



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO SUPORTE DE
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

“Um estudo de caso na Net One Telecomunicações, SA”

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas,
especialidade em Auditoria Contabilística, Económica e Financeira

Autor: Valter Crisóstomo Rodrigues José

Orientador: Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós

Janeiro de 2016

Lisboa

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS**

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO SUPORTE DE
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

“Um estudo de caso na Net One Telecomunicações, SA”

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas,
especialidade em Auditoria Contabilística, Económica e Financeira

Autor: Valter Crisóstomo Rodrigues José

Orientador: Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós

Janeiro de 2016

Lisboa

DEDICATÓRIA

No término de mais um ciclo da minha vida académica, algumas pessoas foram fundamentais para que eu pudesse chegar até a este momento. E a elas, gostaria de dedicar este trabalho.

Aos meus pais, Domingos José Sebastião e Maria da Conceição Domingos Rodrigues Sebastião, que tudo têm feito para me tornar num homem formado. A todos os meus irmãos, pelo apoio, carinho e compreensão.

Embora seja de praxe referir o orientador nas dedicatórias, gostaria de fazê-lo, não só por ser já um hábito, mas porque o Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós foi uma peça fundamental no resultado final deste trabalho.

A toda sociedade académica da Universidade Autónoma de Lisboa “Luís de Camões”.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus como crente católico que sou, e pela educação que tive, estou consciente de que a sapiência e persistência em momentos chave deste percurso ultrapassaram as minhas próprias forças.

Aos meus pais, aos meus irmãos, e a minha namorada, por todo amor, carinho, motivação e apoio incondicional. Ao meu orientador, o Professor Doutor Joaquim Teixeira Quirós, pelos seus comentários, sugestões e esclarecimentos durante o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores do Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, em especial do curso de mestrado em Gestão de Empresas, que ao longo destes dois anos de formação contribuíram com os seus ensinamentos.

Agradeço a todos os trabalhadores da *Net One* Telecomunicações, em especial aqueles que tiveram a amabilidade de participar neste estudo (inquérito), pelas valiosas explicações e fornecimento de dados que enriquecem este trabalho. Aos meus amigos e colegas de mestrado, pelos momentos de discussões académicas e de descontração que passamos juntos.

Agradeço também a Dra. Emanuela Sebastião, o Dr. Manuel Cualela Tomás e ao Pe. Igor André Barbosa de Oliveira, pela ajuda prestada em diversas etapas da elaboração deste trabalho. E aqueles que por alguma falha momentânea, eu não os tenha mencionado.

A todos, o meu muito obrigado.

RESUMO

Os planos de benefícios sociais constituem uma forma de remuneração indireta, integrados às estratégias de negócio, que visam oferecer aos colaboradores uma base para satisfação das suas necessidades, visto que eles são a peça fundamental do processo de qualidade de uma organização, transformando o trabalho numa atividade motivadora e satisfatória, gerando um aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto/serviço e consequente obtenção do retorno do investimento.

O presente estudo, apresenta os planos de benefícios sociais como suporte de desenvolvimento organizacional. Definimos como principal objetivo, fazer uma reflexão sobre o impacto dos planos de benefícios sociais, a sua relevância para a motivação e satisfação dos colaboradores; o aumento e melhoria da qualidade produtiva, a partir das ideias e estratégias organizacionais; analisar a sua influência no processo de desenvolvimento organizacional, e verificar as vantagens trazidas pela implementação de um plano de benefícios sociais numa organização.

Para o alcance dos objetivos deste estudo, e depois da pesquisa bibliográfica, foi realizado um inquérito por questionário a 20 colaboradores, constituindo a nossa amostra, onde os dados obtidos foram analisados estatisticamente através de uma base de dados criada a partir duma folha de cálculo do Excel, e apresentados em forma de gráficos e textos.

Com base nos dados recolhidos através da pesquisa, pode-se concluir que foi possível observar o grau de importância de um plano de benefícios sociais para os colaboradores, constituindo para eles um fator de motivação e satisfação, bem como o impacto dos mesmos na produtividade e resultados da organização. Também foi possível observar a falta de um plano de benefícios flexíveis na organização, mas que tem desenvolvido um plano de benefícios sociais capaz de incentivar e motivar os colaboradores para o cumprimento das suas funções que gera resultados satisfatórios.

Palavras-chave: Benefícios sociais, desenvolvimento organizacional, motivação e satisfação.

ABSTRACT

Social benefit plans constitute a form of indirect compensation, integrated business strategies, which aim to provide employees a base to satisfy their needs, since they are part of an organization's quality process, turning the work into a motivating and satisfying activity, generating an increase of productivity and improvement of the quality of the product/service and obtaining the return on investment.

This study presents the plan of social benefits as organizational development support. We define as main objective, make a reflection on the impact of social benefit plans, their relevance to the motivation and satisfaction of employees; the increase and improvement of production quality, from the ideals and organizational strategies: analyze their influence on organizational development, process and verify the advantages brought by the implementation of a plan of social benefits in an organization.

To the achievement of the objectives of this study, and after the bibliographical research, we conducted a survey to 20 employees, constituting our sample, where the data obtained were statistically analyzed through a database created from an Excel spreadsheet, and presented in the form of graphics and texts.

On the basis of data collected through the survey, it can be concluded that it was possible to observe the degree of importance of a social benefit plan for employees, constituting a factor of motivation and satisfaction, as well as the impact of the same productivity and results of the organization. It was also possible to see the lack of a flexible benefit plan in the organization, but has developed a social benefit plan able to encourage and motivate the employees for the fulfilment of its functions that generate satisfactory results.

Keywords: Social benefits, organizational development, motivation and satisfaction.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	IX
INTRODUÇÃO.....	2
Formulação do problema.....	2
Objetivos do estudo.....	3
Importância do estudo.....	4
Procedimentos metodológico.....	4
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
1.1 – Abordagens teóricas.....	6
1.2 – Benefícios específicos (<i>Fringe benefits</i>)	7
1.3 – Benefícios sociais.....	8
1.3.1– Origem dos benefícios sociais.....	9
1.3.2 – Classificação dos benefícios sociais.....	10
1.3.3 – Objetivo dos planos de benefícios sociais.....	11
1.3.4 – Vantagens dos planos de benefícios sociais.....	12
1.3.5 – Custos dos planos de benefícios sociais.....	13
1.4 – Plano de benefícios flexíveis e as suas vantagens.....	14
1.5 – Benefícios sociais como fator de motivação e satisfação.....	16
CAPÍTULO II – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL COM	
BASE NA ESTRATÉGIA DE BENEFÍCIOS.....	19
2.1 – Benefícios como estratégia de desenvolvimento organizacional.....	19
2.2 – Pressupostos do desenvolvimento organizacionais (DO).....	20
2.3 – Objetivos do desenvolvimento organizacional.....	25
2.4 – Características do desenvolvimento organizacional.....	26
2.5 – Processo e técnicas de desenvolvimento organizacional.....	27
2.5.1 – Processo de desenvolvimento organizacional.....	27
2.5.2 – Técnicas de desenvolvimento organizacional.....	28

2.5.2.1 – Técnicas de intervenção para os indivíduos.....	29
2.5.2.2 – Técnicas de intervenção para duas ou mais pessoas.....	30
2.5.2.3 – Técnicas de intervenção para equipas ou grupos.....	30
2.5.2.4 – Técnicas de intervenção para relações intergrupais.....	32
2.5.2.5 – Técnicas de intervenção para a organização como um todo.	33
2.6 – Modelos de desenvolvimento organizacional.....	34
2.6.1 – Grelha de gestão (<i>Managerial grid</i>).....	35
2.6.2 – Modelo de desenvolvimento de Lawrence e Lorsch.....	40
2.6.3 – Teoria 3-D da eficácia da gestão de Reddin.....	42
CAPÍTULO III – PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO SUPORTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL “Um estudo de caso na Net One – Telecomunicações, SA”	45
3.1 – Caraterização da empresa.....	45
3.1.1 – Missão, visão e valores.....	45
3.1.2 – Estrutura orgânica da empresa.....	46
3.1.3 – Benefícios concedidos pela empresa.....	47
3.2 – Análise e apresentação dos resultados.....	48
3.2.1 – Caraterização da amostra.....	48
3.2.2 – Caraterização dos benefícios sociais.....	51
3.2.3 – Motivação, satisfação e resultados obtidos em função dos benefícios sociais oferecidos.....	53
3.2.4 – Benefícios como estratégia para atração e retenção de talentos.....	57
3.2.5 – Benefícios sociais como fator de aumento e melhoria da produtividade na organização.....	59
3.2.6 – Benefícios como fator de crescimento organizacional.....	60
CONCLUSÕES.....	63
Limitações do estudo.....	64
Perspetiva de futuras investigações.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1	Distribuição dos colaboradores por género.....	48
Gráfico nº 2	Distribuição dos colaboradores por faixa etária.....	49
Gráfico nº 3	Distribuição dos colaboradores por grau académico.....	49
Gráfico nº 4	Distribuição dos colaboradores por área de formação.....	50
Gráfico nº 5	Distribuição dos colaboradores por ano de ingresso na empresa.....	50
Gráfico nº 6	Distribuição dos colaboradores por vínculo contratual.....	51
Gráfico nº 7	Oferta de benefícios sociais.....	52
Gráfico nº 8	Alcance das expetativas dos colaboradores com a oferta de benefícios sociais.....	52
Gráfico nº 9	Tipos de benefícios sociais oferecidos pela empresa.....	53
Gráfico nº 10	Benefícios como fator de motivação e satisfação.....	54
Gráfico nº 11	Fatores que contribuem para a motivação e satisfação no trabalho.....	54
Gráfico nº 12	Ambiente de trabalho como fator de elevação do nível de satisfação na empresa.....	55
Gráfico nº 13	Influência da motivação na produtividade da empresa.....	55
Gráfico nº 14	Impacto do estado motivacional sobre a produtividade da empresa.....	56
Gráfico nº 15	Resultados das tarefas em função dos benefícios.....	56
Gráfico nº 16	Escolha entre duas empresas com e sem a oferta de benefícios sociais.....	57
Gráfico nº 17	Grau de importância das empresas que oferecem benefícios sociais como complemento ao salário	58
Gráfico nº 18	Proposta de emprego com mais 50% de salário, mas sem direito a benefícios.....	58
Gráfico nº 19	Contributo dos benefícios sociais para o aumento da produtividade e crescimento da empresa.....	59
Gráfico nº 20	Fatores que determinam a produtividade na empresa.....	60
Gráfico nº 21	Fatores determinantes para o desenvolvimento da empresa....	61
Gráfico nº 22	Caraterização do mercado da empresa.....	62

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela n.º 1	Diferenças entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos.....	24
Tabela n.º 2	As seis fases do desenvolvimento organizacional do tipo <i>grid</i>	39
Tabela n.º 3	As três dimensões: os quatro estilos básicos e as suas variações.....	43
Tabela n.º 4	Tipo de benefícios oferecidos pela empresa.....	47
Figura n.º 1	Técnicas de desenvolvimento organizacional e os níveis de intervenção.....	34
Figura n.º 2	<i>Managerial grid</i> (Grelha de gestão)	37
Figura n.º 3	Fases do desenvolvimento organizacional.....	41

SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT – Acordos Coletivos de Trabalho

ARH – Administração de Recursos Humanos

AT – Análise Transacional

BE – Benefícios Específicos

BF – Benefícios Flexíveis

BS – Benefícios Sociais

CH – Comportamento Humano

DO – Desenvolvimento Organizacional

EO – Estrutura Organizacional

LL – Legislação Laboral

MDO – Modelos de Desenvolvimento Organizacional

OL – Obrigações Legais

OR – Orientação para Relações

OT – Orientação para Tarefa

PD – Pesquisa e Desenvolvimento

PDO – Processo de Desenvolvimento Organizacional

SS – Segurança Social

TDO – Técnicas de Desenvolvimento Organizacional

INTRODUÇÃO

As organizações não existem sem as pessoas. Elas constituem a peça fundamental que as compõem como parte de um todo, bem como para o seu processo produtivo. As habilidades no desempenho das suas tarefas, marcam indelevelmente a maneira como elas são tratadas pelas organizações e a preocupação destas com o seu futuro. Ao investir em benefícios sociais, de forma planeada, estruturada e contextualizada com a realidade da organização e necessidades dos colaboradores, torna-se numa estratégia para auxiliar a organização a melhorar a sua capacidade de gestão, o clima e cultura organizacional, a qualidade dos produtos e serviços, a elevar a sua produtividade, e o seu índice de desenvolvimento sustentável (Silva, 2010a).

“Com leis ruins e funcionários bons ainda é possível governar. Mas com funcionários ruins as melhores leis não servem para nada.” Otto Von Bismarck (1815 – 1898).

O presente estudo, tem como foco principal apresentar e avaliar o impacto das principais variáveis dos planos de benefícios sociais (recompensas indiretas), e a relevância da sua implementação numa organização. A sua capacidade de atrair, reter e desenvolver talento, de melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores, de elevar os níveis de motivação e satisfação, bem como os elevados níveis de produtividade, eficácia e eficiência organizacional alcançados através deles.

Com o intuito de atingir os seus objetivos, a organização, garante meios para alcançar a motivação e satisfação das necessidades dos seus colaboradores. O desenvolvimento organizacional, visa aumentar a eficácia organizacional, renovando a organização através da mudança da cultura e do clima organizacional, melhorando as estruturas, processos e sistemas, usando conhecimento do comportamento e os seus métodos de intervenção, a fim de facilitar a adaptação da organização para a obtenção de melhores resultados, como o crescimento ou retorno do investimento.

Formulação do problema

Os planos de benefícios sociais, devem estar de acordo com as dificuldades sociais que caraterizam os seus colaboradores, bem como, das caraterísticas da própria organização e dos objetivos estabelecidos por ela a serem atingidos. Devem ainda ser

de facto, instrumentos que garantam o crescimento e desenvolvimento da organização, *versus* melhoria das condições sociais dos seus colaboradores, nos mais diversos níveis. Assim sendo, formulou-se a seguinte pergunta de partida: Qual é o impacto dos planos de benefícios sociais na vida dos colaboradores, e a sua importância no processo de desenvolvimento organizacional?

Com isto, pretende-se avaliar os efeitos de um plano de benefícios sociais sobre a vida dos colaboradores, e se possibilita maiores níveis de motivação, satisfação e bem-estar, e sobre a própria organização, através do aumento gradual da produtividade, melhorando a qualidade dos produtos/serviços prestados, ou seja, sobre os aspetos que contribuem para o desenvolvimento organizacional.

Objetivos do estudo

Objetivo geral

Em função do problema identificado, o presente estudo tem como objetivo principal, refletir sobre o impacto dos planos de benefícios sociais, a sua relevância para a motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores, e para o aumento e melhoria da qualidade produtiva, a partir das ideias e estratégias organizacionais, e analisar a sua importância no processo de desenvolvimento organizacional.

Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar os tipos de benefícios sociais, bem como o seu impacto na vida dos colaboradores e o seu carácter facilitador de atração e retenção de talentos;
- b) Observar a pertinência e influência dos planos de benefícios sociais para o processo de desenvolvimento organizacional;
- c) Fazer um estudo da organização e verificar os benefícios obtidos pela implementação de um plano de benefícios sociais.

Importância do estudo

O tema em questão, é de relevante importância por tratar de questões sobre o desenvolvimento das organizações tendo como base a política de benefícios. Procuramos com este estudo, preencher algumas lacunas (que julgamos existentes) dentro desta área, sobretudo ao nível da aplicação dos planos de benefícios sociais por parte das organizações. O estudo visa ainda possibilitar a comparação entre os estudos sobre os planos de benefícios sociais, (recompensas indireta), e a da realidade organizacional, bem como os efeitos proporcionados pelos mesmos, e se estes funcionam como forma de atracção, retenção, motivação e satisfação dos colaboradores, e ainda como fator de desenvolvimento organizacional.

Procedimentos metodológico

Partindo dos objetivos estabelecidos e da revisão da literatura relevante para o tema, metodologicamente tomar-se-á em consideração o critério de classificação e métodos científicos proposta por Gil (2002:2-222) e Fraga (2015:5-147).

- Do ponto de vista da sua natureza, é uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos;
- Do ponto de vista dos seus objetivos, trata-se uma pesquisa exploratória, na medida em que, consistirá em fazer-se um levantamento bibliográfico e entrevista estruturada, baseada numa matriz de inquérito;
- Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, refere-se uma pesquisa qualitativa. Todavia, importa frisar que se fará recurso a técnicas estatísticas (percentagem), no tratamento das informações que serão colhidas durante o estudo de caso, e posteriormente classificadas, analisadas e apresentadas;
- Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, recorrer-se-á a dois: o da pesquisa bibliográfica e o de estudo de caso.
 - a) Pesquisa bibliográfica porque para fundamentação teórica correspondem a conceitos, ideias coletados em materiais já publicados, constituídos principalmente por livros, teses,

dicionários, revistas especializadas, artigos e em materiais disponibilizados na internet;

- b) Estudo de caso, pelo facto de haver necessidade de se fazer um estudo profundo e detalhado da organização, permitindo um amplo e detalhado conhecimento;
- Quanto o método científico, recorrer-se-á ao método dedutivo: pois só a razão será capaz de levar ao conhecimento verdadeiro sobre os planos de benefícios sociais, como suporte de desenvolvimento organizacional. Para recolha de dados, o instrumento a ser aplicado será o inquérito questionário, que serão analisados estatisticamente através uma base de dados criada (folha de cálculo do Excel), e apresentados em forma de gráficos e textos.

O presente estudo, está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, partiremos da fundamentação teórica, fazendo uma abordagem sobre os planos de benefícios sociais, suas origens, objetivos, e a sua classificação, e da sua capacidade de motivar, satisfazer e de influenciar os indivíduos. No segundo capítulo, tratar-se-á do desenvolvimento organizacional, tendo com base a estratégia de benefícios sociais, das suas características, objetivos, processos, técnicas, bem como os modelos de desenvolvimento organizacional.

No terceiro capítulo, será abordado um estudo de caso na empresa *Net One*, Telecomunicações SA, sendo o objeto de análise, os planos de benefícios sociais como suporte de desenvolvimento organizacional. Partiremos da caracterização da organização, missão, visão e valores, bem como uma apresentação dos benefícios sociais disponibilizados pela mesma. Em seguida, será feito a análise dos dados e apresentação dos resultados sobre o estudo em questão.

Na conclusão, podemos aferir os objetivos propostos e a metodologia na verificação dos objetivos estabelecidos, a sua confirmação face ao problema identificado, e dos resultados alcançados com o estudo, bem como de algumas limitações surgidas ao longo da elaboração da pesquisa, e de perspectivas futuras de investigação a serem feitas do tema em questão. A bibliografia, e nos anexos encontramos a matriz de inquérito que serviu de base para a criação da base de dados para a obtenção dos resultados, e alguns gráficos sobre os dados obtidos.

CAPÍTULO - I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 – Abordagens teóricas

As novas ocorrências e desafios, têm vindo a impulsionar as organizações, para a reflexão das estratégias para a criação e implementação de um plano de benefícios sociais. Estes planos, desempenham um papel fundamental para o alcance das metas estabelecidas, apoiam a estratégia de negócio e contribuem para a efetividade organizacional. São usados como meios para dirigir os colaboradores para produtividade mais alta, e as organizações para os maiores níveis de desenvolvimento sustentável. Os colaboradores, esperam mais do que apenas um salário mensal do seu empregador. Querem também, vantagens adicionais que melhorem a sua qualidade de vida. A estas vantagens adicionais, são chamadas de benefícios, e representam uma parte considerável da remuneração total (DeCenzo e Robbis citados por Moreira, 2012:26). Além da remuneração salarial, é importante, que as organizações tenham uma visão ampla, e com políticas de benefícios, a fim de que estes complementem a remuneração dos colaboradores, e que se caracterize, não só como um fator de aumento da motivação e consequentemente da produtividade, mas também, como um fator de atracção e retenção de talentos para organização (Costa, 2012:28).

“Os benefícios, são elementos da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visam dar resposta a necessidades de carácter social dos colaboradores de uma organização” (Silva, 2008:9).

Constituem uma forma de remuneração indireta, implementada pelas organizações, visando oferecer aos colaboradores uma base para a satisfação das suas necessidades, garantindo-lhes qualidade de vida e um clima organizacional mais agradável. Aumenta e melhora a qualidade produtiva, e facilita o alcance dos objetivos da organização. As organizações gratificam os seus colaboradores, porque procuram neles determinados tipos de comportamento, e por outro lado, os colaboradores, esperam em troca do seu compromisso com a organização, algumas recompensas extrínsecas, sob forma de salários, benefícios sociais, específicos e espontâneos,

procuram também recompensas intrínsecas, tais como responsabilidade, influência no processo de tomada de decisão, oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal (Correia, 2000:117). Dada a natureza e variedade que as revestem, torna-se difícil definir benefícios de uma forma abrangente, visto que todos eles têm traços em comum, que consistem em serem um elemento de retribuição de curto ou longo prazo, normalmente pagos em espécie (bens e serviços), e raramente em dinheiro, e que uma vez estipulado torna-se difícil revoga-lo, ao menos que inicialmente se estipule o seu caráter temporário e o seu tempo de durabilidade (Camara, 2000:199-200).

A concessão de benefícios, esteve muito associada a um estilo de gestão paternalista, em que o empregador sentia uma certa responsabilidade moral por assegurar o bem-estar dos seus colaboradores, criando assim, uma forte tradição de concessão de benefícios, e muitos deles posteriormente consagrados em instrumentos de regulamentação coletivas de trabalho, como fazendo parte do elenco mínimo das regalias obrigatórias. As organizações, oferecem diferentes planos de benefícios para os vários níveis hierárquicos, e estes planos, são desenhados na forma em que a organização visualiza as necessidades dos seus colaboradores. Visam amparar as necessidades dos colaboradores, buscando em contrapartida uma maior produtividade e fidelização dos mesmos aos objetivos da organização (Chiavenato, 2008:335; Alvim, 2011:2), e fazem ainda parte da estratégia da administração de recursos humanos (ARH), como uma válvula de escape, para as organizações manterem as suas despesas com pessoal equilibradas, em função dos encargos que sofrem os salários (Júnior e Silva, 2012:3-5). Segundo Pedro Camara (2014:303-304), os benefícios são classificados segundo ao seu âmbito de aplicação em:

- a) Benefícios específicos (*Fringe benefits*);
- b) Benefícios sociais.

1.2 – Benefícios específicos

Os benefícios específicos (BE), só são oferecidos a certos segmentos da população da organização, quer devido ao seu nível hierárquico, quer por razões da natureza das suas funções. São oferecidos pelas organizações, a título de pagamento

adicional ao salário, aos seus colaboradores de alto nível. Dessa forma, os rendimentos sobre os quais incidem impostos e deduções são reduzidos, sendo neste caso os benefícios mais frequentes, automóveis e telemóveis da organização; as despesas de representação; as viagens, etc. A vantagem mais perceptível, é o tratamento fiscal mais favorável que dispõe, quando comparados com o salário, e que tornam os gastos efetuados muito mais eficazes. Relativamente aos seus inconvenientes, apontam-se como principais os seguintes:

- a) Os benefícios que não tenham desconto para segurança social, também não são considerados para o cômputo da pensão de reforma;
- b) Os benefícios, uma vez implementados, são difíceis de revogar, dado o impacto negativo que isso terá nos beneficiários (direitos adquiridos);
- c) Embora o custo inicial e no médio prazo seja determinável com rigor, torna-se muito difícil prever quais serão os seus custos a longo prazo, e as responsabilidades globais para o empregador.

1.3 – Benefícios sociais

Os benefícios sociais (BS), também denominado como proteção social, encontra-se mais desenvolvido em grandes organizações, com destaque para as públicas, pois, para além dos colaboradores estarem filiados a sindicatos, são, na maior parte dos casos, reguladas por acordos da organização (Rosa, 2012:27). Os benefícios sociais, fazem parte de um sistema de recompensas, com o qual a organização brinda os seus colaboradores, no sentido de mante-los motivados, satisfeitos e induzi-los a permanecerem na organização. As políticas de benefícios, devem estar sempre enquadradas com a situação social, económica e financeira da organização. Desta forma, é essencial que elas estabeleçam novas relações de trabalho, através de um plano de benefícios capaz de motivar, mobilizar e valorizar a multiqualificação e participação dos colaboradores na estratégia de desenvolvimento organizacional sustentável (Júnior e Silva, 2012:5; Rosa, 2012:11).

“Os benefícios sociais, são pagamentos monetários ou conjunto de bens e serviços, que as organizações oferecem aos seus colaboradores, para satisfazerem as suas necessidades, com a finalidade de alcançarem os seus objetivos” (Chiavenato, 2008b:40).

Para as organizações, os benefícios sociais, são analisados em relação a oferta de mercado (o que as outras organizações oferecem aos seus colaboradores), e o seu papel em atrair, reter, motivar e satisfazer pessoas talentosas. Para os colaboradores, tais benefícios são analisados em termos de imparcialidade (distribuição de justiça), e adequação dos mesmos as suas expectativas e necessidades pessoais (Silva, 2010b:25), e por este motivo, é utilizado como estratégia de desenvolvimento organizacional.

1.3.1 – Origem dos benefícios sociais

Antes da Segunda Guerra Mundial, o empregador, oferecia alguns benefícios e serviços de assistência, porque se preocupava com o bem-estar dos seus colaboradores, e certamente porque queria manter os sindicatos à distância, visto que, os sindicatos exigiam aumentos e compensações fora da retribuição salarial (Ivancevich, 2008:357). Os sindicatos, a legislação e as mudanças na força de trabalho, levaram a um crescimento na oferta de benefícios, que hoje fazem parte do conjunto de atrativos, que as organizações utilizam para motivar e satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, e alcançarem os seus próprios objetivos. Os benefícios sociais, tiveram o seu surgimento e desenvolvimento em função de alguns fatores (Chiavenato, 2008b:441), e (Ivancevich citado por Bouça-Nova, 2013:22), tais como:

1. Exigências e expectativas dos colaboradores, e a necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários;
2. Controlos salariais exercidos pelo governo, os impostos e contribuições atribuídos às organizações;
3. Reivindicações dos sindicatos e acordos coletivos de trabalho (ACT), a legislação laboral, obrigações legais e segurança social;
4. Competição entre as organizações na conquista de melhores talentos.

Nos dias de hoje, os benefícios sociais, estão íntima e gradualmente relacionados com aspetos da responsabilidade social das organizações (Chiavenato, 2008a:336), isto é, a maneira pela qual, elas procuram recompensar o esforço das pessoas com uma série de atividades e auxílio que garantam a sua qualidade de vida.

1.3.2 – Classificação dos benefícios sociais

São inúmeras, as possibilidades de benefícios que podem ser oferecidas e aplicadas a parte ou totalidade da população de uma organização. Estes benefícios sociais, são uma mais-valia para qualquer colaborador (Bouça-Nova, 2013:23), estimulando-os para uma maior produtividade e qualidade dos produtos/serviços prestados, e a organização para níveis maiores de crescimento, de facturamento e rentabilidade (Oliveira e Leone, 2008:108). Segundo os princípios de Idalberto Chiavenato (2008:336-338), os benefícios sociais, são classificados de um modo geral quanto a sua exigibilidade, natureza e objetivos.

1. Quanto à sua exigibilidade:

- a) Benefícios legais, são exigidos pela legislação laboral ou segurança social, ou ainda por convenção coletiva entre os sindicatos, compreendendo:
 - 13º salário, férias com o seu respetivo subsídio e horas extras;
 - Segurança social, seguro de acidentes de trabalho e de saúde,
 - Abono de família; subsídio maternidade; e subsídio de natal;
- b) Benefícios espontâneos ou voluntários, porque são concedidos por estratégia ou criatividade das organizações, dependendo única e exclusivamente do seu orçamento e objetivos:
 - Gratificações e empréstimos;
 - Seguro de vida em grupo;
 - Subsídio de alimentação e subsídio de transporte;
 - Assistência médico-hospitalar por meio de um tratado, etc.

2. Quanto à sua natureza.

- a) Benefícios monetários: são pagos em dinheiro e geram encargos sociais ou descontos legalmente exigidos tais como segurança social e IRS (Bouça-Nova, 2013:23), e sendo os principais benefícios monetários os seguintes:
 - Planos de empréstimos, reembolso ou financiamento de medicamentos;
 - Subsídio de férias, 13º salário e gratificações;
 - Complemento do salário nos afastamentos prolongados por doença.
- b) Benefícios não-monetários: são pagos geralmente em bens e serviços garantindo vantagens aos colaboradores:

- Refeitório, serviço social e aconselhamento;
- Clubes culturais e desportivos;
- Transporte de casa para a empresa e vice-versa e horário flexível.

3. Quanto aos seus objetivos.

- a) Planos assistenciais: garantem auxílio adicional ao colaborador da organização com extensão a sua família, incluindo:
 - Assistência médico-hospitalar; seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais; assistência financeira através de empréstimos;
 - Serviço social, infantário e planos de segurança social;
 - Complemento do salário em afastamentos prolongados por doença.
- b) Planos recreativos: visam proporcionar ao colaborador condições tranquilidade e descanso ou lazer construtivo, e incluem:
 - Inscrições em clubes ou associações;
 - Áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente;
 - Atividades desportivas, excursões programadas.
- c) Planos complementares: proporcionam ao colaborador certas regalias para melhorar a sua qualidade de vida:
 - Transporte, estacionamento privado;
 - Restaurante no local de trabalho e horário de trabalho flexível;
 - Convênio com supermercados e agências bancárias no local de trabalho, bar e cafetaria.

Além da competitividade que as organizações enfrentam, é preciso preocupar-se com a composição do quadro de colaboradores e com as suas necessidades, com a intenção de mantê-los conectados com os objetivos organizacionais (Júnior e Silva, 2012:6), através da oferta de um pacote de benefícios, sejam eles legais, espontâneos, monetários ou não monetários, assistenciais, recreativos ou complementares.

1.3.3 – Objetivos dos planos de benefícios sociais

Geralmente, os planos de benefícios sociais, estão apontados para certos objetivos, que se referem às expectativas de curto e longo prazo das organizações, em relação aos resultados dos planos (Chiavenato, 2008:344). O objetivo de um plano de

benefício, é alterar determinado comportamento inadequado ou indesejado, para um comportamento desejado ou adequado, a fim de se obter bons resultados (Russo, 2009). E eles são encarados pelas organizações, como um objetivo a ser atingido, e quando uma organização é criativa na oferta de benefícios sociais, demonstra o seu caráter de solucionadora de problemas, para que haja desenvolvimento organizacional (Monteiro, 2005:24). Os principais objetivos dos benefícios sociais são os seguintes:

- a) Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e o clima organizacional;
- b) Reduzir o absentismo, a fadiga física e psicológica dos colaboradores;
- c) Facilitar a atração e manutenção dos recursos humanos,
- d) Reduz a rotatividade e fixa as pessoas na organização e aumentar a produtividade em geral.

Os benefícios, procuram atingir objetivos individuais, económicos e sociais (Chiavenato, 2008b:344-345). Os objetivos individuais, visam atender às necessidades dos colaboradores, garantindo-lhes bem-estar e uma vida familiar estável. Para os objetivos económicos, os benefícios funcionam como elementos de atração e retenção de pessoal, e apoiam o processo de recrutamento na organização. Os objetivos sociais, procuram preencher algumas lacunas de alguns serviços prestados pelo estado. Para atender a estes objetivos, cada organização, traça o seu plano específico de benefícios. Assim, as organizações começam a perceber, que só podem crescer e manterem a sua continuidade, se forem conscientes em investirem nos seus colaboradores, atendendo o pressuposto que, as pessoas integradas e comprometidas na organização contribuem para a obtenção de resultados económicos, financeiros e sociais satisfatórios.

1.3.4 – Vantagens dos planos de benefícios sociais

Os planos de benefícios sociais, procuram trazer vantagens quer para a organização quer para os colaboradores, e com extensões à comunidade (Gaulke e Nicoletti, 2007:4). Devem ser aplicados em igualdade para todos, atendendo o perfil e as necessidades de cada colaborador, para que sejam percebidos como um verdadeiro proveito (Monteiro, 2005:25). Trazem para a organização e para colaboradores as seguintes vantagens (Chiavenato, 2008a:348).

1. Para a organização:
 - a) Eleva a moral e a lealdade do colaborador para com a organização, ou seja, reduz o absentismo;
 - b) Proporciona o bem-estar e qualidade de vida para os colaboradores;
 - c) Aumenta a produtividade e facilita o recrutamento de pessoal.
2. Para o indivíduo:
 - a) Reduz as causas de insatisfação no trabalho;
 - b) Reduz os sentimentos de insegurança;
 - c) Oferece compensação extra e oportunidades adicionais de assegurar *status* social e melhora as relações com a organização.

Todavia, estas vantagens nem sempre são mensuradas ou quantificadas, dada a sua variedade, natureza, objetivos e características, e ainda devido as características e necessidades variadas dos colaboradores na qual se destina tais benefícios sociais.

1.3.5 – Custos dos planos de benefícios sociais

Os investimentos em benefícios sociais, acarretam um custo significativo, e a tendência é torna-los num aliado da remuneração dos colaboradores. Ao oferece-los, a organização deve traçar o seu plano de ação calculando os custos, e analisar para ver se estão a ser bem administrados e se estes são estratégicos (Milcovich e Boudreau citados por Oliveira e Leone, 2008:111). Os custos variam normalmente de acordo com a organização, e em função de inúmeras variáveis como: o número de colaboradores e o seu nível socioeconómico; a distribuição etária dos colaboradores e política salarial; a localização da organização e condições de infraestrutura. Os custos dos benefícios sociais, podem ser totalmente pagos pela organização, distribuído proporcionalmente entre a organização e os colaboradores, ou pagos integralmente pelos colaboradores (Chiavenato, 2008a:345). Para a elaboração de um plano de benefícios sociais, a organização toma em consideração a critérios importantes como o princípio da mútua responsabilidade e o princípio do retorno do investimento (Chiavenato, 2008b:276). No princípio do retorno do investimento, os benefícios sociais, devem ser concedidos aos colaboradores desde que estes tragam algum retorno à organização, que pode ser avaliado em termo de aumento da produtividade, da

motivação, melhoria da qualidade dos produtos/serviços, retenção de talentos ou outro indicador. Toda a organização, também deve se beneficiar de todo benefício oferecido aos colaboradores. Por outro lado, o princípio da mútua responsabilidade, destaca que, os custos dos planos de benefícios sociais, devem ser partilhados entre a organização e os colaboradores beneficiados, ou pelo menos a concessão dos benefícios sociais deve repousar na solidariedade das partes envolvidas, que colaboram entre si para promover um propósito de interesse comum.

1.4 – Plano de benefícios flexíveis e as suas vantagens

Partindo do pressuposto de que, os benefícios sociais vêm maximizar vantagens para os colaboradores e para a organização, é de extrema importância adequá-los às necessidades dos mesmos, através da eficiente flexibilização do pacote de benefícios sociais (Alvim, 2011:4), que têm vindo a se transformar num eficiente sistema de gestão, proporcionando ganhos a todos os envolvidos (Chiavenato, 2007:321). Estes benefícios, são cada vez mais aplicados nas organizações, podendo serem ajustados as reais necessidades e desejos dos colaboradores (Bouça-Nova, 2013:24). Os benefícios flexíveis, permitem maximizar o valor percebido pelo colaborador e/ou facilitar a redução ou controlo dos seus custos por parte da organização, e obter melhores resultados de negócio.

“Os benefícios flexíveis, são aplicados a todos os colaboradores, não está vinculado a um programa de metas e não precisa ser o mesmo para todos, o que ocorre no fornecimento de benefícios da maneira habitual” (Marras citado por Siqueira e Duan, 2008:28).

Nos benefícios flexíveis, o colaborador escolhe o plano que melhor satisfaz às suas necessidades, desde que, o total de benefícios não ultrapasse o montante limite estipulado. A organização oferece dois planos de benefícios: os benefícios básicos e os benefícios flexíveis. Cada colaborador recebe os benefícios básicos indistintamente a todos os colaboradores, e têm uma verba extra adicional (calculada com base em um percentual do seu salário), para gastar com benefícios flexíveis (Chiavenato, 2008:339-340). A principal ideia é que, os próprios colaboradores administrem o montante a que têm direito da maneira que acharem mais apropriada. Constitui uma forma adotada pelas organizações, de adequarem os benefícios as necessidades e

expectativas dos colaboradores. A flexibilização dos benefícios, está associada a melhoria da qualidade dos próprios benefícios, a redução do seu custo e de agregação de valor para a organização. É de referir, que os planos de benefícios flexíveis, têm a vantagem de dar aos colaboradores, a opção de livre escolha entre os benefícios disponíveis, e a aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar, e estilo de vida (Wood e Picarelli citados por Siqueira e Duan, 2008:29), tendo como principais vantagens este tipo de benefícios as seguintes (Chiavenato, 2008b:277):

- a) Garante melhor aproveitamento e satisfação das necessidades dos colaboradores, mediante a escolha do plano, permite ao colaborador perceber o custo dos benefícios, e ajuda a organização a adaptar-se às necessidades mutáveis de uma força de trabalho mutável;
- b) O colaborador passa a ser parcialmente responsável pela administração dos benefícios, facilita alterações do plano de benefícios e a introdução de novos benefícios a um custo menor, e a organização determina os custos e os colaboradores como o pacote deve ser.

Importa realçar, que a implementação de benefícios por uma organização, carece de um estudo cuidadoso, preferencialmente auxiliado por especialistas da área de gestão de pessoas, a fim de garantir a adoção das melhores práticas de mercado, que atendam a demanda dos colaboradores, às características e condições da organização. Os benefícios flexíveis, acarretam certas desvantagens como: os colaboradores podem fazer escolhas inadequadas, não se sentindo seguros quanto a emergências previsíveis; a seleção é adversa, e os colaboradores escolhem apenas os benefícios que utilizam, e a utilização elevada de um benefício, pode aumentar significativamente o seu custo. A flexibilidade na forma de retribuir, é um desafio da responsabilidade de todos os que pretendem um alinhamento efetivo entre os interesses da organização e dos seus colaboradores. Acredita-se, que as organizações que implementam com sucesso um plano de benefícios flexíveis, se destacam das demais por via da inovação e conseqüente atração, retenção e valorização dos colaboradores. Com a criação dos benefícios flexíveis, e que já começam a ter divulgação, os colaboradores escolhem entre a listagem dos benefícios que a organização dispõe, aqueles que preferem, numa base anual, dentro de um determinado *plafond* de valores.

1.5 – Benefícios sociais como fator de motivação e satisfação

As organizações, desenvolvem novas práticas de remuneração e recompensas, com a intenção de obter melhores resultados e elevados níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores. Os benefícios sociais, cada vez mais implementados nas organizações, são fontes de motivação e satisfação dos colaboradores (Oliveira e Leone, 2008:108). O principal interesse das organizações em fazer com que os planos de benefícios sociais cumpram tal função, deve-se à necessidade de zelar pelo bem-estar do seu capital humano (Santos e Silva, 2015:2). As organizações, precisam de motivar os seus agentes com quem se relaciona para conseguir atingir os seus objetivos através da ação conjugada destes agentes, visto que elas são um sistema social (Gaspar, 1993:14-15). Um dos maiores desafios para a organização, é motivar os seus colaboradores, fazê-los determinados, ativos e envolvidos intimamente para alcançar os objetivos propostos pela organização, energizá-los e estimulá-los o suficiente para que sejam bem-sucedidos por meio do seu trabalho (Santos e Silva, 2015:8).

A questão da motivação e satisfação, é relevante e fundamental mesmo nas organizações tradicionais, e é vital nas corporações contemporâneas. Aqui, é abordada sob o ponto de vista dos seus aspetos extrínsecos e intrínsecos (Correia, 2000:117). O seu estudo nas pessoas, pressupõe que se considere a integração destas mesmas pessoas num dado contexto ou organização dentro do qual interagem (Ivancevich, 2008:71). Atualmente, muitas organizações preocupam-se com o nível de motivação dos seus colaboradores, pelo que isto representa em termos de resultados para a própria organização (Chiavenato, 2008a:340). A motivação representa processos psicológicos que conduzem a direção e persistência de ações voluntárias que são dirigidas para metas, e a satisfação, constitui uma reação afetiva ou emocional, relativa a várias facetas do trabalho de um colaborador (Kinicki e Kreitner, 2006:150-165).

“A motivação, é um estado interno invisível que impulsiona o comportamento humano direcionado para um objetivo. Por outro lado, a satisfação, é um termo de avaliação de gostar ou não de algo, refere-se ao facto do colaborador gostar ou não do plano de benefícios oferecidos pela organização” (Ivancevich, 2008:304-306).

A motivação deve abranger, desde a satisfação dos colaboradores até melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto ao conteúdo do trabalho em si, pode ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma

organização, a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir com os seus objetivos, através de um comportamento que se traduz no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte (Teixeira, 2011:154). De acordo com Lawler citado por Pires (2014:21), a satisfação é uma fundamental medida da qualidade de vida nas organizações, e tem a ver com os estados emocionais, sendo uma resposta afetiva resultante das experiências dos colaboradores em relação ao trabalho. A satisfação é maior em colaboradores que usufruem de planos de benefícios sociais, ou, quando o salário é adequado à função exercida, levando-o a um maior compromisso com o trabalho, produzindo mais, garantido sustentabilidade para a organização (Marqueze e Moreno, 2005:69-79), e é um indicador do clima organizacional.

Na sequência do processo de desenvolvimento dos planos de benefícios flexíveis em Portugal, a Towers Watson realizou um estudo junto de diretores de recursos humanos de 65 empresas nacionais e multinacionais, um dos resultados foi a unanimidade nas respostas, e umas das conclusões suportada por 94% dos inqueridos inclinava que, um plano de benefícios flexíveis contribuiria sem dúvidas para aumentar os níveis de atração, retenção e motivação dos seus colaboradores (Abreu, 2010:114). Logo, entende-se que, o plano de benefícios, reflete diretamente na estrutura organizacional da organização e nos resultados por ela esperados (Carvalho et al, 2012). A maior ou menor satisfação com o plano de benefícios, poderá ter reflexos sobre a produtividade organizacional, no rendimento e desempenho individual ou mesmo desencadear no colaborador interesse em abandonar a organização (Bouça-Nova, 2013:27).

A motivação no âmbito organizacional, está relacionada com a qualidade do desempenho e esforços dos seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados. A satisfação poderá estar na origem de resultados desejados pela organização, como elevados níveis de produtividade, menos absentismo e rotatividade (Pires, 2014:10-21). Motivar significa estimular as pessoas a fazer ou a comportar-se rumo a uma determinada direção, e está intimamente relacionada com as necessidades individuais, e direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais (Chiavenato, 2007:172), e haverá o interesse e a vontade de fazer mais e melhor o certo, originando inclusive, uma grande participação nos níveis mais baixos da organização.

No presente capítulo, fez-se uma abordagem do impacto dos benefícios sociais para a vida dos colaboradores, e uma descrição dos tipos e origens, dos seus custos e objetivos, das suas vantagens e características, bem como da importância que tem em induzir os colaboradores a melhorarem o seu desempenho, e aumentarem os seus níveis de produtividade a fim de atingirem os objetivos estabelecidos pela organização. No capítulo a seguir, abordar-se-á questões pertinentes do desenvolvimento organizacional com as suas diversas componentes, tais como o seu surgimento, objetivos, características, processo, técnicas e modelo, tendo como base a política de benefícios sociais.

CAPÍTULO II

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL COM BASE NA ESTRATÉGIA DE BENEFÍCIOS

2.1 – Benefícios como estratégia de desenvolvimento organizacional

As organizações nunca foram estáticas, mas a partir da última década do século XX, o seu ritmo e grau de mudança ganhou novas proporções até aos dias de hoje (Caetano, 2011:603). Num meio em mutação incessante, o desenvolvimento organizacional, propõe-se conseguir uma maior eficácia e eficiência da organização ao atingir os seus objetivos, por meio de uma mobilização mais completa dos seus colaboradores, proporcionando-lhes simultaneamente uma maior satisfação no trabalho (Petit e Dubois, 1998:176). As organizações, sejam elas públicas, privadas, educativas, recreativas, religiosas ou filantrópicas, começam pequenas e tendem a crescer, pois são criadas para evoluírem e serem bem-sucedidas, e quando isso não ocorre, deduzimos existência de problemas que impedem esse desenvolvimento. Para a progredir na direção deste objetivo geral, é necessário: desenvolver as capacidades de planificação da organização, em função de objetivos previamente definidos; melhorar os sistemas de comunicação, os processos e métodos de trabalho; eliminar os conflitos intergrupais para chegar a um modo mais cooperativo.

A decisão de implementação de um plano de benefícios sociais, está espelhada na estratégia adotada pela organização, em criar um clima de afetividade (direitos adquiridos), ou de visar o desempenho (concessão intencional) nos seus colaboradores (Oliveira e Leone, 2008:109). A estratégia da organização na adoção de planos de benefícios, depende das suas próprias características, do perfil dos seus colaboradores e principalmente da sua própria cultura organizacional. Ao iniciar um plano estratégico de benefícios, a organização deverá obedecer à hierarquia das necessidades, estabelecendo uma política adequada, de maneiras que não haja distorções dos objetivos, e para que, a implementação da estratégia consiga atingir o nível estratégico desejado pela organização (Silva, 2013). As organizações, procuram alinhar os planos

de benefícios sociais com as estratégias de negócio, pois este alinhamento, permitirá a organização subsistir num ambiente cada vez mais competitivo (Rosa, 2012:18). E é, a junção de diferentes formas de benefícios, que vem sendo usado como vantagem competitiva nas organizações, entre eles, os benefícios espontâneos e os benefícios flexíveis. A organização que utilizar os benefícios como estratégia de desenvolvimento, deverá ter em consideração três aspetos fundamentais como: envolvimento mental e emocional dos colaboradores; motivação para contribuir com os objetivos organizacionais; e aceitação da responsabilidade. Para que possam sobreviver, as organizações precisam modernizar-se num mundo mutável, adaptando culturas flexíveis para obter maior eficácia e eficiência, para navegarem pelas transformações do mundo atual. Planeiam e implementam mudanças que melhorem o seu desempenho e torne-as mais competitivas. O desenvolvimento organizacional, engloba um conjunto de mudanças, que visam melhorar a organização e o bem-estar dos colaboradores (Chiavenato, 2005:451). Mas este desenvolvimento, deve ser um processo periódico e contínuo, através da rotação de 360° (Silva, 2013), com a finalidade de agregar valor, e obtenção contínua de vantagens competitivas.

2.2 – Pressupostos do desenvolvimento organizacional (DO)

Um dos principais campos em que a teoria do comportamento organizacional tem sido aplicada, é o desenvolvimento organizacional. Constitui um processo através do qual, dá atenção planeada e sistemática ao desenvolvimento de uma maior competência, melhoria da eficácia e do funcionamento em geral de uma organização (Bowditch e Buono, 1999:199). A abordagem globalmente designada por desenvolvimento organizacional, apenas começou a emergir nos finais dos anos cinquenta, e resultou em grande parte, do aprofundamento das pesquisas lideradas por Kurt Lewin, sobre a aplicação da psicologia social a problemas sociais (Caetano, 2011:622). O desenvolvimento organizacional, baseia-se nos métodos e conceitos do comportamento humano, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a sua performance a longo prazo, mediante a intervenções construtivas em processos organizacionais (Bagão, 2000). Segundo Mariani e Silva (2004:62), o desenvolvimento organizacional, dá uma nova visão à administração,

onde as organizações são vistas como sistemas abertos, que passam a olhar o macro ambiente e a sua interferência num ambiente global e complexo. Visualiza a organização de modo sistemático, isto é, os problemas são de origem estruturais e comportamentais, algumas vezes com ênfase na estrutura ou no conteúdo, outras vezes no comportamento ou nos processos. Considera-se responsável pelo sucesso ou insucesso organizacional os seguintes fatores:

- a) O comportamento humano (CH);
- b) Estrutura organizacional (EO).

As organizações, tendem a tornar-se mais ágeis, flexíveis, abertas, hierarquicamente mais achatadas e descentralizadas, com a distribuição do poder em redes, tomada de decisões em equipa, e com a autoridade mais fundamentada na perícia e na competência (Fonseca, 2002:5). E enquanto sistema aberto, a organização é influenciada e procura influenciar as mudanças que ocorrem na sua envolvente, o qual está em constante interação, quer seja a nível tecnológico, mercadológico e comportamental (Caetano, 2011:603), apresentando novos conceitos de organização, cultura e mudança organizacional, dentro dos pressupostos da teoria comportamental.

“A organização, é uma combinação de esforços individuais, que têm por finalidade realizar propósitos coletivos” (Maximiano, 2000:91).

Construir a base para o êxito no futuro, no mesmo período em que concorre para vencer nos mercados atuais, constitui um dos maiores desafios das organizações.

“A cultura organizacional, é um sistema de valores com características próprias, valorizadas e partilhadas pelos membros de uma organização, e que difere tais organizações umas das outras” (Robbins, 2004:240).

Diz respeito à maneira pelo qual, os colaboradores percebem tais características e veem a organização. É ainda um repositório de boas práticas, que a experiência testou e consagrou como procedimentos que permitem à organização a resolver adequadamente os seus problemas (Tavares, 2004:81). O desenvolvimento organizacional enfatiza a mudança cultural com base para a mudança organizacional, mudar a mentalidade dos colaboradores, para que eles possam mudar e revitalizar a organização. Neste sentido, conceitua-se a mudança organizacional como:

“Processo que envolve modificações de atitude e de valores, alterações nos processos cognitivos e na formação tecnológica, transformações na estrutura do poder, na distribuição de recompensas e de recursos” (Fonseca, 2002:6).

As mudanças podem ocorrer como um todo ou em partes, conforme a localização dos problemas, sejam eles económicos, financeiros, comportamentais, mercadológicos, tecnológicos ou administrativos, visto que mudar a estrutura organizacional, não é suficiente para mudar uma organização (Mariani e Silva, 2004:78). O desenvolvimento organizacional, pretende a mudança das organizações, para que se transformem em sistemas sociais capazes de incorporar em si, a capacidade de adaptação em novos ambientes (Sousa, 1990:46). Para Warren Benim citado por Belhim (2001:428), e Chiavenato (2008a:436), são quatro as condições básicas que deram origem ao processo de desenvolvimento organizacional:

1. As rápidas e inesperadas transformações da envolvente organizacional;
2. O aumento do tamanho das organizações, fazendo com que o volume das atividades tradicionais não seja suficiente para sustentar o crescimento;
3. A crescente e gradual complexidade da tecnologia, exigindo a integração entre atividades e as pessoas altamente especializadas e com competências;
4. A mudança no comportamento de gestão, em função de:
 - Um novo conceito de homem, baseado num crescente e maior conhecimento das suas complexas e mutáveis necessidades, o qual substitui a ideia de homem ultra simplificado;
 - Um novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, o qual substitui um modelo de poder baseado na coação e na ameaça;
 - Um novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideias humanísticos-democráticos, o qual substitui o sistema de valores despersonalizado e mecânico da burocracia.

A abordagem do desenvolvimento organizacional, tem-se centrado fundamentalmente nas competências da organização ou dos grupos que a constituem, considerados como sistemas sociais, capazes de aprender a resolver os problemas e os desafios que lhes são colocados, ou seja, processos de criar, iniciar e enfrentar mudanças necessárias, para possibilitar que a organização se torne e permaneça viável, adaptando-se as novas condições e aprendendo com as suas experiências.

“O desenvolvimento organizacional, é um amplo corpo de conceitos, ferramentas e técnicas, desenhadas para implementar a mudança a longo prazo nas organizações, com foco principal nas relações interpessoais, intergrupais e na mudança por meio do desenvolvimento sistemático da organização” (Chiavenato, 2005:467).

Inclui vários aspetos importantes tais como: processo de solução de problemas, referindo-se aos métodos pelos quais, a organização tenta resolver os seus problemas; processo de renovação ou melhoria dos processos organizacionais; gestão participativa, onde os níveis hierárquicos mais baixos fazem parte do processo de tomada de decisão; criação e fortalecimento de equipas, atribuindo responsabilidades e autoridade aos seus membros como elementos vitais para a gestão participativa; pesquisa-ação: maneiras pela qual se aprendem sobre as necessidades organizacionais e implementado assim a sua melhoria. O desenvolvimento organizacional, aumenta a participação dos colaboradores nos assuntos da própria organização, e pode também constituir um modelo normativo que determina um certo tipo de comportamento, desde que se considera apropriado e efetivo para todas as organizações, em todo tipo de situações (Lobos 1975:26), visto que:

“O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, e o desenvolvimento organizacional, constitui uma resposta às mudanças rápidas e em explosiva progressão, determinadas pelo mundo moderno” (Belhim, 2001:428).

O desenvolvimento organizacional, é uma das alternativas democráticas e participativas, para a renovação e inovação, destinada provocar e implementar mudança nas organizações, tomando em linha de conta a pressão endógena a favor da mudança, e os seus mecanismos de implementação. Valoriza o crescimento humano e organizacional, os conceitos como autoridade, controlo e coerção gozam de pouca estima (Robbins, 2004:266). Procura transformar as organizações mecânicas (sistema fechado) em orgânicas ou sistema aberto (Chiavenato, 2002:181), através da mudança e compatibilização dos objetivos organizacionais com os objetivos dos colaboradores (Chiavenato, 2008a:452). As organizações orgânicas, constituem uma rede fluida e flexível de indivíduos, com talentos que executam uma variedade de tarefas (Kinicki e Kreitner, 2006:387). Nesta perspetiva, a capacidade da organização para implementar uma mudança planeada de forma a adaptar-se a novas realidades é essencial para a criação e manutenção de vantagens competitiva no mercado.

Tabela 1 – Diferenças entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos

Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
Ênfase no indivíduo e nos cargos da organização;	Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos;
Relação autoridade-obediência;	Confiança e crença recíproca;
Rígida adesão à delegação e a responsabilidade dividida;	Interdependência e responsabilidade partilhada;
Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígida;	Participação e responsabilidade grupal;
Tomada de decisões centralizada;	Tomada de decisões descentralizada;
Controlo rigidamente centralizado;	Ampla partilha de responsabilidade e de controlo;
Solução de conflitos por meio da repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	Solução de conflitos (problemas) através da negociação.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002:181).

Um dos fundamentos básicos do desenvolvimento organizacional, é fazer com que as organizações atualmente sejam abertas e flexíveis o suficiente, para poderem moldarem-se às mudanças dos sistemas com os quais elas interdependem e se inter-relacionam. Onde o melhor critério para avaliar a sua qualidade é a capacidade que as organizações têm de mudar a si mesmas (Gomes, 1978:1). A mudança constitui hoje, um dos aspetos essenciais para modernização e sucesso organizacional sustentável. Segundo Coch e French, citados por Caetano (2011:614), um dos fatores que mais contribui para a redução da resistência a mudança, consiste na participação dos colaboradores na tomada de decisão, sobre às mudanças organizacionais a serem implementadas. Segundo Edgar Schein, citado por Belhim (2001:431), existem três elementos básicos no desenvolvimento organizacional: orientação a longo prazo; envolvimento de esforço para maior eficácia geral da organização total; diagnóstico e intervenção conjunta desenvolvida entre os gestores de linha e consultores externo, com a intenção de descobrir e remover as barreiras comportamentais, políticas e estruturais do desempenho eficaz da organização.

2.3 – Objetivos do desenvolvimento organizacional

Uma organização, não tem de estar sempre em desequilíbrio para implementar mudanças. O desenvolvimento organizacional, constitui um processo amplo e contínuo, para mudar uma organização com o apoio decidido da alta administração (Chiavenato, 2002:198). Aplica e adapta o conhecimento da ciência do comportamento, aos processos de formação de grupos e das relações intergrupais, a fim de assegurar a performance organizacional (Hampton, 1990:321). Visa desenvolver um nível de satisfação nas organizações, mudando ou melhorando o funcionamento do sistema organizacional, considerando as exigências e necessidades dos colaboradores, proporcionando-lhes o bem-estar (Petit e Dubois, 1998:176). Pretende o desenvolvimento dos indivíduos, dos grupos e da organização. Tem como principais objetivos os seguintes (Tavares, 2004:79-118; Chiavenato, 2008a:446-447):

- a) Ajudar a organização a ser capaz de funcionar com eficácia (posicionando-se no mercado de forma competitiva), e máximo de eficiência (com o emprego otimizado de todos os seus recursos);
- b) Mudar a cultura da organização com base na atuação autogerida e aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros da organização, através do desenvolvimento da competência interpessoal;
- c) Aumentar a confrontação dos problemas da organização, dentro dos grupos, entre os grupos e crescente compreensão entre as equipas de trabalho envolvidas no sistema considerado;
- d) Melhorar os sistemas de informação e comunicação, e os processos tomada de decisões dentro da organização;
- e) Gerar de informações objetivas, válidas e pertinentes, sobre a realidade da organização e criação de um ambiente de aceitação, diagnóstico e de solução de problemas da organização.

O desenvolvimento organizacional, tem como maior objetivo o aumento da eficácia organizacional, ou seja, a capacidade de sair dos chamados sistemas mecânicos para os sistemas orgânicos; renovar a organização através da mudança da cultura e do clima organizacional (Mariani e Silva, 2004:78). Promove o bem-estar dos seus colaboradores, melhora as estruturas, processos e sistemas organizacionais,

através do conhecimento do comportamento e dos seus métodos de intervenção (Kinicki e Kreitner, 2006:405), a fim de facilitar a adaptação e o desenvolvimento de toda a organização, bem como para a obtenção do retorno do investimento.

2.4 – Caraterísticas do desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional, pode caraterizar-se pela criação de condições para mudar a estrutura e a cultura organizacional, melhorar o clima organizacional, transformando o trabalho numa atividade satisfatória e motivadora (Chiavenato, 2002:184), gerando o aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto/serviço e consequente crescimento organizacional. Apresenta-se assim as suas caraterísticas principais (Chiavenato, 2008a:437):

- a) Focaliza a organização como um todo e orientação sistémica: voltada para as interações entre as várias partes da organização;
- b) Solução de problemas, destaca problemas reais e não artificiais, e a melhoria organizacional através da pesquisa-ação;
- c) Aprendizagem experimental: os participantes aprendem pela experiência como resolver problemas humanos com que se enfrentam no trabalho;
- d) Processos de grupos: esforço para melhorar as relações intergrupais;
- e) Desenvolvimento de equipas: propõe cooperação e integração e ensina como ultrapassar as diferenças individuais e grupais;
- f) Retroação: proporciona informações aos participantes para que eles tenham dados corretos que fundamentem as suas decisões;
- g) Orientação contingencial: é flexível e programático, adapta as ações e adequa-as às necessidades específicas e particulares.

Estas caraterísticas, permitem não só adequar a organização a uma nova condição de mudança, mas também como geri-la proactivamente, por meio de um processo livre e consciente, em que se procura alinhar a cultura, a estrutura, as políticas, os processos de gestão e os colaboradores com as estratégias de negócio, com vista à realização dos objetivos que ela estabelece, bem como perceber também o que virá adiante e antecipar-se do futuro.

2.5 – Processo e técnicas de desenvolvimento organizacional

2.5.1 – Processo de desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional, é um processo que possui etapas (Neto, 2007:69). O processo de desenvolvimento organizacional (PDO), começa quando uma organização reconhece que existem problemas que afetam a sua missão, ou quando a liderança tem uma visão estratégica de querer melhorar a organização. O desenvolvimento organizacional, é uma tecnologia de gestão, que pode ser utilizada quando uma organização sinta que tem dificuldades de funcionamento, e que não é capaz de resolve-los sem recurso à ajuda de consultores externos, capazes de ajuda-los a adquirir capacidade para depois prosseguir independentemente, utilizando uma nova forma de gestão, baseada numa cultura de funcionamento por equipas autogeridas (Tavares, 2004:127). São inerentes ao processo de desenvolvimento organizacional, valores como estilo participativo, comunicação fidedigna, delegação de autoridades e reconhecimento da existência de conflitos.

O desenvolvimento organizacional, assume uma perspetiva integradora, à medida em que busca a redistribuição do poder nas organizações, através de processos mais participativos (Silveira, 1998). Pode ser observado sob duas perspetivas relativamente diferentes: operacional e conceitual, e apenas como um conjunto limitado de atividades que visam mudar as perceções, as atitudes e o comportamento dos membros de uma organização. Seja ele considerado como um veículo de mudança apoiado na aplicação integral da ciência do comportamento organizacional em geral (Lobos, 1975:26), é necessário sempre que as organizações concorram e lutem pela sobrevivência sob condições de mudança (Bennis, 1972:29). Qualquer processo de mudança enfrenta sempre resistência, quer a nível individual, de grupo e até organizacional, pois implica alteração na estrutura, no poder e na cultura organizacional, portanto, terá de enfrentar a inércia e jogos de interesses (Sampaio, 2004:20). O processo de desenvolvimento organizacional, é baseado no modelo de pesquisa-ação, que inicia com a identificação de um problema ou necessidade de mudança contínua, através da implementação de uma intervenção, e a recolha de dados serve para avaliar a sua eficácia, e determinar se o resultado é ou não satisfatório. O processo é cíclico, e termina quando o resultado desejado é obtido.

A sobrevivência da organização, dependerá do seu sucesso nestas sucessivas adaptações, e a capacidade de adaptação, dependerá da preparação do seu pessoal para a mudança, da sua motivação e *empowerment* (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001:403), permitindo aos colaboradores tomarem decisões com base nas informações fornecidas pelos gestores, aumentando a sua participação e responsabilidade nas atividades. De acordo com Chiavenato (2008:438), em termos de procedimentos, o processo de desenvolvimento organizacional consiste em três etapas a saber:

1. Colheita e análise de dados: consiste na determinação dos dados necessários, dos métodos e técnicas utilizáveis dentro da organização;
2. Diagnóstico organizacional: procura identificar as preocupações e problemas, suas consequências, estabelecendo prioridades, alvos, objetivos e verificando-se as estratégias alternativas e os planos para a sua implementação;
3. Ação de intervenção: fase de implementação do processo de desenvolvimento organizacional, que pode ser efetuada através da utilização de diversas técnicas, tais como: treinamento de sensibilidade para o indivíduo; análise transacional para duas ou mais pessoas; consultoria de procedimentos para equipas ou grupos; desenvolvimento de equipas para as equipas; retroação de dados para a organização como um todo.

A implantação e manutenção do processo de desenvolvimento organizacional, é responsabilidade conjunta entre pessoal de direção da organização e de um agente de mudança, aplicando a ciência do comportamento organizacional aos problemas gerais ou específicos identificados (Lobos, 1975:22).

2.5.2 – Técnicas de desenvolvimento organizacional (TDO)

De um modo geral, as abordagens do desenvolvimento organizacional, permitem conjugar diversas técnicas de diagnósticos e intervenção organizacional. A sua escolha dependerá do alvo, situação específica e dos objetivos desejados a serem alcançados com a mudança, que ocorre com as necessidades ou exigências da organização. Como qualquer técnica, as técnicas de desenvolvimento organizacional, são procedimentos standardizados que julgam ser a forma mais racional e eficiente,

utilizadas para atingir os objetivos pretendidos num determinado período (Tavares, 2004:150). Elas, geralmente são aplicadas numa sequência relativa aos níveis de intervenção, incentivando e melhorando o relacionamento interpessoal, a formação e desenvolvimento de equipas (Chiavenato, 2008a:335). Estas técnicas, são utilizadas desde que se revelem adequadas à situação concreta da organização (Caetano, 2011:627). Segundo French e Bell, citados por Silveira (1998), definem intervenção de desenvolvimento organizacional, como sendo o conjunto de atividades estruturadas, nas quais unidades organizacionais selecionadas (grupos-alvo ou indivíduos), envolvem-se com uma tarefa ou sequência de tarefas, cujo os objetivos são relacionados direta ou indiretamente à melhoria da performance organizacional.

2.5.2.1 – Técnicas de intervenção para os indivíduos

As técnicas de intervenção para os indivíduos, visam a resolução de problemas de relações interpessoais, incidindo na tentativa de definir papéis pessoais, esclarecer expectativas sociais, ou fortalecer a sensibilidade para as necessidades e interesses dos outros (Fernandes, 2005:53). A análise de papéis, é uma intervenção interpessoal moderadamente superficial, que visa ajudar pessoas a formarem e manterem relações de trabalho eficazes, reduzindo a ambiguidade e o conflito de papéis, mediante o esclarecimento de expectativas e responsabilidades interpessoais. O treinamento da sensibilidade, é a técnica mais antiga e ampla do desenvolvimento organizacional. Esta consiste, em reunir os chamados grupos de treinamento (*t-groups*), e são orientados por um especialista para aumentar a sua sensibilidade quanto às suas habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal (Amaral, 2013). Trata-se de uma modalidade de dinâmica de grupo, orientada em laboratórios, destinada a reeducar o comportamento humano, e a melhorar as relações sociais (Chiavenato, 2002:200), geralmente aplicado hierarquicamente (de cima para baixo). Tem por objetivo, facilitar o relacionamento interpessoal, aumentar a sensibilidade, aptidões e flexibilidade do comportamento dos indivíduos quando forem lidar com outras pessoas. Objetiva ainda o autoconhecimento e o conhecimento do impacto que cada indivíduo exerce sobre as outras pessoas, além da melhoria da comunicação interpessoal e eliminação das suas barreiras. O resultado consiste em obter uma maior criatividade, menos temor,

hostilidade e posição defensiva quanto aos outros, promovendo o crescimento e desenvolvimento emocional. O laboratório da sensibilidade, é uma comunidade residencial temporária, estruturada de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes, destinado a apoiar a mudança e a aprendizagem experimental. A aprendizagem alcançada, é testada e generalizada para o uso contínuo.

2.5.2.2 – Técnicas de intervenção para duas ou mais pessoas

A análise transacional (AT), é uma técnica que visa o autodiagnóstico das relações interpessoais, que ocorrem através de transações. Transação aqui é entendida como forma de comunicação, mensagem ou de relação com os demais (Chiavenato, 2002:201), e é destinada aos indivíduos. A comunicação é importante, porque permite uma melhor compreensão e aceitação dos objetivos da mudança e das consequências a nível dos indivíduos, dos grupos e até da própria organização (Caetano, 2011:615). Ensina as pessoas a enviarem mensagens claras, ágeis, e a dar respostas naturais e razoáveis. A análise transacional, procura diagnosticar o tipo de relação existente entre as pessoas, e evitar que certos tipos de relações menos corretas evoluam. Ela considera que o individuo adota diferentes formas de comportamento conforme as situações vividas (Tavares, 2004:187-188). O objetivo é, reduzir os hábitos destrutivos da comunicação, nos quais a intenção ou o significado das comunicações fiquem distorcidas, assim como fazer com que as pessoas reconheçam o contexto das suas comunicações, para torna-las mais abertas e honestas. Muitas organizações, utilizam a análise transacional, para melhorar as relações entre colaboradores e clientes, sendo desta feita, o desenvolvimento organizacional bilateral ou de relações interpessoais.

2.5.2.3 – Técnicas de intervenção para as equipas ou grupos

Muitas organizações, estão a transformar a sua estrutura organizacional baseada na departamentalização funcional, em redes integradas de equipas, em busca da flexibilização, inovação e mudança intergrupar (Lemos, 2015:10). Portanto, equipas eficazes requerem uma definição clara da filosofia e missão da organização, uma estrutura organizacional flexível e participativa, sistemas organizacionais adequados e

políticas organizacionais que permitam o empenho dos colaboradores treinados com aptidões e técnicas. As técnicas de intervenção para os grupos ou equipas, destinam-se a resolver problemas de desempenho e liderança dos mesmos. Estas intervenções, tentam ajudar os membros de um grupo, a aprenderem a trabalhar juntos, para cumprirem com todas as tarefas (Fernandes, 2005:53-54). Este tipo de intervenção, foca-se nos grupos existentes na organização, atuando na relação entre eles, e sendo possível dividir em duas técnicas principais, sendo a consultoria de procedimentos e o desenvolvimento de equipas (Chiavenato, 2002:201).

1. Consultoria de procedimentos ou processos.

Em termos de desempenho das tarefas, a eficácia de um grupo é influenciada pela natureza e pelas exigências de uma tarefa específica, bem como pelos recursos que o grupo tem à sua disposição (conteúdos). Os atos intrapessoais e interpessoais através dos quais os membros do grupo transformam esses recursos num produto final, e os atos improdutivos que são levados a cabo devido a frustração, conflitos ou uma compreensão inadequada (processo), também têm efeito significativo sobre o desempenho de um grupo (Bowditch e Buono, 1999:223-224). A consultoria de processos, é um conjunto de atividades, criada para permitir uma maior organização, capacidade de compreender e agir sobre esses eventos do processo. O objetivo é ajudar os gerentes a entenderem como os processos organizacionais e de grupo funcionam, de modo que eles (ao invés dos consultores), possam resolver problemas e melhorar esses processos. Utiliza uma equipa de consultores externo ou interno, para desenvolver a relação entre os grupos que são avaliados separadamente, e a partir das suas conclusões, aconselham e reorganizam a comunicação entre eles. Torna os grupos mais eficazes, e leva os seus membros a prestarem mais atenção a questões do processo, e concentrarem-se no modo como as coisas são feitas, ou seja, ajudar o grupo a melhorar a sua capacidade de resolver os seus próprios problemas, mediante o aumento da capacidade dos membros de identificar e corrigir processos grupais defeituosos. Buscam um ponto de equilíbrio e a eliminação das barreiras através da confrontação das ideias, permitindo certas intervenções para tornar a equipa mais sensível aos seus processos internos, de estabelecer metas, métodos de liderança e de tomada de decisões com confiança e criatividade (Chiavenato, 2008a:334), melhorando o cumprimento das tarefas e aumentando a performance organizacional.

2. Desenvolvimento de equipas.

O desenvolvimento de equipas, trata-se de uma intervenção realizada com um grupo de trabalho, possibilitando que os colegas se avaliem mutuamente e se ajustem às relações interpessoais, para entender melhor sobre a dinâmica de trabalho em conjunto, e como diagnosticar e solucionar os problemas inevitáveis do quotidiano de trabalho. O principal objetivo é criar e desenvolver equipas através da eliminação das diferenças hierárquicas e dos interesses específicos de cada departamento ou especialidade, o que proporciona uma predisposição sadia para a interação, criatividade e inovação. Abandonar uma forma de gestão individualizada, tradicionalmente desenvolvida na relação chefe/subordinado, e adotar um estilo de gestão em que as equipas tenham capacidade para tomar decisões sobre a sua própria atividade (Tavares, 2004:119). No final, a equipa autoavalia o seu comportamento através de determinadas variáveis. Muitas organizações não satisfeitas com o desenvolvimento das equipas, estão a realizar uma etapa mais avançada que é o *empowerment* ou fortalecimento de equipas, dando a elas mais ênfase, valor, autoridade, maior autonomia de decisão e responsabilidades.

2.5.2.4 – Técnicas de intervenção para as relações intergrupais

As técnicas de intervenção intergrupais, destinam-se a resolução de conflitos assim como às roturas na coordenação grupal, através de vários métodos e técnicas de comunicação (Fernandes, 2005:59), eliminando assim as barreiras intergrupais. Segundo Idalberto Chiavenato (2002, 205), a principal técnica de desenvolvimento organizacional para as relações intergrupais, é a técnica das reuniões de confrontação, utilizada para promover o confronto entre os grupos, resultando na compreensão mútua entre eles e para avaliar a saúde da organização. Onde dois grupos antagónicos em conflito podem ser tratados através de uma reunião, na qual cada grupo se autoavalia e avalia o comportamento do outro. É uma técnica de enfoque socio-terapêutico, que planeia ações corretivas com a ajuda de consultores interno ou externo (Chiavenato, 2002:205). A reunião de confrontação, geralmente é utilizada após grandes mudanças organizacionais como fusões, aquisições ou introdução de uma nova tecnologia na organização.

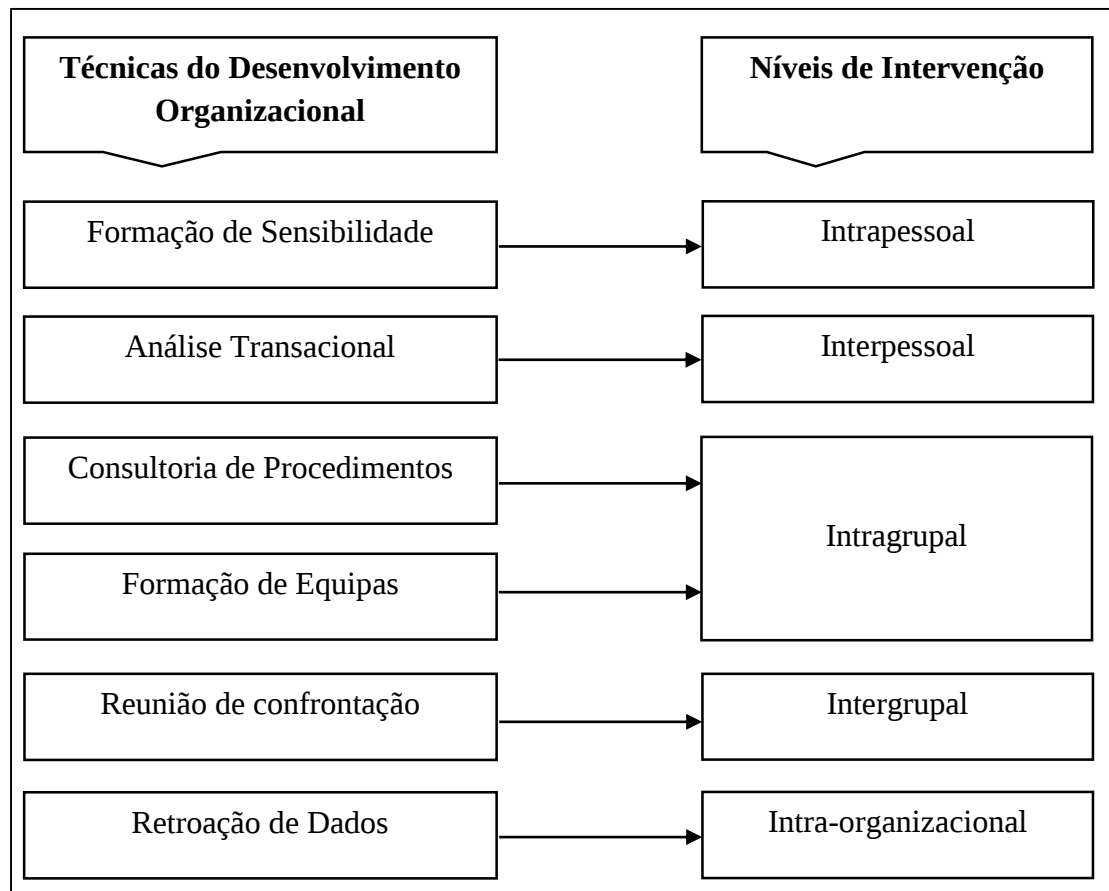
2.5.2.5 – Técnicas de intervenção para a organização como um todo

Destinado a lidar com problemas estruturais e culturais, as técnicas de intervenção para a organização como um todo, têm como objetivo, melhorar a comunicação e a coordenação no interior da organização, diagnosticar problemas nas relações entre a organização e o seu ambiente (Fernandes, 2005:61). É uma técnica utilizada na organização, para atingir todos os membros simultaneamente (a administração, gestores, equipas ou qualquer colaborador da organização). Consiste em disseminar informação, trazer retorno das ações ocorridas na organização, documentar, promover pesquisas internas e palestras de treinamento sobre todos os assuntos possíveis. A retroação de dados, é a principal técnica que estimula a partilha de informações, visto que os dados são resultados de todos. A organização participa da análise dos dados e do planeamento das ações adequadas (Fernandes, 2005:61). Porém, esta técnica, requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informações dentro da organização, para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam consciencializar-se das mudanças e explorar as oportunidades que se encontram ocultas dentro da organização (Chiavenato, 2002:206), e ocorre por meio da:

- a) Distribuição interna de informações para as posições principais;
- b) Documentação e distribuição de resultados das pesquisas internas;
- c) Discussões periódicas entre os colaboradores das várias áreas da organização;
- d) Palestras sobre assuntos internos, programas e planos de trabalho.

A retroação de dados, refere-se às atividades e processos, que refletem a maneira pela qual a organização é compreendida ou visualizada pelos colaboradores (Chiavenato, 2008a:335). Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, cultura e clima organizacional, que devem ser continuamente observados e aperfeiçoados, para que resultem em motivação e produtividade. Para aplicar essa e qualquer técnica, é preciso ter em consideração a particularidade de cada organização (Amaral, 2013), e o uso criativo de novas informações, pode ser uma das melhores e mais dinâmicas diretrizes para o desenvolvimento organizacional, bem como para o estabelecimento de transações estáveis, compreensíveis e bem-sucedidas. Em seguida, apresenta-se um esquema que denota a aplicabilidade das técnicas de desenvolvimento organizacional, assim como os seus níveis de intervenção.

Figura 1 – Técnicas de desenvolvimento organizacional e os níveis de intervenção



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008a:334).

Segundo Maria Tavares (2004:151), as técnicas de desenvolvimento organizacional, não podem ser considerados como receitas infalíveis, usadas pelos consultores de forma mais ou menos previsível consoante os problemas de cada organização, mas, podem ser eficazes para ajudar a resolver diversos problemas.

2.6 – Modelos de desenvolvimento organizacional

A premissa do desenvolvimento organizacional, é a necessidade de renovação contínua das organizações, para torna-las mais satisfatórias e produtivas (Hampton, 1990:321). É um processo estruturado para a mudança planeada dos aspetos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar os resultados anteriormente estabelecidos nos planos estratégicos, táticos e operacionais (Araújo, 2001:311). A escolha do alvo da mudança depende dos objetivos, visto que, atuar

apenas a nível das competências individuais para alterar estruturas ou processos de gestão, pode não ter qualquer influência relevante sobre o funcionamento da organização, do mesmo modo que a mudança da estrutura pode não traduzir em qualquer aspeto significativo na produtividade, nas atitudes, na relação entre as equipas ou grupos de trabalho (Caetano, 2011:609). Na aplicação do desenvolvimento organizacional, a organização fica propícia a adaptar-se às mudanças que possam vir a ocorrer no ambiente, e para isso, a adaptação tem de ser em relação à estrutura formal da organização e aos aspetos comportamentais dos seus integrantes (Marcelo et al, 2011). Existem vários modelos de desenvolvimento organizacional relacionados com alterações estruturais, comportamentais, estruturais e comportamentais simultaneamente (Fernandes, 2010:11), que usam uma variedade de métodos e conceitos. Os principais modelos são os seguintes (Chiavenato, 2002:207-215):

1. Grelha de gestão (*Managerial grid*) proposto por Blake e Mouton;
2. Modelo de desenvolvimento organizacional de Lawrence e Lorsch;
3. Modelo 3-D de eficácia da gestão de Reddin.

2.6.1 – Grelha de gestão (*Managerial grid*)

Para o modelo da grelha de gestão, o desenvolvimento organizacional, deve envolver toda a administração de uma organização. Com os conceitos e técnicas de intervenções organizacionais bem compreendidas e implementadas, podem ser tomadas decisões que conseguem levar a organização para os caminhos da excelência, mesmo que haja deficiência nas formas de conduzir as suas atividades (Blake e Mouton, 1972:74). A mudança organizacional começa a nível individual, para gerar mudanças interpessoais e intergrupais, que devem ser solucionadas antes das mudanças na estratégia e no ambiente interno da organização (Comparecida, 2015:17-27). Pode-se induzir a mudança e alcançar os resultados desejados de uma maneira ordenada e controlada em toda a organização. O modelo de desenvolvimento adotado por Blake e Mouton, fundamenta-se sobre três premissas a respeito das organizações. Os indivíduos e as organizações reduzem dissonâncias entre a sua autoimagem e realidade; as organizações alcançam satisfações abaixo do seu potencial; uma grande quantidade de energia das organizações é dedicada a comportamentos disfuncionais.

Propõem analisar e melhorar a cultura e o clima organizacional, mudar o comportamento, os valores e os estilos de gestão para consolidar mudanças para aumentar a eficácia da organização. Neste modelo de desenvolvimento, o *excellence gaps* e a rubrica da excelência organizacional, constituem dois conceitos importantes.

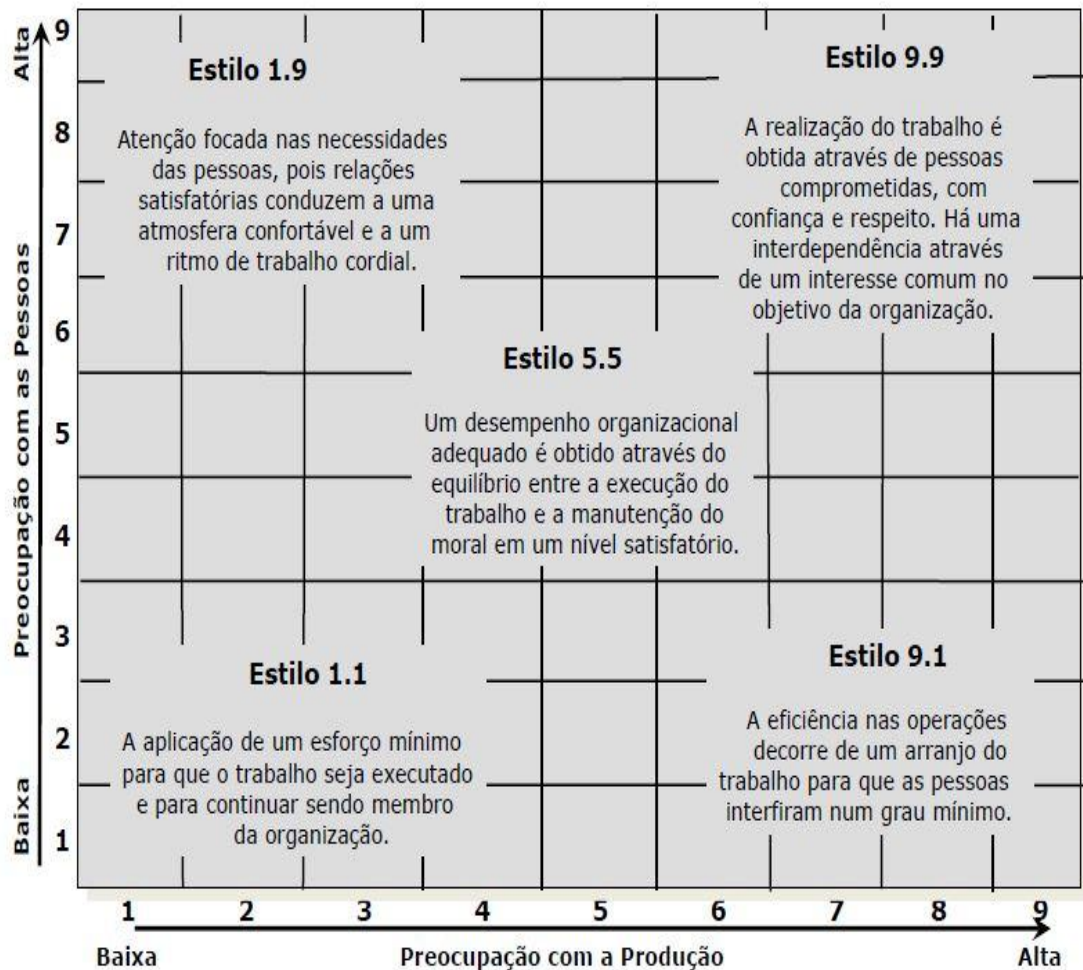
1. *Excellence gaps*.

Sendo a organização um sistema complexo, deve ser analisada globalmente para determinar a sua discrepância em relação ao seu padrão de excelência. Os gestores definem modelos de excelência de gestão organizacional. Definido os modelos de excelência, o modo como a organização está a ser gerida é comparada com a maneira como ela deveria ser gerida, identificando as diferenças entre o que a organização é, e o que deveria ser, mediante os critérios de excelência. Delineia e implementa medidas que façam com que as organizações, se movimentem em direção à excelência.

2. Rubrica da excelência organizacional.

A rubrica da excelência organizacional, é uma estrutura compreensiva para a análise da organização como um todo, e tem como objetivo verificar se ela é ou não excelente (Blake e Mounton, 1972:30), permitindo a avaliação do seu comportamento e desempenho das suas funções (recursos humanos, administração financeira, operações ou produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento). Cada uma das funções contribui para a excelência organizacional, ou contém barreiras que a impedem. A pesquisa e desenvolvimento (PD), pode ajudar uma organização a moldar o ambiente do seu mercado, ao invés de simplesmente reagir às pressões dele. Este é, o passo que torna possível aplicar-se deliberadamente a inteligência e o raciocínio em busca da excelência organizacional. A grelha de gestão, pressupõe que o gestor está sempre voltado para duas realidades: produção (os resultados dos esforços), e as pessoas (os colegas ou pessoas cujo trabalho ele dirige). É uma grelha composta de dois eixos: O eixo horizontal representa a preocupação com a produção. É uma série contínua de nove pontos, onde nove (9) representa uma elevada preocupação com a produção e um (1) baixa preocupação com a produção. O eixo vertical representa a preocupação com as pessoas. Também é uma série contínua de nove pontos, nove (9) indica elevado grau de preocupação com as pessoas e um (1) baixo grau de preocupação com as pessoas, como nos ilustra a figura abaixo apresentada.

Figura 2 – Managerial grid (Grelha gestão)



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002:208)

A preocupação com a produção, pode ser representada pela busca de nova direção para o crescimento da organização, mediante aquisições ou pesquisa de caráter inovador. O estilo da grelha é flexível numa determinada faixa, às vezes mudando e adaptando os estilos conforme a própria visão de cada situação. A grelha de gestão, consiste em seis etapas básicas, que permitem a cada gestor identificar o seu próprio estilo de abordagem para à solução de problemas, e compará-los ao estilo ideal da grelha, a fim de aprender maneiras de desenvolver características e estratégias do mesmo. O princípio deste raciocínio, é que se estas fases forem realizadas de maneira sistemática, uma organização poderá sair do passo inicial de examinar seu estilo e comportamentos gerenciais, e chegar à implementação de um modelo organizacional estratégico ideal (Bowditch e Buono, 1999:222-223). As etapas da grelha de gestão são as seguintes:

1. Seminários de laboratório, para todos os colaboradores da organização, partindo do topo para a base, a fim de analisar a cultura organizacional. É um seminário altamente estruturado, que combina a abordagem experimental e a prática do aprendizado, encoraja a confrontação entre os membros do grupo, e tem como objetivos aprender a gerir os conflitos intergrupais e analisar uma cultura organizacional através da aplicação da estrutura da grelha.
2. Desenvolvimento de equipas, em todas as áreas da organização, partindo do topo para se estudar a dinâmica comportamental da organização. Ocupa-se da melhoria do trabalho em equipa e inclui reuniões conjuntas dos gestores com os seus subordinados. Enfoca questões diretamente relevantes às suas atividades e comportamentos do dia-a-dia, recebendo o *feedback* dos participantes das situações reais, estabelecem metas grupais e individuais a serem atingidas no trabalho.
3. Reuniões de confrontação intergrupais, para desenvolver a interface entre as equipas e melhorar a coordenação entre elas. São realizadas reuniões entre elementos-chave de dois grupos antagónicos onde possa existir barreiras, para diminuir a concorrência e o conflito que possam ter desenvolvido casualmente entre os grupos. O objetivo é chegar a um consenso sobre os aspetos de um relacionamento ideal no trabalho entre os grupos e as providências específicas que permitirão que os grupos alcancem este ideal.
4. Estabelecer objetivos organizacionais, procurando mudar as abordagens evolucionárias para um modelo de desenvolvimento sistemático. Permite aos gestores de alto escalão da organização, trabalharem para obter um modelo de excelência organizacional, e passar de uma abordagem de gestão reativa orientada para crises, para uma postura proactiva de desenvolvimento.

Algumas das principais abordagens, incluem definições claras e explícitas de objetivos financeiros mínimos e ideais, a natureza das atividades da organização, mercados e clientes, estrutura organizacional e políticas de tomadas de decisões adequadas, para implementar a capacidade de crescimento e evitar estagnação ou obsolescência. Cada uma dessas áreas, é analisada em detalhes pela alta gerência, e então submetida posteriormente a outros elementos da organização para a sua avaliação.

5. Implementação de um modelo estratégico ideal através de equipas, onde cada uma elabora o seu plano operacional como se, o seu centro de lucros fosse autónomo em relação aos demais. O processo de implementação, consiste em desmembrar a organização em unidades identificáveis, como centro de lucros, linhas de produtos ou áreas geográficas.
6. Avaliação dos resultados, ou seja, das mudanças ocorridas no sentido de estabilizar os objetivos alcançados e estabelecer novos objetivos para o futuro, sendo um trabalho de crítica e avaliação sistemática. Esta fase utiliza diversos instrumentos padronizados para medir a performance organizacional. Também deixa espaço para o planeamento de atividades futuras de desenvolvimento.

Embora a grelha de gestão seja uma abordagem popular à mudança planeada, assim como muitas intervenções de desenvolvimento organizacional, boa parte das provas relativas à sua eficácia consiste de casos isolados. Diversos estudos concluíram que a grelha de gestão pode levar a melhorias significativas na produtividade e nos lucros, a mudanças de estilo de gestão e uma melhoria geral na saúde e eficácia da organização (Bowditch e Buono, 1999:23). Importa realçar, que o desenvolvimento através da grelha de gestão, é uma suposição básica de que há um modo ideal de se gerir as organizações, com a discussão das contribuições mais modernas sobre o comportamento organizacional.

Tabela 2 – As seis fases do desenvolvimento organizacional do tipo *grid*

Fases do <i>Managerial Grid</i>	
1 - Seminários de laboratório.	} Desenvolvimento de Gestão
2 - Desenvolvimento de equipas.	
3 - Reuniões de confrontação intergrupl.	
4-Estabelecimento de objetivos organizacionais.	} Desenvolvimento organizacional
5 - Implementação através de equipas.	
6 -Avaliação dos resultados.	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002:209).

2.6.2 – Modelo de desenvolvimento de Lawrence e Lorsch

Lawrence e Lorsch, propõem um modelo de diagnóstico e ação para o desenvolvimento organizacional, cujos os conceitos principais são os conceitos de diferenciação e integração e confrontação.

1. Conceito de diferenciação e integração.

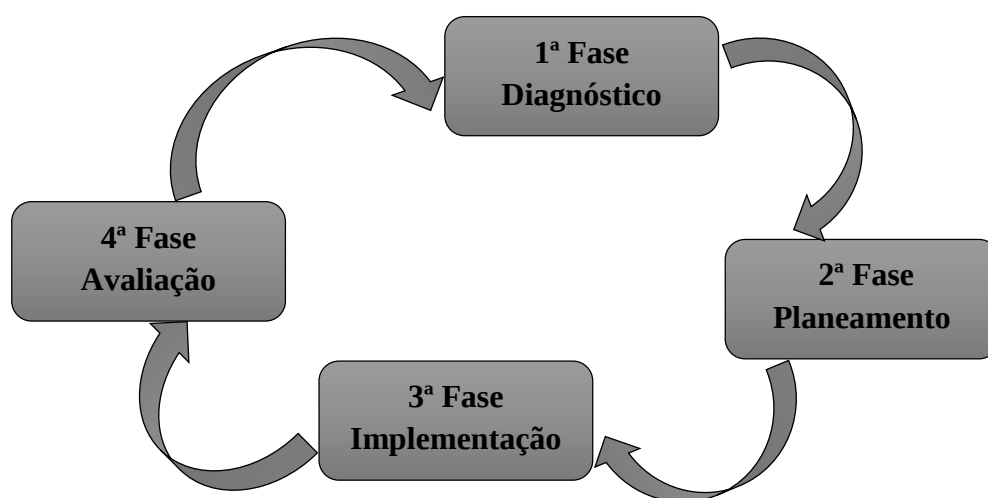
Para se compreender as demandas ambientais que ocorrem numa organização, precisa-se saber o conjunto de diferenciação que existe entre os vários grupos. Isto depende das características internas que cada grupo deve desenvolver, para levar a cabo a concretização das transações planeadas, com a parte do ambiente que lhe foi designada, dependendo da magnitude em que a certeza de informação dentro das várias partes do ambiente é semelhante ou diferente (Lawrence e Lorsch, 1972:12-13). A divisão do trabalho na organização, provoca a diferenciação dos órgãos, e esta conduz à necessidade de integração entre eles. Quanto maior a diferenciação, maior é a necessidade integração. A diferenciação exige integração, a fim de que as diferentes partes trabalhem em conjunto, visto que a organização, é um sistema aberto e multifuncional, com vários objetivos num processo contínuo de modificações, constituindo meio de mediação entre o indivíduo e o seu ambiente.

2. Conceito de confrontação.

Todo sistema social, é constituído por grupos de pessoas ocupadas em permutar constantemente os seus recursos baseados em expectativas, onde o objetivo da organização é de satisfazer as suas próprias necessidades, dos seus colaboradores e atender as necessidades da sociedade por meio da produção de bens e serviços, pelos quais ela recebe uma certa compensação monetária. O intercâmbio nos sistemas sociais, desenvolve-se nos contratos psicológicos (confrontações) entre pessoas e sistemas, onde prevalece o sentimento de reciprocidade, em que cada um avalia o que está a oferecer e a receber em troca. Se deixar de existir ou diminuir, ocorrerá uma alteração dentro do sistema. As principais áreas de problemas, quando se deseja mudar a organização, residem nas seguintes relações: confrontação entre organização e o ambiente; confrontação entre grupo e grupo; e confrontação entre indivíduo e a organização. Os autores propõem um modelo de diagnóstico e ação, baseado em quatro

fases, formando um ciclo, e cada tipo de confrontação deve ser submetido aos quatro estágios do desenvolvimento organizacional. A fase do diagnóstico, é um levantamento da confrontação entre organização e o seu ambiente, visando às alterações estruturais necessárias. A confrontação entre grupos, visa às alterações funcionais e comportamentais. A confrontação entre colaboradores e a organização, visa às alterações de ordem comportamental. O diagnóstico da situação real, determinará a direção para o desenvolvimento organizacional, que deve partir da situação real para a situação desejada. A fase do planeamento, constitui a preparação da ação de mudança, que permitirá a alteração exigida, delineando-se aqui os métodos de mudança e a sequência necessária, para modificar o desempenho do sistema para a direção desejada. As ações de mudança, são intervenções de natureza educacional, para mudar as expectativas dos colaboradores; estrutural para mudar a estrutura organizacional, a divisão do trabalho e a rede de comunicações; transacional para mudar os contratos psicológicos de contribuição-incentivos. A fase da implementação da ação, é a etapa em que se obtém o compromisso dos colaboradores, e se abastece a mudança dos recursos necessários. A fase de avaliação da ação, etapa que fecha o processo do desenvolvimento organizacional, e pode alterar o diagnóstico, o que leva a novos levantamentos, novo planeamento e implementação. O processo ganha uma dinâmica própria, passando a desenvolver-se sem necessidade de interferência externa.

Figura 3 – Fases do desenvolvimento organizacional



Fonte: Adaptado de Tavares (2004:33).

2.6.3 – Teoria 3-D da eficácia da gestão de Reddin

No intuito de identificar a eficácia da gestão, Willian Reddin, realizou importantes estudos na área da gestão, que culminaram com a estruturação de uma teoria conhecida como Teoria 3-D. Para o autor, o gestor é uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de uma outra pessoa, e tendo autoridade formal sobre essa pessoa ou pessoas, e é classificado em duas dimensões: a orientação para a tarefa (OT) e a orientação para as relações (OR), de acordo com a maior ou menor intensidade com que essas variáveis se refletem no seu comportamento (Mattos, 1975:70-75). O modelo conceitual de Reddin, baseia-se no fato de que, o gestor é solicitado a ser eficaz numa variedade de situações, e a sua eficácia, é medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo de liderança de maneira apropriada em situações de mudança. A única tarefa do gestor é a de ser eficaz. Nesta teoria encontramos dois conceitos principais: o conceito de eficácia da gestão e o conceito de estilos de gestão.

1. A eficácia da gestão.

A eficácia da gestão, deve ser avaliada em termos de produto (resultado), ao invés de insumo, ou seja, mais por aquilo que o administrador alcança nos resultados, do que por aquilo que ele faz. Todas as posições são criadas para uma finalidade, que pode ser avaliada em termos de resultado. A eficácia administrativa, não é um aspeto de personalidade do administrador, mas é uma função da correta manipulação da situação, é desempenho, ou seja, não é o que o administrador faz, mas o que ele obtém. Fazendo assim uma distinção entre o gestor eficiente e o gestor eficaz.

2. Estilos de gestão.

Para a Teoria 3-D, o comportamento da gestão é composto por dois elementos básicos: a tarefa a realizar e às relações com as pessoas. Os gestores podem enfatizar a tarefa ou às relações com as pessoas. Existe o gestor orientado para a tarefa e o outro orientado para as relações. O modelo 3-D, consiste em quatro estilos básicos, quatro estilos gerenciais mais eficazes e quatro estilos gerenciais menos eficazes, e cada estilo tem três dimensões. Os quatro estilos básicos servem como ponto de referência. Cada situação requer uma estratégia própria, visto que não há um estilo ideal, e a eficácia é

o resultado de se aplicar a estratégia ou estilo de gestão mais apropriado à situação. O estilo relacionado, caracteriza-se por exclusiva orientação para as relações, enquanto que o estilo dedicado, por exclusiva orientação para as tarefas. O estilo separado caracteriza-se por deficiente orientação tanto para as relações como para as tarefas. O estilo integrado, por orientação integrada tanto para as relações como para as tarefas.

Tabela 3 – As três dimensões: os quatro estilos básicos e as suas variações

Estilos de Gestão		
Básicos	Menos eficazes	Mais eficazes
Relacionado	De transação	Executivo
Dedicado	Autocrata	Autocrata benevolente
Separado	Missionário	Promotor
Integrado	Desertor	Burocrata

Adaptado de Chiavenato (2002:215).

Esta teoria, visa desenvolver três habilidades de gestão básicas: a sensibilidade situacional, que é a habilidade para diagnosticar as situações e as forças que jogam na situação; a flexibilidade de estilo, que é a capacidade de se adequar às forças em jogo, devidamente analisadas e diagnosticadas; e a destreza de gerência situacional, que é a aptidão de gestão situacional, ou seja, a capacidade de modificar uma determinada situação. A eficácia está relacionada com o grau em que a administração alcança os resultados desejados da sua função ou dos objetivos estabelecidos.

A Teoria 3-D baseia-se em cinco conceitos teóricos básicos:

1. A mudança organizacional, é um processo de reunir gestores em diferentes combinações, para que troquem ideias sobre temas que devem ser discutidos num clima de confiança e interesse, visando o alcance da eficácia. Os administradores mais que os consultores externos, são os que conhecem melhor a direção para a organização;
2. O programa 3-D, não dá uma direção, mas considera a eficácia como valor central e reconhece que os meios de a obter variam. Não propõe um estilo ideal;
3. Os administradores não aplicam tudo o que sabem, cursos e conferências que fornecem mais informação não resolvem o problema. A solução está em dar

aos gestores, a oportunidade de aplicarem o que sabem. O objetivo do programa, é liberar e canalizar as reservas de eficácia potencial que os administradores possuem;

4. A mudança deve envolver todas as unidades. A organização envolve indivíduos, equipas, departamentos, relações, etc. Para que a mudança afete toda a organização, todos devem participar do processo;
5. A flexibilidade é condição necessária da mudança, e deve ser estimulada para se obter a mudança desejada.

O programa de ação da teoria 3-D, envolve várias etapas e é flexível. O seu objetivo é liberar e canalizar toda a reserva e eficácia potencial que os gestores sabem que podem conseguir. Com tudo, o futuro das organizações se altera a cada nova fase do mercado, e é preciso estar atento sobre as pessoas dentro da organização. Um colaborador ao optar por outra organização para trabalhar, poderá resultar em um preço alto. Diante deste pressuposto, a tomada de decisão precisa garantir a satisfação e permanência do colaborador na organização. Ao desenvolver um plano estruturado de benefício para atender as necessidades dos colaboradores, aumenta sua motivação resultando em maior compromisso e desempenho (Silva, 2010a), trazendo assim grandes vantagens para a organização.

Neste capítulo do presente estudo, descreveu-se os benefícios como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, os seus pressupostos, objetivos, características e uma síntese das principais técnicas de intervenção no processo de desenvolvimento organizacional com os seus respetivos modelos, que continuam a influenciar processos de mudança organizacional (melhoria dos métodos e processos), e na perspetiva do desenvolvimento humano, que inclui, a capacitação individual para obtenção de novas competência ou habilidades, o trabalho nas equipas e entre as equipas, garantido assim sustentabilidade organizacional. No próximo capítulo, far-se-á a apresentação da empresa em estudo, sua composição, missão, visão e valores, ainda uma abordagem dos benefícios por ela concedido, bem como a apresentar e analisar os resultados obtidos ao longo da presente pesquisa.

CAPÍTULO III

PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO SUPORTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

“Um estudo de caso na Net One – Telecomunicações, SA”

3.1 – Caracterização da empresa

A *Net One* Telecomunicações, SA com o NIF: 5417072753, apresenta-se no mercado com um capital social de 100.000,00 USD, emprega atualmente 97 colaboradores, sendo 38 do sexo feminino e 59 do sexo masculino. Foi fundada em 23 de Novembro de 2009, com início das suas atividades em 2010, com sede em Talatona, Net One Zona CS8, Gleba GU22, 3º Andar, Município de Belas, Luanda - Angola.

É uma empresa Angolana, que atua no ramo das telecomunicações e que oferece a maior variedade de produtos e serviços de internet, com a melhor e maior qualidade, para atender as necessidades dos seus clientes. Tem como principal objetivo, tornar-se no maior provedor de internet e serviços agregados de Angola, através da implantação do sistema de transmissão de dados via *WiMax*, que é uma grande realidade no sector de telecomunicações no mundo.

3.1.1 - Missão, visão e valores

A *Net One* – Telecomunicações SA, tem como missão oferecer produtos e serviços que excedam as expectativas dos seus clientes, garantir a qualidade através da inovação e busca da excelência em todas as áreas da empresa. Atuar de forma rentável, com responsabilidade social e permitir a comunicação e integração de Angola com o mundo. A sua visão é ser reconhecida como a melhor empresa de telecomunicações de Angola, destacando-se pela excelência dos serviços prestados, pela satisfação e desenvolvimento dos seus colaboradores, e pelo foco na obtenção do retorno do investimento esperado pelos acionistas. Os seus valores são a transparência

e credibilidade: formando os dois grandes pilares da organização. O cuidado ao lançar produtos e serviços estruturados, testados e aprovados pela equipa; a comunicação assertiva e o bom carácter na condução dos processos trazem confiança e respeito à empresa, tanto dos clientes interno e externo. Foco no cliente: que está presente em todos os processos, pois entender as suas expectativas a pequeno, médio e longo prazo é fundamental para desenvolver produtos e serviços de qualidade, que estejam de acordo com as necessidades dos seus clientes. Espírito de colaboração: onde a atuação cooperativa faz com que os resultados tenham mais solidez. O espírito de colaboração prevalece sobre as ações individuais, fortalece a empresa, estimula e valoriza as parcerias e aumenta os resultados pessoais e do grupo. Espírito de liderança: que posiciona a empresa no mercado com uma atitude sempre focada na inovação e tecnologia de ponta, para manter a sua colocação de número um. Com a interação com o mercado e a comunidade local, buscam a excelência em todas as ações.

3.1.2 – Estrutura orgânica da empresa

A Net One Telecomunicações SA, apresenta a seguinte estrutura orgânica:

1. Direção Geral.
2. Direção Geral Adjunta.
3. Direção de Administração e Finanças.
 - a) Departamento de Contabilidade e Tesouraria;
 - b) Departamento de Planeamento e Controlo;
 - c) Departamento de Recursos Humanos;
 - d) Departamento de Serviços Gerais.
4. Direção Comercial.
 - a) Departamento de Marketing;
 - b) Departamento de Vendas Diretas;
 - c) Departamento de Vendas Corporativas.
5. Direção Técnica.
 - a) Departamento de Operações;
 - b) Departamento de Tecnologias de Informação;
 - c) Departamento de Engenharia.

3.1.3 – Benefícios concedidos pela empresa

Para garantir o bem-estar e a qualidade de vida dos seus colaboradores, elevando a fidelidade do mesmo com a empresa, facilitar a atracção e retenção do pessoal, reduzindo o absentismo aumentando a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços prestados, agregando valor ao negócio, com a finalidade de atingir os seus próprios objetivos e dos colaboradores bem como assegurar a sua permanência no mercado, a *Net One*, oferece os seguintes benefícios descritos na tabela a seguir:

Tabela 4 – Tipo de benefícios oferecidos pela empresa

Tipo de Benefícios Sociais	
Legais	Segurança social
	Seguro de saúde
	Seguro de acidente de trabalho
	Abono de família e subsídio de maternidade
	Subsídio de férias
	13º Salário e horas extras
	Subsídio de natal
Espontâneos	Subsídio de alimentação
	Subsídio de transporte
	Subsídio de diuturnidade
Específicos	Bónus trimestrais
	Despesas de representação
	Viaturas da empresa
	<i>Plafond</i> de comunicação

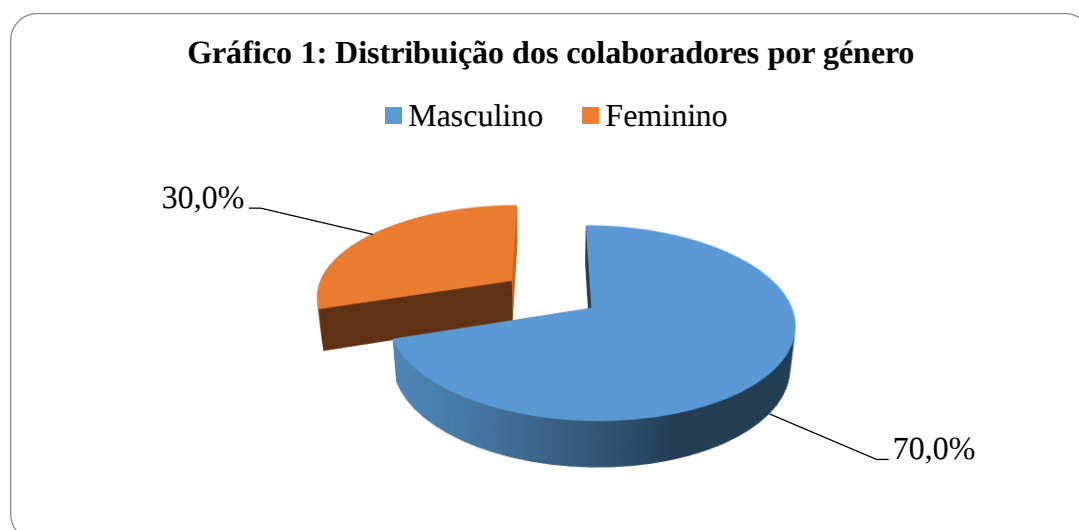
Fonte: Adaptado de *Net One* – Telecomunicações SA, (2015).

A empresa oferece uma gama de benefícios específicos, geralmente aos colaboradores que integram um grupo especial que partilha entre si uma posição estratégica ou de direção na organização. Por essa razão, têm uma remuneração diferente da atribuída aos demais colaboradores da organização. São oferecidos bônus trimestrais (que dependem do volume das vendas mensais da empresa), aos diretores e chefes de departamento, bem com viaturas, *plafond* de comunicação (um cartão de recarga equivalente a 50\$) e despesas de representação.

3.2 – Análise e apresentação dos resultados obtidos

3.2.1 – Caracterização da amostra

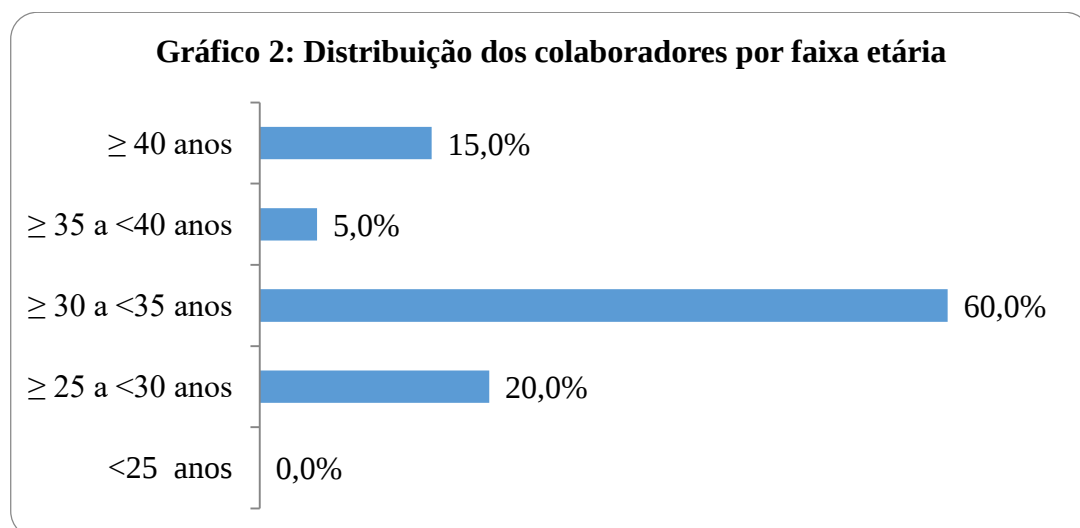
Em função da abordagem realizada com os colaboradores da organização, foi-nos possível verificar diversos pontos pertinentes sobre o plano de benefícios sociais oferecidos pela empresa, por meio da aplicação de um inquérito questionário. Do universo dos 97 colaboradores da empresa, o nosso estudo abrangeu 20 colaboradores, constituindo assim a nossa amostra, dos quais 70% são do sexo masculino, representando o maior numero de colaboradores, em relação aos 30% do sexo feminino, como podemos observar no gráfico n.º 1 abaixo representado.



Fonte: Elaboração própria.

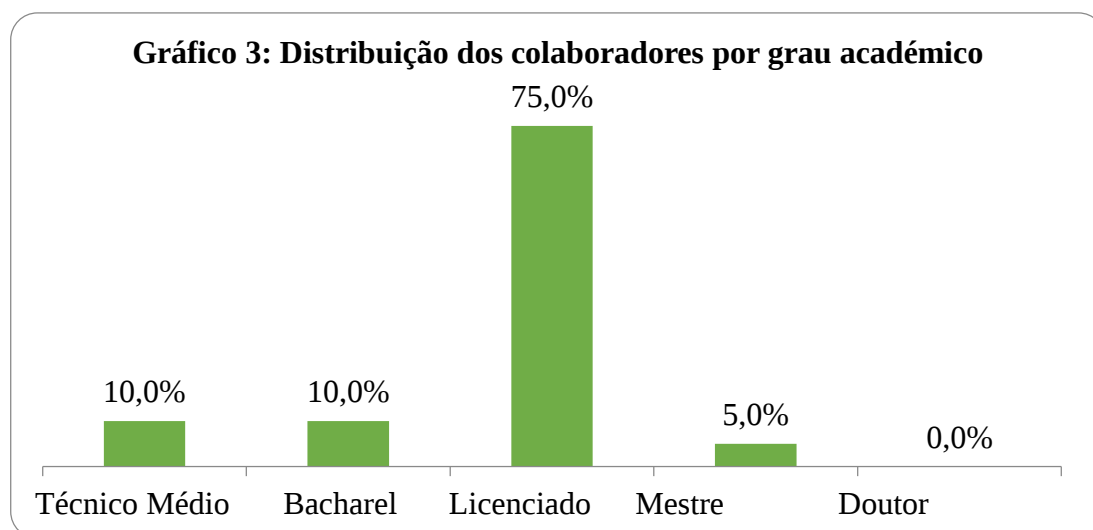
Caraterizando a amostra por faixa etária, 60% dos colaboradores têm a idade igual ou superior a 30 anos e inferior a 35 anos de idade, representando o maior número

de colaboradores, 20% corresponde a colaboradores com a idade igual ou superior a 25 anos e inferior a 30 anos, 15% aos que têm a idade superior ou igual a 40 anos e os restantes 5% representa os colaboradores com a idade superior ou igual a 35 anos e inferior a 40 anos, tal como se pode analisar nos dados do gráfico n.º 2.



Fonte: Elaboração própria.

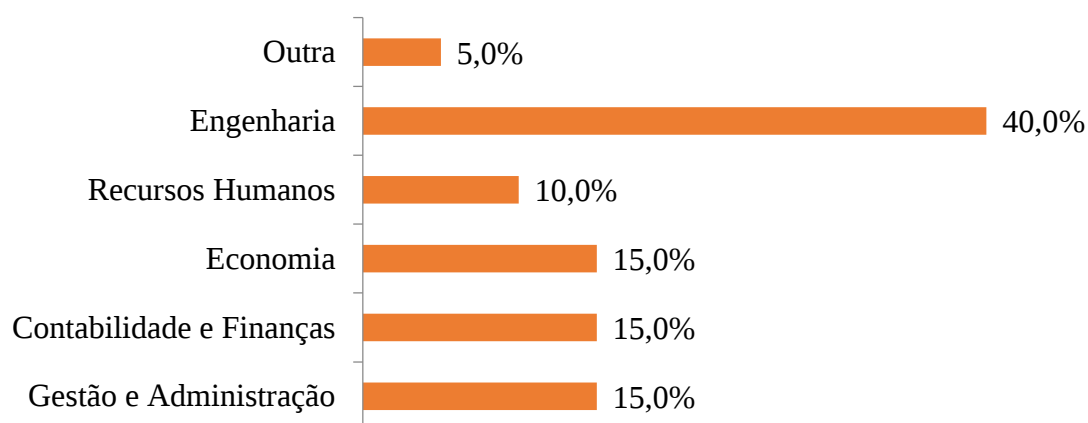
No que se refere ao nível académico, de acordo com os dados do gráfico n.º 3, a amostra é composta maioritariamente por colaboradores licenciados com 75%, segue-se o nível médio e bacharel representando cada 10% respetivamente e os restantes 5% são mestres, e verificando-se a inexistência de colaboradores com o grau académico de doutor.



Fonte: Elaboração própria.

No entanto, os dados permitem agrupar a amostra em categorias, sendo a primeira com 40% dos colaboradores formados em engenharia, a segunda constituída pelos formados em gestão e administração, contabilidade e finanças e economia com 15%, a terceira dos formados em recursos humanos com 10% e os 5% restantes constituem aos que são formados em outras áreas como nos demonstra o gráfico n.º 4.

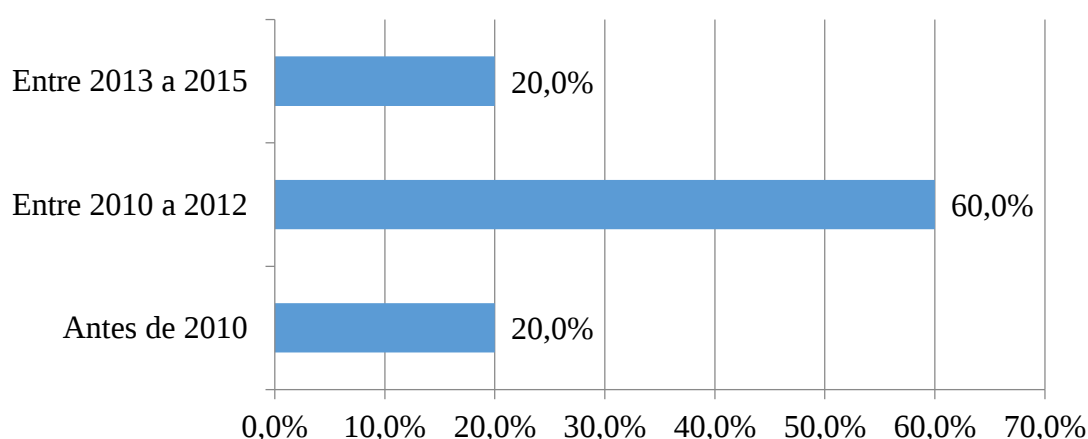
Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores por área de formação



Fonte: Elaboração própria.

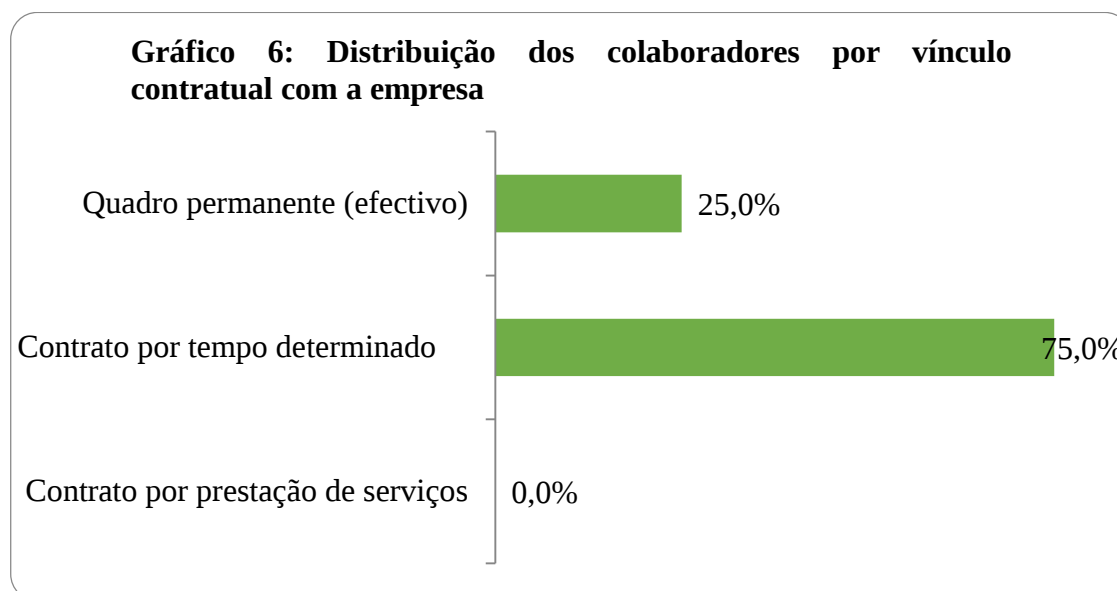
No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, 60% dos inquiridos ingressaram na organização entre 2010 a 2012, antes de 2010 e 2013 a 2015 ambos com 20% respetivamente, conforme mostra o gráfico n.º 5.

Gráfico 5: Distribuição dos colaboradores por ano de ingresso na empresa



Fonte: Elaboração própria.

Quando nos referimos ao vínculo contratual, a maior percentagem da amostra com 75%, possui um contrato por tempo determinado com a organização e um quadro permanente (efetivo) de 25%, não se verificando nenhum contrato de prestação de serviço como é possível apurar no gráfico n.º 6.



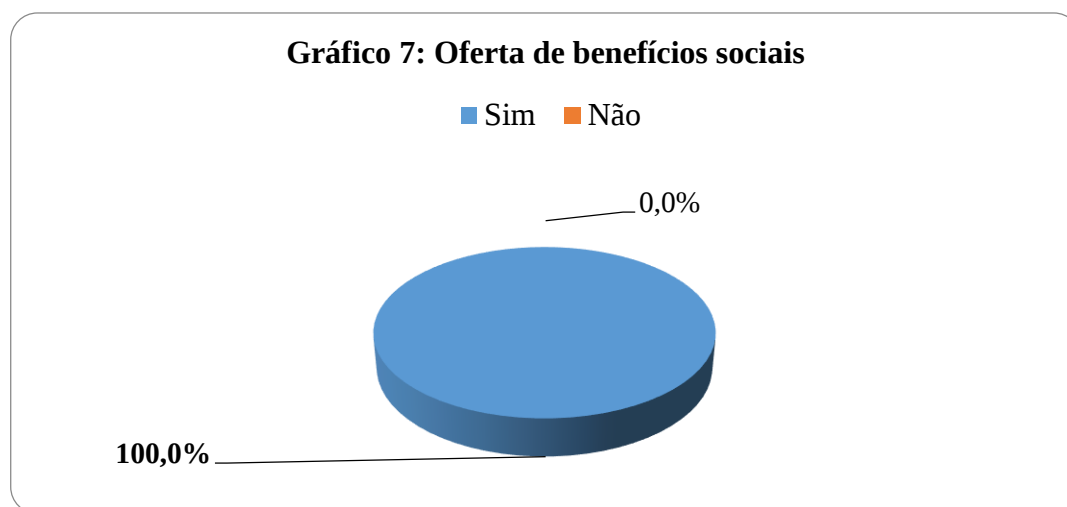
Fonte: Elaboração própria.

Com a caracterização da amostra, buscou-se identificar a percentagem dos colaboradores do sexo masculino e feminino, faixa etária, nível académico bem como as respetivas áreas formação, tempo de trabalho de cada colaborador e ainda saber qual o tipo do vínculo contratual que os mesmos têm com a organização.

3.2.2 – Caracterização dos benefícios sociais

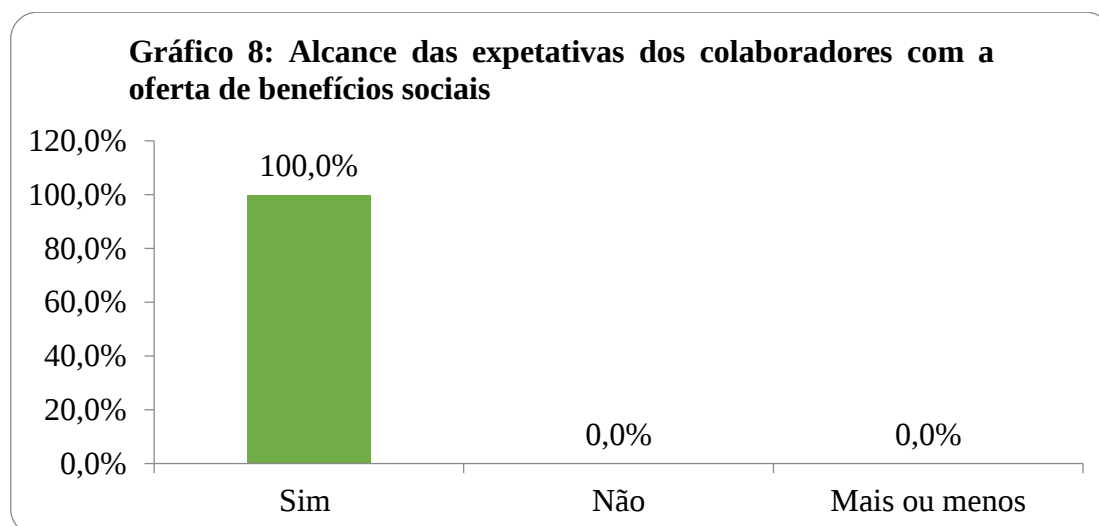
Os benefícios sociais constituem um conjunto de ações materiais e imateriais, disponibilizados pela organização aos seus colaboradores a fim de aumentar a motivação e satisfação, gerando assim uma maior produtividade na organização e satisfação no trabalho (Carvalho et al, 2012:1), para a obtenção de resultados positivos, como a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, satisfação dos clientes, melhoria e inovação dos métodos e técnicas de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como um determinado nível de desenvolvimento. No que se refere à existência de um plano de benefícios sociais, os dados do estudo, revelam que

100% da amostra afirma que a organização possui o plano em referência como demonstra o gráfico n.º 7.



Fonte: Elaboração própria.

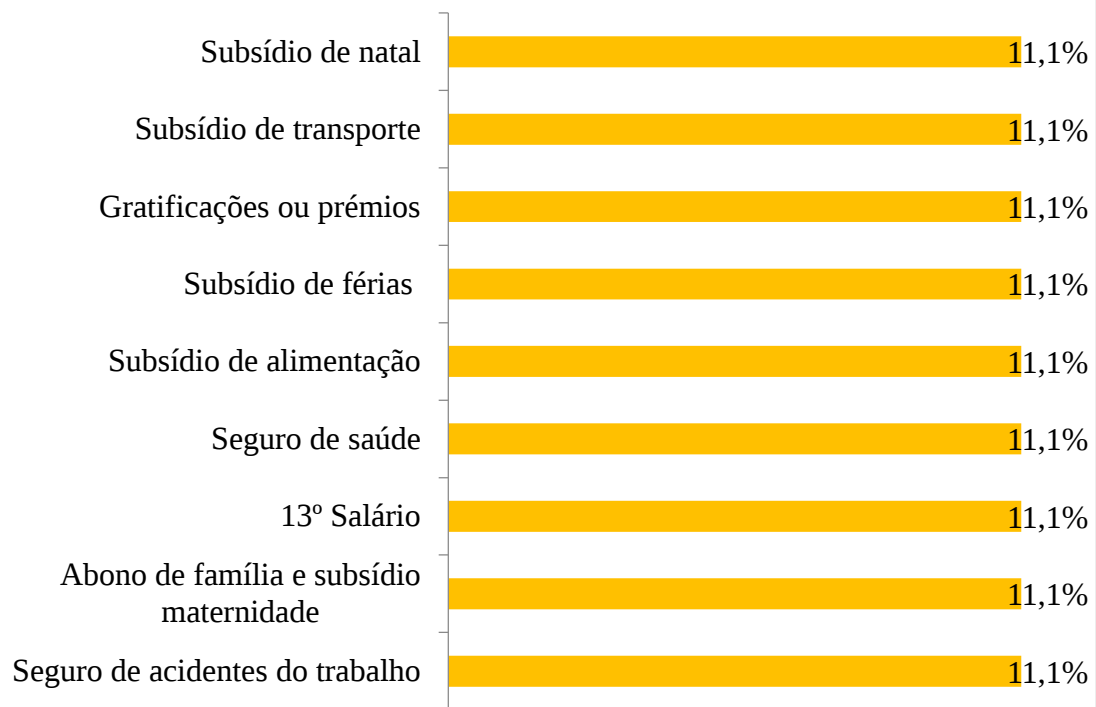
Segundo 100% dos inqueridos, os benefícios sociais oferecidos pela organização correspondem com as suas expetativas ou satisfazem as suas necessidades, como podemos verificar no gráfico n.º 8.



Fonte: Elaboração própria.

E os mesmos, são unânimes em afirmar os tipos de benefícios que a organização oferece, pois, os dados revelam a indicação de 11.1% para todos os benefícios oferecidos, como demonstra o gráfico n.º 9. Aqui é importante esclarecer que este gráfico, foi elaborado considerando-se o número de indicações que cada benefício recebeu por cada colaborador inquerido.

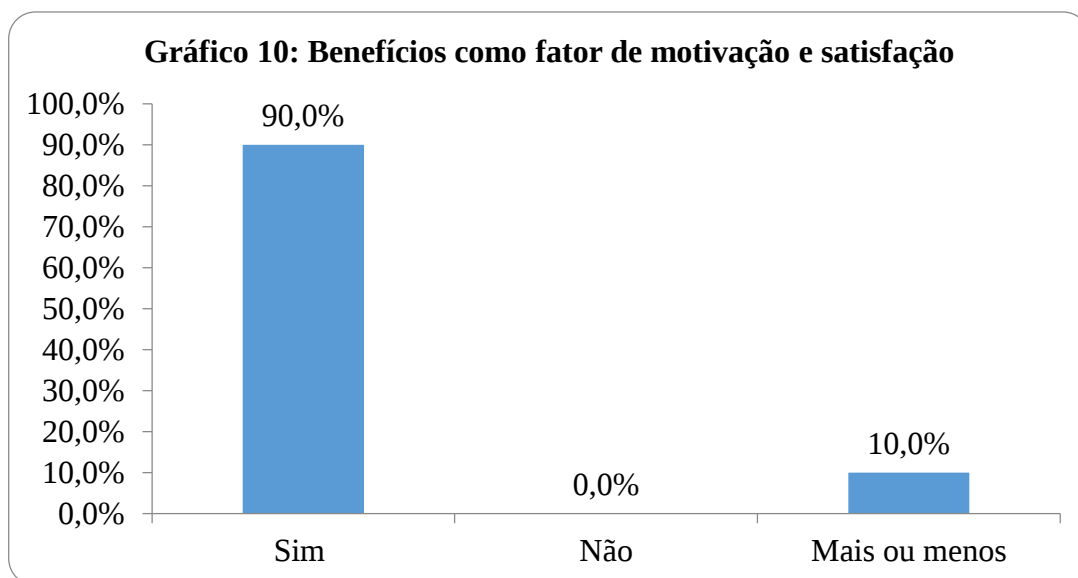
Gráfico 9: Tipos de benefícios sociais oferecidos pela empresa



Fonte: Elaboração própria.

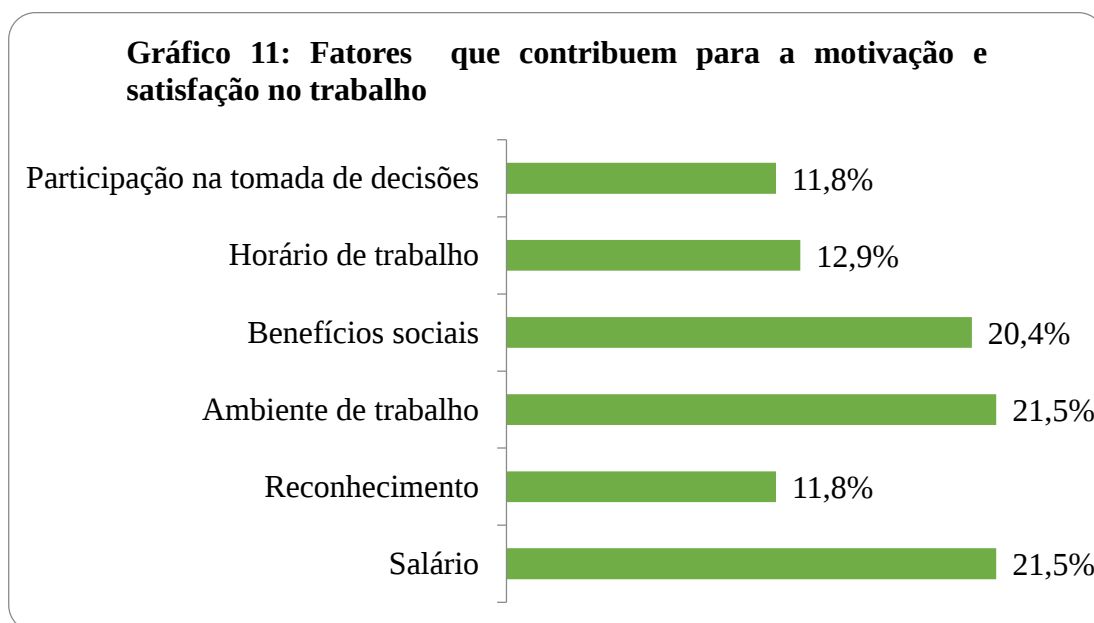
3.2.3 – Motivação, satisfação e resultados obtidos em função dos benefícios sociais oferecidos

As organizações, desenvolvem novas práticas de remuneração e recompensas, com a intenção de obter melhores resultados e elevados níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores. A motivação representa os incentivos e reconhecimentos dedicados aos colaboradores, para que eles desenvolvam as suas atividades com um maior desempenho, pois, um colaborador motivado dedica-se mais para atingir os objetivos e trazer bons resultados para a organização. Para a nossa amostra, isto é, 90% dos colaboradores, afirmam que os benefícios sociais oferecidos pela organização constituem um fator de motivação e satisfação, e apenas 10% consideram ser relativo, o seu nível de motivação e satisfação em função dos benefícios sociais que a organização oferece, como se pode observar no gráfico n.º 10.



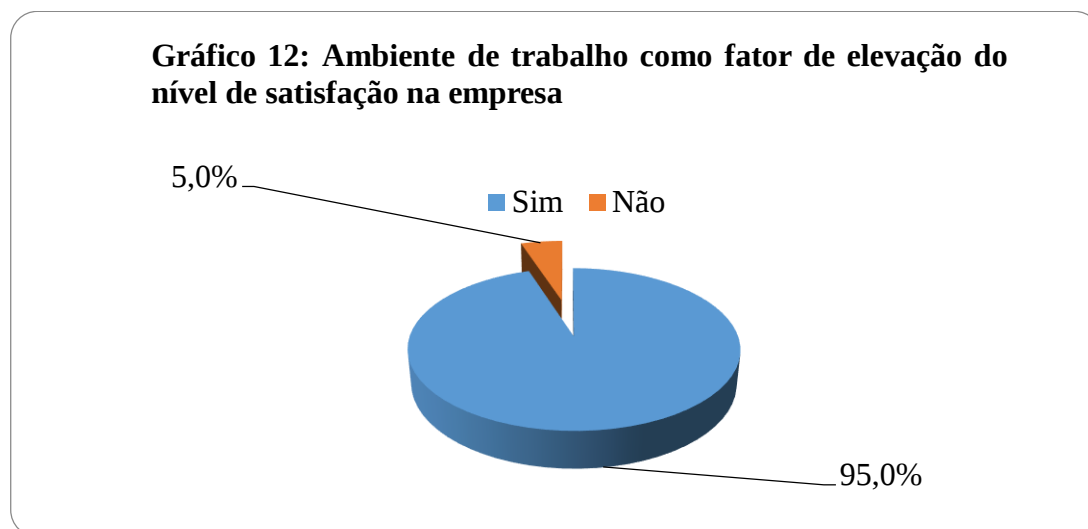
Fonte: Elaboração própria.

Os dados do estudo revelam ainda, que os fatores que mais contribuem para a motivação e satisfação no trabalho são, o salário e o ambiente de trabalho ambos com 21,5%, os benefícios sociais com 20,4%, a seguir vem o horário de trabalho com 12,9%, depois o reconhecimento e participação na tomada de decisões ambas com 11,8% como nos mostra o gráfico n.º 11. Aqui é importante realçar que para a elaboração do respetivo gráfico tomou-se em consideração o número de indicações que cada variável recebeu.



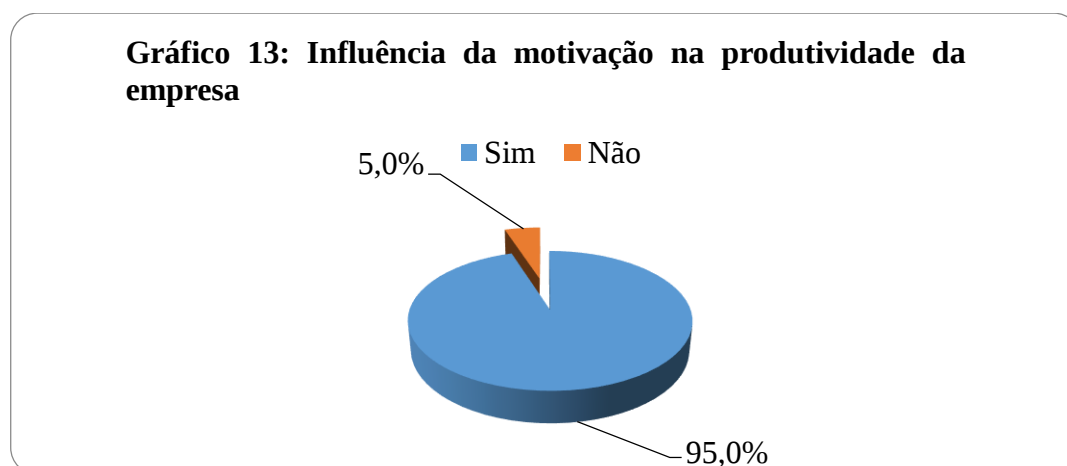
Fonte: Elaboração própria.

Como pode-se constatar, 95% dos inqueridos afirmam, que o ambiente de trabalho é favorável para a elevação do nível de satisfação dentro da organização, e apenas 5% contradiz, como se pode observar no gráfico n.º 12.



Fonte: Elaboração própria.

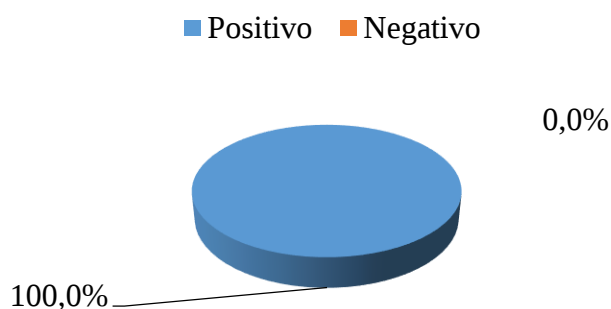
Assim sendo, segundo os dados do gráfico n.º 13, 95% dos colaboradores inqueridos, afirmam que o seu estado motivacional influencia a produtividade na organização, e apenas 5% da amostra afirma que não tem qualquer impacto.



Fonte: Elaboração própria.

Outra constatação que podemos aferir, é que 100% da amostra afirma que esta influência tem um impacto positivo no processo produtivo da organização, e para o alcance das suas metas, como podemos observar no gráfico n.º 14.

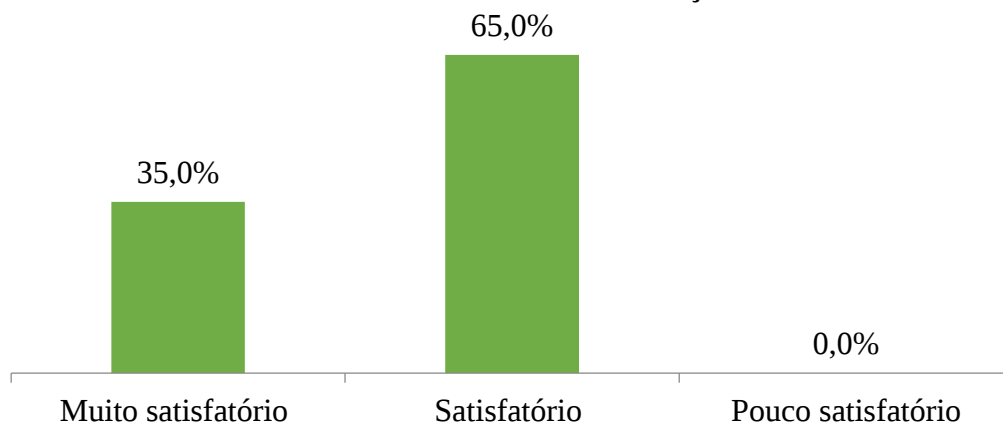
Gráfico 14: Impacto do estado motivacional sobre a produtividade da empresa



Fonte: Elaboração própria.

No que se refere à produtividade na organização, e dos resultados das tarefas em função dos benefícios que são oferecidos, o gráfico n.º 15, indica que 65% da amostra afirma que são satisfatórios os resultados obtidos, já que 35% afirmam serem muito satisfatório, não se verificando nenhuma insatisfação com os resultados das tarefas que são delegadas para o alcance dos objetivos.

Gráfico 15: Resultados das tarefas em função dos benefícios



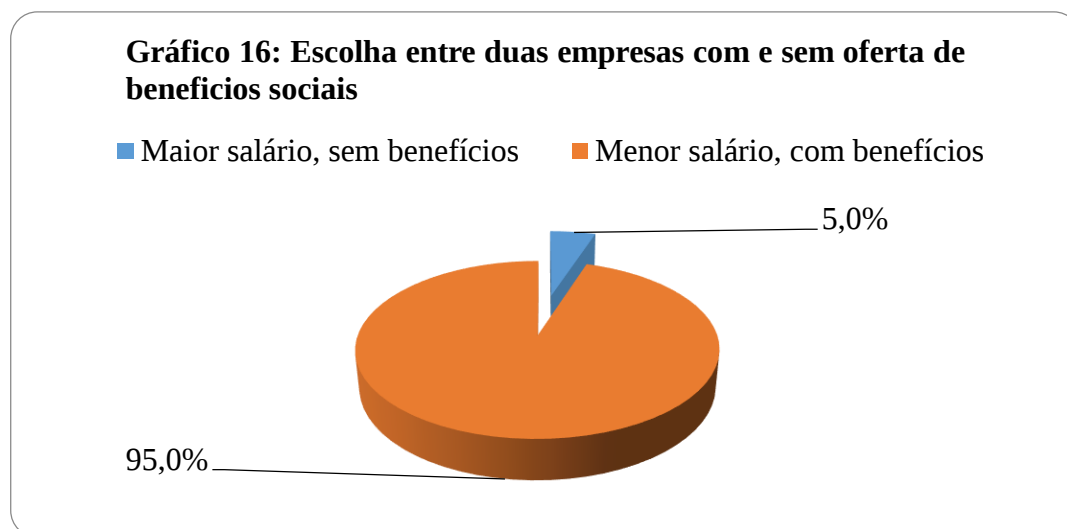
Fonte: Elaboração própria.

Com estes resultados, pode-se afirmar que os benefícios sociais têm grande impacto na motivação e incentivo dos colaboradores para o cumprimento das suas tarefas, melhorando o seu desempenho, gerando assim resultados satisfatórios para a organização, que por sua vez oferece aos colaboradores a oportunidade de crescimento e satisfação das necessidades individuais, visto que uma pessoa motivada é capaz de produzir muito mais sem medir esforços para alcançar as metas.

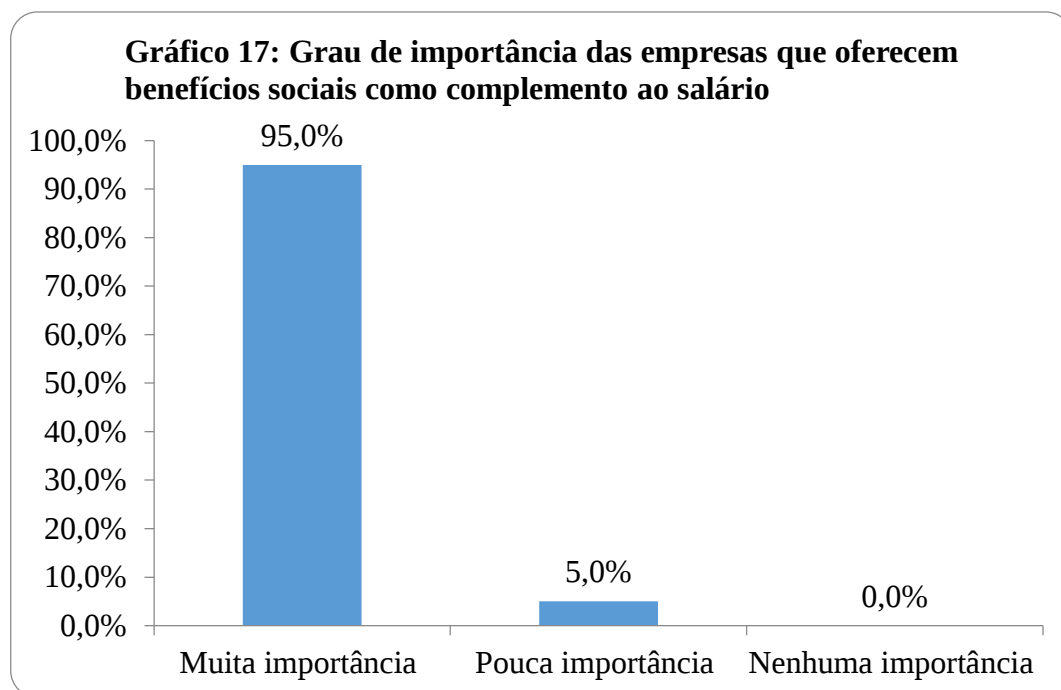
3.2.4 – Benefícios como estratégia para atração e retenção de talentos

Atrair colaboradores certos para os cargos certos, retê-los e motivá-los, combinando os seus próprios objetivos com os da organização, é o desafio. Utilizar a estratégia de benefícios sociais para atrair e reter talentos, passa a ser parte integrante para o sucesso, sobrevivência e desenvolvimento de muitas organizações. Visto que, isto não se resolve somente com altos salários. A solução consiste em transformar a organização inteira, para criar um ambiente em que as pessoas queiram entrar e permanecer, criando assim uma estratégia abrangente para salvaguardar os seus recursos mais valiosos.

Os dados do presente estudo, revelam que 95% dos inqueridos, preferem uma organização que tenha um menor salário, mas com a oferta de benefícios. Porém, a mesma percentagem afirma ainda dar muita importância a organizações que oferecem benefícios sociais como complemento ao salário. É de sublinhar que apenas 5% destes mesmos inqueridos preferem organizações com um salário alto sem a oferta de benefícios, e também igual percentagem afirma dar pouca importância as organizações que oferecem benefícios sociais, não se observando funcionários que não dão nenhuma importância, como podemos observar nos gráficos n.º 16 e 17.

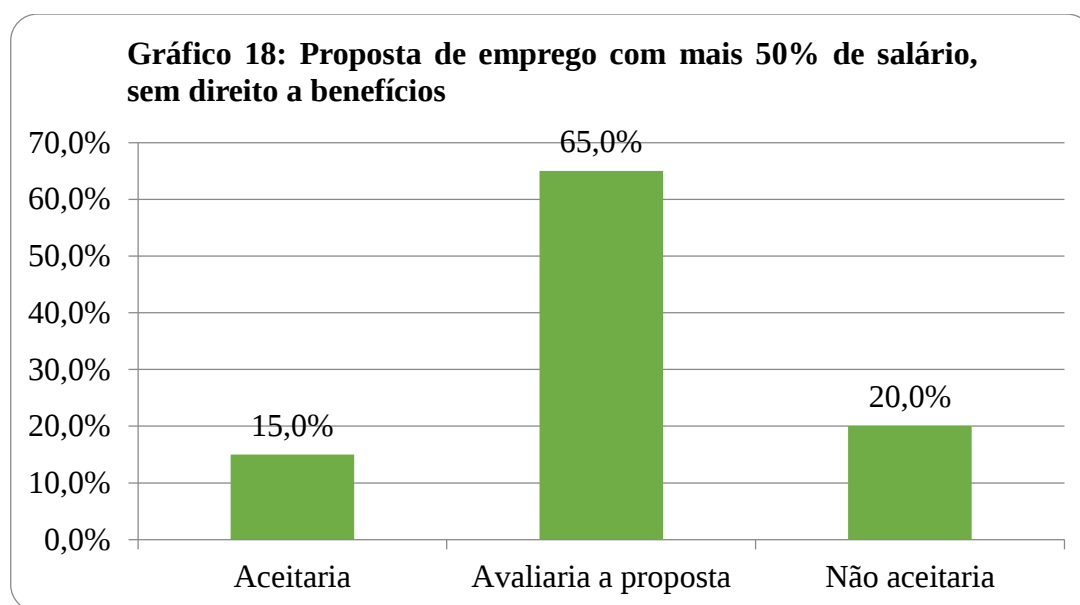


Fonte: Elaboração própria.



Fonte: Elaboração própria.

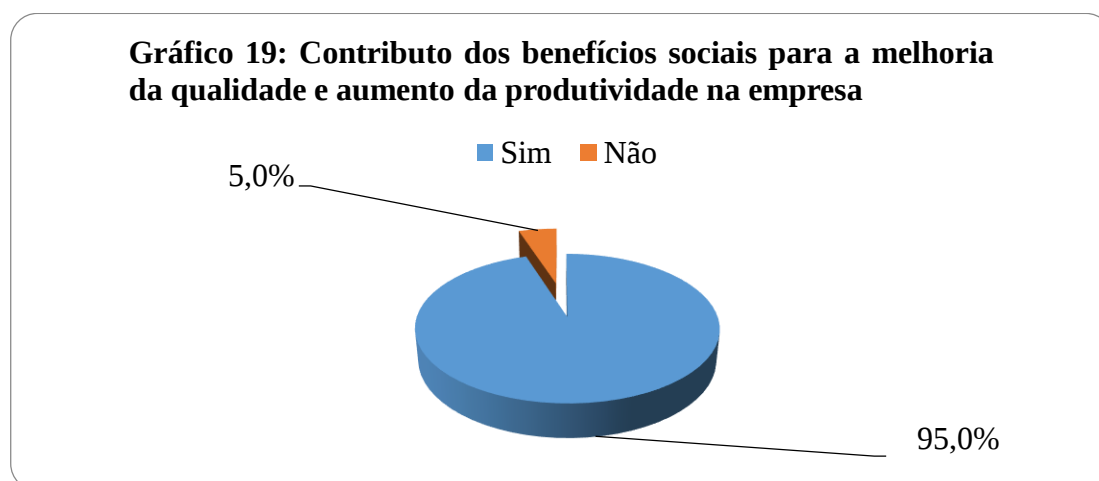
Quanto à oferta de uma proposta de emprego para receber um valor superior a 50% do seu atual ordenado, o gráfico n.º 18, nos permite fazer uma leitura de que 65% dos inqueridos avaliariam a proposta, já que 20% não aceitaria mantendo o vínculo com a organização, os restantes 15% afirmam que aceitariam, demonstrado a necessidade da organização em fazer investimentos contínuos nos planos de benefícios sociais, bem como a sua flexibilização.



Fonte: Elaboração própria.

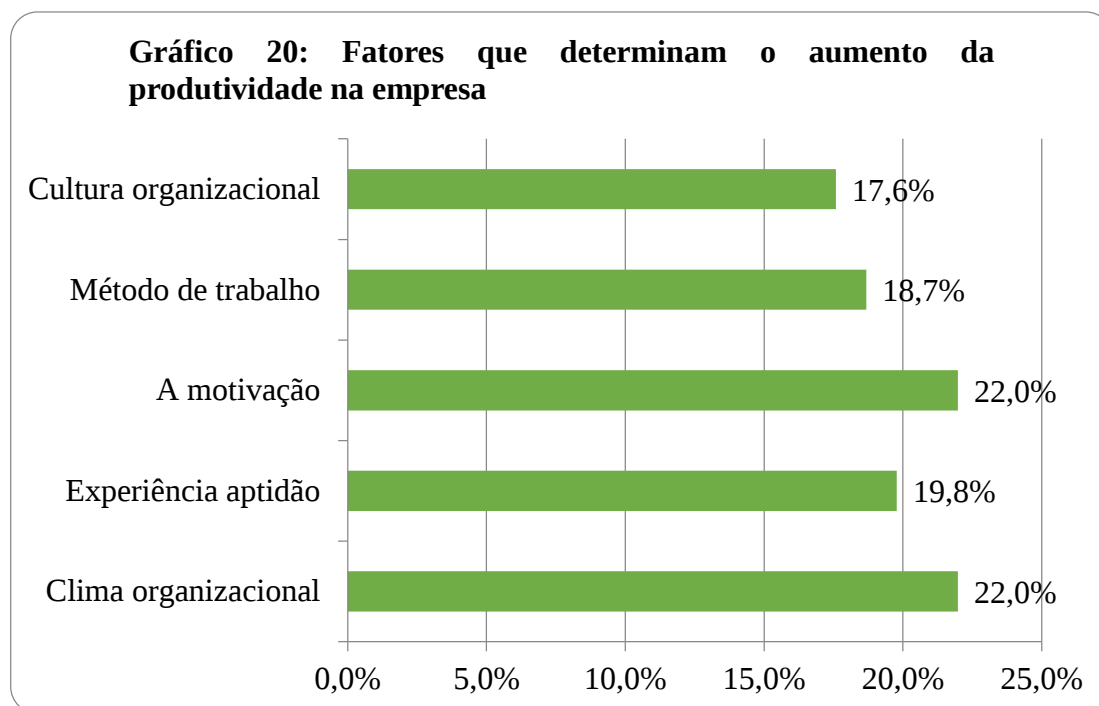
3.2.5 – Benefícios sociais como fator de aumento e melhoria da produtividade na organização

Segundo Carvalho e Serafim citados por Silva (2007:37), a produtividade na organização, pode ser identificada como sendo um processo contínuo que procura obter a partir do potencial do colaborador motivado, o máximo da sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço. Reduzindo o tempo gasto para executar uma tarefa, ou aumentando a qualidade de produtos/serviço prestados, sem o acréscimo dos recursos necessários. E ela tem vindo a aumentar nas organizações nos últimos tempos devido à grande concorrência, e da necessidade de se fazer sempre melhor. Referindo-se ao aumento e melhoria da produtividade dentro da organização, o gráfico n.º 19, indica que 95% da amostra do presente estudo, afirma que os benefícios sociais oferecidos têm contribuído eficazmente para a melhoria da qualidade e do aumento da produtividade, fazendo que se cumpra com um dos objetivos da mesma.



Fonte: Elaboração própria.

Segundo os dados do gráfico n.º 20, que se refere à produtividade dentro da organização, os inqueridos afirmam que a motivação e o clima organizacional constituem os principais fatores que determinam o aumento da produtividade na organização ambos com 22%, seguindo-se da experiência e aptidão com 19,8%, sucedido do método de trabalho 18,7% e cultura organizacional com 17,6%. Este gráfico foi elaborado tendo em conta o número de assinalações de cada item.

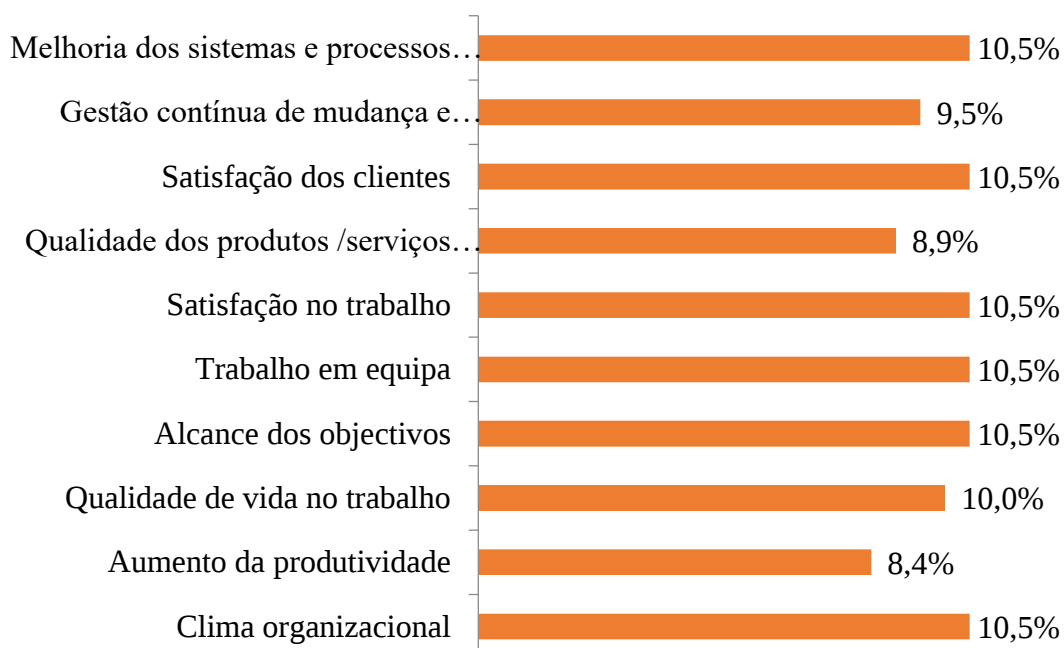


Fonte: Elaboração própria.

3.2.6 – Benefícios sociais como fator de crescimento organizacional

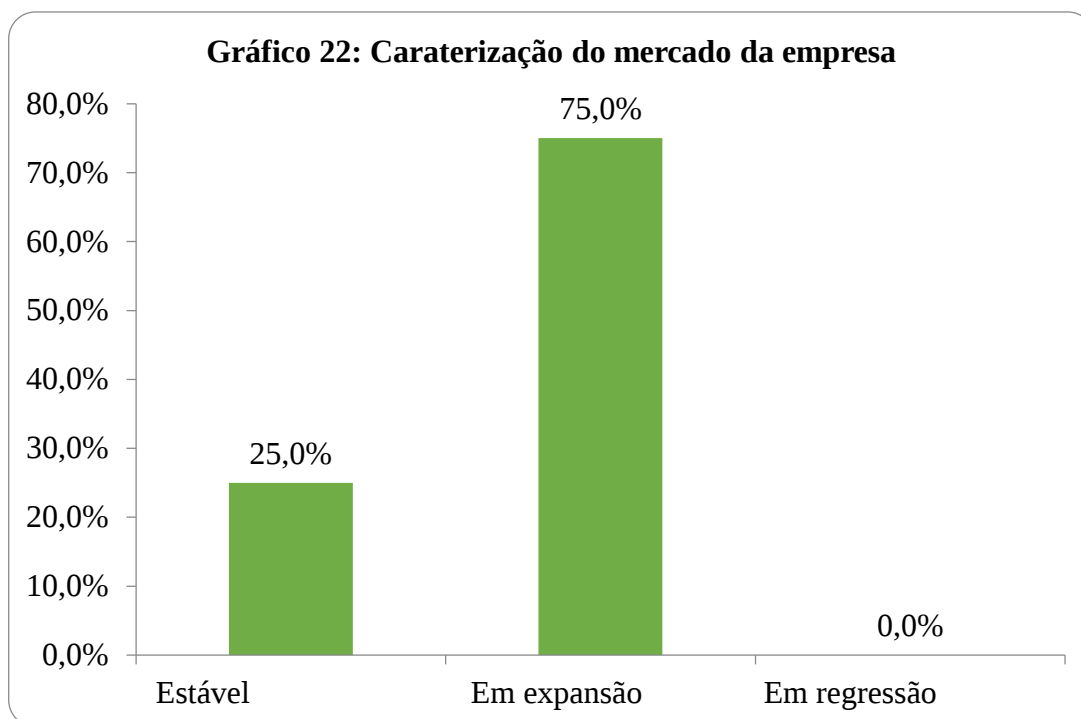
A questão do crescimento, apresenta-se como uma das mais importantes variáveis da análise organizacional. Neste sentido, entende-se que, as organizações a partir das suas estruturas, recursos e processos crescem, resultando em constantes benefícios, tais como a expansão do emprego, prosperidade e bem-estar social (Seifert e Vizeu, 2015:128). Os benefícios acarretam custos para a organização e se não se obterem retornos, tornar-se-á muito difícil manter a continuidade do negócio (Chiavenato, 2008a:457). Segundo os inqueridos, os fatores mais determinantes para o desenvolvimento da organização são, o clima organizacional, trabalho em equipa, satisfação do trabalho, melhoria dos sistemas e processos, satisfação dos clientes e alcance dos objetivos todos com 10,5%, a seguir temos com 10% a qualidade de vida no trabalho, com 9,5% a gestão contínua de mudança e inovação, qualidade dos produtos/serviços com 8,9%, e por fim com 8,4% das indicações, o aumento da produção, como se pode observar abaixo no gráfico n.º 21.

Gráfico 21: Fatores determinantes para o desenvolvimento da empresa



Fonte: Elaboração própria.

Para um melhor entendimento deste gráfico, tal como acontece nos gráficos n.º 9, 11, e 20, o gráfico n.º 21 não foge a regra, sendo importante esclarecer que o mesmo foi elaborado em função do número de indicações que cada variável recebeu. Sendo o crescimento função do investimento realizado, o objetivo fundamental de qualquer organização, é a sua expansão no mercado e que ocorra de forma sustentável, por isso a importância da implantação de um planeamento estratégico para que tal objetivo seja alcançado. Nesta perspetiva, de acordo com 75% dos inqueridos pode-se afirmar que a organização está em expansão, garantido sustentabilidade e solidez no mercado, e por outro lado 25% afirma ser estável, como nos demonstra os dados do gráfico n.º 22. Pois a situação ou a condição em que se encontra posicionada a organização no mercado ditará a sua ou não permanência.



Fonte: Elaboração própria.

Com a caraterização do mercado da empresa, pretendeu-se fazer uma análise do nível de crescimento e expansão da mesma, em função da implementação do plano de benefícios sociais, face os níveis de motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores. Assim sendo, foi possível observar que 75% dos colaboradores da empresa afirmam que ela está em constante crescimento. Neste capítulo do presente estudo, procuramos fazer uma abordagem mais profunda sobre as várias componentes de um plano de benefícios sociais, implementados na organização, verificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, e dos resultados esperados, através da aplicação de um inquérito questionário. O desenvolvimento organizacional também pode caraterizar-se pela criação de condições para mudar a estrutura e cultura organizacional, melhorar o clima organizacional, transformando o trabalho numa atividade satisfatória e motivadora, garantindo o bem-estar dos seus colaboradores e gerando um aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto/serviço.

CONCLUSÕES

A capacidade de atrair, reter, motivar, satisfazer e desenvolver talentos com habilidades e experiência suficiente para dirigir um negócio global, traz para a organização uma nova perspectiva de produtividade, que conta cada vez mais com o diferencial das pessoas que nela trabalham na busca dos resultados por ela esperado. Partindo deste pressuposto, as organizações oferecem um plano de benefícios sociais com o objetivo de gerar valor competitivo e remuneratório para a organização, melhorando a sua estrutura, processos, técnicas, a sua cultura e clima organizacional, bem como a criação de meios para a satisfação das necessidades individuais dos seus colaboradores, e juntos trabalharem para o alcance dos objetivos organizacionais ou para a obtenção do retorno do investimento.

O presente estudo, fez uma abordagem profunda sobre o impacto dos planos de benefícios sociais na vida dos colaboradores, e a sua importância no processo de desenvolvimento organizacional. Em função do problema identificado, o estudo teve como objetivo principal, fazer uma reflexão sobre os planos de benefícios sociais, a sua relevância para a motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores, aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos/serviços prestados, a partir das ideias e estratégias organizacionais, bem como analisar a sua influência no processo de desenvolvimento organizacional.

Para o alcance dos resultados almejados e com o intuito de se demonstrar na prática, metodologicamente e do ponto de vista da sua natureza, foi feita uma pesquisa aplicada, do ponto de vista dos seus objetivos, trata-se uma pesquisa exploratória, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, refere-se uma pesquisa qualitativa, fazendo-se recurso a técnicas estatísticas no tratamento das informações, e de acordo com os procedimentos técnicos, recorreu-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, e quanto o método científico recorreu-se ao método dedutivo. Para a recolha de dados, o instrumento aplicado foi o inquérito por questionário, onde os dados obtidos foram analisados estatisticamente através de uma base de dados criada a partir de uma folha de cálculo do Excel, e apresentados em forma de gráficos e textos.

No primeiro capítulo, fez-se uma abordagem dos benefícios sociais, seus objetivos e classificação, bem como da importância que tem em induzir os colaboradores a melhorarem o seu desempenho e aumentarem os seus níveis de motivação, satisfação e produtividade a fim de atingirem os objetivos estabelecidos pela organização. No segundo capítulo, descreveu-se os benefícios como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, e uma síntese das principais técnicas de intervenção no processo de desenvolvimento organizacional com os seus respetivos modelos, e ainda as implicações que tem para a garantia de qualidade de vida dos colaboradores e melhoria do clima e da cultura organizacional. No terceiro e último capítulo, procuramos verificar e demonstrar os níveis de desenvolvimento organizacional alcançados pela organização, através da implementação das várias componentes de um determinado plano de benefícios sociais.

Em função dos dados recolhidos através da pesquisa, pode-se concluir que foi possível observar o grau de importância de um plano de benefícios sociais para os colaboradores, bem como o impacto dos mesmos sobre a produtividade e resultados da organização, e que também constituem um fator de motivação, satisfação, atração e retenção de talentos, e ainda de garantia de qualidade de vida e um clima organizacional mais agradável, aumenta e melhora a qualidade produtiva, e facilita o alcance das metas da organização. Conclui-se também, que os benefícios auxiliam o fortalecimento da cultura organizacional, apoiando as mudanças comportamentais, eliminando as barreiras de desenvolvimento. Também foi possível observar a falta de um plano de benefícios flexíveis na organização, mas que tem desenvolvido um plano de benefícios sociais capaz de incentivar e motivar os colaboradores para o cumprimento das suas funções, e que tem gerado bons resultados e satisfatórios.

Limitações do estudo

O presente estudo, suscitou a análise e exposição de várias questões, principalmente do impacto dos planos de benefícios sociais na vida dos colaboradores, e a sua importância no processo de desenvolvimento organizacional. O resultado desta pesquisa não pode ser considerado como um produto acabado, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, e por não terem sido levados em

consideração alguns aspetos, fundamentalmente na fase da aplicação dos instrumentos de recolha de dados, dando assim, origem a algumas limitações.

- Dificuldade em obter uma amostra significativa e representativa da população, devido e resistência na aceitação de alguns colaboradores na participação do estudo e preenchimento do questionário. Considerando assim 20 uma amostra muito reduzida;
- Por outro lado, o estudo abrangeu a uma única organização, que forma a amostra deste estudo, pelo que os resultados observados podem ter sido influenciados pelas circunstâncias organizacionais, não podendo se generalizar ou relacionar os resultados obtidos a outras organizações;
- Outra limitação está relacionada com a falta de estudos com o mesmo objetivo e com a mesma população alvo, e devido a escassez de bibliografia nacional sobre o tema em questão limitou em termos de revisão de literatura e de comparação de resultados com outros estudos.

Perspetiva de futuras investigações

Da exposição feita anteriormente, seria interessante desenvolver outros estudos de investigação, no domínio dos planos de benefícios sociais como suporte de desenvolvimento organizacional, na medida em que há escassez de estudos sobre o tema, procurando aprofundar outras questões tais como:

- Abranger o estudo para mais do que uma única organização, de formas a permitir generalizar, relacionar, comparar e validar alguns resultados obtidos, bem com facilitar o alargamento da população alvo com o objetivo de se obter uma amostra maior, significativa e representativa;
- Abordar profundamente outras componentes do plano de benefícios sociais tais como a sua flexibilização, benéficos espontâneos, e ainda de alguns aspetos importantes do desenvolvimento organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Nuno. (2010) – *Planos de Benefícios Flexíveis*. [Em linha]. Lisboa: Towers Watson, p. 112-116. [Consulta 11 de Maio de 2015]. Disponível em: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/.../i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1069970.

ALVIM, Liliane Rodrigues de Albuquerque; ALVIM, Sílvia José Trindade. (2011) – *Estudo dos Efeitos do Pacote de Benefícios Sociais sobre a Motivação e Produtividade dos Colaboradores em uma Empresa do Interior*. [Em linha]. VIII Convibra/ Administração, p.1-18. [Consulta 22 de Outubro de 2014]. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3438.

AMARAL, Rosenilson Félix (2013) – *Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas Humanitária: uma questão estratégica*. [Em linha] Artigos. [Consulta 13 de Maio de 2015]. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=uy3o8av5k.

ARAÚJO, Luís Cesar G. (2001) – *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-2724-0.

BAGÃO, Germano António Alves Lopes. (2000) – *Desenvolvimento Organizacional: Órgãos de Administração e Gestão*. [Em linha]. Projeto TRENDS. [Consulta 15 de Março de 2015]. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/309/do.htm>.

BENNIS, Warren G. (1972) – *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspetivas*. [Em linha]. São Paulo: Edgard Blucher. [Consulta 22 de Março de 2015]. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/desenvolvimento-organizacional-sua-natureza-origens-e-perspectivas/>.

BILHIM, João Abreu de Faria. (2001) – *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas*. 2ª ed. Lisboa: ISCSP, 2001. ISBN:972-9229-93-7.

BLAKE, Robert R; MOUNTON, Jane S.(1972) – *A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid*. [Em

linha]. São Paulo: Edgard Blucher. [Consulta 22 de Março de 2014]. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/a-estruturacao-de-uma-empresa-dinamica-atraves-do-desenvolvimento-organizacional-do-tipo-grid/>.

BOUÇA-NOVA, Clara Alexandrina Ferreira (2013) – *A Satisfação dos Colaboradores com o Sistema de Recompensas: Um Estudo Empírico em Cooperativas Agrícolas da Região Norte de Portugal*. [Em linha]. Vila do Conde: ESEIG. 106 f. Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. [Consulta 22 de Outubro de 2014]. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/3165>.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. (1999) – *Elementos de Comportamento Organizacional*. 3ª Tiragem. São Paulo: Pioneira Editora.

CAETANO, António. (2011) – *Mudança e Intervenção Organizacional In Manual de Psicossociologia das Organizações*. 2ª ed. Lisboa: Escolar Editora. ISBN:978-972-592-297-2.

CAMARA, Pedro. B. da; GUERRA, Paulo Balneira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. (2001) – *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 4ª ed. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-20-2023-4.

CAMARA, Pedro B. da. (2000) – *Os Sistema de Recompensas e a Gestão Estratégicas dos Recursos Humano*. Lisboa: Dom Quixote. ISBN: 972-20-1692-X.

_____ (2014) – *Boas Práticas na Gestão de Recompensas In Gestão dos Recursos Humanos: Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN:978-972-592-728-0.

CARVALHO, Géssica Rodrigues de; et al. (2012) – *Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba*. [Em linha]. IX SEGT. [Consulta 20 de Abril de 2015]. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. (2008b) – *Gestão de Pessoas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN 978-85-352-2512-9.

_____ (2005) – *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus. ISBN 85-352-1863-7.

_____ (2008) – *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humano nas Organizações*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus. ISBN 85-352-0427-X.

_____ (1998) – *Recursos Humanos: Edição compacta*. 5ª ed. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-2004-1.

_____ (2002) – *Teoria Geral da Administração*. 6ª ed. II Vol., Rio de Janeiro: Campus. ISBN 85-352-0850-X.

_____ (2008a) – *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-244-3873-0.

_____ (2007) – *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor*. São Paulo: Saraiva. ISBN 978-85-02-06433-2.

COMPARECIDA, Cleide. (2015) – *Desenvolvimento Organizacional*. [Em linha]. Gestão Empresarial. [Consulta 20 de Abril de 2015]. Disponível em: <http://www.colegioaplicacao.com.br/apostilas/2%20ano%20gestao%20empresarial.pdf>.

CORREIA, Manuel Faia. (2000) – *Gestão de Recompensas*: In *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-20-1311-4.

COSTA, Flávia dos Santos. (2012) – *Retenção de Talentos: Políticas e Práticas de Sucesso*. [Em linha]. Niterói: Universidade Cândido Mendes. 41f. Tese de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos. [Consulta 11 de Fevereiro de 2015]. Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204782.pdf.

FERNANDES, Cláudio de Almeida. (2010) – *TGA: Teoria Geral da Administração*. [Em linha]. FUPAC. [Consulta 22 de Janeiro de 2015]. Disponível em <https://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>.

FERNANDES, Ester Amorim Nogueira. (2005) – *Manual de Gestão da Mudança Organizacional*. [Em linha] VI Vol., Guarda, ESTG. [Consulta 04 de Janeiro

2015]. Disponível em
<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/966/1/Manual%206->.

FONSECA, Ana Maria Eiroa da. (2002) – *O Discurso das Mudanças e a Comunicação Organizacional*. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. [em linha]. Salvador/BA: 1 a 5 Set p 1-17. [Consulta 22 de Janeiro de 2015]. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0168.pdf>>.

FRAGA, Luís Alves de. (2015) – *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa – UAL.

GARCIA, Juliana do Nascimento; FELICIO, Joselene Lopes. (2006) – *Programa de Benefícios como Ferramenta de Suporte as Empresas para Retenção de Funcionários*. [Em linha]. Revista Multidisciplinar UNIESP, nº 02. [Consulta 04 de Fev. de 2015]. Disponível em <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista2/publi-sintese2.php?codigo=5>. ISSN 1980-5950.

GASPAR, Fernando A. C. (1993) – *Gestão de Empresas*. Lisboa: ISEGI – UNL. ISBN:972-8093-04-7.

GAULKE, Cármen Nádia; NICOLETI, Gerson Gilberto. (2007) – *Benefícios: Usado como Fator Motivacional pela Empresa Karsten S/A no Setor Tecelagem II 1º turno*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau. Sem I. Edição Temática TCC's – I [Em linha]. v.1, nº 2, p.01-15. [Consulta 22 de Mai. 2015]. Disponível em <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/24/19>. ISSN 1980-703.

GIL, António Carlos. (2002) – *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3169-8.

GOMES, Jorge Fornari. (1978) – *Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional*. Revista de Administração de Empresas. [Em linha]. v. 18, n. 4, p. 25-25. [Consulta 13 de Outubro 2014]. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20061/administracao-de-recursos-humanos-e-desenvolvimento-organizacional/i/pt-br>.

HAMPTON, David. R. (1990) – *Administração: Comportamento Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill. ISBN 0-00-460 744-8.

IVANEVICH, John M. (2008) – *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª ed. São Paulo: McGraw Hill. ISBN 978-85-86804-80-9.

JÚNIOR, Ilton C. L.; SILVA, Anne J. C. da. (2012) – *A Implementação do Sistema de Benefícios Espontâneos nas Organizações como fator de Desenvolvimento Empresarial Consistente*. [Em linha]. [Consulta 04 de Março de 2015]. Disponível e: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. (2006) – *Comportamento Organizacional*, 2ª ed. São Paulo: McGraw Hill. ISBN 85-86804-74-6.

LAWRENCE, Paul R; LORSCH, Jay W. (1972) – *O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação*. [Em linha]. São Paulo: Edgard Blucher. [Consulta 24 de Abril de 2014]. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/category/biblioteca/textos-classicos/paul-r-lawrence-jay-w-lorsch/>.

LEMOS, Fernanda. (2015) – *Administração: Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. [Em linha]. Apostila. [Consulta 20 de Jul. de 2015]. Disponível em: <http://www.apostila.com.br/apostila/2018/administracao-treinamento-e-desenvolvimento-de-recursos-humanos.html>.

LOBOS, Júlio. (1975) – *Desenvolvimento organizacional: Teoria e Aplicações*. Revista de Administração de Empresas [Em linha] vol.15 N°3 São Paulo Maio/Junho, p. 21 - 32. [Consulta 13 Maio 2015]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901975000300002&script=sci_arttext.

MARCELO, Luís. et al. (2011) – *Desenvolvimento Organizacional. Administração de Empresas*. [Em linha]. UECE. [Consulta 20 de Maio de 2015]. Disponível em: <http://admuecediurno2011.blogspot.pt/2011/07/desenvolvimento-organizacional.html>.

MARIANI, Celso A; SILVA, Luiz H. M. (2004) – *O Comportamento Organizacional é visto como um Diferencial Competitivo para a Organização?*

Revista de Administração da UNIMEP. [Em linha]. vol. 2 nº.3 São Paulo, Set/Dez, p. 59-82. [Consulta 05 de Maio de 2015]. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>. ISSN 1679-5350.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Cláudia de Castro Roberto. (2005) – *Satisfação no Trabalho: Uma Breve Revisão*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. [Em linha] São Paulo, 30 (112), p. 69-79. [Consulta 16 de Maio de 2015]. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>.

MATTOS, Antônio Carlos Marques. (1975) – *Eficácia Gerencial: Teoria 3D*. RAE-Revista de Administração de Empresas. [Em linha]. vol. 15, n. 4, Julho-Agosto. [Consulta 20 de Julho de 2015]. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae/vol15-num4-1975/efic%C3%A1cia-gerencial-teoria-3d>. ISSN 2178-938X.

MONTEIRO, Alexandre Fernandes. (2005) – *A Importância dos Benefícios Sociais na Redução de Tributos para as Empresas e Colaboradores*. [Em linha]. Brasília: UNICEUB, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA. 44f. Tese de Bacharelato em administração. [Consulta 22 Outubro de 2014]. Disponível em <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/731/2/20035403.pdf>.

MOREIRA, Tatiane Batista. (2012) – *Motivação dos Funcionários de uma Organização*. [Em linha]. Rio de Janeiro: AMV Faculdade Integrada. 34f. Tese de especialização em Finanças e Gestão Corporativa. [Consulta 14 de Maio de 2015]. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002492.pdf

NETO, João Bezerra Magalhães. (2007) – *Desenvolvimento Organizacional*. [Em linha]. APOSTILA. [Consulta 13 de Outubro de 2014]. Disponível em https://www.academia.edu/3653583/Desenvolvimento_organizacional_Organization_al_development.

OLIVEIRA, Patrícia W. Souza de; LEONE, Rodrigo José Guerra. (2008) - *Gestão Estratégica de Benefícios: Proposição de um modelo Matemático para Assistência Médica dos Funcionários*. RAM – Revista de Administração Mackenzie. [Em linha]. v. 9, n. 2, art. 127, p. 104-127. [Consulta 13 de Novembro de 2014]. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4085/gestao-estrategica-de->

[beneficios--proposicao-de-um-modelo-matematico-para-assistencia-medica-dos-funcionarios.](#)

PETIT, François; DUBOIS, Michel. (1998) – *Introdução à Psicologia das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 972-771-273-8.

PIRES, Nilton Jorge Brito. (2014) – *A Motivação e Satisfação Organizacional como Fatores Essenciais de Conquista de Melhores Resultados Empresariais: Estudo de caso*. [Em linha]. Mindelo: Universidade do Mindelo. 113f. Tese de Licenciatura em Sociologia. [Consulta 22 de Junho de 2015]. Disponível em www.portaldoconhecimento.gov.cv/.../Pires.2014.%20A%20motivação.

ROBBINS, Stephen Poul. (2004) – *Fundamentos do Comportamento organizacional*, 7ªed. São Paulo: Prentice Hall. ISBN: 85-8791-64-8.

ROSA, Adriana Isabel Varela. (2012) – *Sistema de Recompensas: Estudo de um caso*. [Em linha]. Setúbal: IPS. 67 f. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. [Consulta 23 de Março de 2015]. Disponível em: http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4646/1/Tese_AdrianaRosa%maio%3.pdf.

RUSSO, Pedro (2009) – *Sistemas de Recompensas*. [Em linha]. POWER Channel Janeiro/Fevereiro/Março. [Consulta 02 de Outubro de 2014]. Disponível em: <http://www.setibr.com/artigos/Sistemas-de-Recompensa.pdf>.

SAMPAIO, Armindo. (2004) – *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDIUAL. ISBN: 972-8094-79-5.

SANTOS, David Costa; SILVA, Minelle Enéas da (2015) – *Análise da Política de Remuneração: Um Estudo nas Empresas do Setor polo de Confeções do Agreste de Pernambuco*. Revista FAFICA. [Em linha] v. 14, n. 1, p. 1-22. ISSN:1981-6812 [Consulta 24 de Junho de 2015]. Disponível em: <https://interfacesdesaberes.fafica-pe.edu.br/index.php/import1/article/view/529>.

SEIFERT, Rene Eugénio; VIZEU, Fábio. (2015) – *Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial?* RAC. [Em linha]. v. 19, n. 1, p. 127-141, Jan./Fev.. Rio de Janeiro. [Consulta 14 de Julho de 2015]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n1/1982-7849-rac-19-1-0127.pdf>.

SILVA, Elizangela Guimarães da. (2010b) – *Remuneração e Reconhecimento nas Relações de Trabalho*. [Em linha]. Niterói: Universidade Cândido Mendes. 46 f. Tese de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos. [Consulta 15 de Novembro de 2014]. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203531.pdf.

SILVA, Gustavo Martins Ferreira e. (2008) – *Relevância da Literatura Acadêmica para as Competências do Profissional de Recursos Humanos*. [Em linha]. Artigos 1. [Consulta 21 de Janeiro de 2015]. Disponível em <http://faculdadeobjetivo.com.br/arquivos/ART1.pdf>.

SILVA, Kelly Fernanda da; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida; DANDARO, Fernando. (2013) – *Motivação como Aumento da Satisfação e Melhoria de Desempenho na Empresa de Materiais Rodantes*. Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos. [Em linha] v. 04, nº 1, p.23-45, Janeiro-Junho. [Consulta 04 de Abril de 2015]. Disponível em: <http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>. ISSN: 0486-6266.

SILVA, Maria Manuela Pereira dos Santos Anjos e. (2008) – *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores*. [Em linha]. Lisboa: ISCTE. 93f. Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. [Consulta 18 de Novembro de 2014]. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/690>.

SILVA, Nayara Nogueira. (2010a) – *É preciso investir em benefícios? Gerenciar pessoas, o negócio mais urgente*. [Em linha]. Artigos. [Consulta 22 de Abril de 2015]. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira-e-preciso-investir-em-beneficios-gerenciar-pessoas-o-negocio-mais-urgente/43731/>.

SILVA, Roseni de Jesus Gonçalves da. (2013) – *Benefícios Sociais como Estratégia Organizacional*. [Em linha]. Webartigos. [Consulta 22 de Maio de 2015]. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/beneficios-sociais-como-estrategia-organizacional/112484/>.

SILVA, Sulamita Gomes. (2007) – *Motivação e Produtividade no Trabalho: O Caso dos Estivadores do Porto da Praia*. [Em linha]. Praia: Jean Piaget. 89f. Tese de Licenciatura em Sociologia. [Consulta 13 de Agosto de 2014]. Disponível em: <http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/bitstream/10964/120/1/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20e%20Produtividade%20no%20trabalho.pdf>.

SILVEIRA, Clóvis Massaúd da. (1998) – *Desenvolvimento Organizacional*. FEEVALE. [Em linha]. v.21, n. 1, 75-96, Janeiro./Junho. Novo Hamburgo. [Consulta 25 de Agosto de 2015]. Disponível em: <http://www.clovis.massaud.nom.br/artigos1c.htm>.

SIQUEIRA, Alessandra Aguiar; DAUN, Maysa. (2008) – *Administração de Serviços e Benefícios Sociais na Organização Empresarial: Um Estudo de Caso na Empresa Nestlé Brasil Ltda*. [Em linha]. Marília: UNIVEM. 69 f. Tese de Bacharelato em Administração de Empresas. [Consulta 22 de Outubro de 2014]. Disponível em: <http://aberto.univem.edu.br/handle/11077/484>.

SOUSA, António de. (1990) – *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Verbo. ISBN:972-22-1382-4.

TAVARES, Maria Manuel Valadares. (2004) – *Desenvolvimento Organizacional: Gerir as Organizações em Tempo de Mudança*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. ISBN972-8883-08-0.

TEIXEIRA, Sebastião. (2011) – *Gestão das Organizações*. 2ª ed. Lisboa: Verlag Dashofer, 2011. ISBN 978-989-642-082-6.

ANEXOS

ANEXO N°.1 – MATRIZ DE INQUÉRITO

Mestrado em Gestão

Auditoria Contabilística Económica e Financeira

Valter Crisóstomo Rodrigues José

MATRIZ DE INQUÉRITO SOBRE PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO SUPORTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O presente inquérito destina-se aos funcionários da empresa *Net One*– Telecomunicações, SA. Como parte do trabalho de conclusão de curso, cuja finalidade é analisar o impacto dos benefícios sociais para a motivação, satisfação, aumento da produtividade e desenvolvimento organizacional. Toda informação recolhida será confidencial, de uso meramente académico e a identidade dos entrevistados será preservada.

PARTE A – DADOS GERAIS

Secção I - Identificação

PAS1.1 – Nome:		PAS1.2 – Sexo	PAS1.3 – Faixa Etária		PAS1.4 – Nível Académico	
I _ _ I		I _ _ I	I _ _ I		I _ _ I	
_____		[1] Masculino [2] Feminino	[1] <20 anos [2] ≥ 20 e <25 anos [3] ≥ 25 e <30 anos	[4] ≥ 30 e <35 anos [5] ≥ 35 e <40 anos [6] ≥ 40 anos	[1] Técnico Básico [2] Técnico Médio [3] Bacharel	[4] Licenciado [5] Mestre [6] Doutor
PAS1.5 – Qual é a sua área de formação?		PAS1.6 – Qual é o ano do seu ingresso na empresa?		PAS1.7 – Qual é o seu vínculo contratual com a empresa?		
I _ _ I		I _ _ I		I _ _ I		
[1] Gestão e Administração [2] Contabilidade e Finanças [3] Economia [4] Direito [5] Psicologia	[6] Sociologia [7] Recursos Humanos [8] Engenharia [9] Marketing [10] Outra	[1] Antes de 2010 [2] Entre 2010 a 2012 [3] Entre 2013 a 2015		[1] Contrato por prestação de serviços [2] Contrato por tempo determinado [3] Contrato por avença [4] Quadro permanente (efetivo)		

PARTE B – BENEFÍCIOS SOCIAIS (MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, PRODUTIVIDADE E RECURSOS HUMANOS)				
Secção I – Benefícios sociais				
[1] Sim [2] Não Se não passe para PBS2.2	Seguro de acidentes do trabalho [] Abono de família e subsídio maternidade [] Bar ou cafetaria [] Seguro de saúde [] Subsídio de alimentação [] Subsídio de férias [] Gratificações ou prémios [] Subsídio de transporte [] Creche para os filhos [] Subsídio de natal [] Subsídio de diuturnidade (Antiguidade) [] Convênio com supermercado [] Horário de trabalho flexível []			[1] Sim [2] Não [3] Mais ou menos
Secção II – Motivação e produtividade.				
PBS2.1 - Os benefícios oferecidos pela empresa constituem para ti um fator de motivação e satisfação?	PBS2.2 O seu estado motivacional no trabalho influencia a produtividade da empresa?	PBS2.3 – De que forma o seu estado motivacional tem impacto sobre a produtividade da empresa?	PBS2.4 – Que fatores contribuem para estar motivado durante o trabalho?	PBS2.5 – De que fatores depende a sua produtividade na empresa?
I _ _ I	I _ _ I	I _ _ I	Assinale-os com um X	Assinale-os com um X
[1] Sim [2] Não [3] Mais ou menos	[1] Sim [2] Não Se não passe para PBS2.4	[1] De forma positiva [2] De forma negativa	Salário [] Reconhecimento [] Ambiente de trabalho [] Benefícios sociais [] Horário de trabalho [] Participação na tomada de decisões []	Clima organizacional [] Experiência aptidão [] A motivação [] Método de trabalho [] Cultura organizacional []
Secção III – Resultados, relacionamento, valorização e satisfação no trabalho				
PBS3.1 - Em função dos benefícios que recebe, quais são os resultados das tarefas que lhe são atribuídas?	PBS3.2 - O seu desempenho na empresa é valorizado?	PBS3.3 - De que forma o seu desempenho é valorizado?	PBS3.4 - O ambiente de trabalho é favorável para elevar o seu nível de satisfação na empresa?	PBS3.5 – Como é o seu relacionamento com os seus colegas?
I _ _ I	I _ _ I	I _ _ I	I _ _ I	I _ _ I
[1] Muito satisfatório [2] Satisfatório [3] Pouco satisfatório	[1] Sim [2] Não Se não passe para PBS3.4	[1] De forma verbal [2] De forma escrita	[1] Sim [2] Não	[1] Bom [2] Razoável [3] Mau

Secção IV – Recursos Humanos (atração e retenção de talentos)

PBS4.1 – Qual das empresas escolherias?	PBS4.2 – Proposta de emprego com 50% a mais de salário que ganhas sem benefícios.	PBS4.3 – Que grau de importância das às empresas que oferecem benefícios sociais como um complemento ao salário?
I ____ I	I ____ I	I ____ I
[1] A empresa que oferece maior salário, sem benefícios [2] A empresa que oferece menor salário, com benefícios	[1] Aceitaria [2] Avaliaria a proposta [3] Não aceitaria	[1] Muita importância [2] Pouca importância [3] Nenhuma importância

PARTE C – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Secção I – Aumento e melhoria da produtividade

PCS1.1 – Os benefícios oferecidos têm contribuído para o aumento e melhoria da produtividade e crescimento da empresa?	PCS1.2 – Como caracteriza o mercado da empresa? Considera-o
I ____ I	I ____ I
[1] Sim [2] Não Se não passe para PCS2.1	[1] Estável [2] Em expansão [3] Em regressão

Secção II – Crescimento ou desenvolvimento da empresa

PCS2.1 – Quais são os fatores que contribuem (determinantes) para o crescimento ou desenvolvimento da empresa?			
Assinale-as com um X			
I ____ I	I ____ I	I ____ I	I ____ I
Clima organizacional []	Aumento da produtividade []	Qualidade de vida no trabalho []	Alcance dos objetivos []
Trabalho em equipa []	Satisfação no trabalho []	Qualidade dos produtos /serviços prestados []	Satisfação dos clientes []
Gestão contínua de mudança e inovação []	Melhoria dos sistemas e processos de informação	comunicação []	

O Inquerido

O Inquiridor

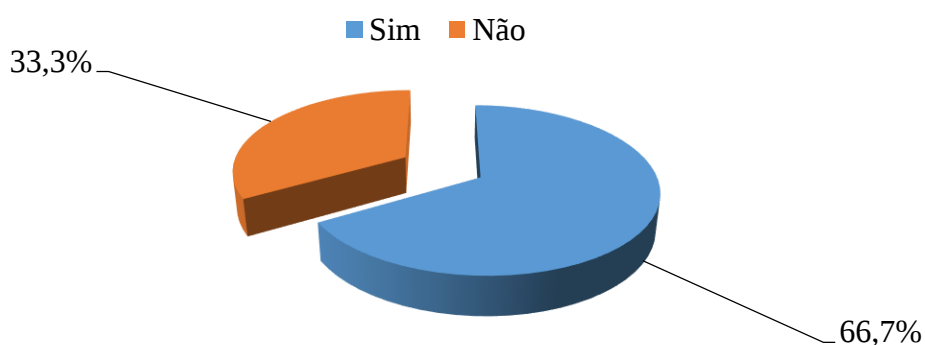
Data ____/____/____

Muito Obrigado.

ANEXO N.º 2 – GRÁFICOS DE ALGUNS RESULTADOS

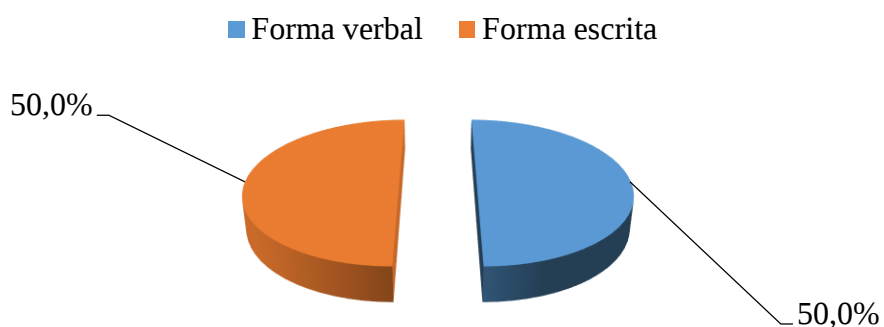
Algumas questões não menos importantes como a valorização dos colaboradores e as suas formas, bem o relacionamento entre eles, também foram aqui abordadas, no sentido de entendermos a importância que os mesmos têm numa organização bem como para o seu funcionamento, e para avaliarmos o ambiente de trabalho dentro dela. Os dados do estudo, revelam que o desempenho dos colaboradores tem sido valorizado, onde 66,7% da amostra afirma que sim e 33,3% dizendo que não. Portanto igual número percentual, isto é, 50% da amostra, uns afirmam que esta valorização tem sido de forma escrita e outra de forma verbal, como podemos observar nos gráficos n.º 23 e 24.

Gráfico 23: Valorização do desempenho dos colaboradores na empresa



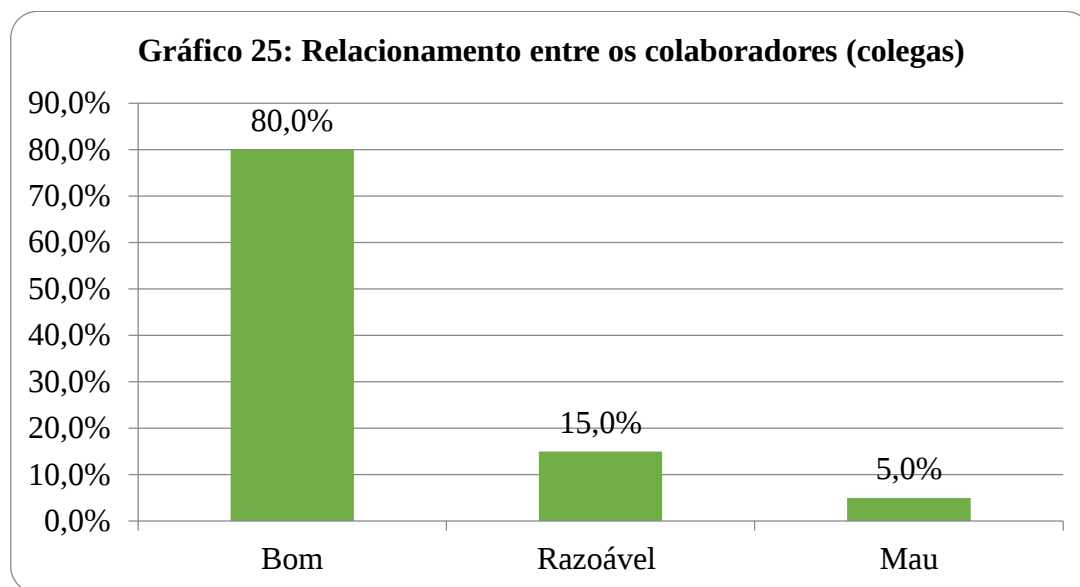
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 24: Formas de valorização do desempenho dos colaboradores na empresa



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao relacionamento com os colegas, 80% da amostra afirma ser bom, 15% diz ser razoável, e 5% afirma ser mau. Assim, isso demonstra que cada vez mais a organização deve continuar a investir em meios para melhoria do clima organizacional bem como a relação entre os colaboradores. Ver gráfico nº.25.



Fonte: Elaboração própria.