

**Metodologia:** Após a revisão da literatura, desenvolveu-se um estudo exploratório, com design descritivo (Malhotra, 2005) recorrendo ao questionário como instrumento de recolha de informação. O instrumento de pesquisa foi alvo de um pré-teste antes de ser administrado (Hill & Hill, 2002).

**Resultados:** No que concerne à satisfação dos funcionários podemos verificar que o aspeto mais relevante foi as condições laborais dos colaboradores, já como objetivos prioritários foram indicados, a melhoria das relações laborais, a melhoria das relações interpessoais e a melhoria da imagem da organização ou empresa. No que concerne à reputação verificamos que a qualidade dos produtos e serviços, a qualidade da gestão e liderança e a imagem de marca foram as respostas mais observadas.

**Limitações da investigação:** A utilização de uma única fonte de recolha de informação junto dos responsáveis pela gestão da comunicação nas organizações através de inquérito por questionário, limitando a dialética de compreensão global das suas opiniões sobre o tema.

**Implicações práticas:** Em termos práticos e operacionais permite compreender a dinâmica da eficiência individual dos colaboradores na performance organizacional e sistematizar considerações relevantes sobre esta temática.

**Originalidade e valor:** O seu principal contributo e valor consiste em analisar e compreender de forma mais eficiente a atitude dos gestores face à satisfação, atitude, envolvimento e comprometimento dos colaboradores e a sua relevância na performance e reputação organizacional. Os dados obtidos permitiram aferir também que os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliados à capacidade de gerar ação numa realidade organizacional cada vez mais exigente e competitiva.

**Palavras-chave:** Eficiência empresarial; Gestão da comunicação; liderança pessoal.

---

<sup>1</sup> Escola Superior de Ciências Empresariais-IPVC. E-mail: msousa.manuel@gmail.com.

<sup>2</sup> Universidade Fernando Pessoa. E-mail: ajcaro@ufp.edu.pt.

<sup>3</sup> Universidade Portucalense. E-mail: frederico@uportu.pt.

## 1. Introdução

A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender a gestão da comunicação nas pequenas e médias empresas ao nível das dinâmicas pessoal e empresarial, do desempenho empresarial, da reputação pessoal, da proatividade e dinâmica empresarial, da organização aprendente e da motivação e liderança pessoal.

A liderança e o sucesso empresariais serão abordados ao nível da comunicação e liderança pessoal, da estratégia e inovação, da eficácia empresarial, da proatividade e dinâmica empresariais, do pensamento estratégico, da performance empresarial e organização aprendente. Abordaremos ainda neste ponto a estratégia e a mudança organizacional, a motivação e as necessidades individuais e empresariais no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades, do desempenho dos colaboradores e da sua motivação e melhoria contínua do sucesso empresarial.

Procuramos estudar também a atitude dos gestores face à orientação para o mercado, os comportamentos da organização, as atitudes e retenção do pessoal, a satisfação dos clientes, satisfação dos empregados, comprometimento, envolvimento, reputação e performance empresarial, a recomendação, os indicadores empresariais e grau de satisfação em trabalhar nas organizações

## 2. Motivação e necessidades individuais e empresariais

Entende-se por motivação a ação, esforço, o desempenho acrescido ou suplementar de uma pessoa ou uma equipa, de acordo com as suas habilidades e competências tendo em conta os objetivos e necessidades de uma organização.

Sendo a motivação dos colaboradores uma tarefa complexa, pois, a forma mais assertiva de motivar alguém é ajudar, apoiar individualmente e coletivamente os colaboradores a revelarem e direcionarem as suas habilidades e competências individuais reconhecendo os seus esforços e contribuindo para a satisfação pessoal de acordo com a visão da organização.

As principais etapas da motivação são genericamente: a existência de necessidades insatisfeitas, tensões e impulsos próprios dessa insatisfação, procura de soluções comportamentais para satisfazer essas necessidades e a redução dessa tensão com a resolução do problema ou preocupação.

Sobre a temática da motivação, Robbins (2009, p. 266) afirma que:

“Hemos definido la motivación como la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, a condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal. En términos menos académicos, la motivación es una función que tiene tres elementos fundamentales: el esfuerzo, las metas de la organización, y las necesidades. Si bien la motivación en general se refiere a un esfuerzo dirigido hacia cualquier meta, en caso se enfoca en las metas de la organización puesto que nuestro punto focal es el comportamiento laboral.”

A motivação consiste, nas palavras do autor, na vontade para realizar grandes esforços para realizar as metas da organização, bem como, dessa forma satisfazer as necessidades pessoais de cada colaborador e construir uma dinâmica de crescimento individual e coletivo procurando de forma contínua, o sucesso da organização.

Podemos verificar que alguns fatores que motivam os colaboradores são: o reconhecimento, o gosto pelo trabalho que executa, o grau de envolvimento, a compensação económica, a perspectiva de crescimento e evolução na organização, a

confiança em si depositada e a aceitação das suas ações ou iniciativas no desempenho da sua atividade enquanto profissional.

Relativamente aos fatores envolventes que proporcionam maior motivação dos colaboradores podemos referir: a cultura da empresa, a relação pessoal com os outros colaboradores, as condições de trabalho, a relação com os responsáveis, o reconhecimento pelos seus pares e pela própria sociedade em que se insere, a segurança ou estabilidade do seu emprego e perspectivas para o seu futuro.

A pirâmide das necessidades de *Maslow* apresenta por ordem crescente e no formato piramidal as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Esta hierarquia de tem mais aplicabilidade nos países cuja preponderância é norte-americana. Por outro lado, em países com melhor qualidade de vida, a preponderância incide sobre as necessidades sociais e o ambiente amigável em toda a organização.

A teoria explicativa oferece uma verdadeira explicação para as questões da produtividade, sustentando que a motivação reside na tendência para agir de determinada forma e dependente da expectativa de que essa ação possa ser atrativa para o próprio indivíduo. Esta teoria tem como objetivo compreender e aceitar a ideia de que os colaboradores se sentem mais motivados quanto mais expectativas depositam da realização desse mesmo esforço, ou seja, a motivação e determinação dependem da expectativa criada, bem como, o que ele próprio espera receber desse mesmo esforço. Sobre esta teoria, Robbins (2011, p. 221),

“[...] oferece uma explicação poderosa para a produtividade, o absentismo e a rotatividade dos funcionários. Mas ela parte do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão, como vieses e informações incompletas, e isso acaba por restringir sua aplicabilidade. A teoria da explicativa tem seu valor porque as pessoas consideram os resultados esperados com relação a muitos comportamentos. Contudo, ela apenas explica o comportamento.”

No entender do autor, o trabalho estimula o fluxo, se os objetivos estiveram claros na mente dos colaboradores. O próprio trabalho e o reconhecimento das chefias estimulam a concentração e evita as distrações. Neste sentido, o resultado do trabalho dos colaboradores estimula o seu resultado, bem como, o seu desempenho.

Em síntese, podemos dizer que a motivação e necessidades individuais, é muito complexa pois, envolve fatores como: remunerações, prémios de produtividade, incentivos, entre outros, que sendo fatores extrínsecos podem ser incentivos a uma ação concertada para o aumento da produtividade numa organização, mas os aspetos de maior complexidade passam pela compreensão e aplicação da motivação intrínseca que deverá partir do foro interno de cada colaborador em contexto organizacional.

### *2.1 Desenvolvimento das Capacidades Individuais nas Empresas*

Sendo as organizações espaços de partilha e desenvolvimento de competências, os gestores devem fomentar a aprendizagem através da promoção da criatividade e inovação entre os colaboradores, incentivando o aperfeiçoamento da capacidade de escutar, de comunicar, de partilhar, de delegar, de gerir os conflitos, de negociação e de procurar encontrar entendimentos assertivos com todos os colaboradores.

As capacidades individuais são entendidas como qualidades relacionadas com o desempenho de determinadas tarefas ou habilidades. Por outras palavras, são as características físicas e intelectuais para desempenhar ações ou atividades mentais tais como: reflexões, raciocínios e resolução de problemas. De facto, todos os seres humanos são todos diferentes e tem debilidades e pontos fortes que podem potenciar.

Para melhor compreender o significado de habilidade de um indivíduo, Robbins (2010, p. 46) afirma que:

“O que significa *habilidade*? Da maneira como utilizaremos o termo habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer, como jogar futebol, tocar piano, dançar, falar em público e fazer cálculos matemáticos. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois grupos de fatores: as habilidades intelectuais e as físicas.”

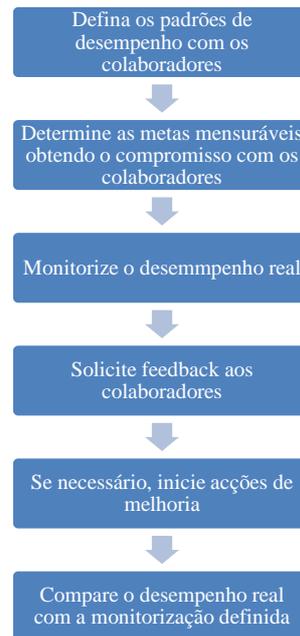
Segundo o autor, e como já foi referenciado, o termo habilidade entende-se como capacidade para desenvolver tarefas, funções quer físicas quer mentais. Neste sentido, as dimensões das habilidades intelectuais são: aptidão numérica, a compreensão verbal, a rapidez de perceção, raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, visualização espacial e a memória.

As habilidades e as atitudes e nesta medida adquire-se na escola, nos livros, na experiência prática do quotidiano, a habilidade é o saber fazer, é a capacidade de praticar e aplicar os conhecimentos. Por atitude pode-se entender como o querer fazer, colocando em ação os três saberes: *saber saber, saber ser e querer fazer*. Podemos assim, depreender que mais importante do que ter conhecimentos, é fundamental aplicá-los na prática e, acima de tudo, ter uma vontade ou determinação contínua querer fazendo.

Para fazer a diferença é fundamental construir um hábito, seguindo um desejo íntimo, que, segundo Covey (2005, p. 7) assume a seguinte interpretação:

“O hábito de seguir o desejo íntimo de fazer a diferença, de sentir que se é tido em consideração, de exercer influência sobre as pessoas e causas que para nós têm um particular significado, começa invariavelmente por um paradigma mental ou ATITUDE, que é também uma escolha – a escolha de fazer ouvir a *voz da influência*.”

Segundo Covey (2005) o hábito de seguir o desejo interior de fazer a diferença, de sentir que se é tido em estima e consideração e de exercer a influência sobre os outros é fundamental para que as coisas mudem em consonância com o que cada pessoa pretende transformar e gerar ação nos outros. Nesta medida, a atitude sendo a capacidade de influenciar os outros, é preciso, em primeiro lugar, ser íntegro e confiável para seguidamente conquistar a simpatia e respeito dos outros e, por último, ser persuasivo e congruente nas ideias e nas ações.

**Figura 1 - O Processo de Avaliação**

Adaptado de Robbins (2001, p. 199).

Na perspectiva do autor, o processo de avaliação de desempenho assenta na definição de padrões de desempenho, determinação das metas, monitorização do desempenho, solicitação de *feedback* incluindo ações de melhoria se necessário e, por fim, comparar o desempenho real com o definido previamente.

Os principais desafios da atualidade devem consolidar-se no reconhecimento do potencial de cada colaborador como o recurso mais importante de qualquer organização.

Nessa medida, é necessário envolver e comprometer as pessoas, incentivar a formação contínua e o desenvolvimento de novas competências de acordo com as expectativas dos *stakeholders*, criar e manter todos os esforços por manter uma cultura organizacional coerente e concentrar todos os esforços no público consumidor, através da monitorização e avaliação da sua aceitação ou satisfação constantes.

No que diz respeito aos propósitos de avaliação de desempenho, os autores Robbins, Judde & Sobral (2010, p. 545) indicam que;

“A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos. Um deles é ajudar os dirigentes a tomar diversas *decisões de recursos humanos*, como promoções, transferências e demissões. As avaliações também ajudam as organizações a *identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento*. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. Finalmente, elas *forneem* feedback aos funcionários sobre como a organização vê seu trabalho e são usadas como base para a *alocação de recompensas*, incluindo o aumento salarial.”

Nas palavras do autor, a avaliação de desempenho serve para tomar decisões ao nível da gestão de recursos humanos, identificar necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional e fornecem a perspectiva da própria organização sobre o desempenho dos

colaboradores. Podemos verificar que resumidamente servem para dar feedback, treinar e preparar os colaboradores e decidir sobre o seu futuro na própria organização.

Na atualidade podemos verificar que os aspetos mais valorizados na avaliação dos desempenhos dos colaboradores têm como aspetos mais relevantes o eficiente desempenho da tarefa, onde se incluem a responsabilidade no desempenho do seu trabalho e a contribuição para um ambiente amigável e empático face aos colegas de trabalho e à organização no seu todo. Daí, que não chega ser competente e profissional no desempenho da sua função, mas é deveras importante a contribuição de cada uma para a cidadania, o envolvimento e o bom ambiente de trabalho.

Na perspetiva dos seguintes autores Nelo, Francischetto, Souza & Mahado (2010, p. 5) o ambiente atual das organizações;

“Essa visão só será completa se, além do social, for considerado o homem como um ser político (Moretti, 2003).

O ambiente é multivariado e complexo, as organizações vivem em um mundo humano social, político e económico, em constante mudança. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma organização, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral, comum a todas as organizações, e o ambiente da tarefa, que é o ambiente específico de cada organização (Chiavenato, 2004, p. 55).

Podemos verificar que segundo os autores, a forma para melhor compreender o ambiente complexo das organizações consiste em decompô-lo em ambiente geral e comum a todas as organizações e o ambiente da tarefa que é particular e específico a cada uma em particular.

Para além deste aspeto, o sucesso no desempenho pessoal nas organizações depende do compromisso que cada colaborador tiver face aos desafios e interesses pessoais, bem como, da congruência com os objetivos e interesses da própria organização.

Podemos afirmar que o grau de eficiência e desempenho das tarefas específicas de uma organização dependem do estado emocional, nível de motivação dos colaboradores e fundamentalmente do comprometimento e identificação com os valores, princípios, cultura organizacional da organização.

Não havendo uma única monitorização “certa” para melhorar ou otimizar o desempenho, pois são muitos e variados os fatores que determinam o desempenho profissional, podemos enumerar a definição de objetivos por parte dos líderes da empresa, bem como, a definição de um acordo sobre os respetivos padrões de desempenho, monitorização constante, correção dos desvios e/ou elogios quando apropriados são algumas das ações levadas a cabo na avaliação de desempenho.

## *2.2 Desempenho dos Colaboradores ao Serviço da Empresa*

A vantagem competitiva nos dias de hoje caracteriza-se, não só pela performance financeira, tecnológica ou digital, mas fundamentalmente, pelas pessoas que incorporam a organização, através do desenvolvimento responsável e empreendedora na realização das diferentes tarefas que incorporam a inovação tecnológica, capacidade de trabalhar em parceria, flexibilidade, o conhecimento da missão e dos objetivos da própria organização.

O papel do gestor deve passar por implementar uma visão sistémica e global a todos os colaboradores, fomentar o trabalho em equipa, proporcionar um bom ambiente de trabalho, gerir expectativas, incentivar a iniciativa e a criatividade, facilitar a

comunicação e a liderança individual tendo propósito a construção de uma cultura da organização rumo à excelência.

Os principais desafios da atualidade devem consolidar-se no reconhecimento do potencial de cada colaborador como o recurso mais importante de qualquer organização.

Nessa medida, é necessário envolver e comprometer as pessoas, incentivar a formação contínua e o desenvolvimento de novas competências de acordo com as expectativas dos *stakeholders*, criar e manter todos os esforços por manter uma cultura organizacional coerente e concentrar todos os esforços no público consumidor, através da monitorização e avaliação da sua aceitação ou satisfação constantes.

Segundo Nelo *et al* (2010, p. 5) o ambiente atual das organizações é complexo e com várias facetas. “Essa visão só será completa se, além do social, for considerado o homem como um ser político Moretti, (2003). O ambiente é multivariado e complexo, as organizações estão integradas num ecossistema humano social, político e económico, em constante mudança e evolução. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma organização, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral, comum a todas as organizações, e o ambiente da tarefa, que é o ambiente específico de cada organização (Chiavenato, 2004, p. 55).

Podemos verificar que, segundo os autores, a forma para melhor compreender o ambiente complexo das organizações consiste em decompô-lo em ambiente geral e comum a todas as organizações e o ambiente da tarefa que é particular e específico a cada uma em particular.

Para além deste aspeto, o sucesso no desempenho pessoal nas organizações depende do compromisso que cada colaborador tiver face aos desafios e interesses pessoais, bem como, da congruência com os objetivos e interesses da própria organização.

Em síntese, o grau de eficiência e desempenho das tarefas específicas de uma organização dependem do estado emocional, nível de motivação dos colaboradores e, fundamentalmente, do comprometimento e identificação com os valores, princípios e cultura organizacional da instituição.

### *2.3 Motivação e Melhoria Contínua do Sucesso Empresarial*

Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional. Neste sentido, sendo o homem, um ser social, vai reagindo ou agindo ativamente nos contextos onde se encontra inserido de acordo com os sentimentos, valores, princípios, circunstâncias, crenças, procurando obter a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, pertença, de consideração e estima, de reconhecimento e realização pessoal.

Para Maxwell (2007, p. 393),

“É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem os seus motivadores mais profundos”. O processo continua quando faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescer e atingir o seu potencial. Deve fazer o possível para ver as capacidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas capacidades.”

Segundo o autor, a forma mais eficiente de motivar alguém é ajudá-lo a orientar, a revelar e a direcionar as suas energias e forças, bem como, todo o seu potencial de crescimento,

tendo sempre em conta as suas habilidades e fundamentalmente ajudar desenvolver essas mesmas capacidades sempre na procura constante da melhoria contínua.

O grande desafio atual das organizações consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos, perceções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como: a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfação, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos *stakeholders* e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguirem e dinamizarem em torno do todo coletivo.

“Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), motivar os funcionários para que exerçam suas atividades com níveis altos de desempenho, vem sendo o objetivo primário de todas as organizações, entretanto que se busca saber, é como o avanço tecnológico pode ser utilizado como fator motivacional para atingir tais metas. O campo do comportamento Organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para alcançar resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas.”

Para estes autores, motivar funcionários tem sido o objetivo constante de todas as organizações, bem como, compreender como perceber o papel da tecnologia como fator impulsionador dessa mesma motivação para atingir os objetivos organizacionais.

Trata-se, nesta medida, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organizações poderão utilizar e implementar ações ou instrumentos de apoio à motivação dos colaboradores, utilizando as tecnologias atuais, com impactos positivos na performance organizacional.

Sobre a distribuição equitativa de recompensas, Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 221) indicam que as

“Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo o mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho).”

Nesta perspetiva, a distribuição equitativa das recompensas, ou seja, compensar mais para quem melhor desempenho demonstra é um dos fatores que as pessoas preferem tanto nas organizações de pendor individualista, quer nas organizações de carácter coletivista.

Os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria, compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da organização, sendo também corresponsáveis por todas as suas atividades e nesta medida, estando envolvidos, empenhados com todos os *stakeholders* proporcionam maior produtividade e bem-estar para toda a organização.

O envolvimento e a participação de todas as pessoas, bem como, a partilha de uma “energia coletiva” capaz de gerar ação constituindo o valor mais importante na medida em que só as pessoas podem dar corpo aos sonhos das organizações. Todavia, para que isso aconteça as pessoas precisam de honestidade e coragem para enfrentar as dificuldades individuais e organizacionais na busca constante do sucesso da organização.

Relativamente à gestão dos pensamentos pessoais, sua relação com próprio, bem como, a relação com o meio envolvente, Rubino (2001, p. 122) podemos verificar que;

“Quando você se concentrar em pensamentos fortalecedores, você atrairá pessoas alinhadas com esses pensamentos. Os relacionamentos refletem a nossa energia. Vemos nos outros as qualidades de que gostamos ou desgostamos em nós mesmos. Se você estiver atraindo pessoas com características de que gosta, dê uma olhadela em como estas qualidades aparecem em você. Torne-se a pessoa ideal que você quer atrair e sua energia atrairá energias similares.”

Podemos verificar que segundo o autor, que as relações pessoais e profissionais refletem a nossa energia, portanto vemos nos outros as qualidades que gostamos e atraímos pessoas com qualidades que também nós temos. Então facilmente compreendemos que em primeiro lugar temos que ser pessoas “ideias” para, dessa forma, atraímos mais facilmente, pessoas iguais a nós.

Neste sentido, cada pessoa, enquanto colaborador de uma organização faz parte de uma cultura e de uma dinâmica próprias e naturalmente vai projetar pensamentos e atitudes que devem ser de prosperidade, responsabilidade e energia positiva, para atrair essas mesmas qualidades a todos os *stakeholders* e comunidade envolvente.

### **3. Metodologia**

Tendo como objetivo central compreender e verificar na prática empresarial e organizacional relativamente às dinâmicas da motivação e necessidades individuais e empresariais, desenvolvimento das capacidades individuais nas empresas e o desempenho dos colaboradores ao serviço da empresa procuramos compreender a componente quantitativa relativamente aos aspetos, ideias e considerações vigentes nas organizações que nos dessem respostas às nossas hipóteses iniciais sobre esta matéria, através de um inquérito por questionário cujo objetivo se baseou na verificação da gestão da comunicação nas organizações e/ ou empresas captando as principais ideias, características e atitudes comunicacionais mais eficientes dos seus líderes ou gestores empresariais.

Em consonância com os objetivos do estudo desenvolveu-se um estudo exploratório, com design descritivo (Malhotra, 2005) recorrendo ao questionário como instrumento de recolha de informação. O instrumento de pesquisa foi alvo de um pré-teste antes de ser administrado (Hill & Hill, 2002).

Nessa perspetiva, os temas em análise (no questionário) incidiram sobre: a satisfação dos funcionários; relativamente à satisfação pessoal, condições laborais e ao grau de felicidade; comprometimento dos funcionários, no que concerne à recomendação, ambiente empresarial, relação laboral e reconhecimento, assim como, perspetivas de continuidade para o futuro; envolvimento relativo à satisfação pessoal, orgulho, perspetivas futuras e estímulo para o futuro; recomendação da empresa, dos produtos ou serviços; perspetivas de permanência na empresa e recomendação aos amigos e familiares; objetivos prioritários ao nível da gestão das reclamações e melhorias nas diversas perspetivas da performance empresarial; reputação e performance empresarial ao nível da qualidade, responsabilidade social, longevidade, notoriedade, imagem e evolução das vendas no mercado interno e internacional e por último o grau de satisfação global em trabalhar na organização.

O questionário foi enviado às organizações via e-mail, onde se explicava o enquadramento e os objetivos do estudo, garantindo-se o anonimato e confidencialidade dos dados.

O universo do estudo é constituído pelas empresas do Continente, PME (cujo NPS está compreendido entre 10 e 249) de todos os sectores de atividade económica, exceto aquelas que pertencem às áreas financeira e seguradora, sendo constituído por 44198 empresas (INE, 2011).

À partida desconhecíamos qual iria ser a taxa de adesão ao estudo, e, por consequência, a taxa de resposta. Fizemos todos os esforços ao nosso alcance com vista a maximizarmos a adesão e a consequente taxa de resposta ao estudo. Redigimos textos de e-mail para cada situação: o 1.º envio; o envio de insistência / recordatório, e o envio de incentivo à finalização do inquérito. A taxa de resposta bruta foi de 4,9% e a taxa de resposta líquida foi de 1,6%, pelo que a amostra final ficou constituída por 388 empresas.

Assim, no pressuposto de termos uma amostra probabilística, e considerando um intervalo de confiança de duas vezes o desvio padrão, ou seja, de 95,4%, temos a margem máxima de erro estatístico (P= 50%) de +/- 4,95 p.p.)

#### 4. Análise dos resultados

O tratamento estatístico dos dados provenientes da administração do instrumento anteriormente apresentado foi realizado com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 20.0 para *Windows*.

A exploração dos dados teve em consideração as dimensões identificadas no questionário (satisfação, comprometimento, envolvimento, Recomendação, Lealdade e Comunicação boca a boca, objetivos prioritários, Reputação e Performance Empresarial, e satisfação em trabalhar na organização), tendo-se recorrido à estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, média e desvio-padrão), dada a natureza exploratória da pesquisa (Hill & Hill, 2002).

##### 4.1 Satisfação dos Funcionários

Relativamente à satisfação dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

**Tabela 1 - Satisfação dos Funcionários**

Satisfação dos empregados	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Media	Desvio Padrão
Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham	0	0.0	9	2.3	85	21.9	179	46.1	108	27.8	4.01	0.78
Os funcionários têm boas condições laborais	0	0.0	15	3.9	53	13.7	240	61.9	77	19.8	3.98	0.70
Sinto-me feliz por fazer parte desta empresa	1	0.3	4	1.0	45	11.6	214	55.2	122	31.4	4.17	0.69

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à satisfação dos funcionários podemos verificar que a resposta que obteve uma maior percentagem de respostas na opção “concordo” foi: “os funcionários têm boas condições laborais” (61.9%; M=3.98; DP=0.70).

Perante a afirmação “os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham”, juntando as percentagens das opções “concordo e concordo totalmente” verificam-se as seguintes percentagens  $(66.1+27.8) = 73.9\%$ ; M=4.01; DP=0.78).

#### 4.2 Grau de Comprometimento dos Funcionários

Relativamente à satisfação dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

**Tabela 2 - Comprometimento dos Funcionários**

Comprometimento	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Media	Desvio Padrão
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores	0	0.0	1	0.3	30	7.7	230	59.3	123	31.7	4.24	0.59
A empresa em que atuo é um dos melhores lugares para se trabalhar	1	0.3	23	5.9	110	28.4	178	45.9	69	17.8	3.76	0.83
Há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim	1	0.03	28	7.2	78	20.1	208	53.6	66	17.0	3.81	0.81
Pretendo ficar na empresa, pelo menos, nos próximos dois anos	1	0.3	8	2.1	45	11.6	198	51.0	129	33.2	4.17	0.73

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao comprometimento podemos verificar que a resposta com mais percentagem de respostas “concordo e concordo totalmente” foi: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores”  $(59.3+31.7 = 91.0\%$ ; M=4.24; DP=0.59).

Na mesma linha temos: “há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim”  $(53.6+17.0 = 70.6\%$ ; M=4.17; DP=0.73).

#### 4.3 Envolvimento dos Colaboradores

Os dados relativos ao envolvimento dos colaboradores surgem apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 3 - Envolvimento dos Colaboradores**

Envolvimento	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Media	Desvio Padrão
Estou satisfeito com o meu actual emprego	2	0.5	16	4.1	42	10.8	212	54.6	113	29.1	4.09	0.78
Sinto orgulho em falar com os outros sobre a minha empresa	1	0.3	9	2.3	40	10.3	205	52.8	130	33.5	4.18	0.73
O meu trabalho é algo que realmente quero	1	0.3	9	2.3	34	8.8	216	55.7	123	31.7	4.18	0.71

fazer e não somente um meio de ganhar a vida												
Eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho	2	0.5	13	3.4	33	8.5	216	55.7	121	31.2	4.15	0.75

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores verificamos que as respostas mais votadas foram: “o meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida” (55.7%; M=4.18; DP=0.71) “e eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho” (55.7%; M=4.15; DP=0.75).

#### 4.4 Recomendação, Lealdade e Comunicação boca a boca

**Tabela 4 - Recomendação / lealdade/ comunicação boca a boca**

Recomendação/Lealdade/ comunicação boca a boca	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Media	Desvio Padrão
Recomendo esta empresa a amigos e familiares	1	0.3	5	1.3	48	12.4	183	47.2	144	37.2	4.22	0.73
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores	0	0.0	1	0.3	39	10.1	199	51.3	145	37.4	4.27	0.65
Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos	1	0.3	11	2.8	43	11.1	194	50.0	134	34.5	4.17	0.76
Converso sobre a empresa a amigos e familiares	0	0.0	2	0.5	51	13.1	199	51.3	133	34.3	4.20	0.68

Fonte: Elaboração própria.

Sobre a recomendação/lealdade/comunicação boca a boca as respostas que obtiveram igual número de respostas foram: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores” (51.3%; M=4.27; DP=0.73) e “converso sobre a empresa a amigos e familiares” (51.3%; M=4.20; DP=0.68).

#### 4.5 Objetivos Prioritários

Na sua opinião, tendo em conta os objetivos prioritários indicadas abaixo, quais seriam aqueles que seriam relevantes na sua empresa.

**Tabela 5 - Objetivos Prioritários**

Objectivos prioritários	Muito irrelevantes		Irrelevantes		Nem relevantes nem irrelevantes		Relevantes		Muito relevantes		Media	Desvio Padrão
Diminuição do nº de reclamações	12	3.1	26	6.7	56	14.4	130	33.5	153	39.4	4.02	1.06
Melhoria de processos produtivos	4	1.0	19	4.9	35	9.0	182	46.9	140	36.1	4.14	0.86
Aumento da produtividade	2	0.5	10	2.6	40	10.3	170	43.8	161	41.5	4.25	0.79
Melhoria da imagem da empresa	5	1.3	10	2.6	41	10.6	204	52.6	121	31.2	4.12	0.80

Diminuição de acidentes de trabalho	47	12.1	36	9.3	76	19.6	95	24.5	119	30.7	3.54	1.36
Melhoria de relações laborais	12	3.1	32	8.2	61	15.7	161	41.5	114	29.4	3.88	1.03
Melhoria das relações interpessoais	7	1.8	32	8.2	46	11.9	191	49.2	106	27.3	3.93	0.95
Melhoria do desempenho	5	1.3	22	5.7	32	8.2	189	48.7	135	34.8	4.11	0.88
Aumento da motivação/satisfação dos funcionários	8	2-1	18	4.6	41	10.6	159	41.0	159	39.7	4.14	0.94
Melhoria da adaptação a novas tarefas	5	1.3	17	4.4	48	12.4	196	50.5	113	29.1	4.04	0.85
Melhoria da qualidade do serviço	8	2.1	10	2.6	42	10.8	176	45.4	147	37.9	4.16	0.87
Melhoria de processos de comunicação	7	1.8	11	2.8	50	12.9	172	44.3	144	37.1	4.13	0.88

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne aos objetivos prioritários ou relevantes para as empresas, as respostas que obtiveram mais votação foram na opção “relevantes”: “melhoria da imagem da empresa” (52.6%; M=4.12; DP=0.80); “melhoria da adaptação a novas tarefas” (50.5%; M=4.04; DP=0.85) e “melhoria das relações interpessoais” (49.2%; M=3.93; DP=0.95).

Na opção “muito relevante” podemos verificar as respostas: “aumento da produtividade” (41.5%; M=4.25; DP=0.79); “aumento da motivação/satisfação dos funcionários” (39.7%; M=4.14; DP=0.94) e diminuição do nº de reclamações” (39.4%; M=4.02; DP=1.06).

É de salientar que a “diminuição de acidentes de trabalho” representa na opção “muito irrelevante” (12.1%; M=3.54; DP=1.56).

#### 4.6 Reputação e Performance empresarial

Como classifica a performance da empresa nos seguintes indicadores comparativamente à média das empresas do seu setor.

**Tabela 6 - Reputação e Performance Empresarial**

Reputação/ Performance Empresarial	Muito inferior à média		Inferior à média		Igual à média		Superior à média		Muito superior à média		Media	Desvio Padrão
Qualidade dos produtos e serviços	0	0.0	4	1.0	87	22.4	223	57.5	65	16.8	3.92	0.66
Qualidade da gestão / liderança	0	0.0	18	4.6	130	33.5	188	48.5	38	9.8	3.66	0.73
Qualidade dos colaboradores	0	0.0	13	3.4	129	33.2	199	51.3	38	9.8	3.69	0.70
Implementação no território nacional	7	1.8	48	12.4	170	43.8	123	31.7	25	6.4	3.30	0.85

Responsabilidade Social	1	0.3	48	12.4	195	50.3	110	28.4	21	5.4	3.27	0.76
Longevidade	2	0.5	24	6.2	129	33.2	174	44.8	47	12.1	3.64	0.80
Notoriedade	0	0.0	26	6.7	126	32.5	184	47.4	44	11.3	3.65	0.77
Imagem de marca	0	0.0	27	7.0	108	27.8	193	49.7	49	12.6	3.70	0.78
Quota de mercado	9	2.3	30	7.7	184	47.4	122	31.4	25	6.4	3.34	0.82
Volume de vendas	4	1.0	30	7.7	180	46.4	123	31.7	25	6.4	3.37	0.78
Presença global (mercado internacional)	41	10.6	85	21.9	105	27.1	91	23.5	17	4.4	2.88	1.09

Fonte: Elaboração Própria.

No que diz respeito à reputação/ performance empresarial podemos observar que as questões que obtiveram mais respostas na opção “superior à média” foram: “qualidade dos produtos e serviços” (57.5%; M=3.92; DP=0.66); “qualidade da gestão / liderança” (51.3%; M=3.69; DP=0.70) e “imagem de marca” (49.7%; M=3.70; DP=0.78).

Por outro lado, um dos aspetos a ressaltar é relativo à presença global (mercado internacional) que na opção “muito inferior à média” obteve: (21.9%; M=2.88; DP=1.09).

#### 4.7 Satisfação em Trabalhar na Organização

Qual o seu grau de satisfação em trabalhar nesta organização.

**Tabela 7 - Grau de Satisfação em Trabalhar na Organização**

Muito insatisfeito		Insatisfeito		Mais ou menos satisfeito		Satisfeito		Muito satisfeito		Media	Desvio Padrão
5	1.3	3	0.8	28	7.2	163	42.0	185	47.7	4.35	0.76

Fonte: Elaboração Própria.

Podemos verificar que relativamente à satisfação dos colaboradores nas empresas verificamos que a opção “satisfeito” acolheu (42.0%) das respostas e a opção “muito satisfeito” recaiu (47.7%; M=4.35; DP=0.76).

### 5. Conclusão

No que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais estas assentam na pró atividade pessoal ao nível da capacidade de comunicar, partilhar e fundamentalmente obter um feedback positivo dos interlocutores.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

Se o sucesso é algo idiossincrático, na medida em que depende dos objetivos das organizações deve ter-se em consideração a dimensão, a motivação e o empenho, assim como a cultura de cada organização. Já a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo que pode e deve ser coadjuvado pela equipa.

O papel do líder nas organizações é de extrema importância, na medida em que este deve inculcar confiança, ambição, atitude positiva, compreensão, gestão eficiente de expectativas através do exemplo e, essencialmente, da capacidade de inspirar e gerar novos líderes com criatividade, inovação e auto liderança, sem esquecer a visão coletiva da própria organização.

Relativamente à satisfação dos funcionários podemos verificar que o aspeto mais relevante foi as condições laborais dos colaboradores, já como objetivos prioritários foram indicados, a melhoria das relações laborais, a melhoria das relações interpessoais e a melhoria da imagem da organização ou empresa. No que concerne à reputação verificamos que a qualidade dos produtos e serviços, a qualidade da gestão e liderança e a imagem de marca foram as respostas mais observadas.

Em síntese, a motivação, envolvimento, comprometimento, recomendação e reputação são fatores fundamentais para facilitar a interatividade, a compreensão mútua e a potencial individual de forma contínua, procurando dinâmicas e sinergias capazes de inculcar um clima organizacional em harmonia constante com a visão estratégica da própria organização.

## Referências bibliográficas

- Barbieri, J.C., Vasconcelos, I.F.G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F.C. (2010). Inovação e sustentabilidade. *Revista de administração de empresas RAE*, 50, 146-154.
- Covey, S. R. (2005). *O 8º hábito: da eficiência à grandeza*. Lisboa: Ed. Dinalivro.
- Dantas, H.S., & Queiroz, F.C. (2011). Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Acedido junho 21, 2017, em [http://www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra\\_e\\_ciencia/article/view/55/49](http://www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra_e_ciencia/article/view/55/49).
- Dolan, S. L. & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores: um guia organizacional para viver, estar vivo e ter qualidade de vida no mundo global do séc. XXI*. Porto: Ed. BioRumo.
- González, B. & Atencio, E., (2010). Estratégias de servicio: elementos para el éxito empresarial in multiciencias: ciencias económicas y sociales, Maracaibo, 26 Junho 2010, 139-145.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Ed. Actual Editora.
- Leite, N.R.P. & Albuquerque, L.G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9, 31-53.
- Malhotra, N. K. (2005). *Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada*. São Paulo, Bookma.
- Maxwell, J.C. (2007). *Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências*. Lisboa: Ed. Smartbook.
- Mourato, D.C.C. (2011). As tecnologias solidárias: do investimento no conhecimento ao conhecimento ao desenvolvimento pessoal. *Web site*. Acedido maio 18, 2017, em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/4196>.

- Muniz, M.A., Fier, J.R. & Souza, E.F. (2010). Avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para desenvolver pessoas. Web site. Acedido maio 2, 2017, em <http://sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/download/4527/1450>.
- Nelo, S.T.B., Francischetto, M.A., Souza, S. & Machado, M.T. (2010). Motivação como valorização do capital intelectual no contexto da sociedade do conhecimento. In VII Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 23-25 Outubro, 2010.
- Osório, J.M.P. (2009). Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional. Dissertação de Doutoramento, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal.
- Pereira, C.M.M. (2010). Força das práticas de gestão de recursos humanos e liderança transformacional: impacto na performance organizacional. Web Site. Acedido maio 5, 2017, em <http://hdl.handle.net/10071/3056>.
- Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S.P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.
- Robbins, S.P. (2009). *Fundamentos de administración* (6nd ed.). México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S.P., Judge A.T., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional*, 14<sup>th</sup> ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Judge, & T.A. Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Roque, F.A.F. (2010). A medição da performance das organizações. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra. Portugal.
- Rubino, J. (2001). *O poder do sucesso*. São Paulo: Ed. Market Books.
- Scofano, A.C. (2010). A transformação de uma organização tradicional em organização de aprendizagem. Web site. Acedido Maio 3, 2013, em <https://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/2796>.
- Sequeira, B. (2008). Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. In VI congresso Português de Sociologia: mundos sociais, saberes e práticas, Lisboa, 25-28 Jun. 2008, 1-15.
- Túñez, L. M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social Ediciones.