

GEST-86

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE ECONOMIA  
Departamento de Gestão

TRABALHO DE LICENCIATURA

TEMA:

Avaliação do Contrato Psicológico  
Na Empresa ABC

**SUPERVISÃO**

Supervisora: Doutora Maria Antónia Lopes

**Autor**

Farhana Tayob Suleman  
Maputo, Julho de 2003

658.3(679)SUL

TES HEM

e.2

658.3  
SUL  
TESE  
2.2

gest-86



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**  
**Departamento de Gestão**

**TRABALHO DE LICENCIATURA**

**TEMA:**

**Avaliação do Contrato Psicológico**  
**Na Empresa ABC**

**SUPERVISÃO**

Supervisora: Doutora Maria Antónia Lopes

**Autor**

Farhana Tayob Suleman  
Maputo, Julho de 2003

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	20691
DATA	19 109 103
ACQUIÇÃO	oferta
COTA	

### DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 10 Julho de 2003

Farhana Tayob Suleman

( Farhana Tayob Suleman )

### APROVAÇÃO DO JURI

Este trabalho foi aprovado no dia 28 de Julho de 2003 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

Nomes

Assinaturas

MANGELA M. SYLVAS

[Assinatura]

MARIA ANTONIA R.F. LOPES

[Assinatura]

Luiz Ribeiro

[Assinatura]

## **AGRADECIMENTOS**

“A Deus, meus pais, meu marido, meu filho, meus irmãos, meus sogros, meus cunhados, aos meus colegas e amigos que directa ou indirectamente contribuíram para a elaboração do presente trabalho, em especial à Doutora Maria Antónia Lopes e aos trabalhadores da ABC vão os meus profundos agradecimentos.”

## ÍNDICE

1. Resumo .....	5
2. Introdução .....	6
3. Definição do Problema .....	7
4. Objectivos .....	8
4.1. Objectivo geral:.....	8
4.2. Objectivos Específicos:.....	8
5. Material e Metodologia.....	9
6. Os Paradigmas da Actualidade / Marco Teórico .....	12
6.1. Da Era dos Serviços para a Era do Espectáculo .....	12
6.2. De Estratégias baseadas em Vantagens Duradouras para Estratégias inspiradas em Vantagens Temporárias.....	12
6.3. Da Empresa Individual para o Cluster de Negócio.....	13
6.4. Do Foco no Cliente para o Foco do Cliente.....	13
6.5. Do <i>Market Share</i> para o <i>Competence Share</i> .....	13
6.6. Da Estratégia Competitiva para a Cultura Competitiva.....	14
6.7. Do Modelo de Exclusão para o Modelo de Inclusão .....	14
7. Contextualização da Empresa ABC.....	15
7.1. Organigrama de ABC .....	16
7.2. Características de ABC.....	16
8. Contrato Psicológico .....	21
8.1. Tipos de CP.....	21
9. Equilíbrio Benefício-Recompensa .....	25
9.1. Expectativas dos Empregados.....	26
9.2. Expectativas do Empregador .....	27
9.3. Expectativas Comuns.....	27
10. Grau de Escolha .....	29
11. Grau de Clareza.....	30
12. Velocidade de Mudança.....	32
13. Historial do Indivíduo .....	34
14. Stress e CP .....	37

15.	Influências.....	38
15.1.	Cultura.....	39
16.	Recolha de Informações – Estudo de Caso.....	41
17.	Departamento X.....	45
17.1.	Curto Prazo .....	46
17.2.	Funções Limitadas .....	46
17.3.	Desempenho Dinâmico .....	47
17.4.	Desenvolvimento Interno.....	47
17.5.	Desenvolvimento Externo.....	48
17.6.	Lealdade .....	48
17.7.	Estabilidade.....	49
17.8.	Desconfiança.....	49
17.9.	Incerteza .....	49
17.10.	Erosão .....	49
17.11.	Cometimento e Responsabilidades .....	50
18.	Departamento Z .....	51
18.1.	Curto Prazo .....	52
18.2.	Funções Limitadas .....	52
18.3.	Desempenho Dinâmico .....	53
18.4.	Desenvolvimento Interno.....	53
18.5.	Desenvolvimento Externo.....	54
18.6.	Lealdade.....	54
18.7.	Estabilidade.....	54
18.8.	Desconfiança.....	55
18.9.	Incerteza .....	55
18.10.	Erosão .....	55
18.11.	Cometimento e Responsabilidades .....	55
19.	Departamento de Serviços Administrativos.....	56
19.1.	Curto Prazo .....	57
19.2.	Funções Limitadas .....	58

19.3.	Desempenho Dinâmico .....	58
19.4.	Desenvolvimento Interno.....	58
19.5.	Desenvolvimento Externo.....	59
19.6.	Lealdade.....	59
19.7.	Estabilidade.....	59
19.8.	Desconfiança.....	60
19.9.	Incerteza .....	60
19.10.	Erosão .....	60
19.11.	Cometimento e Responsabilidades .....	60
20.	Conclusões .....	61
20.1.	Elementos Comuns .....	61
20.2.	Elementos Divergentes .....	63
20.3.	Cometimento e Responsabilidades .....	65
20.4.	Recomendações.....	65
21.	Bibliografia .....	68
22.	Anexos .....	70

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1:	Organigrama de ABC.....	16
Figura 2:	Distribuição de Trabalhadores de ABC por Sexo .....	17
Figura 3:	Distribuição de Trabalhadores de ABC por Faixa Etária.....	17
Figura 4:	Distribuição de Trabalhadores de ABC por Intervalo de Anos de Serviços.....	18
Figura 5:	Distribuição de Trabalhadores de ABC por Formação .....	19
Figura 6:	Distribuição de Trabalhadores de ABC por Departamentos .....	20
Figura 7:	Equilíbrio Benefício-Recompensa .....	25
Figura 8:	Contrato Psicológico Simplificado.....	26
Figura 9:	Grau de Escolha.....	29
Figura 10:	Grau de Clareza .....	30
Figura 11 :	Velocidade da Mudança .....	32

Figura 12 : Tipos de Contrato (Rousseau, 1995) .....	38
Figura 13: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Sexo .....	41
Figura 14: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Faixa Etária.....	42
Figura 15: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de ABC por Intervalo de Anos de Serviço .....	42
Figura 16: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Departamentos .....	43
Figura 17: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Treinamento Obtido	43
Figura 18: Tipos de CP no Departamento X pela abordagem de ABC .....	46
Figura 19: Tipos de CP no Departamento X pela abordagem de empregados .....	46
Figura 20: Tipos de CP no Departamento Z pela abordagem de ABC.....	52
Figura 21: Tipos de CP no Departamento Z pela abordagem de empregados.....	52
Figura 22: Tipos de CP no Departamento Serviços Administrativos pela abordagem de ABC .....	57
Figura 23: Tipos de CP no Departamento Serviços Administrativos pela abordagem de empregados .....	57
Figura 24: Tipos de CP na ABC pela abordagem de ABC.....	61
Figura 25: Tipos de CP na ABC pela abordagem de empregados.....	61

## **1. RESUMO**

A preocupação e o estudo da relação trabalhador-empregador, pelos cientistas da área de Recursos Humanos (RH), tem sido desenvolvida há bastante tempo, porém ganhou maior importância nas décadas mais recentes. Isto porque, como diz Franco (2002), o principal desafio do recrutamento e selecção no mercado actual, é a capacidade de atrair e reter talentos.

O interesse pelo estudo do contrato psicológico (CP) é um exemplo desta preocupação. Argyris (1960) desenvolveu este conceito como a análise das expectativas do empregador e do empregado. Este instrumento analítico tem sido usado por muitos cientistas para estudar as mudanças comportamentais constantes nas organizações.

A Empresa ABC (ABC), como uma empresa multinacional dinâmica focalizada no ramo de prestação de serviços, necessita de cativar os melhores talentos do mercado para o seu quadro. Para tal, ela tem que compreender as necessidades e expectativas dos seus empregados de modo a se tornar num lugar de trabalho ambicionado pelos profissionais de talento. Assim sendo, torna-se importante que se definam algumas variáveis a analisar, no contexto do (CP) existente na ABC.

A pesquisa baseou-se no estudo de cinco variáveis de comportamento humano no ambiente de trabalho (interno e externo), definidas por Davidson, aplicadas na ABC: Equilíbrio Benefício-Recompensa; Grau de Clareza; Grau de Escolha; Velocidade de Mudança e Historial do Indivíduo. As variáveis Stress no Trabalho e Tipo de CP foram acrescentadas no presente trabalho, derivando do tipo de serviços prestados pela ABC. A busca de informações dependeu da realização de inquéritos aos trabalhadores da ABC.

Da análise efectuada, constatou-se que cada departamento da ABC, por possuir características distintas (número de trabalhadores, estrutura hierárquica, número de quadros superiores, tipo de serviços a realizar, etc.) apresenta CP's diferentes, embora todos juntos resultem num CP generalizado para a ABC.

## **2. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, tem sido notável a transformação da área de RH. Com alta velocidade, conceitos novos foram introduzidos, novos comportamentos passaram a ser exigidos nas posições de liderança e de suas equipes.

O interesse progressivo pela gestão de RH (GRH) deveu-se a vários factores. É importante sublinhar o crescimento da economia japonesa, cujo segredo de sucesso foi a superior GRH em oposição da gestão tradicional em que as pessoas eram consideradas como recursos secundários. Também se pode destacar a inovação, que é a chave do sucesso empresarial (Rocha,1999). Logicamente que o elemento essencial neste processo são as pessoas. Sem os RH, a adaptação aos novos mercados tornar-se-ia impossível.

Ao mesmo tempo, o estudo da GRH deixou de ser um amontoado de técnicas para ser repensado e integrado no estudo de organizações, uma vez que a modernização e inovação das mesmas passa por uma nova política de RH, a qual implica a participação e empenhamento dos trabalhadores.

Uma das empresas dotadas de RH que se tem destacado na área de prestação de serviços, é a ABC, fundada em 1991 em Moçambique, que procura acompanhar o desenvolvimento do mercado e das suas necessidades.

Com a rápida expansão desta empresa, observou-se um aumento significativo, em curto espaço de tempo, de trabalhadores e atendendo à velocidade da mudança das necessidades do mercado, a ABC tem vindo a adaptar as suas políticas (internas e externas) de modo a não se deixar ficar atrás.

Estes factores levaram a que diferentes grupos de trabalhadores adoptassem diferentes formas de envolvimento nas mudanças e nas adaptações destas políticas, criando uma diversidade de sentimentos em relação à empresa.

### **3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

As condições ambientais físico-psicológicas e o relacionamento no local de trabalho têm um grande impacto na eficiência e produtividade.

As empresas podem recrutar e seleccionar, formar, enquadrar os melhores profissionais mas se não conseguirem incentivá-los ou manter e aumentar a sua motivação, eles não apresentarão o desempenho previsto. Para se alcançar estes sentimentos intrínsecos, as empresas precisam estar em contacto constante com os trabalhadores, acompanhando as suas necessidades, seus problemas. Em suma, precisam criar uma relação estável entre o empregador e o empregado.

Um dos instrumentos usados para analisar o relacionamento entre o empregador e empregado é o Contrato Psicológico (CP). É neste contexto e no âmbito constantes mudanças (internas e externas) na ABC, que se pretende responder à seguinte questão:

*Que tipo(s) de CP prevalece(m) na ABC, por forma a conseguir alcançar uma compreensão mais apurada das relações entre a ABC e seus empregados e vice-versa?*

#### **4. OBJECTIVOS**

##### **4.1. OBJECTIVO GERAL:**

A pesquisa efectuada visa compreender, avaliar e desenvolver o tipo do CP vigente na ABC.

##### **4.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:**

Tendo em vista aprofundar a análise do CP na ABC, pretende-se:

- Analisar as sete variáveis comportamentais no ambiente de trabalho da ABC (equilíbrio benefício-recompensa; grau de clareza; grau de escolha; velocidade de mudança; historial do indivíduo; stress no trabalho e tipo de CP);
- Avaliar os factores influenciadores das variáveis (idade, sexo, tempo de trabalho na ABC, departamento e treinamento recebido da ABC);
- Estudar a coexistência dos diferentes tipos de CP existentes na ABC;
- Encontrar aspectos que resultem em mais valias para a ABC e seus trabalhadores.

## **5. MATERIAL E METODOLOGIA**

Como forma a alcançar os objectivos traçados, foram definidas as seguintes actividades:

- Recolha de dados: utilizando a bibliografia existente sobre o tema e realizando inquéritos aos trabalhadores da ABC com a finalidade de enquadrar a situação real no contexto teórico.
- Tratamento da informação obtida: utilizando a metodologia de Rosseau (diagramas em anexo) para avaliar as respostas dos inquéritos e delineando dos perfis obtidos;
- Análise e avaliação do *output* do inquérito: relacionando os perfis obtidos dos inquéritos com os dos diversos tipos de CP existentes.

O inquérito foi elaborado com o objectivo de auscultar as percepções dos trabalhadores para com a empresa e os sentimentos em relação às componentes descritas anteriormente (ver anexo nº I).

O inquérito subdivide-se em cinco partes:

### ***I Parte: Informações Básicas:***

Esta parte, visa obter o conjunto de características essenciais e individuais de cada trabalhador. Apresenta questões como sexo, tempo de serviço na ABC, departamento e formação obtida pela ABC nos últimos 12 meses.

O resultado das respostas desta parte indicará o grupo sócio-demográfico a que o inquiridor pertence. Esta informação é útil na análise das características gerais dos RH existentes na empresa.

### ***II e III Partes: Nível de comprometimento ou obrigações da ABC para com os empregados e vice-versa:***

Estas partes visam avaliar as sete componentes referentes às obrigações do empregador

para com empregado e vice-versa: contratos de curto-prazo, lealdade, funções limitadas, desempenho dinâmico, desenvolvimento interno, desenvolvimento externo e estabilidade.

Dependendo do nível de respostas obtido por cada componente, chegar-se-á ao tipo de CP em vigor na empresa.

*Curto-prazo/ Longo-prazo*

Se existirem mais contratos de curto-prazo então estaremos perante Contrato Transaccional, e se for o contrário, estaremos perante Contrato Relacional ou de Equilíbrio.

*Lealdade/ Estabilidade*

Se observarmos um forte sentimento de confiança e segurança da empresa para com o trabalhador e vice-versa encontraremos o tipo de Contrato Relacional, e o inverso, isto é desconfiança e incerteza, o tipo de Contrato Transaccional.

*Funções Limitadas/ Desempenho Dinâmico*

Se verificarmos que a empresa atribui funções muito restritas aos empregados ou estes não se auto desenvolvem, teremos o tipo de Contrato Transaccional, caso contrário (multidisciplinaridade de funções) teremos o tipo de Contrato de Equilíbrio ou Relacional.

*Desenvolvimento Interno e Externo*

Se a empresa cria oportunidades de desenvolvimento dos seus empregados quer na empresa quer no mercado e se o empregado procura auto desenvolver-se, então o tipo de CP existente será o de Equilíbrio.

*IV Parte: Relacionamento da ABC com os empregados*

Esta parte pretende focalizar-se nas componentes do Contrato Transaccional: incerteza,

desconfiança e erosão.

***V Parte: Questões Gerais***

Esta última parte é composta por perguntas com o objectivo que obter o sentimento dos empregados em relação à ABC em geral.

## **6. OS PARADIGMAS DA ACTUALIDADE / MARCO TEÓRICO**

Na actual era de mudanças constantes, a globalização e a digitalização, fazem com que as empresas tenham que se adaptar aos novos ambientes competitivos, por forma a não se perderem na corrida ao alcance de metas como quotas de mercados, qualidade, credibilidade, etc.

Segundo Souza (2002), existem sete paradigmas a moldar as políticas e as estratégias empresariais:

### **6.1. DA ERA DOS SERVIÇOS PARA A ERA DO ESPECTÁCULO**

Os bens e serviços já não são, por si só, suficientes. As empresas procuram realizar os sonhos dos clientes, que não se preocupam somente com os preços, a qualidade dos bens e serviços mas também com o espectáculo por eles proporcionado (o simbólico, o abstracto, o inatingível).

A ABC tem procurado, não prestar meramente os serviços solicitados pelos seus clientes, mas também em introduzi-los nas sua políticas, e fazer deles parte da família da ABC, proporcionando-lhes sentimentos extras, como participação, auto realização, desenvolvimento e outros.

### **6.2. DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM VANTAGENS DURADOURAS PARA ESTRATÉGIAS INSPIRADAS EM VANTAGENS TEMPORÁRIAS**

As estratégias empresariais do mundo empresarial actual baseiam-se mais nas vantagens temporárias como forma de uma tática de competitividade. As empresas buscam criar as vantagens competitivas temporárias, eliminá-las, avançar para outra vantagem e assim sucessivamente. Pois, os mais rápidos ultrapassam os mais lentos.

É neste contexto, que a ABC tem introduzido mudanças nas suas políticas internas e externas, de modo a satisfazer as necessidades actuais dos seus clientes e preparar-se para

as futuras.

### **6.3. DA EMPRESA INDIVIDUAL PARA O CLUSTER DE NEGÓCIO**

As empresas não sobrevivem se se isolarem. O *cluster* engloba os fornecedores, distribuidores, clientes, investidores, instituições de ensino e pesquisa, comunidades, sócios e até competidores. A sinergia entre estes *stakeholders* permite agregar a competitividade em conjunto, formando visões compartilhadas e estratégias mais avançadas e conquistando determinados mercados-alvo em conjunto.

### **6.4. DO FOCO NO CLIENTE PARA O FOCO DO CLIENTE**

Actualmente as empresas não procuram apenas a sua auto realização, elas procuram também o desenvolvimento dos negócios dos seus clientes.

Os princípios que regem as empresas actuais, e que se podem enquadrar na ABC, são os seguintes:

- todos os colaboradores de uma empresa são responsáveis pela relação com o cliente;
- cada cliente é um vendedor, e não apenas um comprador;
- as empresas precisam de “consultores de negócios”, e não apenas de meros “apontadores de pedidos”.

### **6.5. DO MARKET SHARE PARA O COMPETENCE SHARE**

A concorrência não é mais a de produtos apenas, é também a de talentos. As empresas buscam, ara além do mercado (*market share*) as competências (*competence share*), ou seja os seus melhores talentos, tanto que a ABC tem vindo a incrementar o seu quadro com os talentos mais “cobiçados” do mercado.

#### **6.6. DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA A CULTURA COMPETITIVA**

A estratégia empresarial competitiva não é nada sem a existência duma cultura empresarial competitiva. A estratégia empresarial só será moldada e implementada com sucesso se houver uma cultura competitiva na empresa.

A cultura competitiva ainda se encontra numa fase embrionária na ABC, mas têm-se observado esforços (política de incentivos/benefícios) para o seu desenvolvimento.

#### **6.7. DO MODELO DE EXCLUSÃO PARA O MODELO DE INCLUSÃO**

Na nova era, todos os *stakeholders* são obrigados a trabalhar em conjunto, mantendo diversas relações sócio-económicas entre eles.

Segundo Souza (2002), os profissionais vencedores e valorizados no futuro serão os construtores de pontes em vez dos levantadores de paredes organizacionais. Construirão pontes entre o fazer e o pensar, o cliente e a empresa, a comunidade e o negócio, a intuição e o intelecto, o emocional e o racional, o pessoal e o profissional, a sala da directoria e o chão da fábrica.

## **7. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ABC**

O historial da ABC vem de 1890, mas em Moçambique foi constituída em Setembro de 1991, tendo tido um crescimento significativo ao longo destes doze anos de operação, quer na carteira de clientes, quer nos RH altamente especializados. Neste momento, a ABC conta com mais de cem profissionais altamente qualificados que combinam a experiência e padrões internacionais com um profundo conhecimento da realidade moçambicana.

A qualidade dos serviços prestados é, basicamente, o resultado da capacidade e experiência dos RH da empresa. A empresa tem noção de que por mais tempo que ela exista em Moçambique, pouco poderá fazer sem o esforço conjunto de todos os profissionais que fazem parte do seu quadro técnico, para atingir o objectivo comum: *prestar serviços com os melhores padrões de qualidade, nos prazos que melhor sirvam os interesses dos clientes e com um balanceamento apropriado de custo-benefício.*

## 7.1. ORGANIGRAMA DE ABC

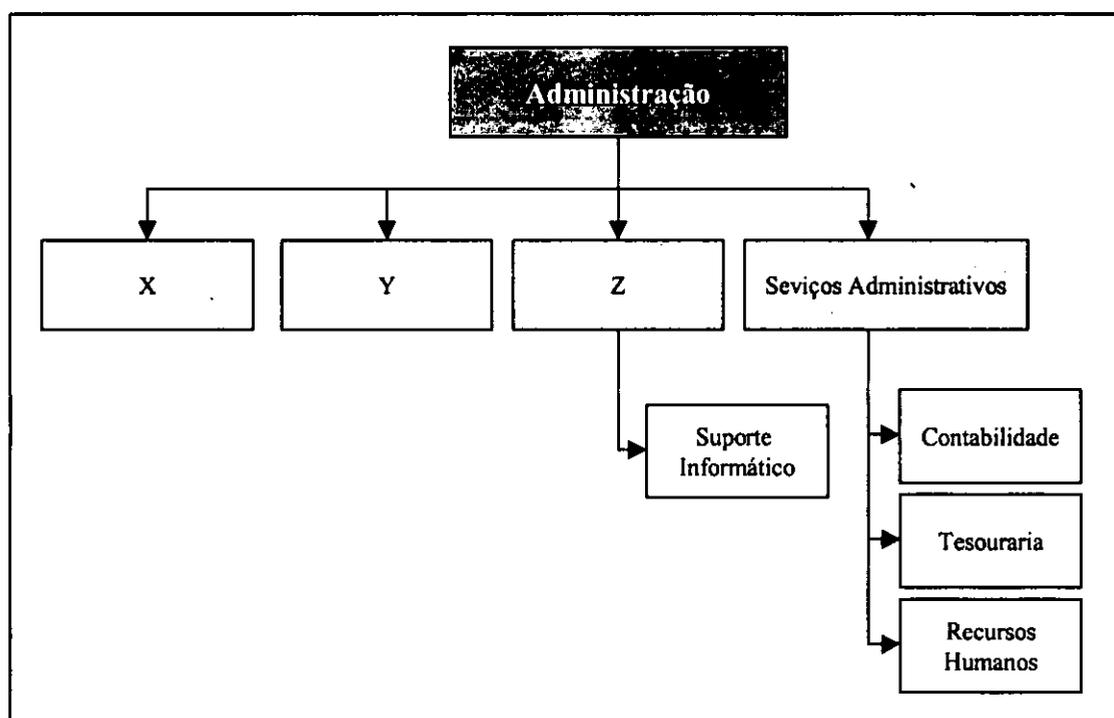


Figura 1: Organigrama de ABC

A ABC é composta por cinco departamentos: administração, X, Y, Z e serviços administrativos.

Dentro dos serviços administrativos existe a área de contabilidade, tesouraria e recursos humanos.

No departamento Z, encontra-se incluída a área de informática.

Na análise efectuada, aglomeraram-se os RH dos Serviços Administrativos e os da Administração pela natureza semelhante das funções que desempenham, passando a designar-se por Departamento de Serviços Administrativos.

## 7.2. CARACTERÍSTICAS DE ABC

A ABC possui 113 trabalhadores (a base de dados encontra-se no anexo nº II), dos quais

76 são homens, conforme mostra a figura abaixo:



Figura 2: Distribuição de Trabalhadores de ABC por Sexo

A idade média dos trabalhadores de ABC é de 33 anos, sendo cerca de 20% com idade superior a 36 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores de ABC por faixa etária:

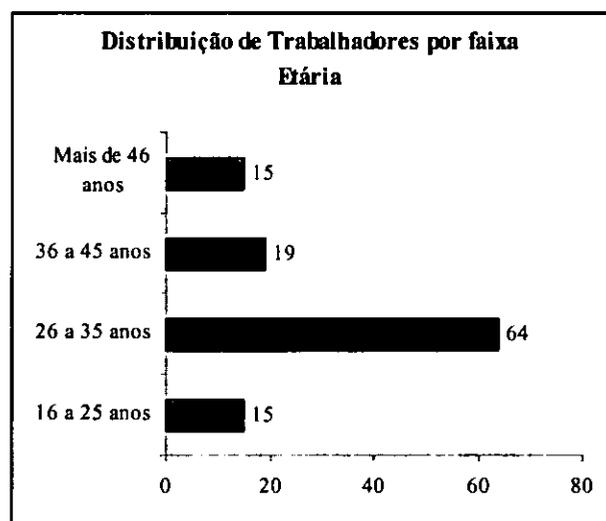


Figura 3: Distribuição de Trabalhadores de ABC por Faixa Etária

O tempo médio de serviço na empresa ABC é de 4 anos e meio, estando cerca de 37% dos trabalhadores em serviço a mais de 5 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores de ABC consoante o intervalo de tempo de serviço nesta empresa:

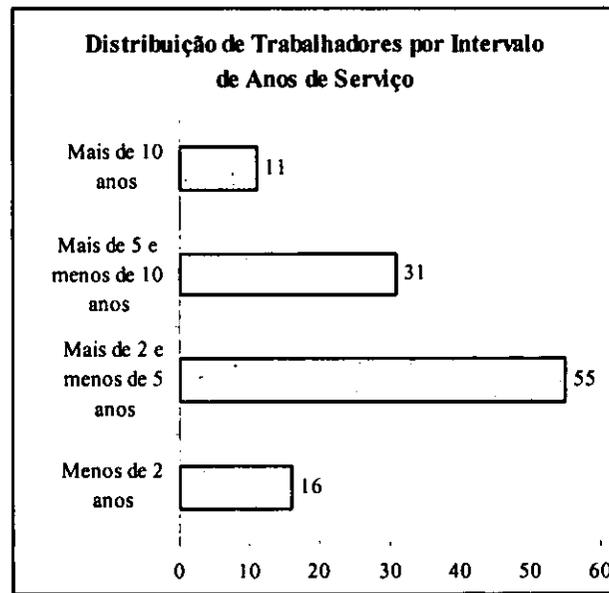


Figura 4: Distribuição de Trabalhadores de ABC por Intervalo de Anos de Serviços

Do conjunto dos trabalhadores de ABC, 40% frequentam o ensino superior, 38% são licenciados e 2% mestrados (6% dos trabalhadores não apresentam dados relacionados com formação). A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por formação acadêmica:

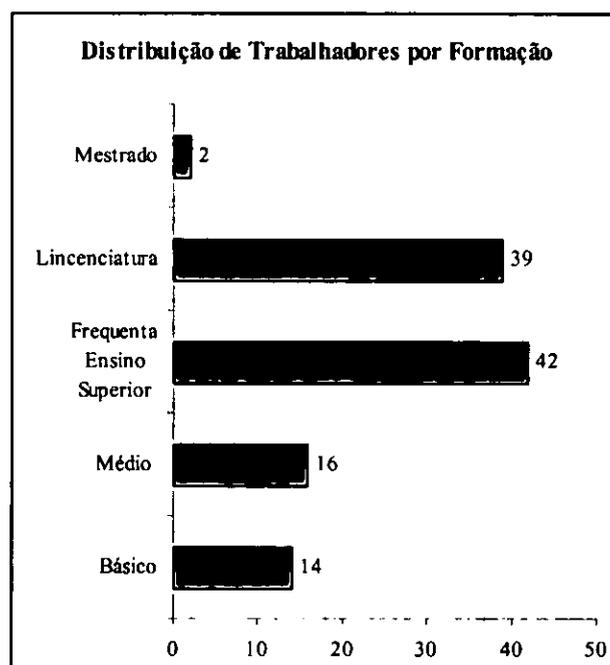
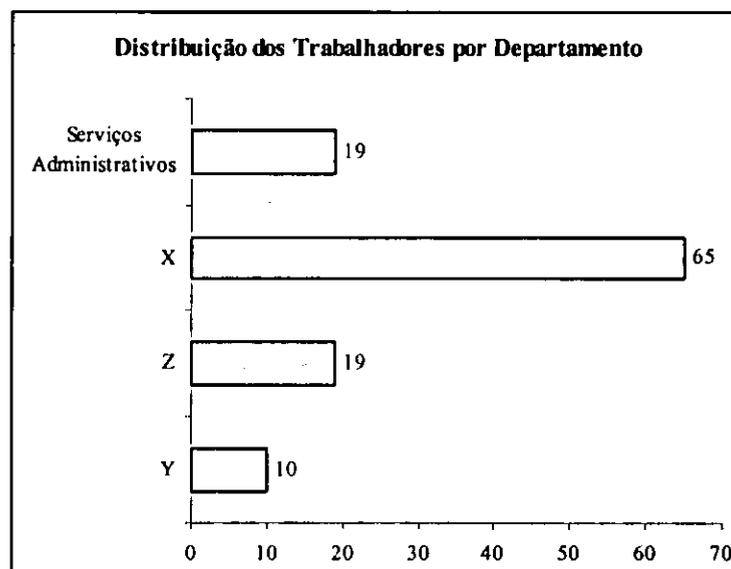


Figura 5: Distribuição de Trabalhadores de ABC por Formação

Da análise da distribuição dos trabalhadores de ABC por departamentos, constatou-se que 58% encontra-se no departamento X, seguido por 17% no Z, 17% no Serviços Administrativos e 9% no Y, conforme mostra a figura abaixo:



**Figura 6: Distribuição de Trabalhadores de ABC por Departamentos**

A ABC é uma empresa de grande dimensão e com muitos trabalhadores. Cada trabalhador possui o seu CP em relação à ABC e vice-versa.

## **8. CONTRATO PSICOLÓGICO**

Segundo Rousseau (2000), o CP foi criado para servir dois propósitos básicos:

- para o uso na pesquisa organizacional, como instrumento de acesso ao conteúdo generalizado;
- como instrumento de suporte à educação profissional e executiva.

O CP é um contrato implícito, não formal, que ocorre – segundo a percepção do empregado – entre a organização e o funcionário, referente a promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Trata-se de uma “crença acerca de termos e condições de um acordo do qual indivíduo faz parte” (Robinson, 1995). Inclui, não apenas promessas futuras, mas, também, confiança na outra parte e regras de consideração e respeito (Robinson et al., 1994).

### **8.1. TIPOS DE CP**

Os CP(s) são classificados tendo por base as trocas esperadas – expectativas - entre as partes. As escolas de Macneil (1985) começaram por propor as tipologias dos termos dos contratos promissórios. Macneil conceptualizou os contratos numa contínua abordagem relacional- transaccional.

Transaccional refere-se aos contratos de maior índice económico mas de curto prazo. Relacional refere-se aos contratos de tempo indeterminado, mas com maior ênfase nos aspectos sócio-emocionais em relação aos económicos. Existe ainda a forma híbrida, que é a mistura das duas anteriores.

A tipologia de Macneil caracteriza os acordos de trabalho consoante a dimensão e as contingências de promoções por competências. Assim temos:

#### ***Relacional:***

Acordo de trabalho de longo prazo, baseado na mútua confiança e honestidade. As

promoções são raramente condicionadas pelo desempenho, derivando da associação ou participação na organização.

Os componentes que dimensionam este tipo de CP são:

- *Estabilidade*: onde o empregado é obrigado a permanecer na empresa e de fazer o que for preciso para manter o emprego enquanto a empresa oferece remunerações estáveis e contratos de longa duração;
- *Lealdade*: onde o empregado é obrigado a apoiar a empresa, ser honesto e comprometer-se com as necessidades e os interesses da empresa, enquanto que a empresa compromete-se em apoiar o bem-estar e os interesses do empregado e sua família.

***Equilíbrio:***

Acordo de trabalho dinâmico e de longo prazo, condicionado no sucesso económico da firma e nas oportunidades vantajosas de desenvolvimento de carreira pelo trabalhador.

Os seguintes componentes servem para dimensionar este tipo de CP:

- *Trabalho Externo*: existe o desenvolvimento de carreiras no mercado externo de trabalho, onde o empregado é obrigado a desenvolver capacidades/habilidades no mercado, enquanto a empresa compromete-se a assegurar o contrato de longa duração quer dentro dela quer fora;
- *Desenvolvimento Interno*: existe desenvolvimento de carreiras no mercado interno de trabalho, onde o empregado é obrigado a desenvolver capacidades/habilidades aceites pela empresa, enquanto ela compromete-se em criar oportunidades de desenvolvimento de carreiras dentro da organização;
- *Desempenho Dinâmico*: onde o empregado é obrigado a alcançar com sucesso as recentes metas, que se podem alterar repetidamente no futuro, de modo a ajudar a

empresa a continuar competitiva, enquanto ela compromete-se a continuar a formar e a ajudar os empregados a aperfeiçoarem os seus desempenhos.

***Transaccional:***

Acordo de trabalho de curta duração, focalizado no aspecto económico, onde as actividades são limitadas, específicas, barrando o envolvimento do trabalhador na organização.

Os componentes que dimensionam este tipo de CP são as seguintes:

- *Funções Limitadas:* onde o empregado é obrigado a desempenhar somente funções fixas ou limitadas pelas quais é pago, enquanto a empresa limita o seu envolvimento na organização, proporcionando pouca ou nula formação ou outro tipo de desenvolvimento ao trabalhador;
- *Contratos de Curto Prazo:* onde o empregado não é obrigado a permanecer na empresa, comprometendo-se a trabalhar em tempo limitado, enquanto a empresa oferece emprego por tempo limitado e sem obrigações de futuros compromissos.

***Transicional***

Não é um CP propriamente dito, mas um estado cognitivo que reflecte consequências das mudanças e transições organizacionais, que se encontram estabelecidos no contrato de trabalho previamente acordado.

Os seguintes componentes servem para dimensionar este tipo de CP:

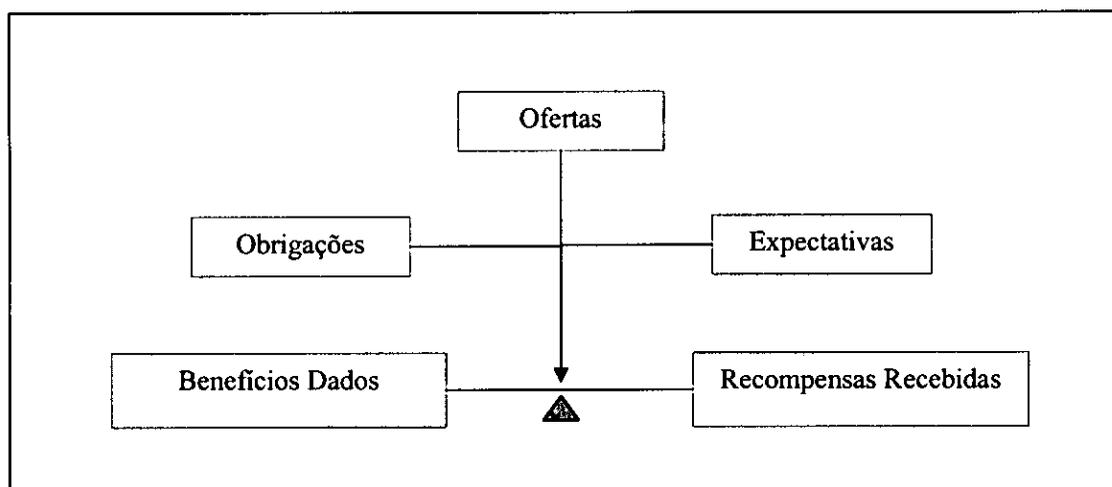
- *Incerteza:* onde o empregado não tem certezas em relação às suas obrigações para com a empresa, enquanto ela avalia a incerteza do trabalhador quanto aos futuros compromissos entre ambos;
- *Desconfiança:* onde o empregado não confia na empresa e vice-versa;

- *Erosão*: onde o empregado espera receber cada vez menos retornos em relação ao passado, e prevê o declínio da empresa, enquanto a empresa efectua mudanças que reduzem as remunerações e benefícios, qualidade de trabalho em relação ao passado.

## 9. EQUILÍBRIO BENEFÍCIO-RECOMPENSA

O CP contextualiza-se na troca de vantagens e retornos (Hall e Moss, 1998; Hallier e James, 1997; Makin et al., 1996; Rousseau, 1995; Stiles et al. 1997). De facto, para Rousseau (1989), o CP é a confiança individual existente entre uma pessoa e outrém nas obrigações mútuas, como entre o empregado e o empregador. Assim, o empregador beneficia-se do trabalho do empregado e da cooperação enquanto o empregado é recompensado de forma intrínseca e extrínseca (Davidson, 2001). Por conseguinte, só quando ambas partes tiverem algo a ganhar é que elas irão trabalhar de forma a alcançar os resultados com sucesso.

No CP do tipo Equilíbrio, considerando as suas características específicas, tanto o empregado como o empregador saem satisfeitos desta troca, como se pode observar na figura 7.



**Figura 7: Equilíbrio Benefício-Recompensa**

Cada parte terá a noção das suas obrigações dentro da sua relação empregado-empregador (Kesser e Shapiro, 1998). Segundo Davidson (2001), o desequilíbrio surge quando uma das partes sente que existem inúmeras disparidades que favorecem a outra.

Através da lista de Mullins (1999), podem-se ver os benefícios e as recompensas

individuais e comuns esperados no CP, como se pode ver na figura 8.

<b>Expectativas dos Empregados</b>	<b>Expectativas do Empregador</b>
Carreira	Lealdade
Trabalho de Longo Prazo	Cometimento
Assistência Geral	Flexibilidade
Encorajamento no Trabalho	Esforço no Trabalho
Honestidade	
Procedimentos Legais	
Tratamentos Justos	

**Figura 8: Contrato Psicológico Simplificado**

### **9.1. EXPECTATIVAS DOS EMPREGADOS**

Na ABC, observou-se que o desenvolvimento das carreiras é realizado através da busca de conhecimentos efectuada pelos empregados e pelas formações, promoções ou treinamentos que o empregador anualmente oferece. Dos inquiridos, 40% sente que o empregador cria fortes oportunidades de desenvolvimento de carreira enquanto que 25% defende que existem poucas condições para o desenvolvimento porque:

- Departamento X: a estrutura hierárquica é bastante verticalizada e as funções são muito limitadas às respectivas categorias, impossibilitando a realização de determinadas actividades que permitam um auto desenvolvimento dos empregados;
- Departamento Z: embora a estrutura hierárquica seja menos verticalizada do que a do departamento X, a passagem de uma categoria para outra superior requiere muita dedicação, experiência e conhecimento por parte do empregado,

o que implica um desenvolvimento a longo prazo.

- Departamento de Serviços Administrativos: as funções a desempenhar por cada elemento deste departamento são específicas, limitando o auto desenvolvimento dos empregados.

Os empregados nacionais de ABC apresentam contratos de tempo indeterminado e 88% dos inquiridos acredita que a empresa proporciona trabalho seguro, isto é, de longo prazo.

A ABC contribui na assistência médica e medicamentosa dos seus empregados, o que se poderá incluir no grupo de benefícios oferecidos pela empresa. Estes benefícios que são dados aos empregados, têm servido como forma de incentivo, porém 68% dos inquiridos é da opinião de que não são suficientes para o trabalho que realizam.

## **9.2. EXPECTATIVAS DO EMPREGADOR**

A ABC possui um quadro de empregados muito vasto e diversificado.

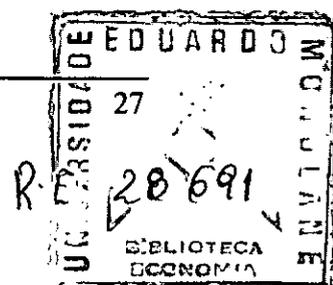
Das expectativas da ABC, pode-se observar que 72% dos inquiridos não pretende deixar a empresa a curto prazo, mas 47% admite ter planos de trabalhar noutras empresas que lhes ofereçam melhores condições.

Dos inquiridos, 97% preocupa-se com a imagem da empresa, 56% envolve-se com os problemas dela e 82% realiza sacrifícios pessoais pelo interesse da mesma. Estas percentagens indicam o alto nível de cometimento e esforço no trabalho existente por parte dos empregados da ABC.

Em relação à flexibilidade, a maioria dos empregados inquiridos tem-se adaptado aos desempenhos dinâmicos esperados e exigidos pelos seus superiores.

## **9.3. EXPECTATIVAS COMUNS**

Na ABC, quer o empregador quer os empregados esperam de ambas partes a honestidade e sigilo profissional, que é um dos aspectos mais importantes devido às características

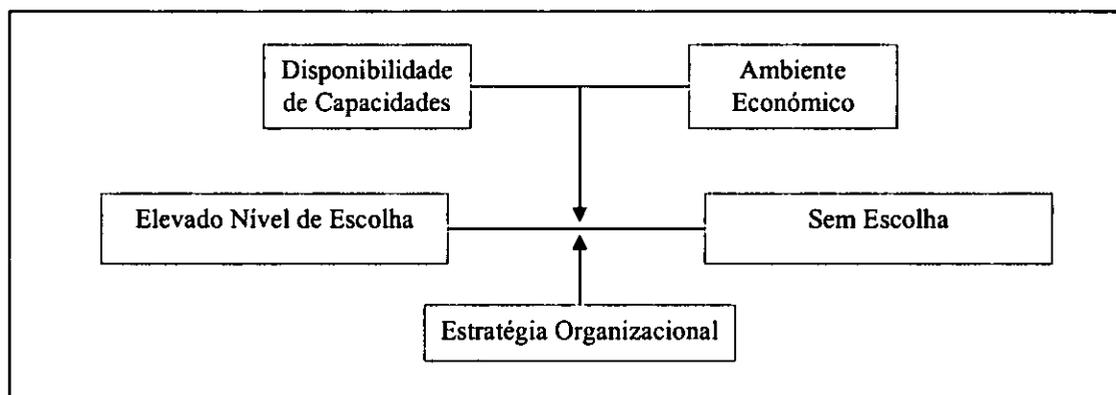


dos serviços prestados por esta empresa.

Observa-se o cumprimento da lei moçambicana. Porém, através do rácio de nacionalidade e de satisfação efectuada nos inquiridos, verificou-se que existe algum descontentamento por parte dos empregados moçambicanos em relação ao tratamento e principalmente aos benefícios que são dados aos empregados estrangeiros. Este factor pode influenciar negativamente à produtividade dos moçambicanos e consequentemente da ABC.

## 10. GRAU DE ESCOLHA

Há que enfatizar que a entrada no CP é voluntária (Makin et al., 1996; Rousseau, 1994). O empregador não é obrigado a oferecer um determinado trabalho ao empregado e este não tem que aceitar todas as ofertas que recebe. Na realidade, porém, o Grau de Escolha depende de inúmeros factores, tais como ambiente económico e a disponibilidade de empregados com as capacidades/habilidades desejadas. Assumindo que o voluntarismo existe como uma variável bi-polar, com elevado grau de escolha num polo e sem escolha noutro (ilustrado na figura 9), o empregado e o empregador, geralmente, situam-se em polos opostos (Davidson, 2001).



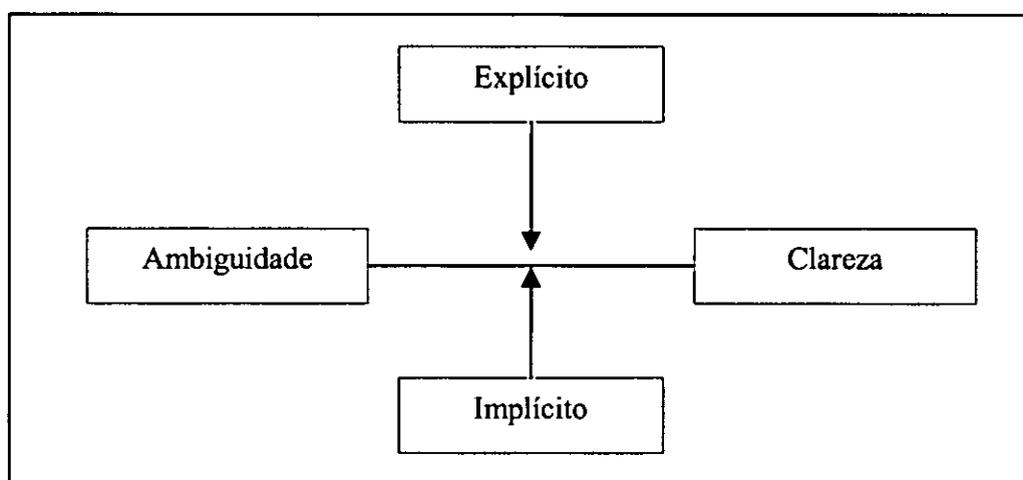
**Figura 9: Grau de Escolha**

Na ABC, segundo os resultados dos inquéritos, 74% dos inquiridos é da opinião de que existe pouca ou quase nula participação dos empregados nas decisões tomadas pelo empregador, isto é, existe pouca escolha por parte dos empregados.

Este facto pode ser derivado da existência de muitos trabalhadores, funções um tanto limitadas, deixando-os com pouco a seleccionar, contentando-se com o que lhes mandam efectuar.

## 11. GRAU DE CLAREZA

Esta variável diz que, pelo menos parte de CP será implícita (Makin et al., 1996), resultando da falta de clareza de ambas partes (Schalk et al., 1998). Embora cada parte tenha uma visão clara e consciente acerca dos elementos-chave que esperam trocar, outros elementos serão subconscientes e por isso mais difíceis de definir (Makin et al., 1996; Schalk et al., 1998). Assim, cria-se uma relação directa entre a clareza e a explicitidade: quando mais explícito for o contrato, maior será o grau de clareza do mesmo (veja figura 10).



**Figura 10: Grau de Clareza**

A Retórica Organizacional desempenha um papel importante na clarificação das expectativas (Grant, 1999; Hallier e Butts, 1998; Stiles et al., 1997). Se a Retórica for consistente com os objectivos e as políticas da empresa, haverá pouco espaço para ambiguidade ou mal entendidos (Grant, 1999; Hallier e Butts, 1998).

A fraca circulação de informação apontada no ponto anterior, é uma das causadoras da ambiguidade existente na ABC.

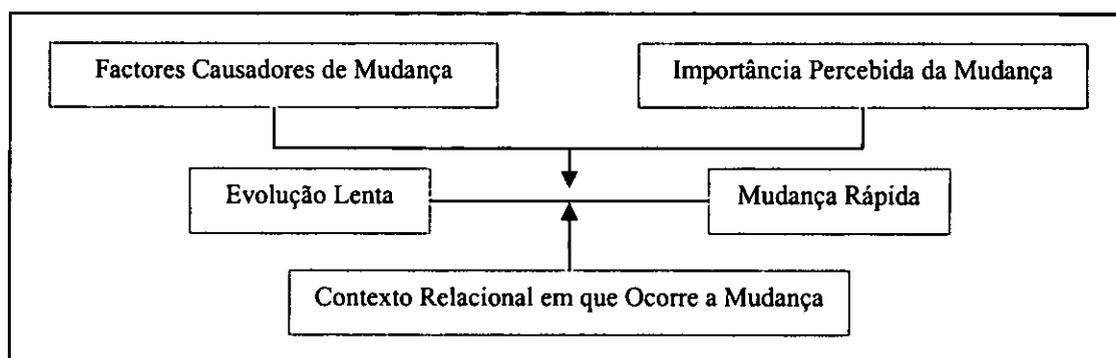
Os empregados nem sempre estão a par dos assuntos da empresa, quer por falta de interesse dos mesmos, quer por falta de comunicação do topo à base, e considerando que 73% dos inquiridos apresenta altos níveis de incerteza em relação ao futuro, é concluível

que o nível de clareza do CP na ABC é reduzido.

## 12. VELOCIDADE DE MUDANÇA

O CP não é estático e pode ser afectado por diversos tipos de factores (Hall e Moss, 1998; Hiltrop, 1996; Makin et al., 1996; Rousseau, 1994). Embora os autores concordem que o CP é vulnerável a mudanças, existem várias percepções sobre a rapidez em que essas mudanças ocorrem.

O CP de um empregado pode ser afectado por vários factores (internos e externos) que não estejam necessariamente relacionados com o seu actual emprego. Isto pode incluir situações como o conhecimento de que um colega ganhou uma generosa recompensa, recebimento duma promoção (vida profissional do empregado) ou casamento (vida privada do empregado). Do mesmo modo, o empregador pode alterar o seu CP como resultado de diversos eventos como o agravamento da taxa de juro (ambiente externo) ou o descobrimento do uso indevido da Internet por um trabalhador (ambiente interno). Acredita-se que o rácio de mudança depende do factor causador da mudança, o nível da sua importância e no contexto relacional em que isto acontece (veja figura 11) (Davidson, 2001).



**Figura 11 : Velocidade da Mudança**

A ABC é uma empresa multinacional, e como tal, encontra-se constantemente em adaptação com as novas políticas traçadas para a empresa em termos globais.

O que se constatou na análise efectuada, é que embora a comunicação entre o topo e a base seja frágil, as introduções das mudanças são efectuadas com o envolvimento dos

empregados.

Esse envolvimento é sentido no decorrer da fase de adaptação às novas políticas à medida que os empregados são conduzidos a realizar as suas tarefas de formas diferentes do que o faziam usualmente. É neste sentido que os empregados vão-se enquadrando nas mudanças e se adaptando às novas políticas que são constantemente actualizadas com as políticas globais da empresa. Pode-se concluir que o envolvimento não é explícito, no sentido de que os empregados não são comunicados sobre as mudanças, mas fazem parte do processo aquando da implementação das mesmas.

### **13. HISTORIAL DO INDIVÍDUO**

As atitudes de ambas partes (empregador e empregado) são afectadas pelas experiências passadas, particularmente as violações percebidas.

O contrato mantém-se vigente somente enquanto as parte cumprem ou excedem os termos de acordo. A percepção de que houve uma violação contratual depende, segundo Robinson (1996), em uma primeira instância do empregado perceber uma quebra no contrato, e em segunda, da interpretação que é dada a essa quebra.

Segundo a autora, muitas vezes os acordos são rompidos sem que o empregado se aperceba, e mesmo se confirmada cognitivamente a percepção de violação está vinculada à interpretação que o empregado dá aos factos. Factores como confiança na relação com o empregador e tipo de CP podem impedir que se aflore um sentimento de violação contratual (Wetzlel, 2001).

Violações nos contratos transaccionais geram, no empregado, uma sensação de que seus benefícios foram reduzidos, podendo conduzir sentimentos de injustiça e traição. Por ter um carácter de troca económica, o empregado tenta reequilibrar a situação, entendendo que suas obrigações em relação ao empregador se tornaram, agora, menores (Herriot e Pemberton, 1996; Robinson et al., 1994).

Violações em contratos relacionais, por sua vez, podem implicar na mudança da própria natureza da relação. Por envolver factores emocionais, como confiança e crença na boa vontade e tratamento justo, a violação pode desgastar as obrigações mais centrais nesse tipo de relacionamento (Wetzel, 2001). O empregado pode sentir-se desobrigado à lealdade e aos esforços extras, uma vez que as dimensões relacionais do contrato não são mais válidas (Robinson et al., 1994). Neste caso, os sentimentos de pesar, desconfiança e raiva podem provocar uma renegociação do contrato em bases puramente transaccionais (Organ, 1990; Herriot e Pemberton, 1996). Se, no entanto, os contratos são percebidos como justos e equânimes, a tendência é de que se desenvolvam relações mais próximas

em que as partes oferecem benefícios mútuos acima dos termos acordados inicialmente (Herriot e Pemberton, 1996).

Acordos violados afectam, portanto, a confiança, e esta relaciona-se com o declínio na qualidade de comunicação, da cooperação, do processo decisório e do desempenho. Se algum dos pontos esperados da relação se referir a aspectos de trabalho, então uma violação implica que o empregado terá menos motivos para dele obter satisfação (Lopes, 2003). Apercebendo-se de que a empresa não valoriza a sua contribuição, o empregado poderá incorrer em comportamentos de absentismo, seguida pela desistência e descrédito, o que se traduz, portanto, em declínio de atitudes positivas em relação à organização ou mesmo na troca de emprego (Robinson, 1995).

A grande pressão competitiva, ao obrigar as empresas a rapidamente mudarem sua estratégias, tanto externas quanto internas, tem levado as mesmas a romperem parte do acordo psicológico que governava suas relações com os empregados. Diante de mudanças nas condições, torna-se necessária uma renegociação do CP (Robinson, 1995).

A mudança e renegociação de um CP podem ser realizadas através de duas estratégias: acomodação e transformação.

Na *Acomodação*, os termos do contrato são “modificados, clarificados, substituídos ou expandidos” permanecendo ainda dentro do espírito do antigo contrato (Robinson, 1996).

A *Transformação*, se bem conduzida, pode levar a uma nova base de relacionamento e comprometimento. Se mal conduzida, será percebida como uma violação do estabelecido com consequências negativas para a empresa. Mudar esse contrato não tem sido uma tarefa fácil, e segundo alguns executivos, algumas pessoas, nomeadamente os empregados mais antigos, ficaram “emocionalmente e intelectualmente bloqueados” (O’Reilly, 1994).

Rousseau (1996) sugere que a modificação do CP se ampare na teoria sobre o processo psicológico de busca de informações, indicando que informações antigas devem ser

“descongeladas” antes que um novo quadro mental possa ser criado. A autora propõe assim um processo em quatro estágios:

***Ameaça ao contrato antigo:***

Neste estágio, as bases do contrato vigentes são questionadas e sofrem ameaça. É preciso que as razões que afectam a mudança do contrato sejam percebidas, por parte dos empregados, como sendo legítimas. O entendimento da situação facilita a aceitação das modificações necessárias.

***Preparação para a mudança:***

Nesta fase, os sinais de mudança se fazem presentes, as pessoas sentem que o antigo contrato deixa de vigorar e formam-se as bases para um novo relacionamento. Três aspectos são importantes neste estágio:

- a) sinais e acções simbólicas de que o velho contrato acabou;
- b) compreensão de que neste estágio as perdas actuais são percebidas como sendo maiores do que os ganhos futuros e
- c) implantação de estruturas e esquemas transitórios para facilitar a mudança.

***Criação de um novo contrato:***

Este é o momento em que o futuro contrato deve orientar as expectativas, acções e compromissos. Premissas do passado deixam de vigorar; empregados antigos devem-se comportar, no que se refere às regras da empresa, como se fossem empregados novos.

***Vivência no novo contrato***

Nesta etapa, o novo contrato sofre alguns testes. A empresa deve mostrar, através de acções e comunicações consistentes, que não há volta possível ao mundo antigo de ser e pensar.

#### **14. STRESS E CP**

O CP também depende do nível de Stress do empregado e do empregador. Esta variável influencia no relacionamento entre estas duas partes e também na produtividade, qualidade do trabalho, na motivação, no desempenho, na cooperação, na comunicação, na saúde e no bem-estar da empresa.

O stress no emprego não afecta todos os trabalhadores da mesma maneira, porque cada indivíduo tem o seu nível de satisfação no emprego e nível de controlo das actividades por si realizadas.

Os empregados que apresentam níveis de satisfação mais elevados e maior controlo de suas actividades (liberdade na elaboração e preenchimento dos horários, autonomia na tomada de decisões, etc.), sofrem menos dos efeitos negativos do stress dos que apresentam níveis baixos de satisfação no emprego e dependência em relação a terceiros no que concerne na realização de suas actividades.

Outros factores a considerar na determinação do nível de stress individual são: ambiente familiar e social, saúde e condição física, personalidade, complexidade de suas actividades, etc.

Os trabalhadores da ABC, pelo tipo de serviços que esta empresa oferece, realizam suas actividades com a pressão dos *deadlines* dos projectos. A capacidade de trabalhar sobre pressão varia de trabalhador a trabalhador. Esta pressão, se for muita e contínua pode originar cansaço e esgotamento nos empregados. O que se observa na ABC é que existem épocas de muito trabalho e outras de menos. Nas épocas altas, o stress é maior, o trabalho é maior e a expectativa de desempenhos elevados também é maior.

## 15. INFLUÊNCIAS

As influências quer internas quer externas podem ser divididas em diferentes dimensões grupais e/ou individuais para o CP. Rousseau (1995) identificou quatro tipos em que o empregado pode-se enquadrar. Destes, dois concentram-se na relação individual (Psicológico e Implicado) e outros dois na relação grupal (Normativo e Social).

O Psicológico corresponde ao contrato individual baseado na crença relacionada com as promessas feitas e aceites. O Normativo refere-se ao CP partilhado que envolve crenças comuns. Estes dois tipos desenvolvem-se no ambiente interno da empresa.

O Implicado refere-se à interpretação de terceiros sobre a empresa. O Social corresponde ao contrato partilhado dependente da cultura de um determinado grupo. Estes dois últimos tipos desenvolvem-se no ambiente externo da empresa.

	Individual	Grupal
Ambiente Interno	Psicológico	Normativo
Ambiente Externo	Implicado	Social

Figura 12 : Tipos de Contrato (Rousseau, 1995)

Segundo Rousseau (1995), o CP é uma relação de um para um, existente numa organização entre o empregado e empregador. Ela vê o contrato com o poder de decisão enfatizando as percepções e expectativas individuais.

O Implicado dá início à formação do CP, ou pelo menos as suas partes básicas. Este tipo existe antes do empregado fazer parte do quadro da empresa e baseia-se nas informações que o empregado adquire através de fontes externas (jornais, publicidades, amigos, etc.). A importância desta dimensão reside no facto dela criar os alicerces da futura relação entre o empregado e o empregador.

O Normativo também baseia-se no ambiente organizacional, mas envolve grupos de

empregados com características comuns. Este contrato pode existir para uma equipe, um grupo com capacidades específicas ou mesmo para uma filial (Rosseau, 1995).

O Social encontra-se fora da empresa e é composto pela cultura, rituais e o quotidiano da vida social. Rousseau sugere que existem inúmeros *inputs*, incluindo a lei, educação e a *media* a que o empregado é exposto. É preciso considerar que o empregado pode sentir diversos elementos dessas diferentes dimensões sem que ele se aperceba disso.

### 15.1. CULTURA

De acordo com diferentes autores, a função básica da cultura é a sobrevivência e adaptação, tendo em vista, que os valores e as crenças compartilhados pelos membros da organização são um factor de redução de ansiedade. Uma organização pode possuir diferentes culturas, co-existindo sem que originem conflitos.

Segundo Lopes, a cultura da empresa é considerada como um conjunto de realidades socialmente construídas. Numa organização, a sua cultura pode ser manipulada pelo seu líder, pelo facto deste possuir profundo conhecimento dela. Muitos investigadores defendem que a cultura tem vindo a ganhar mais importância nas empresas mas são pouco explícitas nas normas específicas de relacionamento.

Blunt e Jones (1992) realizaram pesquisas sobre cultura nas organizações da África Austral. A conclusão a que chegaram foi de que as dimensões culturais caracterizam-se por:

- Grande distância de poder entre a base e o topo, devido às diferenças salariais expressivas nas suas realidades;
- As hierarquias muito verticalizadas demonstram a desigualdade de poder entre os diferentes níveis sociais, tornando a participação democrática nas empresas ainda bastante remota;
- O individualismo é baixo, existe forte aversão ao risco e a tomada de decisões é

efectuada a base de consultas dos executivos mais velhos, tornando o processo demorado e inflexível.

Este é o actual cenário das empresas moçambicanas em geral. Porém, existem algumas organizações que buscam as tecnologias e os modelos de gestão mais modernos e flexíveis, para ganhar e manter o mercado, nesta era de competitividade e globalização. A empresa ABC é uma delas, contudo é fortemente influenciada pelas crenças e valores existentes nos grupos que a integram nos departamentos, considerando também as culturas internacionais incorporadas pela natureza própria empresa ABC.

Para se analisarem as diferentes realidades existentes nos departamentos X, Y, Z e Serviços Administrativo (que engloba a Administração), foi necessário efectuar uma recolha de informações na ABC.

## **16. RECOLHA DE INFORMAÇÕES – ESTUDO DE CASO**

Para recolher informação na ABC, utilizou-se um inquérito (anexo nº I).

A população considerada foi de 104 trabalhadores, tendo sido excluídos os serventes e motoristas. Esta exclusão deveu-se ao tipo de relacionamento e condições de trabalho que estas categorias auferem, pois divergem em relação às remanescentes.

O inquérito foi disponibilizado para o seu preenchimento durante 45 dias, e somente 61 inquéritos foram preenchidos, correspondentes a 59% da população.

Dos inquiridos, 34 são do sexo masculino e 27 do feminino, como mostra a figura seguinte:



**Figura 13: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Sexo**

Em relação à faixa etária, 49% dos inquiridos encontra-se no intervalo de 26 a 35 anos de idade (7% dos inquiridos não apresentam dados relacionados à idade). A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores inquiridos por intervalos de idade.

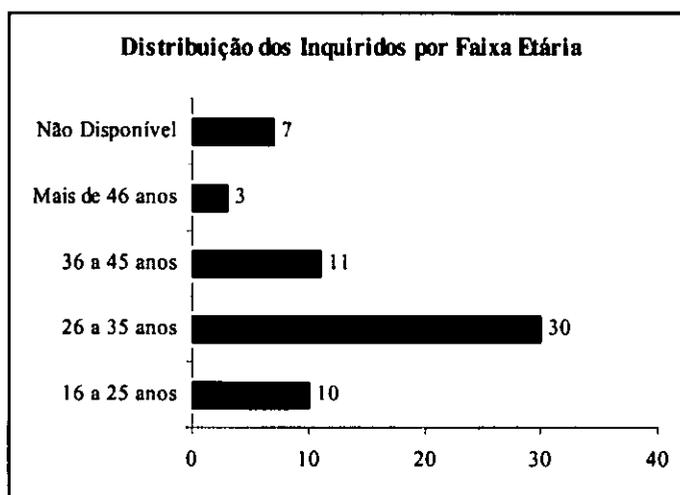


Figura 14: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Faixa Etária

Do conjunto de inquiridos, 74% pertence ao quadro da ABC há mais de 2 anos, conforme se pode ver na figura que se segue:

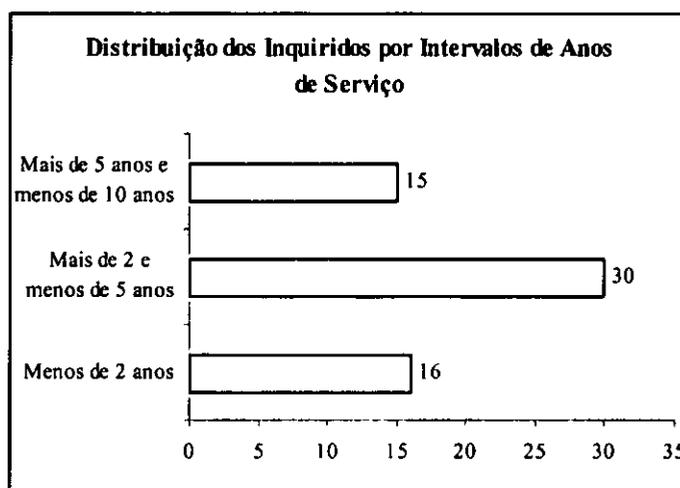


Figura 15: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de ABC por Intervalo de Anos de Serviço

Em relação à distribuição dos inquiridos por departamentos, observou-se que 62% dos inquiridos pertence ao departamento X (visto que é o departamento com maior número de funcionários), como se pode observar na figura abaixo:

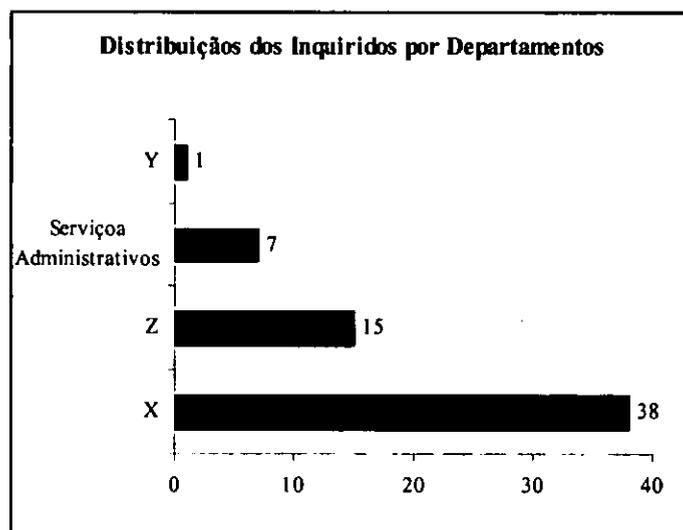


Figura 16: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Departamentos

A ABC tem como política interna o treinamento contínuo dos seus empregados, e as respostas obtidas nos inquéritos, em relação ao treinamento obtido no ano passado, encontram-se reflectidas na figura que se segue:

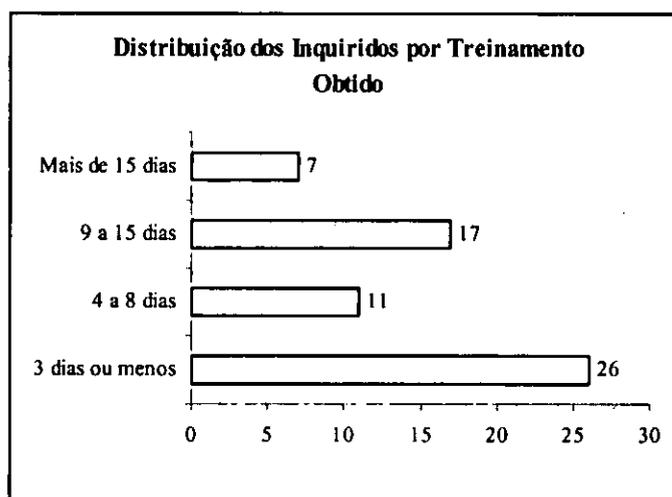


Figura 17: Distribuição dos Trabalhadores Inquiridos de ABC por Treinamento Obtido

A análise que se segue à empresa ABC, irá cingir-se aos departamentos X, Z e Serviços Administrativos, visto que no departamento Y só um funcionário respondeu o inquérito. Far-se-á uma análise departamental e não à empresa como um todo, porque cada

departamento possui características específicas (tipo de serviços realizados, número de trabalhadores, tipo de hierarquia, etc.), e na conclusão dar-se-á uma visão global da ABC.

## **17. DEPARTAMENTO X**

Este departamento é constituído por 65 trabalhadores (análise detalhada no anexo nº III), sendo:

- 72% de sexo masculino;
- 77% com idade inferior a 35 anos;
- 64% a trabalhar na ABC à menos de 5 anos;
- 52% frequenta o ensino superior e 28% tem o nível de Licenciatura.

Neste departamento, somente 58% dos trabalhadores (38) respondeu o inquérito (análise detalhada no anexo III), sendo:

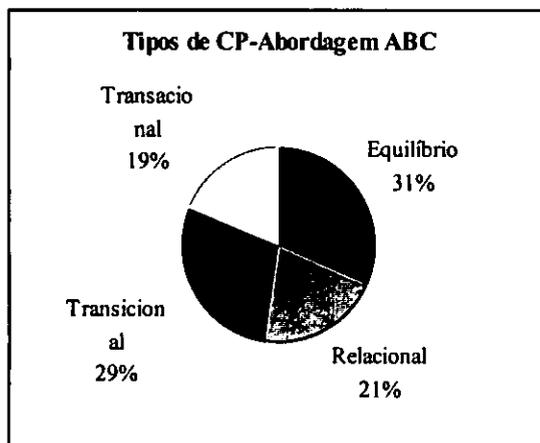
- 63% de sexo masculino;
- 68% com idade inferior a 35 anos;
- 71% a trabalhar na ABC à menos de 5 anos;
- 50% tem o ensino médio e 21% Licenciatura;
- 44% teve treinamento em menos de 8 dias e 42% de 9 a 15 dias.

O inquérito encontra-se estruturado para apurar duas abordagens de tipos de CP:

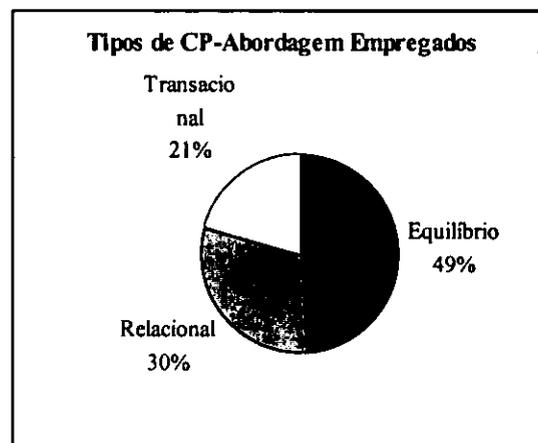
- Abordagem do Empregador, que neste caso é a ABC, nas secções II, IV e V do inquérito;
- Abordagem dos Empregados, nas secções III e V do inquérito.

Conforme respostas obtidas dos trabalhadores inquiridos do departamento X, constatou-se que 31% acredita que o CP da ABC encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguido de 29% com Transicional e Relacional com 21%, ficando 19% com o Transaccional.

Contudo, 49% dos inquiridos possui o sentimento de que o seu CP encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguido de Relacional com 30% ficando 21% com o Transaccional, como pode comparar nos gráfico que se seguem ( anexo nº VI):



**Figura 18: Tipos de CP no Departamento X pela abordagem de ABC**



**Figura 19: Tipos de CP no Departamento X pela abordagem de empregados**

Do apuramento efectuado (tabelas no anexo nº V), podem observar-se os seguintes aspectos:

### **17.1. CURTO PRAZO**

A maioria dos inquiridos acredita que a ABC proporciona um emprego seguro, isto é, de longo prazo, mas cerca de 51% defende que a empresa deixa transparecer uma imagem de que “as portas estão abertas para quem não estiver satisfeito”, fazendo acreditar que só oferece o emprego enquanto precisar do empregado. No mesmo contexto, cerca de 92% dos inquiridos assume o seu emprego como de longo prazo, isto é, em tempo indeterminado (contrato formal), embora muitos admitam que não deixam de pensar noutras oportunidades de emprego fora da ABC, utilizando-a, nesse caso, como um trampolim para o mercado.

### **17.2. FUNÇÕES LIMITADAS**

Devido à natureza dos serviços deste departamento e da elevada verticalização

hierárquica, o desempenho esperado pelos empregados é de funções limitadas e incumbidas a cada um na sua categoria profissional. O facto do treinamento dado aos empregados ser direccionado às funções a desempenhar por categoria, fundamenta o sentimento de 66% dos inquiridos em relação à limitação das funções pela ABC neste departamento.

Contrariando a abordagem de ABC, 87% dos inquiridos afirma que não realiza funções limitadas e específicas. Observam-se situações em que categorias hierárquicas de base efectuem algumas funções de categorias superiores, divergindo com o que se encontra estipulado formalmente. Outra questão pertinente é de que as categorias de topo nem sempre consideram os esforços destes funcionários de base, nos momentos das avaliações de desempenhos.

### **17.3. DESEMPENHO DINÂMICO**

Cerca de 84% dos inquiridos deste departamento defende que a ABC apresenta um nível de desempenho elevado e procura adaptar-se às novas metodologias e tecnologias do mercado. E de forma a acompanhar o ritmo da empresa, cerca de 71% dos inquiridos possui desempenhos fortemente dinâmicos, devido à própria natureza do trabalho que por eles é esperado. Com projectos de curto prazos e equipas constituídas por poucos elementos, ambos requerem de um esforço e desempenho maior na realização das suas tarefas.

### **17.4. DESENVOLVIMENTO INTERNO**

Embora seja um processo de longo prazo, o treinamento, acrescido às orientações e ao correcto acompanhamento dos trabalhos realizados, faz com que 71% dos inquiridos admita que a ABC oferece condições de desenvolvimento interno neste departamento, e considerando que os trabalhadores deste departamento têm, na sua maioria, o ensino médio e frequentam o ensino superior no tempo pós laboral, 76% dos inquiridos afirma que procura auto desenvolver os seus conhecimentos, quer dentro quer fora da empresa,

de modo a proporcionar benefícios para ambos (ABC e empregado).

Destas constatações, pode-se presumir que existe um contínuo desenvolvimento interno de ambas partes neste departamento.

#### **17.5. DESENVOLVIMENTO EXTERNO**

Por ABC se encontrar num mercado altamente competitivo, onde a procura de metodologias de empresas do seu ramo é muita elevada, justifica a crença de cerca de 66% dos inquiridos de que a ABC proporciona poucas ou nulas oportunidades de desenvolvimento externo (contactos e oportunidades de empregos no mercado externo).

Embora a ABC não ajude muito neste aspecto, 53% dos inquiridos admite que procura oportunidades de desenvolvimento externo, isto é, contactos e oportunidades de melhores condições no mercado externo, utilizando a ABC como uma escada para melhores cargos profissionais no futuro.

#### **17.6. LEALDADE**

A ABC tem um pacote de benefícios que oferece aos seus trabalhadores, porém cerca de 84% dos inquiridos deste departamento defendem que o pacote actual não é suficiente para satisfazer os interesses e o bem-estar dos empregados e suas famílias. Este sentimento pode ser justificado pelo fraco envolvimento dos empregados nos problemas da ABC e das discrepâncias de benefícios dados aos empregados estrangeiros pela ABC.

A fidelidade aqui defendida por 93% dos inquiridos é a de se preocupar com a imagem da ABC no mercado e nos clientes, na realização de sacrifícios pessoais pelos interesses da ABC e outros factores que envolvam o cometimento da ABC no mercado.

Ao analisar este ponto, observa-se um paradoxo: os empregados admitem ser fieis à ABC mas não deixam de procurar oportunidades melhores no mercado exterior. O que se pode entender deste dilema é que enquanto pertencem à família de ABC, efectuam sacrifícios por ela, mas quando surgirem oportunidades externas de melhorias, então "cada um por si

e Deus por todos”.

#### **17.7. ESTABILIDADE**

A ABC oferece contratos de tempo indeterminados (aos empregados moçambicanos), o que sustenta que 76% dos inquiridos se sintam um tanto estáveis quanto aos seus empregos.

Como já se comentou nos pontos anteriores, 68% dos inquiridos permanece na ABC procurando melhores oportunidades no mercado. Os empregados procuram aprender e desenvolver as suas carreiras na ABC para enfrentarem com mais confiança o mercado exterior, assim que surgirem oportunidades para tal.

#### **17.8. DESCONFIANÇA**

Neste departamento, o que observou é que, apesar de admitirem que existe pouca circulação de informação, 73% dos inquiridos acredita que ABC confia nos seus empregados, ao ponto de lhes permitir trabalhar com informações confidenciais dos seus clientes.

#### **17.9. INCERTEZA**

Considerando a competitividade e, principalmente, por haver pouca ou nula comunicação entre o topo e a base neste departamento, cerca de 74% dos inquiridos não tem noção do que a ABC pretende realizar no futuro quer em relação às políticas da empresa quer em relação aos próprios empregados.

#### **17.10. EROSÃO**

Neste departamento, o sentimento maioritário (cerca de 68% dos inquiridos) é de que as remunerações não sofreram grandes alterações em relação ao passado e que nem existem expectativas para tal no futuro, e que cada vez há mais trabalho e responsabilidades em troca de poucos ou nulos retornos. Este é um dos aspectos que tem feito muitos empregados a considerarem a saída da ABC.

### **17.11. COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES**

Do conjunto de inquiridos, 35% sente que a ABC cumpre fortemente com as suas promessas e seus cometimentos, 30% sente que ela o faz moderadamente e em contrapartida 93% dos inquiridos defende que cumpre fortemente com as suas promessas e seus cometimentos para com a ABC.

No que se refere à responsabilidade do actual relacionamento existente entre a ABC e os seus empregados, a maioria diz ser dos seus superiores (chefes cimeiros) e da gestão de topo.

Apesar de haver discrepâncias em determinados aspectos, constatou-se que 47% dos inquiridos encontra-se moderadamente satisfeito no departamento X e 34% fortemente, o que indica, que os empregados ainda conseguem auto realizar-se na ABC.

## **18. DEPARTAMENTO Z**

Este departamento é constituído por 19 trabalhadores (análise detalhada no anexo nº VIII), sendo:

- 63% de sexo masculino;
- 63% com idade inferior a 35 anos;
- 84% a trabalhar na ABC à menos de 5 anos;
- 84% tem o nível de Licenciatura.

Neste departamento, 83% dos trabalhadores (15) respondeu o inquérito (análise detalhada no anexo VIII), sendo:

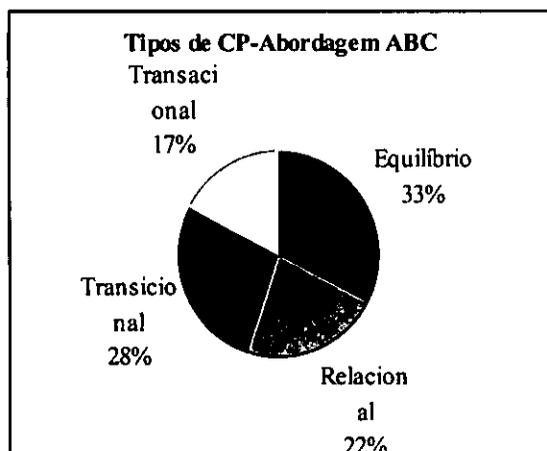
- 67% de sexo masculino;
- 60% com idade inferior a 35 anos;
- 60% a trabalhar na ABC à mais de 2 anos;
- 73% tem o nível de Licenciatura;
- 87% teve treinamento por menos de 8 dias.

O inquérito encontra-se estruturado para apurar duas abordagens de tipos de CP:

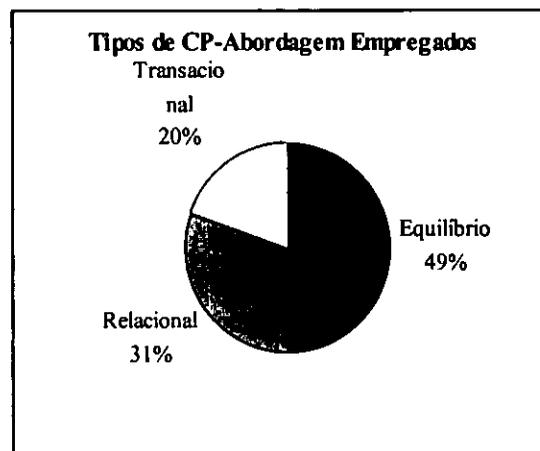
- Abordagem do Empregador, que neste caso é a ABC, nas secções II, IV e V do inquérito;
- Abordagem dos Empregados, nas secções III e V do inquérito.

Conforme respostas obtidas dos trabalhadores inquiridos do departamento Z, constatou-se que 33% acredita que o CP da ABC encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguido de Transicional com 28% e Relacional com 22%, ficando 17% com o Transaccional.

Contudo, 49% dos inquiridos possui o sentimento de que o seu CP encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguido de Relacional com 31%, ficando 20% com o Transaccional, como pode comparar nos gráfico que se seguem (diagramas no anexo nº XI):



**Figura 20: Tipos de CP no Departamento Z pela abordagem de ABC**



**Figura 21: Tipos de CP no Departamento Z pela abordagem de empregados**

Do apuramento efectuado (tabelas no anexo nº X), podem observar-se os seguintes aspectos:

### **18.1. CURTO PRAZO**

A maior parte dos inquiridos, cerca de 85% acredita que a ABC oferece um emprego de longo prazo, visto que os contratos formais para os moçambicanos são de tempo indeterminado. Os remanescentes 15% correspondem aos trabalhadores estrangeiros que fazem parte deste departamento e possuem contratos de curto prazo.

Do mesmo modo, os empregados não tencionam abandonar a ABC (cerca de 90%).

Destas observações, pode-se concluir que no departamento Z, existe uma forte relação de cometimento referente ao emprego de longo prazo.

### **18.2. FUNÇÕES LIMITADAS**

Devido à natureza dos serviços deste departamento, o desempenho esperado pelos

empregados é de funções ligadas à iniciativa, criatividade e criticismo. Assim, a percepção de 88% dos inquiridos é de que a ABC não espera realização de funções limitadas por categorias ou hierarquias e procura tornar os seus empregados mais independentes.

Do mesmo modo, os empregados (98% dos inquiridos) assume que não desempenha funções limitadas e procura fazer sempre algo mais em relação ao esperado, quer para aumentar o seu valor na empresa quer para melhorar a qualidade dos trabalhos da ABC.

### **18.3. DESEMPENHO DINÂMICO**

Todos os inquiridos deste departamento consideram a ABC uma empresa dinâmica, e 83% dos mesmo também admite realizar trabalhos em que se pode apreciar o dinamismo existente quer na empresa quer nos empregados.

### **18.4. DESENVOLVIMENTO INTERNO**

Do conjunto de inquiridos, 63% considera que a ABC oferece fracas ou moderadas condições de desenvolvimento interno neste departamento. Este factor pode ser justificado pela baixa hierarquização do departamento e das elevadas responsabilidades que cada categoria profissional superior exige.

Neste departamento, pela natureza dos serviços prestados, a passagem de uma categoria para outra requer de muito conhecimento e experiência, o que torna o processo lento. Também se deve acrescentar que muito *know how* é trazido por trabalhadores estrangeiros, que tendo mais experiência e conhecimento de outras realidades, apresentam vantagens em relação aos moçambicanos.

Mas, 90% dos inquiridos afirma que se têm auto desenvolvido, quer através de formações, cursos, ou outras formas de aquisição de conhecimentos, de modo a se valorizar para a ABC e conseguir crescer dentro deste departamento.

### **18.5. DESENVOLVIMENTO EXTERNO**

Por ABC se encontrar num mercado altamente competitivo, onde a procura de metodologias de empresas do seu ramo e talentos é muita elevada, justifica a crença de cerca de 71% dos inquiridos deste departamento de que a ABC proporciona poucas ou nulas oportunidades de desenvolvimento externo (contactos e oportunidades de empregos no mercado externo).

Apesar destes obstáculos, 45% dos inquiridos apresenta fortes expectativas em relação ao desenvolvimento externo e 41% expectativas moderadas. Isto quer dizer que, embora a ABC tente resguardar os seus empregados do mercado externo, estes têm vindo a reflectir sobre a possibilidade de desenvolvimentos externos no futuro.

### **18.6. LEALDADE**

A ABC tem um pacote de benefícios que oferece aos seus trabalhadores, porém cerca de 85% dos inquiridos deste departamento considera que o pacote actual não é suficiente para satisfazer os interesses e o bem-estar dos empregados e suas famílias. Este sentimento pode ser justificado com o fraco envolvimento dos empregados nos problemas da ABC e das discrepâncias de benefícios dados aos empregados estrangeiros pela ABC.

Em relação à fidelidade dos empregados pela ABC, os altos índices de sacrifícios pessoais e a preocupação pela imagem da ABC, demonstrada quer na qualidade dos trabalhos quer na preocupação da apresentação pessoal por parte de cada trabalhador justifica que 97% dos inquiridos se considere fiel à ABC.

### **18.7. ESTABILIDADE**

A ABC oferece contratos de tempo indeterminado (aos empregados moçambicanos), o que sustenta que 76% dos inquiridos se sinta um tanto estável quanto aos seus empregos em relação à ABC, e 91% garante segurança à ABC em relação aos seus postos de trabalho. Pois a pretensão de deixar a empresa não é tão elevada como a do departamento X. As restantes percentagens reflectem os contratos de tempo determinados que são

elaborados para os empregados de nacionalidade estrangeira.

#### **18.8. DESCONFIANÇA**

Neste departamento, 83% acredita que ABC confia nos seus empregados, ao ponto de lhes permitir trabalhar com informações confidenciais dos seus clientes, incentivar com que eles se tornem mais independentes na realização dos seus projectos e que introduzam inovações quer no departamento quer na ABC.

#### **18.9. INCERTEZA**

Mesmo tendo em consideração aspectos como a concorrência, economia de custos, busca de melhores talentos, 87% dos inquiridos tem a sensibilidade do que a ABC pretende realizar como projectos futuros, quer em relação aos trabalhadores, quer em relação à imagem da própria ABC.

Este factor difere do departamento X pelo facto de que neste departamento existe maior circulação de informação e menos trabalhadores que no departamento X.

#### **18.10. EROSÃO**

Neste departamento, o sentimento maioritário (cerca de 55% dos inquiridos) é de as remunerações não sofreram grandes alterações em relação ao passado e que nem existem expectativas para o futuro, e que cada vez há mais trabalho e responsabilidades em troca de incrementos desproporcionais ao acréscimo da intensidade de trabalho.

#### **18.11. COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES**

Dos inquiridos, 73% sente que a ABC cumpre fortemente com as suas promessas e seus cometimentos e em contrapartida todos inquiridos defendem que cumprem fortemente com as suas promessas e seus cometimentos para com a ABC.

No que se refere à responsabilidade do actual relacionamento existente entre a ABC e os seus empregados, a maioria diz ser dos seus superiores (chefes cimeiros) e da gestão de

topo.

Apesar de haver discrepâncias em determinados aspectos, constatou-se que 60% dos inquiridos encontra-se fraca ou moderadamente satisfeito no departamento Z e 40% fortemente, o que indica, que os empregados ainda conseguem auto realizar-se na ABC, mas que a empresa deve tomar alguma providência para os que representam a maior percentagem.

### **19. DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

Este departamento é constituído por 19 trabalhadores (análise detalhada no anexo nº XII), sendo:

- 29% de sexo masculino;
- 53% com idade superior a 36 anos;
- 58% a trabalhar na ABC à mais de 5 anos;
- 63% tem ensino básico e médio e 11% tem nível de mestrado.

Neste departamento, somente 36% dos trabalhadores (7) respondeu o inquérito (análise detalhada no anexo nº XII), sendo:

- 63% de sexo masculino;
- 43% com idade superior a 36 anos;
- 86% a trabalhar na ABC à mais de 2 anos;
- 71% tem o ensino médio;
- 86% teve treinamento por menos de 3 dias.

O inquérito encontra-se estruturado para apurar duas abordagens de tipos de CP:

- Abordagem do Empregador, que neste caso é a ABC, nas secções II, IV e V do inquérito;
- Abordagem dos Empregados, nas secções III e V do inquérito.

Conforme respostas obtidas dos trabalhadores inquiridos deste departamento, constatou-se que 33% acredita que o CP da ABC encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguido de Transicional com 28% e Relacional com 21%, ficando 18% com o Transaccional. Contudo, 50% dos inquiridos possui o sentimento de que o seu CP encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguida de Relacional com 30% ficando 20% com o Transaccional, como pode comparar nos gráfico que se seguem (diagramas no anexo nº XV):

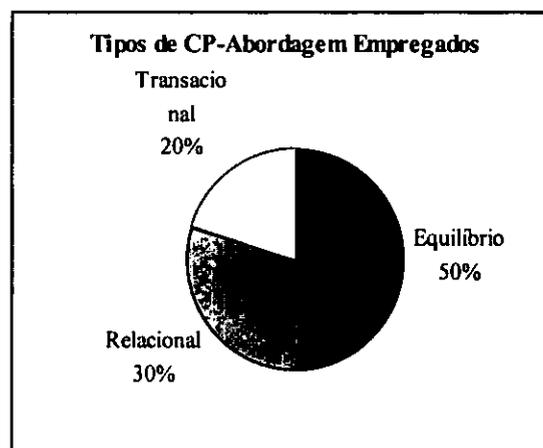
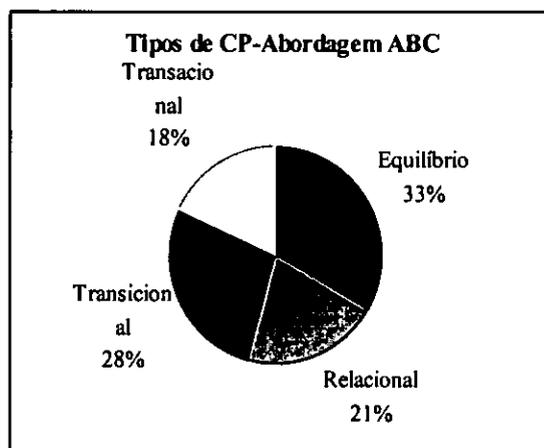


Figura 22: Tipos de CP no Departamento Serviços Administrativos pela abordagem de ABC

Figura 23: Tipos de CP no Departamento Serviços Administrativos pela abordagem de empregados

Do apuramento efectuado (tabelas no anexo nº XIV), podem observar-se os seguintes aspectos:

### 19.1. CURTO PRAZO

A maior parte dos inquiridos, cerca de 86% acredita que a ABC oferece um emprego de longo prazo, visto que os contratos formais para os moçambicanos são de tempo indeterminado. Do mesmo modo, os empregados não tencionam abandonar a ABC, pois

todos inquiridos pretendem continuar a trabalhar na ABC.

Assim, pode-se concluir que neste departamento, existe uma forte relação de cometimento referente ao emprego de longo prazo.

### **19.2. FUNÇÕES LIMITADAS**

Devido à natureza dos serviços deste departamento, o desempenho esperado pelos empregados é de funções um tanto direccionadas para as diferentes áreas (contabilidade, RH, tesouraria, economato, etc.), mas a ABC não transmite a imagem de limitar as funções, podendo até criar condições em que as funções sejam realizáveis por diversos funcionários dependendo das disponibilidades destes, conforme defendem 71% dos inquiridos.

Os empregados (89% dos inquiridos) assumem que não desempenham funções limitadas e procuram fazer sempre algo mais em relação ao esperado, quer para flexibilizarem o departamento, quer para ajudarem os seus colegas, quer para melhorarem a qualidade dos trabalhos da ABC.

### **19.3. DESEMPENHO DINÂMICO**

Neste departamento, 89% dos inquiridos considera a ABC uma empresa dinâmica e todos admitem realizar trabalhos de forma flexível, dinâmica e eficiente, exceptuando os casos em que as condições de trabalho não o permitam.

### **19.4. DESENVOLVIMENTO INTERNO**

Dos inquiridos, 71% considera que a ABC oferece fracas ou moderadas condições de desenvolvimento interno neste departamento. Este factor pode ser justificado pela especificidade das funções a desempenhar por cada elemento, cargos específicos sem promoções verticais e a pouca ou nula formação dada aos trabalhadores.

Mas, 93% dos inquiridos afirma que se tem auto desenvolvido, quer através de

formações, cursos, ou outras formas de aquisição de conhecimentos, de modo a se valorizar para a ABC e conseguir crescer dentro da empresa ou buscar oportunidades fora dela.

#### **19.5. DESENVOLVIMENTO EXTERNO**

Como muitas empresas com espírito competitivo, a ABC procura não perder os seus talentos para o mercado concorrente. Assim sendo, e conforme afirmam 86% dos inquiridos, a ABC não cria condições para o desenvolvimento externo dos empregados.

Apesar destes obstáculos, 68% dos inquiridos tem vindo a questionar a possibilidade de desenvolvimento externo, criando contactos individuais e outros mecanismos de penetração o mercado externo.

#### **19.6. LEALDADE**

A ABC tem um pacote de benefícios que oferece aos seus trabalhadores, porém cerca de 82% dos inquiridos deste departamento considera que o pacote actual não é suficiente para satisfazer os interesses e o bem-estar dos empregados e suas famílias. Este sentimento pode ser justificado com o fraco envolvimento dos empregados nos problemas da ABC e das discrepâncias de benefícios dados aos empregados estrangeiros pela ABC.

Em relação à fidelidade dos empregados pela ABC, os altos índices de sacrifícios pessoais e a preocupação pela imagem da ABC, demonstrada quer na qualidade dos trabalhos quer na preocupação da apresentação pessoal por parte de cada trabalhador justifica que 93% dos inquiridos se considere fiel à ABC.

#### **19.7. ESTABILIDADE**

Do conjunto de inquiridos, 96% defende que a ABC oferece empregos estáveis e 79% dos mesmos admite que pretende continuar a trabalhar nesta empresa, apesar de existirem determinados aspectos conflituosos que já foram referidos anteriormente.

#### **19.8. DESCONFIANÇA**

Neste departamento, 89% dos inquiridos acredita que ABC confia nos seus empregados, ao ponto de lhes permitir trabalhar com informações confidenciais dos seus clientes, dos seus empregados, das suas políticas e estratégias internas.

#### **19.9. INCERTEZA**

Pelo facto de trabalharem na área de serviços administrativos, e tendo conhecimento dos planos futuros que a ABC tem vindo a elaborar, quer em assuntos relacionados com a racionalização de recursos, quer em políticas e estratégias, faz com que 82% dos inquiridos não tenha muitas incertezas em relação ao futuro da ABC.

#### **19.10. EROSÃO**

Ao contrário dos outros departamentos analisados, 96% dos inquiridos deste departamento afirmam que a ABC tem sido justa nos retornos, isto é, as remunerações ofertadas condizem com o trabalho exigido e realizado pelos inquiridos, e não existem expectativas pessimistas para o futuro.

#### **19.11. COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES**

Neste departamento, 78% dos inquiridos sente que a ABC cumpre fortemente com as suas promessas e seus cometimentos e todos inquiridos defendem que também cumprem fortemente com as suas promessas e seus cometimentos para com a ABC.

No que se refere à responsabilidade do actual relacionamento existente entre a ABC e os seus empregados, a maioria diz ser dos seus superiores (chefes cimeiros) e da gestão de topo.

Apesar de haver discrepâncias em determinados aspectos, constatou-se que 85% dos inquiridos encontra-se fortemente satisfeito no departamento de serviços administrativos, o que indica que os empregados conseguem auto realizar-se na ABC.

## 20. CONCLUSÕES

Depois de efectuar uma análise departamental, podem-se resumir alguns pontos comuns e divergentes, de forma a apreciar a ABC como um todo.

Na análise aos trabalhadores inquiridos (no total de 61), constatou-se que 32% acredita que o CP da ABC encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguido de Relacional com 28% e Transicional com 21%, ficando 19% com o Transaccional. Contudo, 50% dos inquiridos possui o sentimento de que o seu CP encontra-se no estágio de Equilíbrio, seguida de Relacional com 30% ficando 20% com o Transaccional, como pode comparar nos gráfico que se seguem (diagramas no anexo nº XVII):

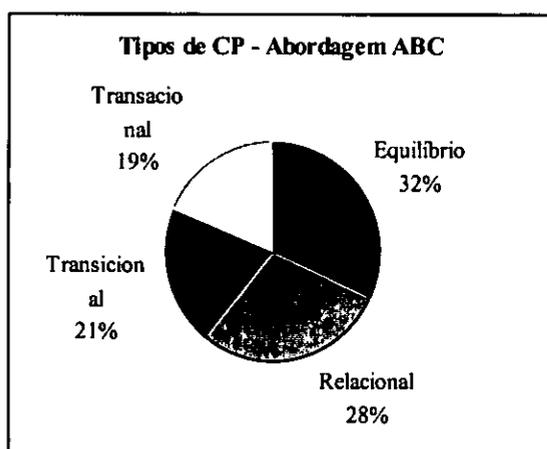


Figura 24: Tipos de CP na ABC pela abordagem de ABC

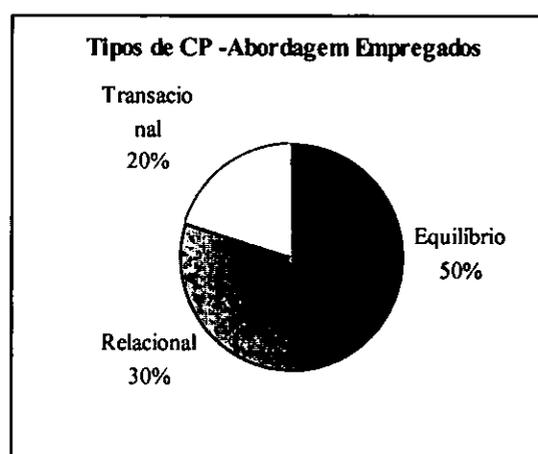


Figura 25: Tipos de CP na ABC pela abordagem de empregados

Do apuramento efectuado (tabelas no anexo nº XVI), pode observar-se o seguinte:

### 20.1. ELEMENTOS COMUNS

#### *Curto Prazo*

Todos os departamentos apresentam (cerca de 85% dos inquiridos), quer na abordagem da ABC quer na abordagem dos empregados, um sentimento de segurança no emprego, isto é, não existem planos grandes planos para deixar a empresa, mas contudo não deixam

de considerar as oportunidades que o mercado oferece.

### ***Desempenho Dinâmico***

A ABC é uma empresa multinacional que presta serviços a inúmeros clientes. Tendo uma vasta carteira de clientes, ela encontra-se em constante adaptação às mudanças que ocorrem no mercado nacional e internacional. Nesta perspectiva, a maioria dos inquiridos acredita que a ABC é uma empresa dinâmica e que oferece serviços eficientes e de qualidade aos seus clientes. Este resultado provem do esforço efectuado pelos seus trabalhadores, que procuram sempre aumentar o seu valor e o da ABC nos olhos dos seus diversos *stakeholders*.

### ***Desenvolvimento Externo***

Do conjunto dos inquiridos, 69% dos afirma que a ABC não proporciona condições para o desenvolvimento externo dos seus empregados. Este factor pode ser justificado pela forte concorrência existente no ramo de actividades em que a ABC se encontra inserida, à protecção das suas metodologia, políticas e estratégias internas e à vontade de resguardar os seus talentos dos concorrentes.

Porém, como se pôde observar nas análises departamentais, os empregados da ABC têm procurados outros caminhos para o seu desenvolvimento externo, quer através da aquisição de conhecimentos, quer no incremento dos contactos profissionais no mercado externo.

### ***Lealdade***

O que se verificou na ABC, foi que cerca de 80% dos inquiridos é da opinião de que a ABC podia ofertar mais condições sócio-económicas para o bem-estar dos seus empregados e suas famílias. Este facto resulta dos *gaps* existentes entre os benefícios auferidos por determinados trabalhadores que desempenham funções semelhantes aos remanescentes (da mesma categoria profissional), sem que estes tenham direito àqueles

benefícios.

Por parte dos trabalhadores, 93% dos inquiridos diz ser fiel à ABC, ou seja, realiza sacrifícios pessoais pela ABC, usualmente coloca os interesses da ABC acima dos seus interesses pessoais, mas não deixa de esconder que procura condições melhores no mercado externo.

### ***Desconfiança***

Nenhum inquirido ou departamento deixou transparecer a imagem de que a ABC não confia nos seus empregados. Este factor é fundamentado pelo facto dos empregados trabalharem com informações altamente confidenciais dos clientes. Portanto, a ABC possui uma forte relação de confiança e credibilidade com os seus empregados.

## **20.2. ELEMENTOS DIVERGENTES**

### ***Limitação***

Da análise efectuada por departamento, verificou-se que a ABC, para o departamento X tem expectativas de funções limitadas por categorias hierárquicas desse departamento. Porém, para os restantes departamento analisados, constatou-se que não existe limitação de funções, até porque existe o incentivo à multidisciplinaridade.

Os inquiridos do departamento X contradizem as expectativas da ABC, ao afirmarem que não desempenham funções limitadas ao ponto de se esforçarem em realizar tarefas de categorias hierárquicas superiores. Os inquiridos dos restantes departamentos vão de acordo com as expectativas da ABC e procuram sempre introduzir melhorias, inovações e *know how* externo na empresa.

### ***Desenvolvimento Interno***

Pelo facto de haver pouco ou nulo treinamento no departamento de Serviços Administrativos, e dos cargos existentes não possuírem perspectivas de promoção

hierárquica vertical (por exemplo, um chefe de contabilidade, um tesoureiro), os inquiridos deste departamento têm a percepção de que a ABC não cria condições para o desenvolvimento interno dos empregados. Mas os inquiridos dos restantes departamentos são de opinião contrária, visto que possuem estruturas hierárquicas que permitem a promoção vertical e também recebem algum treinamento ao longo do exercício económico.

Na abordagem dos empregados, todos os inquiridos são unânimes no que se refere ao desenvolvimento das suas capacidades quer para o aumento do seu valor na ABC quer no mercado exterior.

### ***Estabilidade***

Em relação à abordagem da ABC, todos os inquiridos concordam que a empresa oferece um emprego seguro, de longo prazo e com expectativas de desenvolvimento de carreira.

No que se refere à abordagem dos empregados, os inquiridos do departamento X não transmitem muita segurança em relação às expectativas futuras, visto que utilizam a ABC como uma ponte para oportunidades que possam surgir de desenvolvimento de carreira no mercado exterior.

Em relação aos restantes inquiridos, os do departamento de Serviços Administrativos são os que oferecem a maior percentagem de segurança à ABC.

### ***Incerteza***

Os departamentos Z e de Serviços Administrativos, por possuírem poucos funcionários e se encontrarem em maior contacto com o nível cimeiro da ABC, apresentam reduzida percepção quanto à incerteza. Isto é, como o fluxo da informação interna é maior nestes departamentos, a posição dos empregados em relação às expectativas da ABC para o futuro é de pouca incerteza, ao contrário dos empregados do departamento X que apresentam elevados índices de incerteza em relação à ABC.

### ***Erosão***

Embora todos os inquiridos admitiam que os aumentos salariais do exercício anterior foram inferiores em relação aos do passado, somente os inquiridos do departamento de Serviços Administrativos admitiram que a ABC tem sido justa nos retornos atribuídos ao trabalho por eles realizado.

Os inquiridos dos restantes departamento, salientaram, em elevadas percentagens, que cada vez há mais trabalho e retornos desproporcionais em relação a essa maior intensidade de trabalho.

### **20.3. COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES**

Dos inquiridos, 60% sente que a ABC cumpre fortemente com as suas promessas e seus cometimentos e todos inquiridos defendem que também cumprem fortemente com as suas promessas e seus cometimentos para com a ABC.

No que se refere à responsabilidade do actual relacionamento existente entre a ABC e os seus empregados, a maioria diz ser dos seus superiores (chefes cimeiros) e da gestão de topo.

Apesar de haver discrepâncias em determinados aspectos, constatou-se que 43% dos inquiridos encontra-se fortemente satisfeito e 57% moderada ou fracamente na ABC.

### **20.4. RECOMENDAÇÕES**

Da análise efectuada, observaram-se alguns sentimentos de desmotivação e descontentamento por parte dos inquiridos que podem ser solucionados pelas seguintes sugestões:

1. Revisão da política de remunerações e benefícios que se encontra em vigor de modo a enfatizar mais o desempenho dos trabalhadores. Uma nova política, focalizada no desempenho, incentivará os trabalhadores a se esforçarem, mais e a

darem o melhor de si para a ABC.

2. Criar uma política de incentivos, como por exemplo eleição do trabalhador do mês por departamento, e talvez publicar na página de Internet da ABC. Este aspecto pode parecer caricato, mas é uma forma de incentivo psicológico para cada trabalhador procurar desempenhar melhor as suas funções.
3. Aumentar a comunicação entre o topo e a base, não só utilizando os meios de comunicação actualmente usados (e-mail, telefone, cartas internas), mas principalmente a comunicação pessoal entre o director da ABC e os técnicos de níveis de base. É preciso que cada trabalhador converse com o seu superior e que este conheça pessoalmente (não só através de comentários de categorias intermédias) os seus subordinados de forma a descobrir talentos até então escondidos, e criar nos empregados uma relação de confiança com a ABC.
4. Aumentar o treinamento dos empregados, principalmente no departamento de Serviços Administrativos. O facto de um empregado sentir que está ser valorizado dentro da empresa, isto é, que a empresa está a investir nele, fará com que ele se sinta mais seguro no seu emprego e dar-lhe-á mais conhecimento para aumentar o seu *performance* na ABC.
5. Criar condições para que o trabalhador se sinta mais independente para introduzir suas experiências, seus conhecimentos, o seu *know how*, por muito reduzido que ele seja. Este aspecto flexibilizará os trabalhos e trará novas visões, abordagens, metodologias e acima de tudo fará com que o trabalhador se sinta útil na empresa, aumentando a sua autoconfiança e consequentemente a produtividade da ABC.

Existem muitos outros aspectos que podem ser melhorados na ABC, mas o que se deve salientar é *a necessidade cada vez maior de se valorizar os RH da empresa, pois a qualidade e a produtividade só poderão ser alcançadas com empregados satisfeitos, alocados nos cargos de acordo com as suas capacidades e*

*potencialidades e sendo bem remunerados.*

## **21. BIBLIOGRAFIA**

1. Amaral, Wanda. **Guia para apresentação de Teses, Dissertações, Trabalhos de graduação**. 2ª edição. Maputo. Livraria Universitária UEM. 1999. 83 pp.
2. Boog, G. Boog, M **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Operações**. Volume II. São Paulo. Editora Gente. 2002. 688 pp.
3. Boog, G. Boog, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Estratégias e Tendências**. Volume I. São Paulo. Editora Gente. 2002. 39 pp.
4. Coughlin, P. Langa, J. **Claro e Directo. Como Escrever um Ensaio**. Maputo. Editora Escolar. 1994.
5. Coyle-Shapiro, Kessler. **Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a Large Scale Survey**. Journal of Management Studies 37:7 November 2000. 904pp – 930 pp.
6. Davidson, P. **The Changing Nature of The Psychological Contract in the IT Industry: 1997-2001**. Kingston Business School and Kingston University. 30 pp.
7. Klimoski. Orvis. Tetrick. **Sculping the Construct of the Psychological Contract**. 31pp.
8. Lopes, M. **Liderança e Cultura Empresarial em Moçambique: os Dirigentes Empresariais Face aos Novos Desafios**. 1997
9. Oliveira, L. **Está a Função de Recursos Humanos Desaparecendo? Novos Paradigmas para a Administração estratégica de Recursos Humanos**. São Paulo Atlas. 1999.
10. **Perfil da empresa ABC**. 2001
11. Poirson, P. **As Políticas de Pessoal e Gestão de Pessoas**. Lisboa. Editora

- Presença. 1989
12. Razzak, M. **Trabalho de Licenciatura Migração para GUI usando Informix Dynamic 4 GL**. Maputo. Faculdade de Ciências. UEM. 2001
13. Rocha, J.A.O. **Gestão de Recursos Humanos**. 2ª edição. Lisboa. Editora Presença. 1999. 212 pp.
14. Rousseau, D. **Psychological Contract Inventory. Technical Report**. 2000. 28 pp.
15. Wetzel, Ursula. **Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização : Estudo de caso**. 2001. 15 pp.

**22. ANEXOS**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo I- Inquérito

Anexo II – Base de Dados de RH da ABC

Anexo III – Análise do Departamento X

Anexo IV – Base de Dados dos Inquéritos do Departamento X

Anexo V – Tabelas sobre os Elementos de CP do Departamento X

Anexo VI – Diagramas dos Tipo de CP no Departamento X

Anexo VII – Análise do Departamento Y

Anexo VIII – Análise do Departamento Z

Anexo IX – Base de Dados dos Inquéritos do Departamento Z

Anexo X - Tabelas sobre os Elementos de CP do Departamento Z

Anexo XI - Diagramas dos Tipo de CP no Departamento Z

Anexo XII – Análise do Departamento de Serviços Administrativos

Anexo XIII – Base de Dados dos Inquéritos do Departamento de Serviços Administrativos

Anexo XIV - Tabelas sobre os Elementos de CP do Departamento de Serviços Administrativos

Anexo XV - Diagramas dos Tipo de CP no Departamento de Serviços Administrativos

Anexo XVI - Tabelas sobre os Elementos de CP da ABC

Anexo XVII - Diagramas dos Tipo de CP na ABC

## **ANEXO I- INQUÉRITO**

Este anexo apresenta o inquérito utilizado para a recolha de informação na empresa ABC:

### 1. INFORMAÇÕES BÁSICAS

**Sexo:** 1) Masculino  2) Feminino

**Idade (facultativo):**

1) 16 a 25 anos  2) 26 a 35 anos   
3) 36 a 45 anos  4) mais de 46 anos

**Estado Civil (facultativo):**

1) Casado(a)  2) Solteiro(a)   
3) Divorciado(a)  4) Viúvo(a)

**Número de Dependentes (facultativo):**

1) 2 ou menos  2) 3 a 5   
3) 6 a 8  4) Mais de 8

**Naturalidade (facultativo):**

1) Sul de Moçambique  2) Centro de Moçambique   
3) Norte de Moçambique  4) Fora de Moçambique

**Tempo de Serviço na ABC:**

1) Menos de 2 anos  2) Mais de 2 e menos de 5 anos   
3) Mais de 5 e menos de 10 anos  4) Mais de 10 anos

**Tempo de Serviço no Actual Departamento (facultativo):**

1) Menos de 2 anos  2) Mais de 2 e menos de 5 anos   
3) Mais de 5 e menos de 10 anos  4) Mais de 10 anos

**Nº de Empregos Antes do Actual (facultativo):**

1) 2 ou menos  2) 3 a 5   
3) 6 a 8  4) Mais de 9

**Escolaridade (o nível mais elevado - facultativo):**

1) Ensino Básico  2) Ensino Médio   
3) Bacharelato  4) Licenciatura   
5) Mestrado  6) Doutoramento

**Departamento a que Pertence no Actual Emprego:**

1) X  2) Z   
3) Y  4) Serviços Administrativos

**No Ano Passado, quantos dias de Formação (interna, palestras, seminários, etc.) teve por parte da ABC:**

1) 3 ou menos  2) 4 a 8   
3) 9 a 15  4) Mais de 15

**11. Considere o seu relacionamento com a ABC. Até que nível a ABC demonstrou os seguintes compromettimentos ou obrigações para consigo? Por favor, responda a cada questão utilizando a seguinte escala:**

1	2	3	4	5
Não em Absoluto	Muito Fracamente	Moderadamente	Fortemente	Muito Fortemente

A:

- 1) um emprego somente enquanto precisar de si.
- 2) preocupação pelo seu bem-estar pessoal.
- 3) envolvimento limitado na empresa.
- 4) ajuda no alcance dos mais altos níveis de desempenho possíveis.
- 5) criação de oportunidades de desenvolvimento da sua carreira.
- 6) ajuda no desenvolvimento de habilidades essenciais para o mercado.
- 7) fornecimento de um emprego seguro.
- 8) ausência de algum compromettimento para lhe manter no futuro.
- 9) respostas às suas preocupações pessoais e seu bem-estar.
- 10) formação somente para o seu trabalho específico.
- 11) ajuda a responder com sucesso a maiores padrões de mercado.
- 12) criação de oportunidades de desenvolvimento dentro da ABC.
- 13) colocação em trabalhos que aumentam a sua empregabilidade no mercado.
- 14) fornecimento de remunerações e benefícios atractivos.
- 15) fornecimento de contrato de trabalho com tempo determinado.
- 16) tomada de decisões considerando os seus interesses.
- 17) fornecimento de um emprego limitado a responsabilidades específicas e bem definidas.
- 18) ajuda a atingir metas cada vez maiores.
- 19) crescimento dentro e com a ABC.
- 20) criação de potenciais oportunidades de emprego no mercado exterior.
- 21) fornecimento de emprego estável.
- 22) fornecimento de emprego por pouco tempo.
- 23) preocupação com o seu bem-estar a longo prazo.
- 24) exigência de desempenho de limitadas funções.
- 25) capacitação da sua adaptação aos novos desafios requeridos no desempenho.
- 26) criação de oportunidades de promoções.
- 27) fornecimento de contactos que gerem empregos onde quer que seja.
- 28) fornecimento de benefícios estáveis para a sua família.

III. Considere o seu relacionamento com ABC. Até que nível o(a) Senhor(a) demonstrou os seguintes compromettimentos ou obrigações para com a ABC? Por favor, responda a cada questão utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Não em Absoluto	Muito Fracamente	Moderadamente	Fortemente	Muito Fortemente

B:

- 1) desistência quando lhe apetecer.
- 2) realização de sacrifícios pessoais pela ABC.
- 3) realização somente das tarefas exigidas.
- 4) aceitação de padrões de desempenho que são um crescente desafio.
- 5) procura de oportunidades de desenvolvimento que aumentem o seu valor para a ABC.
- 6) criação de contactos fora da ABC que aumentem o potencial da sua carreira.
- 7) permanencia na ABC por tempo indefinido.
- 8) ausência de obrigações futuras com a ABC.
- 9) envolvimento pessoal com as preocupações da ABC.
- 10) realização apenas do que lhe pagam para fazer.
- 11) adaptação às mudanças na exigência de desempenho, conforme as necessidades de negócio.
- 12) desenvolvimento das suas habilidades, para aumentar o seu valor na ABC.
- 13) desenvolvimento das suas habilidades para aumentar a sua empregabilidade noutro local qualquer.
- 14) permanencia na ABC por muito tempo.
- 15) saída à hora que apetecer.
- 16) preocupação com a imagem da ABC.
- 17) aceitação de um conjunto limitado de responsabilidades.
- 18) respostas positivas às exigências de um desempenho dinâmico.
- 19) esforço para ter maior valor na ABC.
- 20) aumento do seu horizonte para potenciais empregadores fora da ABC.
- 21) continuação no trabalho da ABC.
- 22) ausência de qualquer obrigação em permanecer na ABC.
- 23) existência de um comprometimento pessoal pela causa da ABC.
- 24) realização somente das tarefas que foram acordadas no acto da sua contratação.
- 25) aceitação de novas e diferentes exigências de desempenho.
- 26) procura activa por oportunidades de desenvolvimento e formação internas.
- 27) procura de trabalhos que aumentem a sua empregabilidade noutro local qualquer.
- 28) ausência de planos de trabalhar noutro sítio, diferente da ABC.

**IV. Até que nível os itens abaixo descrevem o relacionamento da ABC consigo? Por favor, responda a cada questão utilizando a seguinte escala: \**

1	2	3	4	5
Não em Absoluto	Muito Fracamente	Moderadamente	Fortemente	Muito Fortemente

C:

- 1) não passa informações para seus empregados.
- 2) é difícil prever a tendência futura da sua relação consigo.
- 3) exige muito de si, dando-lhe muito pouco em recompensa.
- 4) age como se não confiasse nos seus empregados.
- 5) o futuro de seu relacionamento consigo é incerto.
- 6) esperam-se benefícios decrescentes nos próximos anos.
- 7) introduz mudanças sem envolver os seus empregados.
- 8) o seu comprometimento para com os seus empregados é incerto.
- 9) as remunerações encontram-se estagnadas ou decrescentes desde que começou a trabalhar na ABC.
- 10) não partilha as informações mais importantes com os seus empregados.
- 11) o seu comprometimento para consigo é incerto.
- 12) dá-lhe cada vez mais trabalho por pouco pagamento.

**V. Por favor, responda as seguintes questões utilizando a seguinte escala:**

1	2	3	4	5
Não em Absoluto	Muito Fracamente	Moderadamente	Fortemente	Muito Fortemente

1

- A) A ABC cumpre com os seus compromettimentos para consigo?
- B) O(a) Senhor(a) cumpre com os seus compromettimentos para com a ABC?
- C) A ABC cumpre as promessas por ela efectuadas?
- D) O(a) Senhor(a) cumpre as promessas por si efectuadas?
- E) O(a) Senhor(a) está satisfeito na ABC?

**2. Até que nível o(a) Senhor(a) acredita que os compromettimentos efectuados pela ABC em relação a si, são da responsabilidade de:**

- A) Seus colegas ou grupos de trabalho?
- B) Seu superior (chefes cimeiros)?
- C) Gestão de topo?
- D) Da ABC em geral.
- E) Outro(a). Quem? \_\_\_\_\_

## **ANEXO II – BASE DE DADOS DE RH DA ABC**

Neste anexo, encontra-se a base de dados de recursos humanos da empresa ABC, que serviu para a caracterização da mesma.

Ordem	Data de Ingresso	Formação Acadêmica	Sexo	Data Nascimento
<b>Administração</b>				
1	1991	Mestrado	Masculino	11/15/1951
2	02.09.1994	Básico	Feminino	6/1/1957
<b>Departamento Y</b>				
3	01.09.1994	Licenciatura	Masculino	9/3/1954
4	02.01.1994	Licenciatura	Masculino	4/14/1970
5	27.10.1995	Licenciatura	Feminino	7/22/1969
6	08.01.1997	Licenciatura	Feminino	9/8/1970
7	21.11.1992	Licenciatura	Masculino	5/19/1949
8	01.03.2002	Licenciatura	Masculino	1/12/1972
9	7/9/1999	Licenciatura	Masculino	8/7/1974
10	5/1/2003	Licenciatura	Feminino	1/25/1978
<b>Pessoal de Apoio Y</b>				
11	01.02.1999	Básico	Feminino	11/21/1969
12	2002	Básico	Masculino	5/11/1972
<b>Departamento X</b>				
13	02.01.2000	Licenciatura	Masculino	8/13/1970
14	01.04.1993	Licenciatura	Masculino	7/3/1948
15	01.03.1992	Médio	Masculino	2/7/1965
16	16.06.1997	Licenciatura	Feminino	5/19/1954
17	02.01.2000	Licenciatura	Masculino	10/10/1968
18	23.03.1998	Lincen.	Masculino	3/16/1972
19	01.05.1993	Lincen.	Masculino	12/23/1963
20	01.06.2000	Lincen.	Masculino	4/14/1973
21	01.11.2001	Lincen.	Feminino	2/16/1969
22	10/8/2002	Superior	Feminino	11/15/1981
23	01.04.1992	Lincen.	Masculino	00/00/63
24	15.04.1992	Lincen.	Feminino	12/8/1961
25	02.01.2000	Lincen.	Masculino	3/11/1964
26	02.05.1994	Superior	Masculino	11/13/1970
27	01.04.2000	Licenciatura	Masculino	11/22/1965
28	01.10.2001	Médio	Masculino	5/7/1972
29	01.11.2001	Licenciatura	Masculino	6/22/1976
30	01.11.2001	Licenciatura	Feminino	1/1/1976
31	01.11.2001	Licenciatura	Masculino	9/7/1977
32	02.01.1997	Médio	Masculino	1970
33	17.11.1997	Superior	Masculino	8/10/1971
34	17.11.1997	Superior	Masculino	10/24/1975
35	01.10.2000	Superior	Feminino	2/20/1973
36	01.11.1995	Superior	Masculino	1970
37	02.12.1996	Superior	Masculino	6/22/1964
38	02.11.1998	Superior	Masculino	2/7/1976

Ordem	Data de Ingresso	Formação Académica	Sexo	Data Nascimento
39	01.11.1995	Superior	Feminino	11/9/1965
40	01.06.1998	Licenciatura	Masculino	2/28/1966
41	01.11.1995	Superior	Masculino	6/6/1970
42	01.11.1995	Superior	Masculino	5/9/1972
43	02.11.1998	Superior	Masculino	1/6/1978
44	17.11.1997	Superior	Masculino	10/1/1969
45	21.08.1998	Superior	Feminino	12/21/1978
46	09.09.1999	Superior	Feminino	9/9/1970
47	01.11.1999	Superior	Feminino	3/24/1976
48	16.08.1999	Superior	Feminino	10/18/1978
49	01.11.1999	Superior	Masculino	5/14/1979
50	01.11.1999	Médio	Masculino	6/5/1977
51	18.09.2000	Superior	Feminino	8/1/1981
52	02.11.1998	Superior	Masculino	12/3/1974
53	01.11.1999	Superior	Masculino	2/12/1977
54	01.11.1999	Superior	Feminino	2/3/1980
55	23.08.1999	Superior	Masculino	6/24/1979
56	18.09.2000	Superior	Masculino	12/20/1980
57	18.09.2000	Superior	Feminino	12/20/1980
58	13.11.2000	Superior	Masculino	9/26/1976
59	06.11.2000	Superior	Feminino	3/27/1979
60	06.11.2000	Superior	Masculino	6/10/1979
61	06.11.2000	Superior	Masculino	4/7/1979
62	01.10.2001	Médio	Masculino	2/3/1978
63	10/8/2002	Médio	Masculino	2/22/1980
64	10/8/2002	Médio	Masculino	12/3/1972
65	10/8/2002	Médio	Masculino	1/28/1972
66	01.10.2001	Superior	Feminino	12/31/1965
67	01.10.2001	Superior	Masculino	7/15/1977
68	01.10.2001	Licenciatura	Masculino	3/6/1972
69	01.10.2001	Superior	Masculino	4/5/1978
70	01.10.2001	Médio	Masculino	2/2/1976
71	01.10.2001	Superior	Masculino	6/23/1974
72	05.11.2001	Superior	Masculino	6/25/1973
73	6/3/2002	Licenciatura	Masculino	9/27/1963
<b>Pessoal de Apoio X</b>				
74	15.07.1999	Básico	Feminino	2/15/1961
75	02.01.2002	Básico	Feminino	2/1/1966
76	03.08.1998	Médio	Masculino	12/15/1973
77	03.05.1999	Básico	Masculino	9/5/1972

Ordem	Data de Ingresso	Formação Acadêmica	Sexo	Data Nascimento
<b>Serviços Administrativos</b>				
78	23.04.1998	Licenciatura	Masculino	12/6/1969
79	15.11.1995	Superior	Masculino	9/29/1959
80	01.09.1991	Médio	Feminino	7/19/1955
81	08.08.02	Superior	Masculino	1/2/1973
82	08.07.2002	Superior	Feminino	10/8/1974
83	01.12.1999	Superior	Feminino	5/23/1980
84	02.05.2001	Médio	Masculino	10/26/1968
85	01.11.2000	Médio	Feminino	9/10/1972
86	04.05.1999	Médio	Feminino	8/27/1963
87	29.01.1996	Médio	Masculino	3/24/1958
88	01.06.1998	Superior	Feminino	11/26/1973
89	01.09.1991	Básico	Masculino	
90	28.05.1992	Básico	Masculino	3/2/1948
91	15.11.1994	Básico	Masculino	8/4/1948
92	22.06.1992	Médio	Masculino	10/1/1965
93	01.03.2001	Básico	Masculino	12/25/1974
94	2002	Básico	Feminino	8/18/1961
<b>Departamento Z</b>				
95	18.11.1996	Licenciatura	Feminino	7/9/1954
96	24.11.2001	Licenciatura	Masculino	9/6/1965
97	01.08.1999	Licenciatura	Feminino	3/11/1953
98	20.07.2000	Licenciatura	Masculino	12/27/1955
99	09.07.1999	Licenciatura	Masculino	8/6/1972
100	6/1/2002	Licenciatura	Feminino	10/30/1956
101	09.05.1999	Licenciatura	Masculino	10/1/1971
102	09.07.1999	Licenciatura	Masculino	9/2/1976
103	01.02.2001	Licenciatura	Masculino	5/26/1978
104	3/1/2003	Licenciatura	Masculino	8/18/1975
105	3/1/2003	Licenciatura	Feminino	11/30/1979
106	18.09.2000	Superior	Feminino	3/12/1981
107	3/1/2003	Licenciatura	Masculino	8/16/1975
108	3/1/2003	Mestrado	Masculino	3/13/1973
<b>Pessoal de Apoio Z</b>				
109	01.09.1998	Superior	Masculino	1/9/1974
110	20.06.2001	Superior	Masculino	3/9/1973
111	01.03.1999	Superior	Feminino	9/15/1966
112	21.10.1996	Básico	Feminino	5/28/1965
113	03.05.1999	Básico	Masculino	11/27/1979

### ANEXO III – ANÁLISE DO DEPARTAMENTO X

Este anexo apresenta a caracterização dos RH do departamento X no seu todo e a caracterização dos trabalhadores que responderam o inquérito.

#### DEPARTAMENTO X

O Departamento X é composto por 65 trabalhadores, dos quais 47 são homens, conforme mostra a figura abaixo:

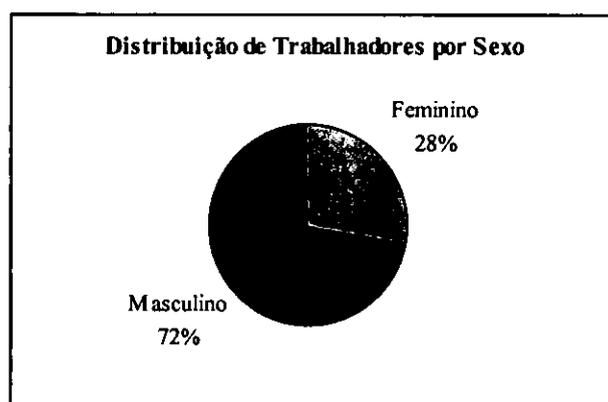
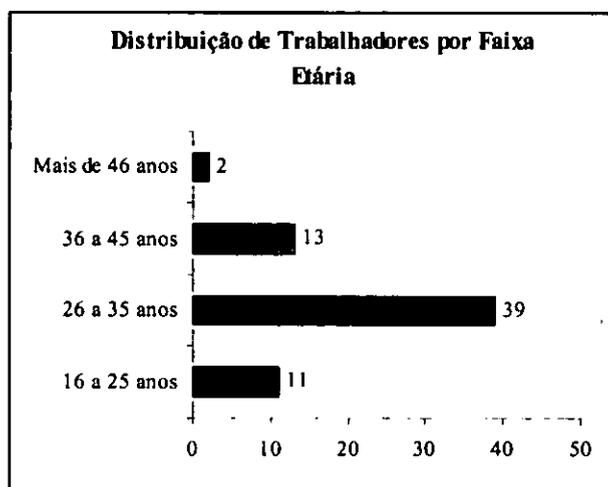


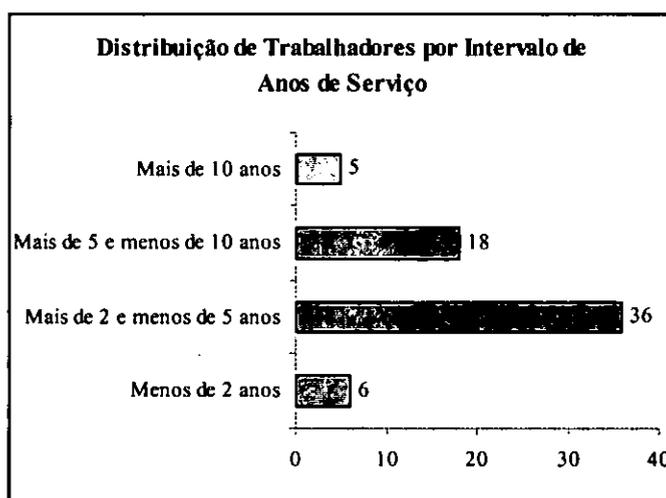
Figura 1: Distribuição de Trabalhadores do Departamento X por Sexo

A idade média dos trabalhadores deste departamento é de 31 anos, sendo cerca de 23% com idade superior a 36 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores de por faixa etária:



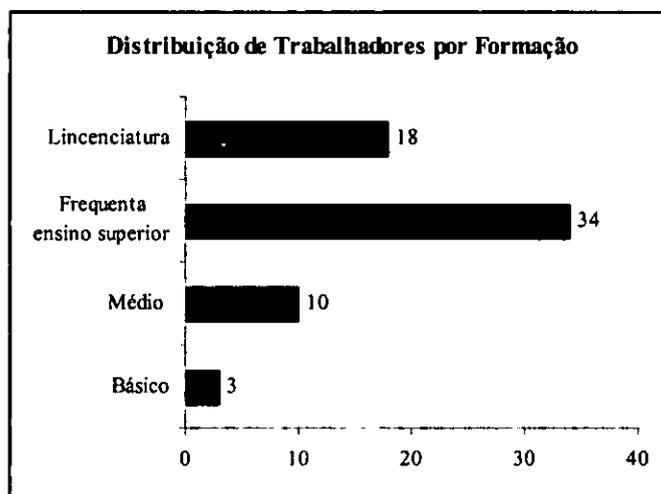
**Figura 2: Distribuição de Trabalhadores do Departamento X por Faixa Etária**

O tempo médio de serviço na empresa, deste departamento, é de 4 anos, estando cerca de 36% dos trabalhadores em serviço a mais de 5 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores deste departamento consoante o intervalo de tempo de serviço nesta empresa:



**Figura 3: Distribuição de Trabalhadores de Departamento X por Intervalo de Anos de Serviços**

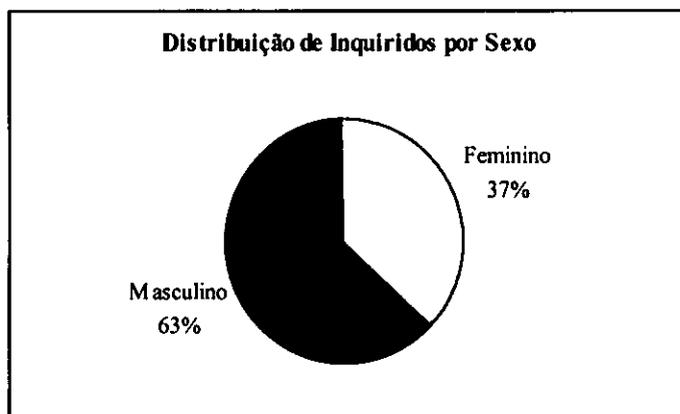
Do conjunto de trabalhadores deste departamento, 52% frequentam o ensino superior e 28% são licenciados. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por formação académica:



**Figura 4: Distribuição de Trabalhadores de Departamento X por Formação**

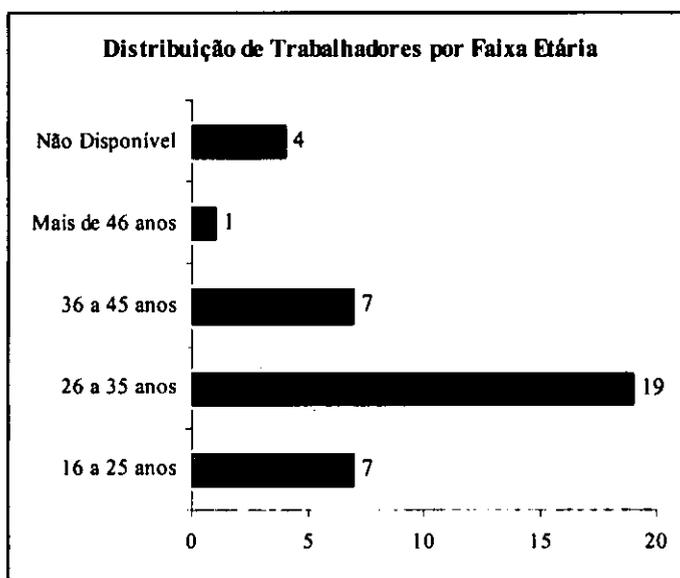
**INQUIRIDOS DO DEPARTAMENTO X**

No departamento X , somente 38 trabalhadores responderam o inquérito, sendo 24 do sexo masculino, como se pode ver na figura abaixo:



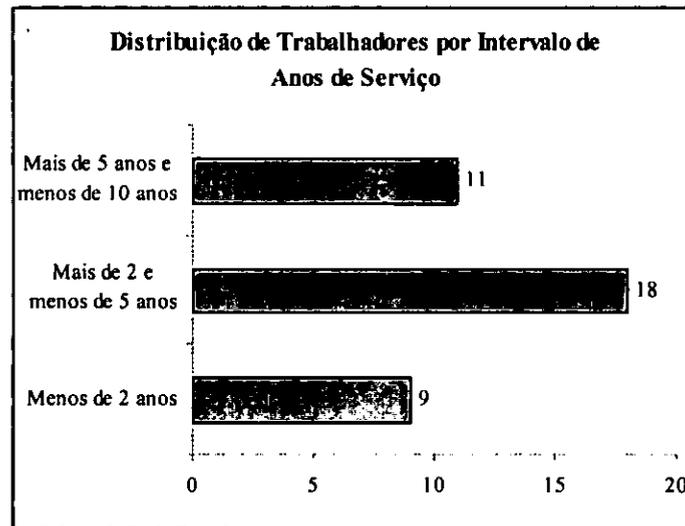
**Figura 5: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento X por Sexo**

Do conjunto dos inquiridos, 68% tem idade inferior a 35 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por faixa etária:



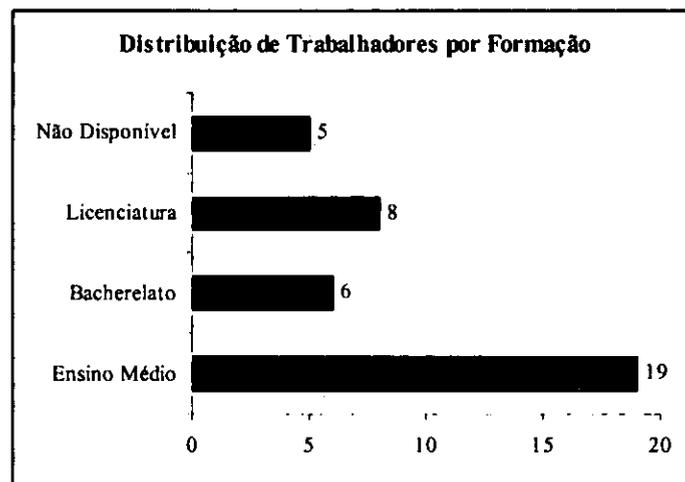
**Figura 6: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento X por Faixa Etária**

Observou-se que 71% dos trabalhadores inquiridos encontra-se na ABC a menos de 5 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores inquiridos deste departamento consoante o intervalo de tempo de serviço nesta empresa:



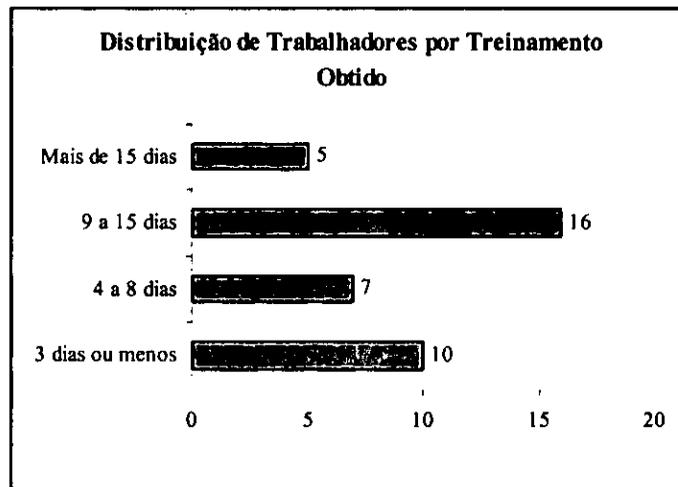
**Figura 7: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de Departamento X por Intervalo de Anos de Serviços**

A maior parte dos trabalhadores inquiridos possui o nível médio, estando a frequentar o superior no período pó-laboral, como se pode ver na figura que se segue:



**Figura 8: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de Departamento X por Formação**

Quanto ao treinamento obtido, no ano passado, pela ABC, 55% dos inquiridos afirma tê-lo obtido por mais de 9 dias, como se pode ver no gráfico seguinte:



**Figura 9: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento X por Treinamento Obtido**

#### **ANEXO IV – BASE DE DADOS DOS INQUÉRITOS DO DEPARTAMENTO X**

Neste anexo, encontram-se as respostas obtidas dos inquiridos do departamento X no inquérito distribuído.

Secção I

Ordem	Sexo	Idade	Tempo na ABC	Formação	Departamento	Licenciamento
1	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Licenciatura	X	4 a 8 dias
2	Masculino	Não Disponível	Mais de 2 e menos de 5 anos	Não Disponível	X	4 a 8 dias
3	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
4	Masculino	36 a 45 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	X	Mais de 15 dias
5	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	X	9 a 15 dias
6	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
7	Masculino	36 a 45 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
8	Feminino	16 a 25 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Bacharelato	X	Mais de 15 dias
9	Masculino	16 a 25 anos	Menos de 2 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
10	Masculino	Não Disponível	Menos de 2 anos	Não Disponível	X	9 a 15 dias
11	Masculino	16 a 25 anos	Menos de 2 anos	Não Disponível	X	9 a 15 dias
12	Feminino	Não Disponível	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Não Disponível	X	3 dias ou menos
13	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Bacharelato	X	9 a 15 dias
14	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias
15	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Bacharelato	X	4 a 8 dias
16	Masculino	26 a 35 anos	Menos de 2 anos	Licenciatura	X	9 a 15 dias
17	Masculino	26 a 35 anos	Menos de 2 anos	Licenciatura	X	Mais de 15 dias
18	Feminino	26 a 35 anos	Menos de 2 anos	Licenciatura	X	Mais de 15 dias
19	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
20	Masculino	Não Disponível	Menos de 2 anos	Não Disponível	X	9 a 15 dias
21	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	4 a 8 dias
22	Feminino	16 a 25 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
23	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
24	Masculino	16 a 25 anos	Menos de 2 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
25	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	Mais de 15 dias
26	Feminino	16 a 25 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias
27	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Bacharelato	X	4 a 8 dias
28	Masculino	36 a 45 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	X	9 a 15 dias
29	Feminino	36 a 45 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	X	9 a 15 dias
30	Masculino	36 a 45 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias
31	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias
32	Feminino	36 a 45 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Bacharelato	X	4 a 8 dias
33	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias
34	Feminino	16 a 25 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias
35	Feminino	Mais de 46 anos	Menos de 2 anos	Ensino Médio	X	3 dias ou menos
36	Masculino	36 a 45 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias
37	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Bacharelato	X	4 a 8 dias
38	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	X	9 a 15 dias

Secção II

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	1	3	1	2	3	2	3	
2	3	4	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	4	
3	3	1	4	2	2	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	
5	1	4	1	4	4	3	4	1	4	1	4	4	3	3	1	1	1	4	4	1	3	1	4	1	4	4	1	3	
6	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	
7	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	2	4	3	1	3	2	2	3	2	4	1	3	3	3	3	3	3	
8	1	3	3	3	2	3	4	1	3	3	4	2	4	2	1	3	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	4	
9	1	3	2	3	1	3	1	3	2	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	
10	3	4	3	3	4	4	4	5	1	4	2	4	4	2	1	1	2	3	4	1	4	1	2	1	3	5	3	2	
11	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	1	
12	5	1	4	2	1	1	2	1	1	4	3	1	3	1	4	1	3	3	3	1	1	1	1	5	4	2	2	1	
13	1	4	2	5	5	4	5	1	3	2	4	4	4	3	1	3	1	3	3	1	4	1	3	3	3	4	3	3	
14	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
15	1	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	5	5	4	5	1	1	4	5	4	4	1	3	2	3	3	1	1	
16	1	4	2	4	4	4	5	1	4	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	
17	3	3	3	3	2	4	4	3	5	4	4	2	3	5	1	3	3	3	3	1	5	1	4	3	4	4	3	2	1
18	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	1	3	1	4	3	3	3	
19	1	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	
20	4	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	2	4	4	2	3	2	1	3	3	1	1	3	
21	1	2	1	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	1	1	2	1	4	4	3	3	3	1	2	3	3	4	2	
22	4	3	4	2	2	5	3	4	2	3	5	2	4	2	4	2	2	3	2	5	2	4	2	2	2	2	5	3	
23	1	5	4	5	4	5	3	5	5	1	1	4	3	5	2	4	3	4	2	4	3	1	4	3	4	5	5	5	
24	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	1	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	4	2	3	4	
25	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3
26	1	3	4	2	2	3	3	2	2	3	4	2	4	2	1	1	4	3	2	2	3	1	2	4	3	2	2	4	
27	1	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	5	1	3	3	3	4	4	4	
28	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	
29	1	2	1	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	1	3	3	4	4	5	4	1	3	3	3	4	5	3	
30	4	2	4	3	4	3	3	4	2	5	3	4	3	3	1	2	4	4	3	2	3	2	2	1	3	3	1	3	
31	4	3	4	3	3	2	2	4	2	4	3	2	2	3	1	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2	
32	5	2	2	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	3	1	2	2	3	3	1	3	1	2	1	4	4	1	2	
33	4	2	5	2	2	2	2	4	3	5	2	2	2	1	3	4	2	3	1	3	1	3	4	3	2	1	2		
34	4	2	5	3	2	2	3	3	2	5	2	3	3	2	1	2	4	2	3	1	3	1	3	2	3	2	2	3	
35	1	4	1	4	4	4	4	2	4	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	1	3	
36	4	3	4	3	2	2	3	4	3	5	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	3	3	
37	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	
38	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	2	3	

Secção III

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	1	4	1	4	4	3	3	1	4	1	4	2	2	3	1	4	1	4	4	3	3	2	4	1	4	4	3	3
2	2	5	1	4	5	4	3	3	4	1	4	5	5	3	1	5	2	4	5	5	3	4	3	2	4	5	5	2
3	2	5	4	4	5	3	4	2	4	2	4	5	4	4	2	4	2	3	5	5	5	3	4	2	5	5	3	2
4	4	5	2	4	4	4	3	2	4	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2
5	1	4	1	4	4	3	3	1	4	1	4	4	3	3	1	4	1	4	4	3	3	3	3	1	4	4	3	1
6	2	4	2	4	2	2	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	1	3	2
7	1	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	1	1
8	1	3	1	4	4	3	2	1	3	1	3	4	4	2	1	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	4	1	2
9	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
10	2	5	1	4	5	4	5	1	4	1	4	5	5	5	1	4	1	5	5	4	5	1	2	1	5	5	5	1
11	1	5	3	4	3	1	3	3	4	1	4	4	3	3	1	5	3	4	5	1	4	1	4	1	4	4	3	3
12	1	5	1	4	4	3	1	1	4	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	3	1
13	2	3	1	4	4	3	4	3	3	1	3	4	4	4	3	4	1	4	4	3	4	1	3	2	3	4	2	3
14	2	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3
15	2	3	1	3	3	2	4	3	3	1	3	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	3	3	1	4	4	2	3
16	1	4	2	5	5	5	2	2	4	1	4	4	5	5	3	1	5	1	5	5	4	4	1	5	1	4	3	4
17	3	4	5	4	4	1	5	3	1	5	3	4	3	3	1	3	3	1	3	2	2	1	3	3	1	1	1	1
18	1	4	2	4	4	3	2	2	4	1	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	5	5	3	2
19	1	5	1	5	5	4	5	1	4	1	3	4	3	5	1	4	4	4	5	2	5	2	4	2	5	4	3	3
20	4	5	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3
21	1	3	1	4	4	4	2	1	3	1	4	4	5	3	1	4	1	4	4	5	3	1	4	1	4	4	5	1
22	1	4	2	4	4	4	3	2	4	2	4	3	4	3	1	4	1	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	2
23	2	3	1	3	3	2	4	3	4	3	4	5	4	2	2	4	4	5	5	3	4	2	1	4	3	4	1	3
24	1	3	2	4	3	1	4	2	3	1	4	4	5	3	1	5	3	3	3	4	3	1	2	1	4	4	5	1
25	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3
26	1	3	1	4	4	3	4	1	3	1	3	4	3	4	1	4	1	4	4	4	4	1	3	1	5	4	2	1
27	1	5	2	4	5	4	4	3	4	2	5	5	5	4	1	5	2	4	5	3	4	2	4	1	4	5	5	3
28	2	4	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4
29	3	4	1	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	3	1	3	4	4	3
30	3	5	1	3	4	4	4	2	4	1	3	4	4	4	2	4	1	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	2
31	3	5	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
32	2	5	1	4	4	3	2	4	4	1	4	4	4	2	2	4	1	4	4	4	3	3	4	1	4	3	4	2
33	5	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	1
34	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	1	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1
35	4	3	4	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
36	2	4	1	3	2	4	2	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	1
37	3	5	2	4	4	2	2	2	4	2	5	5	4	3	3	4	2	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3
38	1	4	2	4	4	2	3	2	4	2	4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	2

Secção IV

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2
2	3	4	3	3	3	2	3	3	5	4	3	4
3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	3	1	1	3	2	2	4	2	2	3
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	4	4	4	4	3	1	2	2	2	2	2	4
7	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	3	3	3	1	3	5	5	4	3	3	3	3
9	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4
10	1	2	5	1	2	1	5	2	5	1	1	5
11	3	4	4	1	3	1	1	1	3	4	3	4
12	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
13	4	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2
14	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
15	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
16	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1
17	2	3	3	4	1	1	1	3	4	4	3	4
18	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
19	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
20	2	4	5	3	4	5	3	3	5	2	3	4
21	1	3	4	1	3	1	2	1	2	1	3	4
22	3	4	5	2	4	3	1	4	5	3	4	5
23	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5
24	2	4	3	1	3	4	4	3	3	3	4	3
25	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
26	1	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3
27	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	2
28	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
29	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3
30	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	5
31	2	3	3	1	3	4	3	3	4	2	3	3
32	1	3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2
33	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4
34	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
35	4	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	1
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
38	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3

Secção V

Ordem	0					2					E
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
1	4	4	3	3	3	1	1	1	4	1	1
2	4	4	3	4	3	2	4	5	2	5	Chefia directa
3	5	5	3	4	3	1	5	4	3	1	1
4	4	4	3	3	3	1	4	1	1	1	1
5	4	4	4	4	4	1	3	4	4	1	1
6	1	4	1	1	3	2	2	2	3	3	3
7	5	5	5	4	4	1	3	3	1	1	1
8	3	3	3	4	3	1	2	5	1	1	1
9	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	3
10	3	4	2	4	3	4	5	4	3	1	1
11	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1
12	1	5	1	5	1	1	5	5	1	4	4
13	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1
14	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1
15	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1
16	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1
17	5	5	5	4	5	1	1	5	1	1	1
18	4	4	3	4	3	3	4	4	3	1	1
19	3	4	4	5	4	2	4	5	3	1	1
20	3	4	3	4	2	4	5	4	3	1	1
21	3	4	4	4	3	1	2	3	4	1	1
22	2	4	2	4	2	1	4	1	1	1	1
23	2	4	1	4	2	1	4	1	1	1	1
24	5	5	5	5	3	1	4	1	1	1	1
25	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
26	3	4	2	4	3	1	1	1	5	1	1
27	3	5	4	5	3	4	4	4	3	1	1
28	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	1
29	3	4	3	3	3	1	1	1	4	1	1
30	3	5	3	5	2	1	4	4	3	1	1
31	4	5	4	5	3	2	4	4	3	1	1
32	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	1
33	2	4	2	4	2	4	5	4	4	1	1
34	2	4	3	4	3	1	5	1	1	1	1
35	5	4	5	4	4	1	1	4	1	1	1
36	2	4	2	4	3	3	5	4	3	1	1
37	4	5	4	5	4	1	5	4	1	1	1
38	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	1

Eu próprio

Gestão de topo

Partner/Director do departamer

## **ANEXO V – TABELAS SOBRE OS ELEMENTOS DE CP DO DEPARTAMENTO X**

Neste anexo, encontram-se as tabelas afectuadas com base nos dados obtidos dos inquéritos.

Estas tabelas reflectem as médias de cada elemento de cada tipo de CP, conforme os números das perguntas que correspondem a cada elemento quer para a abordagem de empregador quer para a abordagem dos empregados.

ABORDAGEM DE ABC - Departamento X

Curto Prazo									
Escola\N° de Perguntas	0		8		15		22		Média
1	14	36.84%	6	15.79%	18	47.37%	19	50.00%	37.50%
2	1	2.63%	5	13.16%	7	18.42%	8	21.05%	13.82%
3	12	31.58%	16	42.11%	3	7.89%	10	26.32%	26.97%
4	8	21.05%	9	23.68%	8	21.05%	1	2.63%	17.11%
5	3	7.89%	2	5.26%	2	5.26%		0.00%	4.61%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Funções Limitadas									
Escola\N° de Perguntas	3		10		17		24		Média
1	5	13.16%	5	13.16%	5	13.16%	8	21.05%	15.13%
2	4	10.53%	5	13.16%	11	28.95%	8	21.05%	18.42%
3	16	42.11%	9	23.68%	17	44.74%	17	44.74%	38.82%
4	11	28.95%	14	36.84%	5	13.16%	4	10.53%	22.37%
5	2	5.26%	5	13.16%	0	0.00%	1	2.63%	5.26%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desempenho Dinâmico									
Escola\N° de Perguntas	4		11		18		25		Média
1	0	0.00%	3	7.89%	0	0.00%	1	2.63%	2.63%
2	6	15.79%	4	10.53%	7	18.42%	4	10.53%	13.82%
3	16	42.11%	15	39.47%	17	44.74%	22	57.89%	46.05%
4	13	34.21%	14	36.84%	14	36.84%	11	28.95%	34.21%
5	3	7.89%	2	5.26%	0	0.00%	0	0.00%	3.29%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Interno									
Escola\N° de Perguntas	5		12		19		26		Média
1	2	5.26%	2	5.26%	0	0.00%	3	7.89%	4.61%
2	11	28.95%	10	26.32%	7	18.42%	9	23.68%	24.34%
3	5	13.16%	12	31.58%	17	44.74%	14	36.84%	31.58%
4	19	50.00%	13	34.21%	13	34.21%	10	26.32%	36.18%
5	1	2.63%	1	2.63%	1	2.63%	2	5.26%	3.29%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Externo									
Escola\N° de Perguntas	6		13		20		27		Média
1	1	2.63%	1	2.63%	11	28.95%	9	23.68%	14.47%
2	7	18.42%	3	7.89%	5	13.16%	12	31.58%	17.76%
3	11	28.95%	17	44.74%	12	31.58%	11	28.95%	33.55%
4	17	44.74%	16	42.11%	8	21.05%	2	5.26%	28.29%
5	2	5.26%	1	2.63%	2	5.26%	4	10.53%	5.92%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Lealdade									
Escola\N° de Perguntas	8		15		22		29		Média
1	2	5.26%	3	7.89%	6	15.79%	4	10.53%	9.87%
2	9	23.68%	11	28.95%	8	21.05%	9	23.68%	24.34%
3	18	47.37%	17	44.74%	21	55.26%	20	52.63%	50.00%
4	8	21.05%	5	13.16%	3	7.89%	4	10.53%	13.16%
5	1	2.63%	2	5.26%	0	0.00%	1	2.63%	2.63%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Estabilidade									
Escola\N° de Perguntas	7		14		21		28		Média
1	1	2.63%	5	13.16%	1	2.63%	4	10.53%	7.24%
2	4	10.53%	10	26.32%	4	10.53%	7	18.42%	16.45%
3	19	50.00%	14	36.84%	20	52.63%	18	47.37%	46.71%
4	11	28.95%	7	18.42%	11	28.95%	8	21.05%	24.34%
5	3	7.89%	2	5.26%	2	5.26%	1	2.63%	5.26%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

ABORDAGEM DE EMPREGADOS - Departamento X

Curto Prazo									
Escola\Nº de Perguntas	1		3		15		22		Medida
1	15	39.47%	8	21.05%	16	42.11%	9	23.68%	31.58%
2	13	34.21%	11	28.95%	10	26.32%	8	21.05%	27.63%
3	6	15.79%	17	44.74%	8	21.05%	19	50.00%	32.89%
4	3	7.89%	2	5.26%	4	10.53%	2	5.26%	7.24%
5	1	2.63%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.66%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Funções Limitadas									
Escola\Nº de Perguntas	3		10		17		23		Medida
1	16	42.11%	18	47.37%	10	26.32%	15	39.47%	38.82%
2	13	34.21%	9	23.68%	8	21.05%	10	26.32%	26.32%
3	6	15.79%	7	18.42%	12	31.58%	8	21.05%	21.71%
4	2	5.26%	3	7.89%	8	21.05%	5	13.16%	11.84%
5	1	2.63%	1	2.63%	0	0.00%	0	0.00%	1.32%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desempenho Dinâmico									
Escola\Nº de Perguntas	4		10		13		25		Medida
1	0	0.00%	0	0.00%	1	2.63%	1	2.63%	1.32%
2	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	10	26.32%	11	28.95%	11	28.95%	10	26.32%	27.63%
4	26	68.42%	25	65.79%	23	60.53%	22	57.89%	63.16%
5	2	5.26%	2	5.26%	3	7.89%	5	13.16%	7.89%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Interno									
Escola\Nº de Perguntas	5		12		10		26		Medida
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	5.26%	1.32%
2	3	7.89%	1	2.63%	0	0.00%	1	2.63%	3.29%
3	8	21.05%	5	13.16%	8	21.05%	9	23.68%	19.74%
4	21	55.26%	25	65.79%	21	55.26%	21	55.26%	57.89%
5	6	15.79%	7	18.42%	9	23.68%	5	13.16%	17.76%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Externo									
Escola\Nº de Perguntas	6		13		20		27		Medida
1	3	7.89%	0	0.00%	1	2.63%	5	13.16%	5.92%
2	7	18.42%	1	2.63%	4	10.53%	5	13.16%	11.18%
3	12	31.58%	8	21.05%	12	31.58%	13	34.21%	29.61%
4	15	39.47%	23	60.53%	18	47.37%	10	26.32%	43.42%
5	1	2.63%	6	15.79%	3	7.89%	5	13.16%	9.87%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Lealdade									
Escola\Nº de Perguntas	2		9		16		23		Medida
1	0	0.00%	1	2.63%	0	0.00%	3	7.89%	2.63%
2	0	0.00%	2	5.26%	2	5.26%	3	7.89%	4.61%
3	10	26.32%	16	42.11%	4	10.53%	15	39.47%	29.61%
4	15	39.47%	19	50.00%	27	71.05%	16	42.11%	50.66%
5	13	34.21%	0	0.00%	5	13.16%	1	2.63%	12.50%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Estabilidade									
Escola\Nº de Perguntas	7		13		21		28		Medida
1	1	2.63%	2	5.26%	0	0.00%	11	28.95%	9.21%
2	8	21.05%	7	18.42%	1	2.63%	11	28.95%	17.76%
3	12	31.58%	19	50.00%	16	42.11%	15	39.47%	40.79%
4	14	36.84%	8	21.05%	18	47.37%	1	2.63%	26.97%
5	3	7.89%	2	5.26%	3	7.89%	0	0.00%	5.26%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>38</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**ABORDAGEM ABC - Departamento X**

<b>Desconfiança</b>									
Escala\ N° de Perguntas	1		4		7		10		Média
1	7	18.42%	12	31.58%	7	18.42%	7	18.42%	21.71%
2	7	18.42%	8	21.05%	6	15.79%	8	21.05%	19.08%
3	13	34.21%	10	26.32%	14	36.84%	13	34.21%	32.89%
4	7	18.42%	7	18.42%	6	15.79%	8	21.05%	18.42%
5	4	10.53%	1	2.63%	5	13.16%	2	5.26%	7.89%
<b>Total</b>	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	100.00%

<b>Incerteza</b>									
Escala\ N° de Perguntas	2		5		8		11		Média
1	2	5.26%	7	18.42%	6	15.79%	5	13.16%	13.16%
2	4	10.53%	4	10.53%	6	15.79%	5	13.16%	12.50%
3	20	52.63%	21	55.26%	17	44.74%	21	55.26%	51.97%
4	11	28.95%	6	15.79%	8	21.05%	6	15.79%	20.39%
5	1	2.63%	0	0.00%	1	2.63%	1	2.63%	1.97%
<b>Total</b>	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	100.00%

<b>Erosão</b>									
Escala\ N° de Perguntas	3		6		9		12		Média
1	2	5.26%	9	23.68%	3	7.89%	4	10.53%	11.84%
2	8	21.05%	7	18.42%	8	21.05%	7	18.42%	19.74%
3	14	36.84%	10	26.32%	10	26.32%	9	23.68%	28.29%
4	9	23.68%	9	23.68%	10	26.32%	13	34.21%	26.97%
5	5	13.16%	3	7.89%	7	18.42%	5	13.16%	13.16%
<b>Total</b>	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	100.00%

## COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES - Departamento X

Escala\ N° de Perguntas	Cometimento ABC				Média
	A		C		
1	2	5.26%	3	7.89%	6.58%
2	5	13.16%	5	13.16%	13.16%
3	11	28.95%	12	31.58%	30.26%
4	14	36.84%	13	34.21%	35.53%
5	6	15.79%	5	13.16%	14.47%
<b>Total</b>	38	100.00%	38	100.00%	100.00%

Escala\ N° de Perguntas	Cometimento Empregados				Média
	B		D		
1	0	0.00%	1	2.63%	1.32%
2	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	1	2.63%	3	7.89%	5.26%
4	27	71.05%	27	71.05%	71.05%
5	10	26.32%	7	18.42%	22.37%
<b>Total</b>	38	100.00%	38	100.00%	100.00%

Escala\ N° de Perguntas	Satisfação	
	B	
1	1	2.63%
2	6	15.79%
3	18	47.37%
4	12	31.58%
5	1	2.63%
<b>Total</b>	38	100.00%

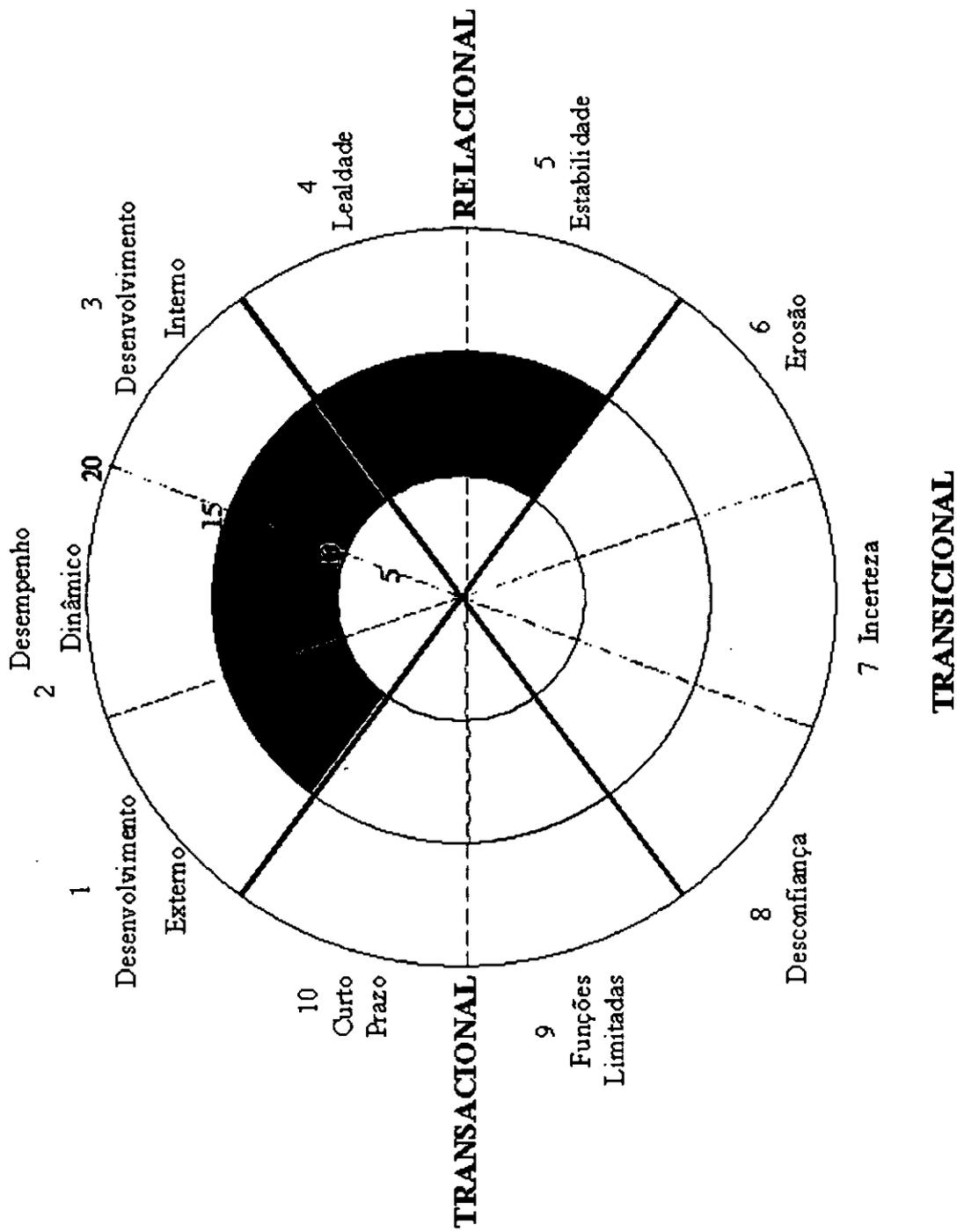
## **ANEXO VI – DIAGRAMAS DOS TIPO DE CP NO DEPARTAMENTO X**

Este anexo apresenta as médias obtidas para cada elemento correspondente a cada tipo de CP e os respectivos diagramas.



**EMPREGADOR - X**

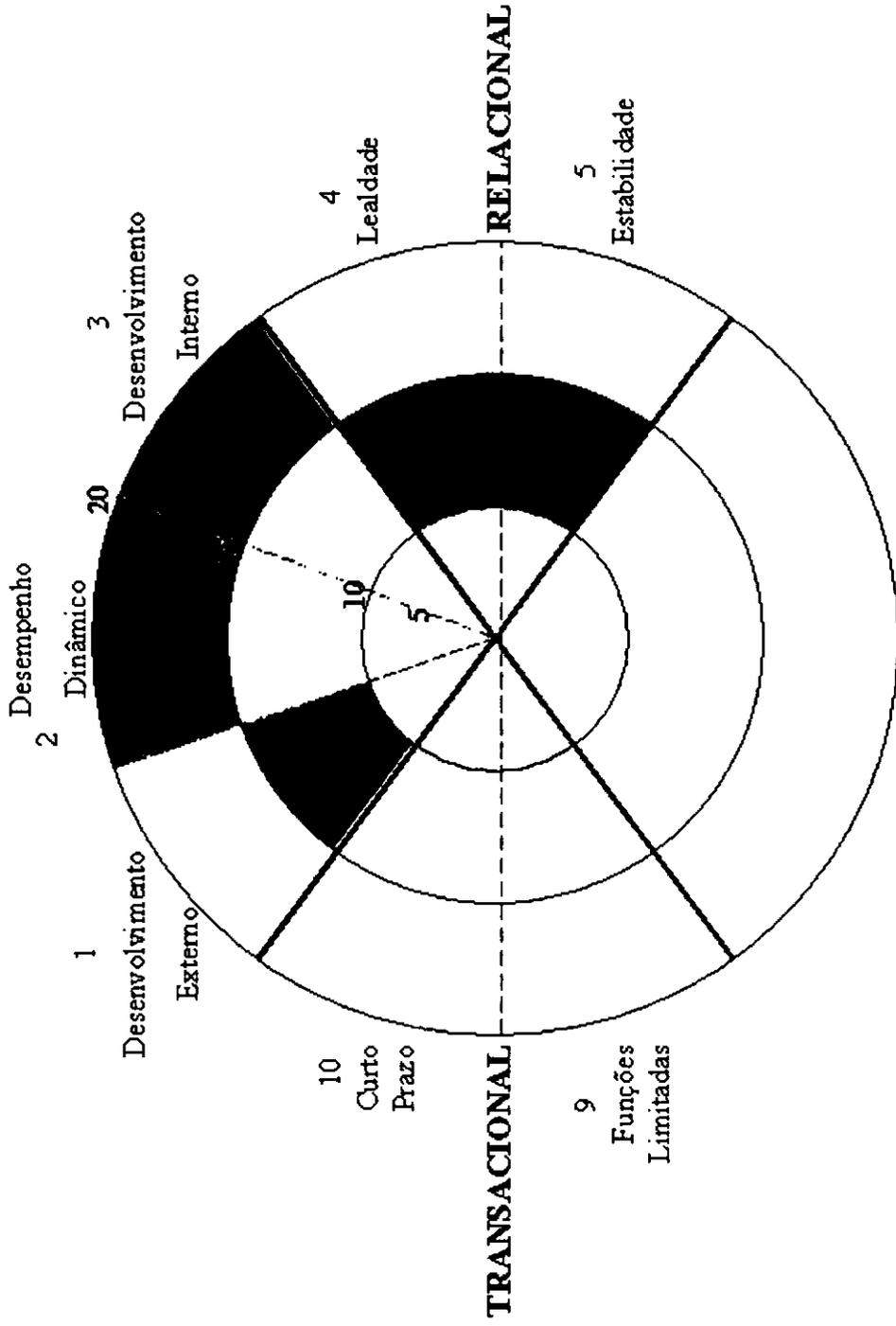
**EQUILÍBRIO**



**TRANSICIONAL**

EMPREGADOS - X

EQUILÍBRIO



## ANEXO VII – ANÁLISE DO DEPARTAMENTO Y

Este anexo apresenta a caracterização dos RH do departamento Y.

### DEPARTAMENTO Y

O Departamento Y é composto por 10 trabalhadores, dos quais 6 são homens, conforme mostra a figura abaixo:

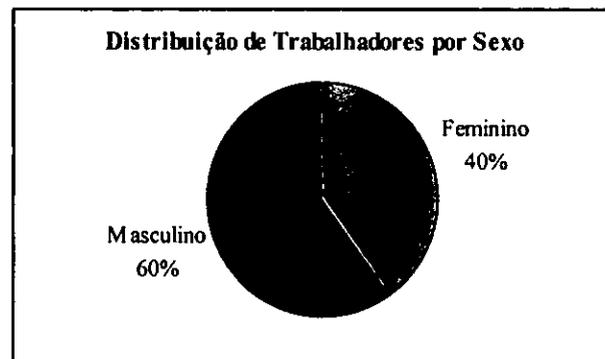


Figura 1: Distribuição de Trabalhadores do Departamento Y por Sexo

A idade média dos trabalhadores deste departamento é de 35 anos, sendo cerca de 20% com idade superior a 36 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores de por faixa etária:

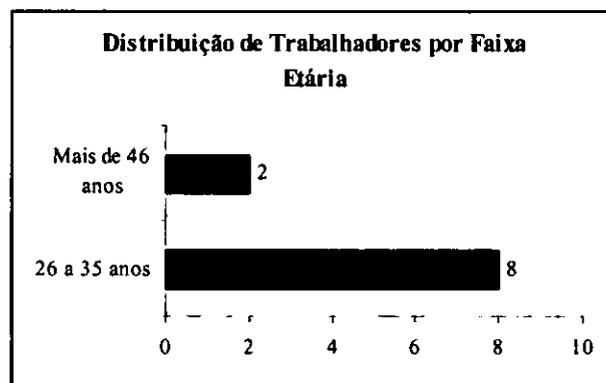
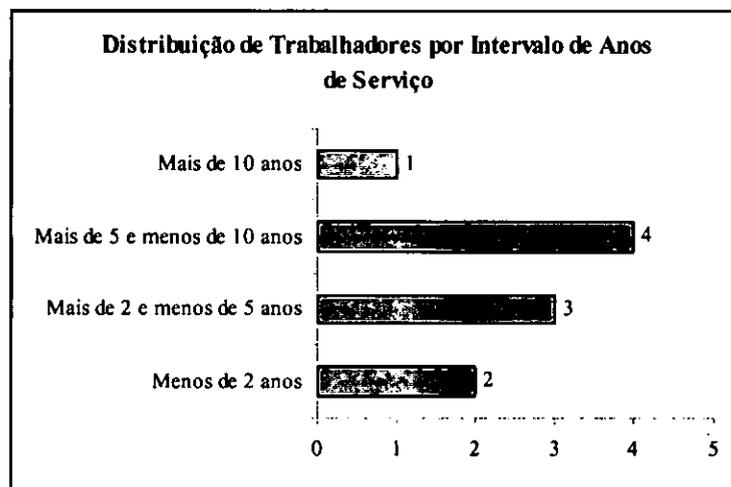


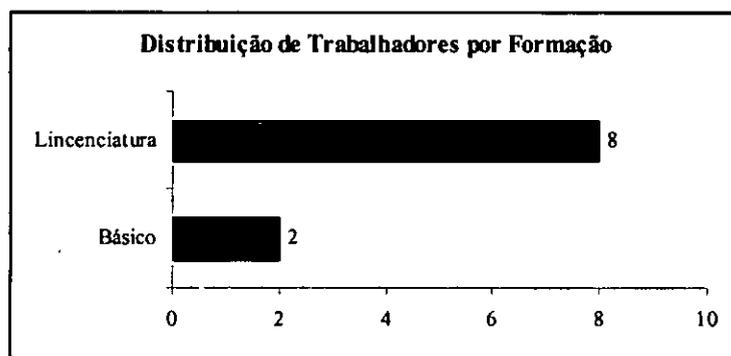
Figura 2: Distribuição de Trabalhadores do Departamento Y por Faixa Etária

O tempo médio de serviço na empresa, deste departamento, é de 5 anos e meio, estando cerca de 50% dos trabalhadores em serviço a mais de 5 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores deste departamento consoante o intervalo de tempo de serviço nesta empresa:



**Figura 3: Distribuição de Trabalhadores de Departamento Y por Intervalo de Anos de Serviços**

Observou-se que 80% dos trabalhadores deste departamento têm o nível de licenciatura. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por formação académica:



**Figura 4: Distribuição de Trabalhadores de Departamento Y por Formação**

#### **INQUIRIDOS DO DEPARTAMENTO Y**

Como somente um funcionário respondeu ao inquérito, e de forma a resguardar o seu anonimato, não se efectuou uma análise detalhada neste departamento.

## ANEXO VIII – ANÁLISE DO DEPARTAMENTO Z

Este anexo apresenta a caracterização dos RH do departamento Z.

### DEPARTAMENTO Z

O Departamento Z é composto por 19 trabalhadores, dos quais 12 são homens, conforme mostra a figura abaixo:

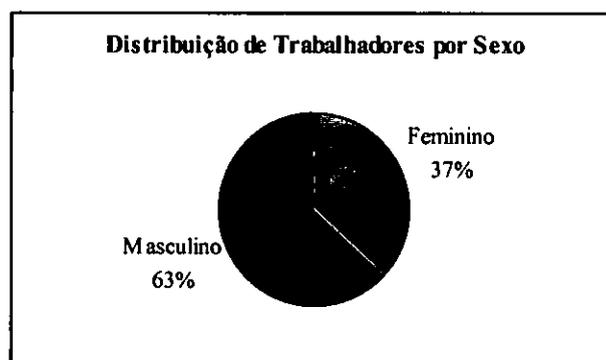


Figura 1: Distribuição de Trabalhadores do Departamento Z por Sexo

A idade média dos trabalhadores deste departamento é de 33 anos, sendo cerca de 37% com idade superior a 36 anos, como mostra a figura abaixo:

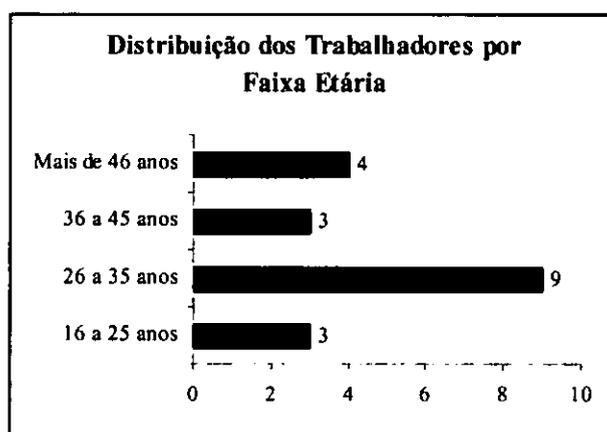
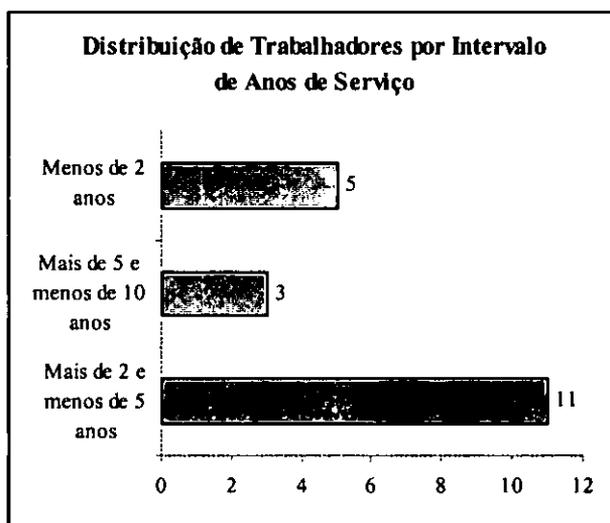


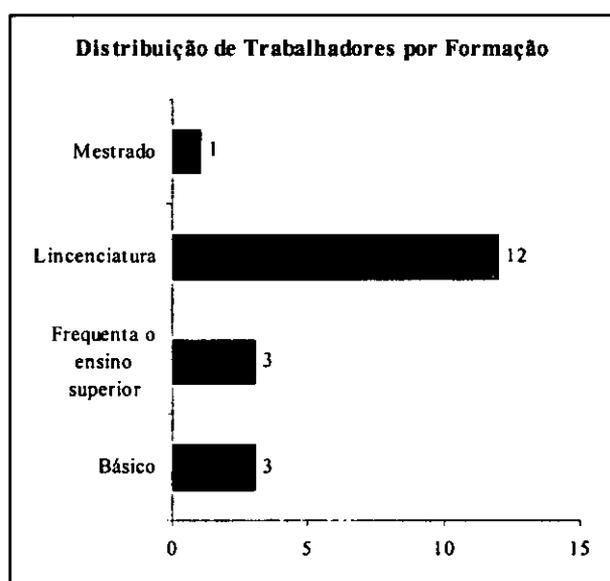
Figura 2: Distribuição de Trabalhadores do Departamento Z por Faixa Etária

O tempo médio de serviço na empresa deste departamento é de 3 anos, estando cerca de 42% dos trabalhadores em serviço a mais de 5 anos, como mostra a figura abaixo:



**Figura 3: Distribuição de Trabalhadores de Departamento Z por Intervalo de Anos de Serviços**

Observou-se que 68% dos trabalhadores deste departamento têm o nível igual ou superior ao de licenciatura, como mostra a figura abaixo:



**Figura 4: Distribuição de Trabalhadores de Departamento Z por Formação**

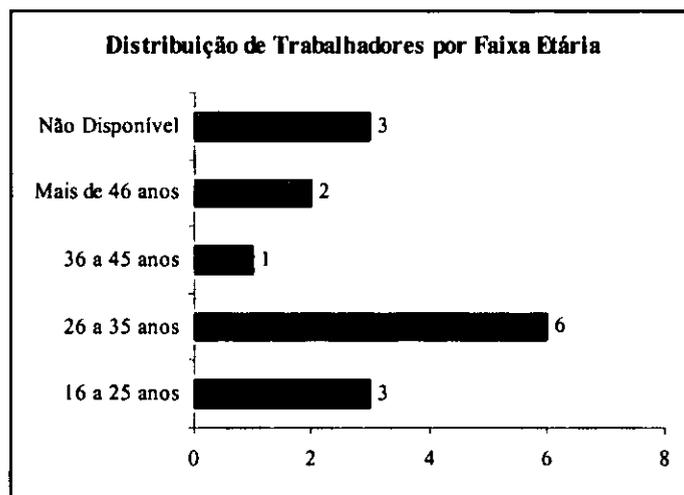
#### **INQUIRIDOS DO DEPARTAMENTO Z**

No departamento Z, 15 trabalhadores responderam o inquérito, sendo 10 do sexo masculino, como se pode ver na figura abaixo:



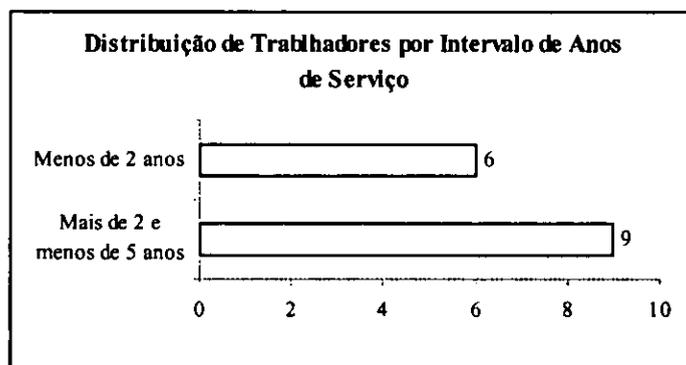
**Figura 5: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento Z por Sexo**

Constatou-se que 60% dos inquiridos tem idade inferior a 35 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por faixa etária:



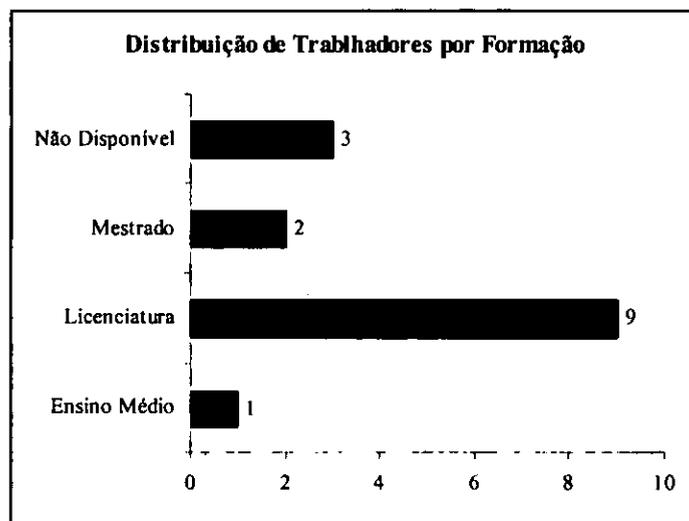
**Figura 6: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento Z por Faixa Etária**

Todos inquiridos encontram-se a trabalhar na ABC a menos de 5 anos, como mostra a figura abaixo:



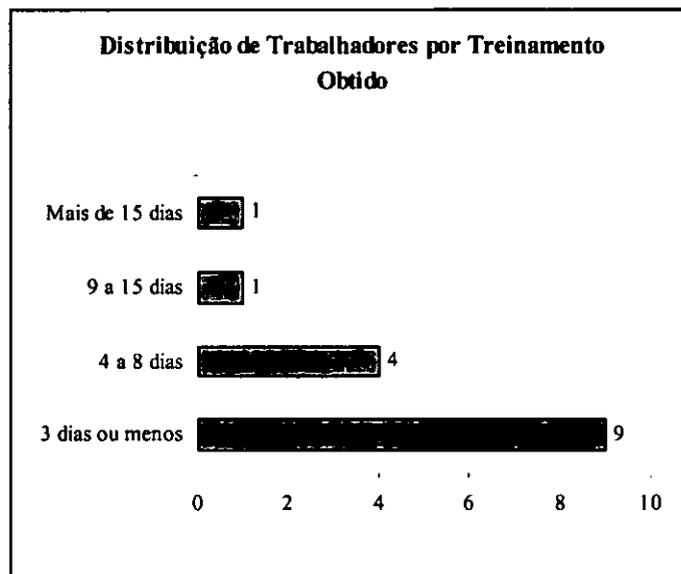
**Figura 7: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de Departamento Z por Intervalo de Anos de Serviços**

A maior parte dos trabalhadores inquiridos possui o nível de licenciatura, como se pode ver na figura que se segue:



**Figura 8: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de Departamento Z por Formação**

Quanto à formação obtida pela ABC, 87% é da opinião de que teve em menos de 8 dias, como se pode observar na figura que se segue:



**Figura 9: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento Z por Treinamento Obtido**

## **ANEXO IX – BASE DE DADOS DOS INQUÉRITOS DO DEPARTAMENTO Z**

Neste anexo, encontram-se as respostas dadas pelos inquiridos do departamento Z.

### Secção I

Ordem	Sexo	Idade	Tempo ABC	Formação	Departamento	Utreinamento
1	Masculino	36 a 45 anos	Menos de 2 anos	Mestrado	Z	3 dias ou menos
2	Masculino	Não Disponível	Mais de 2 e menos de 5 anos	Não Disponível	Z	4 a 8 dias
3	Masculino	26 a 35 anos	Menos de 2 anos	Licenciatura	Z	3 dias ou menos
4	Feminino	16 a 25 anos	Menos de 2 anos	Licenciatura	Z	3 dias ou menos
5	Masculino	26 a 35 anos	Menos de 2 anos	Licenciatura	Z	3 dias ou menos
6	Feminino	Mais de 46 anos	Menos de 2 anos	Mestrado	Z	3 dias ou menos
7	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	Z	3 dias ou menos
8	Masculino	16 a 25 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	Z	9 a 15 dias
9	Feminino	Mais de 46 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	Z	4 a 8 dias
10	Masculino	Não Disponível	Mais de 2 e menos de 5 anos	Não Disponível	Z	4 a 8 dias
11	Masculino	26 a 35 anos	Menos de 2 anos	Licenciatura	Z	3 dias ou menos
12	Feminino	16 a 25 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	Z	Mais de 15 dias
13	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	Z	3 dias ou menos
14	Masculino	Não Disponível	Mais de 2 e menos de 5 anos	Não Disponível	Z	3 dias ou menos
15	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Licenciatura	Z	4 a 8 dias

Secção II

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	5	3	3	5	2	2	3	1	5	3	3	3	3	4	5	1	4	4	3	2	3	1	1	4	3	2	3	2
2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	4	1	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	2
3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	4	4	3	4	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2
4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	1	4	4	4	4	2	3	1	5	4	4	3	4	2	3	1	4	4	3
5	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3
6	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	3	1	4	4	4	4	3	3	1	1	4	3	4
7	4	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	1	3	3	4	2	4
8	1	4	1	4	5	3	5	3	4	1	4	4	3	3	1	4	1	4	4	4	3	5	1	5	1	3	4	2
9	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2
10	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	1
11	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	4
12	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	2	1
13	1	3	1	2	3	2	4	2	3	1	4	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	4	1	3	2	3	3
14	1	2	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	2	1	2	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4	3	1
15	2	4	2	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	1	3	2	4	4	4	4	2	4	2	3	2	4	4	2

Secção III

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	5	5	3	1	4	3	4	4	4	3	3	3	1	5	4	4
2	1	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	1	4	4	4	4	3	1	4	2	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3
4	1	4	2	4	4	2	5	1	5	1	4	4	4	4	1	5	1	4	5	3	5	1	5	1	5	4	3	4
5	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3
6	3	4	1	4	4	3	3	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	2	4	4	3	3	3	1	4	3	1	3
7	2	4	2	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4	2	5	2	3	4	2	4	2	4	2	3	1	5	4
8	1	5	1	4	4	3	5	3	3	1	5	4	4	5	1	4	5	1	4	5	4	5	2	4	1	5	4	4
9	1	4	1	4	4	4	3	3	4	1	4	4	3	4	1	4	3	3	4	3	4	3	4	1	4	1	4	3
10	1	3	2	4	4	3	3	3	3	1	3	5	3	4	1	3	2	3	2	3	5	4	2	3	2	4	3	3
11	1	5	1	4	5	5	3	2	5	1	5	5	3	3	2	4	5	5	5	3	4	2	4	2	5	5	3	3
12	3	5	2	4	4	4	3	3	2	3	1	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	1	4	4	2
13	4	4	1	2	5	4	4	3	3	1	4	5	5	4	1	5	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	4	3
14	1	5	1	4	5	3	5	1	4	1	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	5	1	4	1	4	1	5	4
15	3	5	1	4	4	4	2	3	4	5	1	4	5	5	3	2	5	2	4	5	4	5	4	3	4	1	4	4

Secção IV

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	5	3	5	4	3	4	4	2	3	4	4	2		
2	3	3	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	
3	4	4	3	4	3	1	3	3	3	4	3	2	2		
4	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1		
5	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2		
6	1	3	3	1	3	1	1	3	4	1	3	4	3		
7	2	2	3	2	3	2	2	2	5	3	2	2	3		
8	3	4	3	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1		
9	1	1	1	1	4	2	1	4	3	3	3	3	3		
10	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2		
11	2	2	3	1	3	1	3	2	1	3	2	2	2		
12	4	4	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4		
13	1	1	3	3	3	3	1	1	4	1	2	4	4		
14	1	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3		
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

Secção V

Ordem	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	
1	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	1	1	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2
8	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
13	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Chefia directa

## **ANEXO X - TABELAS SOBRE OS ELEMENTOS DE CP DO DEPARTAMENTO Z**

Neste anexo, encontram-se as tabelas afectuadas com base nos dados obtidos dos inquéritos.

Estas tabelas reflectem as médias de cada elemento de cada tipo de CP, conforme os números das perguntas que correspondem a cada elemento quer para a abordagem de empregador quer para a abordagem dos empregados.

ABORDAGEM DE ABC - Departamento Z

Curto Prazo									
Escola\Nº de Perguntas	1		3		15		22		Média
1	4	26.67%	0	0.00%	8	53.33%	6	40.00%	30.00%
2	3	20.00%	4	26.67%	2	13.33%	8	53.33%	28.33%
3	5	33.33%	10	66.67%	0	0.00%	1	6.67%	26.67%
4	2	13.33%	0	0.00%	3	20.00%	0	0.00%	8.33%
5	1	6.67%	1	6.67%	2	13.33%	0	0.00%	6.67%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Funções Limitadas									
Escola\Nº de Perguntas	3		10		17		24		Média
1	2	13.33%	4	26.67%	3	20.00%	5	33.33%	23.33%
2	2	13.33%	1	6.67%	1	6.67%	2	13.33%	10.00%
3	9	60.00%	7	46.67%	10	66.67%	7	46.67%	55.00%
4	1	6.67%	2	13.33%	1	6.67%	1	6.67%	8.33%
5	1	6.67%	1	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	3.33%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Desempenho Dinâmico									
Escola\Nº de Perguntas	4		10		18		25		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	4	26.67%	2	13.33%	3	20.00%	0	0.00%	15.00%
3	3	20.00%	3	20.00%	6	40.00%	8	53.33%	33.33%
4	7	46.67%	10	66.67%	5	33.33%	7	46.67%	48.33%
5	1	6.67%	0	0.00%	1	6.67%	0	0.00%	3.33%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Desenvolvimento Interno									
Escola\Nº de Perguntas	5		12		19		26		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	1	6.67%	1	6.67%	3.33%
2	4	26.67%	4	26.67%	2	13.33%	5	33.33%	25.00%
3	5	33.33%	4	26.67%	7	46.67%	5	33.33%	35.00%
4	5	33.33%	7	46.67%	5	33.33%	4	26.67%	35.00%
5	1	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.67%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Desenvolvimento Externo									
Escola\Nº de Perguntas	6		15		20		27		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	1	6.67%	3	20.00%	6.67%
2	5	33.33%	3	20.00%	4	26.67%	6	40.00%	30.00%
3	6	40.00%	6	40.00%	6	40.00%	3	20.00%	35.00%
4	4	26.67%	6	40.00%	4	26.67%	3	20.00%	28.33%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Lealdade									
Escola\Nº de Perguntas	2		9		16		23		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	1	6.67%	3	20.00%	6.67%
2	2	13.33%	3	20.00%	5	33.33%	1	6.67%	18.33%
3	9	60.00%	9	60.00%	8	53.33%	10	66.67%	60.00%
4	4	26.67%	3	20.00%	1	6.67%	0	0.00%	13.33%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	6.67%	1.67%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Estabilidade									
Escola\Nº de Perguntas	7		14		21		28		Média
1	1	6.67%	1	6.67%	1	6.67%	1	6.67%	6.67%
2	1	6.67%	4	26.67%	0	0.00%	5	33.33%	16.67%
3	8	53.33%	4	26.67%	6	40.00%	6	40.00%	40.00%
4	4	26.67%	6	40.00%	7	46.67%	3	20.00%	33.33%
5	1	6.67%	0	0.00%	1	6.67%	0	0.00%	3.33%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

ABORDAGEM DE EMPREGADOS - Departamento Z

Curto Prazo									
Escola\Nº de Perguntas	0		3		15		22		Média
1	7	46.67%	3	20.00%	10	66.67%	4	26.67%	40.00%
2	2	13.33%	5	33.33%	3	20.00%	4	26.67%	23.33%
3	4	26.67%	6	40.00%	1	6.67%	5	33.33%	26.67%
4	2	13.33%	1	6.67%	1	6.67%	2	13.33%	10.00%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Funções Limitadas									
Escola\Nº de Perguntas	3		10		17		24		Média
1	7	46.67%	12	80.00%	3	20.00%	10	66.67%	53.33%
2	6	40.00%	2	13.33%	7	46.67%	4	26.67%	31.67%
3	2	13.33%	1	6.67%	4	26.67%	1	6.67%	13.33%
4	0	0.00%	0	0.00%	1	6.67%	0	0.00%	1.67%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desempenho Dinâmico									
Escola\Nº de Perguntas	4		11		18		25		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	1	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.67%
3	1	6.67%	3	20.00%	4	26.67%	1	6.67%	15.00%
4	13	86.67%	10	66.67%	10	66.67%	8	53.33%	68.33%
5	0	0.00%	2	13.33%	1	6.67%	6	40.00%	15.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Interno									
Escola\Nº de Perguntas	5		12		19		26		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	1	6.67%	1	6.67%	1	6.67%	3	20.00%	10.00%
4	11	73.33%	9	60.00%	8	53.33%	11	73.33%	65.00%
5	3	20.00%	5	33.33%	6	40.00%	1	6.67%	25.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Externo									
Escola\Nº de Perguntas	6		13		20		27		Média
1	0	0.00%	2	13.33%	1	6.67%	2	13.33%	8.33%
2	2	13.33%	0	0.00%	1	6.67%	0	0.00%	5.00%
3	6	40.00%	5	33.33%	8	53.33%	6	40.00%	41.67%
4	6	40.00%	5	33.33%	4	26.67%	7	46.67%	36.67%
5	1	6.67%	3	20.00%	1	6.67%	0	0.00%	8.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Lealdade									
Escola\Nº de Perguntas	2		9		16		23		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	6.67%	1.67%
2	0	0.00%	1	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	1.67%
3	2	13.33%	5	33.33%	2	13.33%	6	40.00%	25.00%
4	8	53.33%	6	40.00%	8	53.33%	7	46.67%	48.33%
5	5	33.33%	3	20.00%	5	33.33%	1	6.67%	23.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Estabilidade									
Escola\Nº de Perguntas	7		13		21		28		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	6.67%	1.67%
2	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	26.67%	6.67%
3	8	53.33%	7	46.67%	6	40.00%	8	53.33%	48.33%
4	4	26.67%	7	46.67%	7	46.67%	2	13.33%	33.33%
5	3	20.00%	1	6.67%	2	13.33%	0	0.00%	10.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**ABORDAGEM ABC - Departamento Z**

		<b>Desconfiança</b>							
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>1</b>		<b>4</b>		<b>7</b>		<b>10</b>		<b>Média</b>
<b>1</b>	5	33.33%	6	40.00%	3	20.00%	3	20.00%	<b>28.33%</b>
<b>2</b>	3	20.00%	3	20.00%	5	33.33%	3	20.00%	<b>23.33%</b>
<b>3</b>	5	33.33%	3	20.00%	5	33.33%	6	40.00%	<b>31.67%</b>
<b>4</b>	2	13.33%	2	13.33%	2	13.33%	3	20.00%	<b>15.00%</b>
<b>5</b>	0	0.00%	1	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	<b>1.67%</b>
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	<b>100.00%</b>

		<b>Incerteza</b>							
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>2</b>		<b>5</b>		<b>8</b>		<b>11</b>		<b>Média</b>
<b>1</b>	3	20.00%	3	20.00%	4	26.67%	2	13.33%	<b>20.00%</b>
<b>2</b>	3	20.00%	1	6.67%	5	33.33%	6	40.00%	<b>25.00%</b>
<b>3</b>	5	33.33%	10	66.67%	5	33.33%	5	33.33%	<b>41.67%</b>
<b>4</b>	3	20.00%	1	6.67%	1	6.67%	2	13.33%	<b>11.67%</b>
<b>5</b>	1	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	<b>1.67%</b>
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	<b>100.00%</b>

		<b>Erosão</b>							
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>3</b>		<b>6</b>		<b>9</b>		<b>12</b>		<b>Média</b>
<b>1</b>	2	13.33%	5	33.33%	3	20.00%	4	26.67%	<b>23.33%</b>
<b>2</b>	2	13.33%	3	20.00%	4	26.67%	4	26.67%	<b>21.67%</b>
<b>3</b>	0	0.00%	6	40.00%	2	13.33%	3	20.00%	<b>18.33%</b>
<b>4</b>	9	60.00%	1	6.67%	3	20.00%	4	26.67%	<b>28.33%</b>
<b>5</b>	2	13.33%	0	0.00%	3	20.00%	0	0.00%	<b>8.33%</b>
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	15	100.00%	<b>100.00%</b>

## COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES - Departamento Z

Cometimento ABC					
Escola\ N° de Pergunt	A		C		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	2	13.33%	2	13.33%	13.33%
3	2	13.33%	2	13.33%	13.33%
4	8	53.33%	8	53.33%	53.33%
5	3	20.00%	3	20.00%	20.00%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Cometimento Empregados					
Escola\ N° de Pergunt	B		D		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
4	12	80.00%	11	73.33%	76.67%
5	3	20.00%	4	26.67%	23.33%
<b>Total</b>	15	100.00%	15	100.00%	100.00%

Satisfação		
Escola\ N° de Pergunt	E	
1	1	6.67%
2	1	6.67%
3	7	46.67%
4	3	20.00%
5	3	20.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

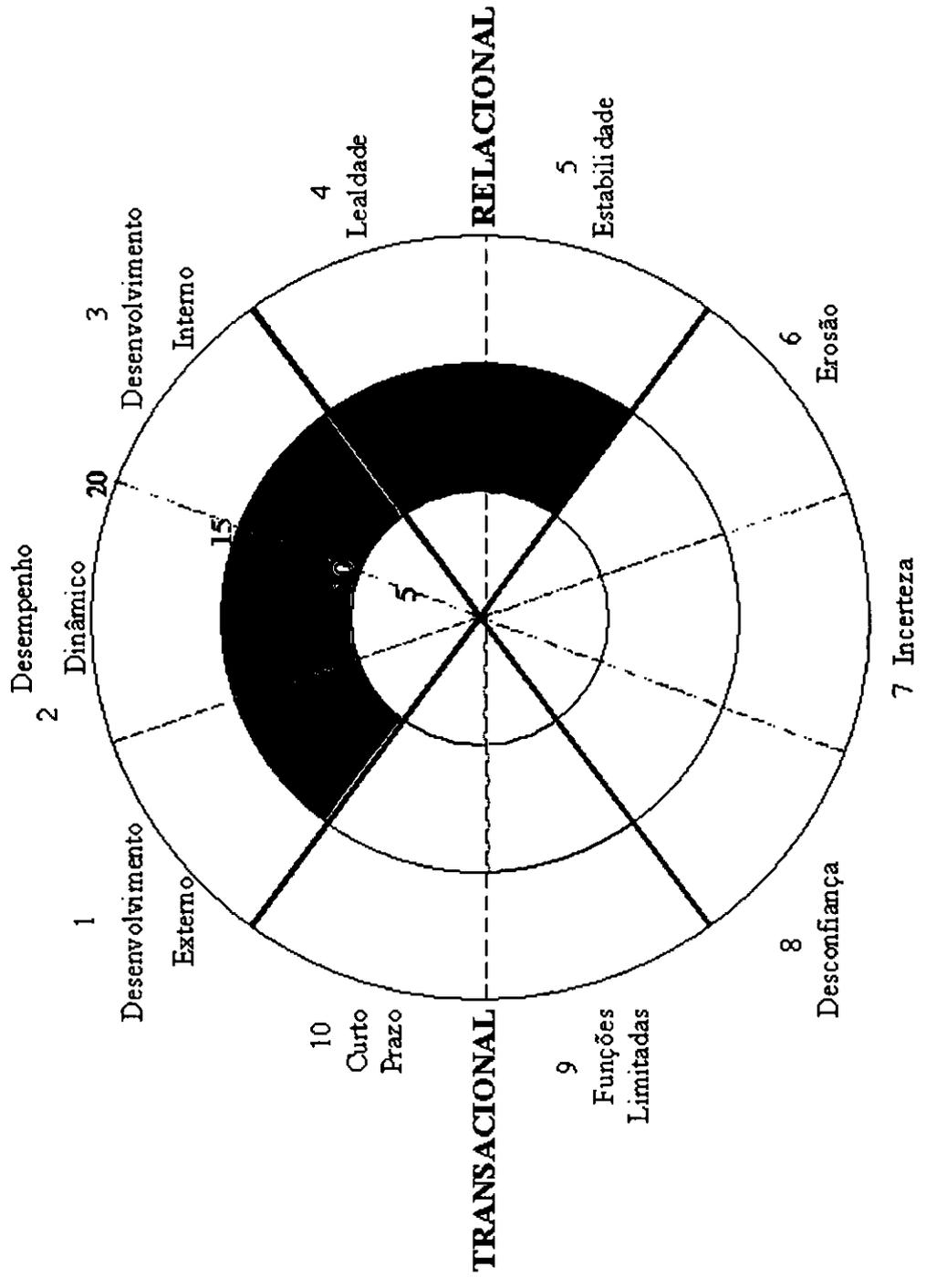
## **ANEXO XI - DIAGRAMAS DOS TIPO DE CP NO DEPARTAMENTO Z**

Este anexo apresenta as médias obtidas para cada elemento correspondente a cada tipo de CP e os respectivos diagramas.



**EMPREGADOR - Z**

**EQUILÍBRIO**

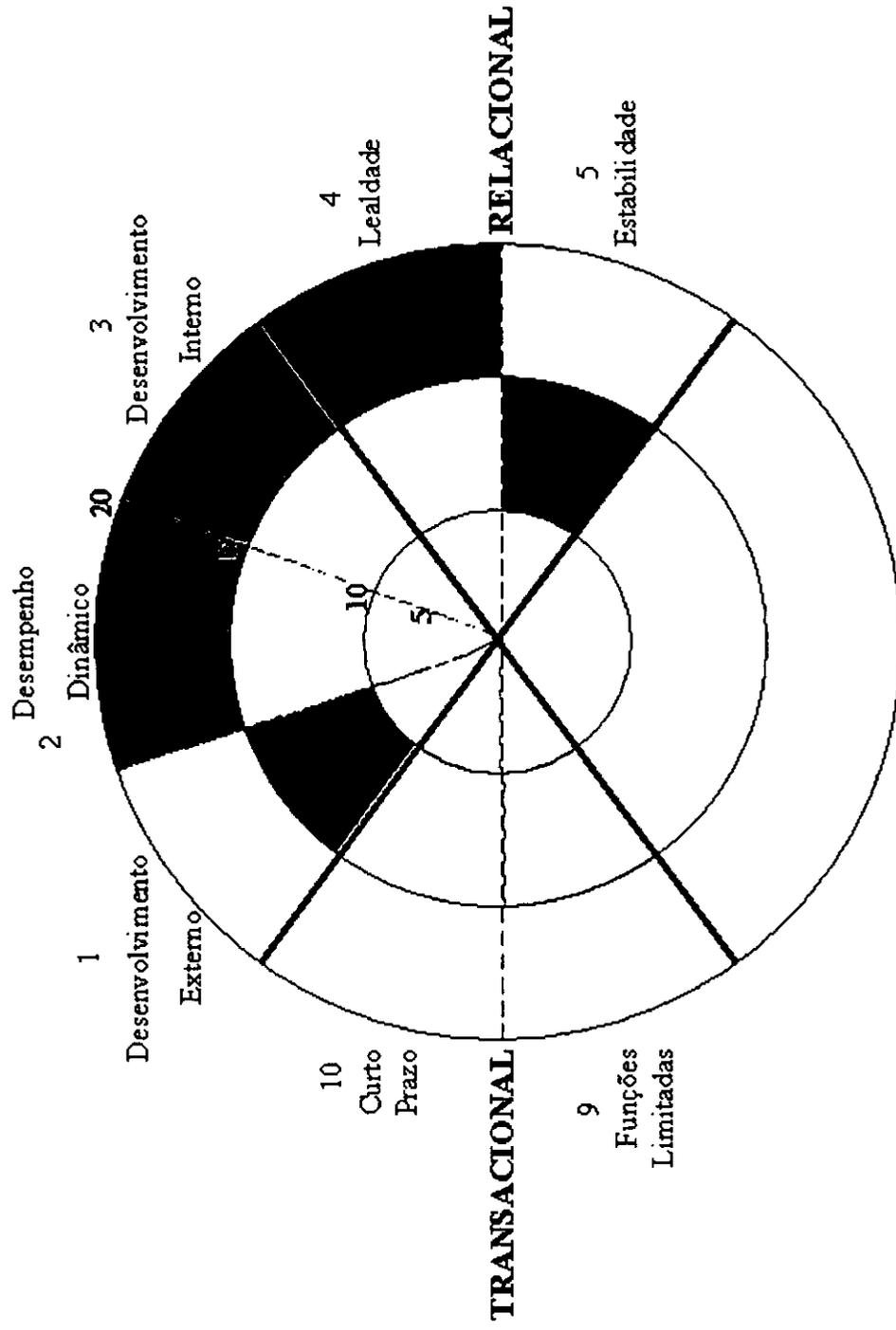


**TRANSACIONAL**

**RELACIONAL**

**EMPREGADOS - Z**

**EQUILÍBRIO**

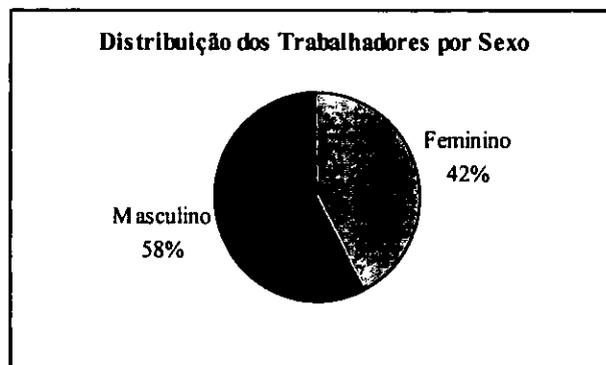


## ANEXO XII – ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

Este anexo apresenta a caracterização do departamento de serviços administrativos da ABC.

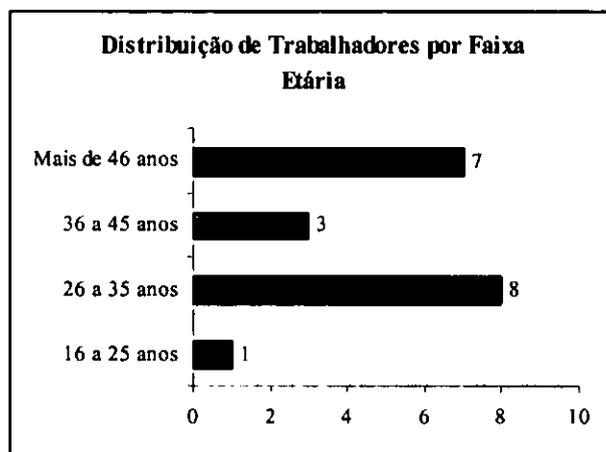
### DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

Este departamento é composto por 19 trabalhadores, dos quais 11 são homens, conforme mostra a figura abaixo:



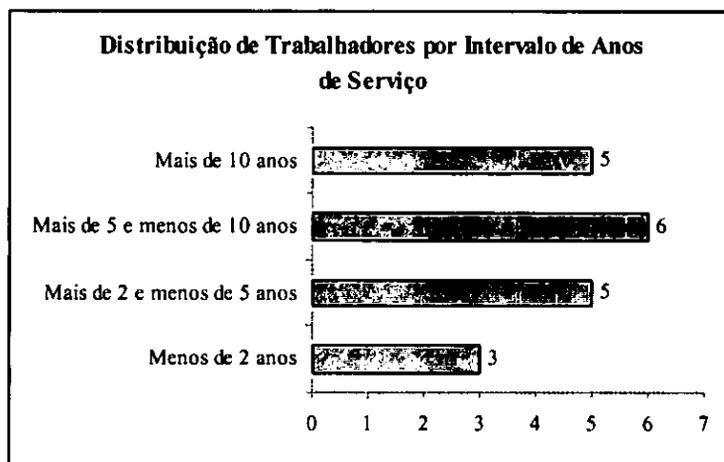
**Figura 1: Distribuição de Trabalhadores do Departamento de Serviços Administrativos por Sexo**

A idade média dos trabalhadores deste departamento é de 39 anos, sendo cerca de 53% com idade superior a 36 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores de por faixa etária:



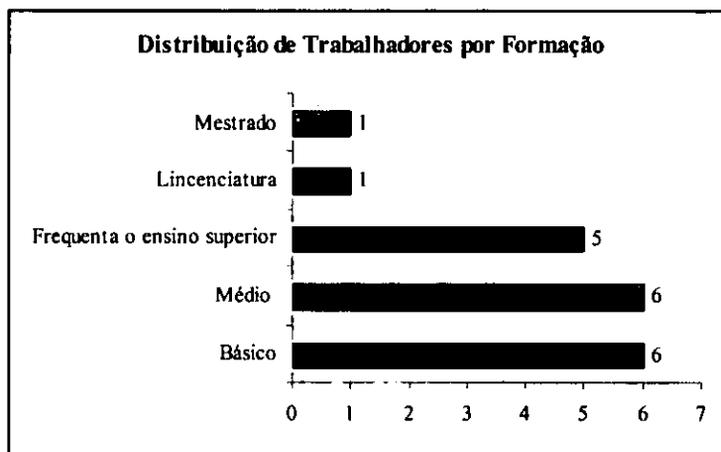
**Figura 2: Distribuição de Trabalhadores do Departamento de Serviços Administrativos por Faixa Etária**

O tempo médio de serviço na empresa deste departamento é de 6 anos, estando cerca de 58% dos trabalhadores em serviço a mais de 5 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores deste departamento consoante o intervalo de tempo de serviço nesta empresa:



**Figura 3: Distribuição de Trabalhadores de Departamento de Serviços Administrativos por Intervalo de Anos de Serviços**

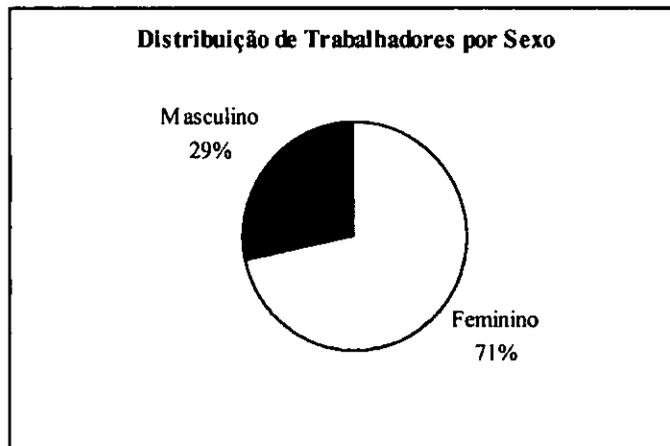
Verificou-se que 63% dos trabalhadores deste departamento têm o nível básico e médio, estando 26% a frequentar o ensino superior. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por formação académica:



**Figura 4: Distribuição de Trabalhadores de Departamento de Serviços Administrativos por Formação**

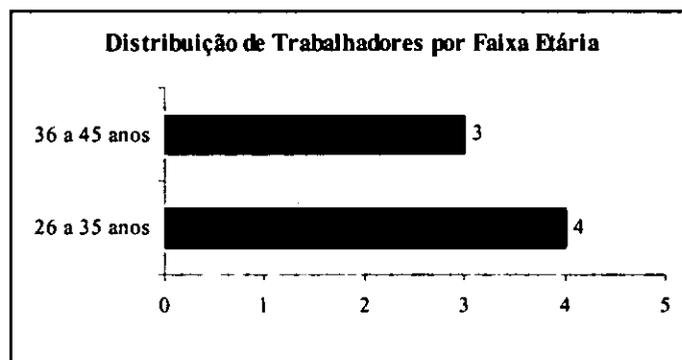
**INQUIRIDOS DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

Neste departamento, somente 7 trabalhadores responderam o inquérito, sendo 2 do sexo masculino, como se pode ver na figura abaixo:



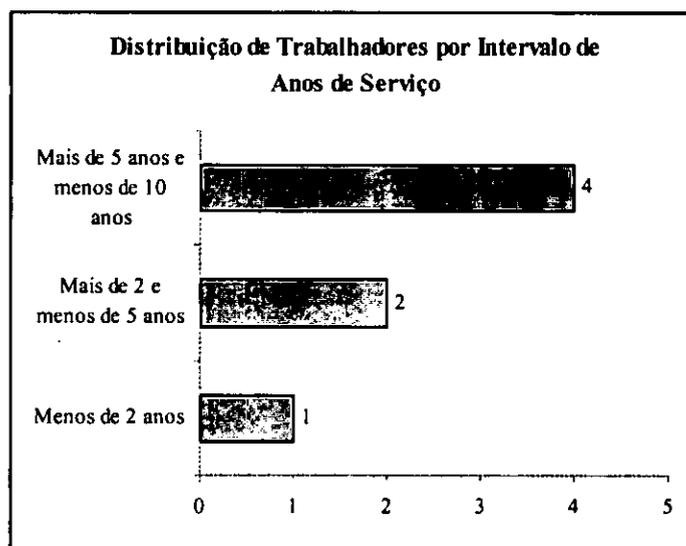
**Figura 5: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento de Serviços Administrativos por Sexo**

Observou-se que 57% dos inquiridos tem idade inferior a 35 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por faixa etária:



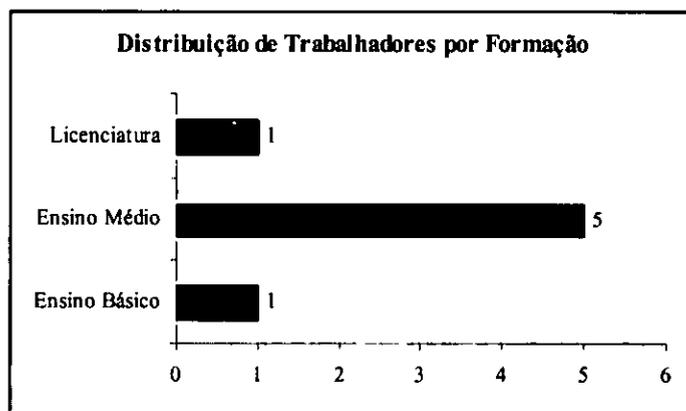
**Figura 6: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos do Departamento de Serviços Administrativos por Faixa Etária**

Do conjunto de inquiridos, 57% encontra-se a trabalhar na ABC a mais de 5 anos. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores inquiridos deste departamento consoante o intervalo de tempo de serviço nesta empresa:



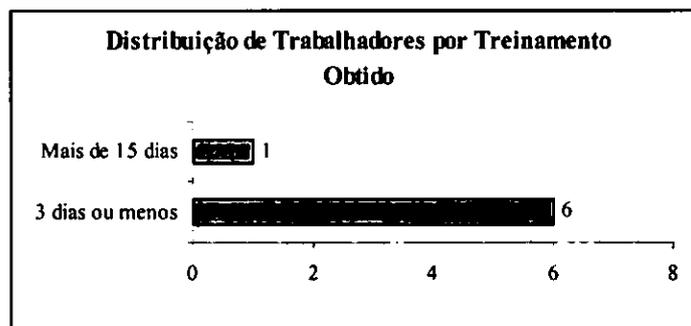
**Figura 7: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de Departamento de Serviços Administrativos por Intervalo de Anos de Serviços**

A maior parte dos trabalhadores inquiridos possui o nível básico e médio, como se pode ver na figura que se segue:



**Figura 8: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de Departamento de Serviços Administrativos por Formação**

Quanto ao treinamento obtido, 86% afirma tê-lo obtido em menos de 3 dias, como mostra o gráfico seguinte:



**Figura 9: Distribuição de Trabalhadores Inquiridos de Departamento de Serviços Administrativos por Treinamento obtido pela ABC**

## **ANEXO XIII – BASE DE DADOS DOS INQUÉRITOS DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

Neste anexo, encontram-se as respostas dadas pelos inquiridos do departamento de Serviços Administrativos.

Seção I

Ordem	Sexo	Idade	Tempo de Serviço	Formação	Emprego	Temporário
1	Feminino	26 a 35 anos	Menos de 2 anos	Ensino Médio	Serviços Administrativos	3 dias ou menos
2	Masculino	36 a 45 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Licenciatura	Serviços Administrativos	3 dias ou menos
3	Feminino	36 a 45 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	Serviços Administrativos	3 dias ou menos
4	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	Serviços Administrativos	3 dias ou menos
5	Feminino	26 a 35 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Médio	Serviços Administrativos	3 dias ou menos
6	Masculino	26 a 35 anos	Mais de 2 e menos de 5 anos	Ensino Médio	Serviços Administrativos	Mais de 15 dias
7	Feminino	36 a 45 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Ensino Básico	Serviços Administrativos	3 dias ou menos

Seção II

1	5	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	2	2	3	
2	5	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	2	3	1	3	3	4	4	2
3	3	3	2	3	3	4	4	1	3	4	5	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
4	1	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	1	3	4	1	3	2	2	3	3	4	4
5	2	1	4	4	1	2	3	4	2	2	3	1	1	3	5	3	3	4	2	3	3	3	3	3	1	2	4
6	1	3	3	4	4	3	3	2	3	4	2	3	3	2	1	3	1	4	4	3	4	1	3	3	4	3	3
7	3	4	3	3	2	1	4	3	4	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	4	1	4	4	3	3	4

Seção III

1	2	4	5	3	4	4	4	2	3	3	4	4	2	4	1	5	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	
2	2	4	5	3	4	4	4	2	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	2	4	2	2	
3	2	3	1	4	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4		
4	1	3	1	3	4	1	1	1	1	1	4	4	4	3	4	1	4	1	4	1	4	3	4	1	1	3	4	1	
5	1	4	2	5	5	4	5	1	4	1	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	3	5	2	4	1	5	5	3
6	1	3	2	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	1	4	2	4	4	5	3	3	2	4	1	4	4	3	2
7	1	4	1	3	3	3	4	1	3	1	4	4	4	1	4	1	5	3	4	4	1	4	3	4	1	3	2	1	1

Seção IV

1	3	5	3	1	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	
2	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	2	
3	3	4	2	2	3	2	3	3	1	4	3	2	2	2	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
5	2	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	3
6	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	3	4	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	

Seção V

Ordem	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
1	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	1	
2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	
3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	1	
4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	2	1	
5	4	4	3	5	3	1	4	5	1	1	1	
6	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	1
7	5	5	5	4	4	1	5	1	1	1	1	1

## **ANEXO XIV - TABELAS SOBRE OS ELEMENTOS DE CP DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

Neste anexo encontram-se as tabelas afectuadas com base nos dados obtidos dos inquéritos.

Estas tabelas reflectem as médias de cada elemento de cada tipo de CP, conforme os números das perguntas que correspondem a cada elemento quer para a abordagem de empregador quer para a abordagem dos empregados.

ABORDAGEM DE ABC - Departamento de Serviços Administrativos

Curto Prazo									
Escala\Nº de Perguntas	1		3		5		7		Média
1	2	28.57%	1	14.29%	6	85.71%	4	57.14%	46.43%
2	1	14.29%	1	14.29%	0	0.00%	2	28.57%	14.29%
3	2	28.57%	4	57.14%	0	0.00%	1	14.29%	25.00%
4	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	3.57%
5	2	28.57%	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	10.71%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Funções Limitadas									
Escala\Nº de Perguntas	3		10		17		24		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	2	28.57%	0	0.00%	7.14%
2	2	28.57%	3	42.86%	0	0.00%	1	14.29%	21.43%
3	3	42.86%	1	14.29%	3	42.86%	5	71.43%	42.86%
4	2	28.57%	3	42.86%	2	28.57%	1	14.29%	28.57%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desempenho Dinâmico									
Escala\Nº de Perguntas	4		11		18		25		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	1	14.29%	1	14.29%	1	14.29%	10.71%
3	3	42.86%	3	42.86%	4	57.14%	4	57.14%	50.00%
4	3	42.86%	2	28.57%	2	28.57%	2	28.57%	32.14%
5	1	14.29%	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	7.14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Interno									
Escala\Nº de Perguntas	5		12		19		26		Média
1	1	14.29%	1	14.29%	0	0.00%	1	14.29%	10.71%
2	1	14.29%	1	14.29%	1	14.29%	2	28.57%	17.86%
3	3	42.86%	3	42.86%	4	57.14%	2	28.57%	42.86%
4	2	28.57%	2	28.57%	2	28.57%	2	28.57%	28.57%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Externo									
Escala\Nº de Perguntas	6		13		20		27		Média
1	1	14.29%	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	7.14%
2	1	14.29%	1	14.29%	5	71.43%	4	57.14%	39.29%
3	4	57.14%	2	28.57%	2	28.57%	3	42.86%	39.29%
4	1	14.29%	3	42.86%	0	0.00%	0	0.00%	14.29%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Lealdade									
Escala\Nº de Perguntas	2		9		16		23		Média
1	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3.57%
2	0	0.00%	2	28.57%	0	0.00%	4	57.14%	21.43%
3	4	57.14%	2	28.57%	7	100.00%	3	42.86%	57.14%
4	2	28.57%	2	28.57%	0	0.00%	0	0.00%	14.29%
5	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	3.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Estabilidade									
Escala\Nº de Perguntas	7		14		21		28		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	3.57%
3	2	28.57%	2	28.57%	2	28.57%	3	42.86%	32.14%
4	5	71.43%	4	57.14%	5	71.43%	4	57.14%	64.29%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

ABORDAGEM DE EMPREGADOS - Departamento de Serviços Administrativos

Curto Prazo									
Escola\Nº de Perguntas	0		3		6		22		Média
1	4	57.14%	3	42.86%	6	85.71%	1	14.29%	50.00%
2	3	42.86%	2	28.57%	1	14.29%	4	57.14%	35.71%
3	0	0.00%	2	28.57%	0	0.00%	2	28.57%	14.29%
4	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Funções Limitadas									
Escola\Nº de Perguntas	3		10		17		24		Média
1	3	42.86%	5	71.43%	1	14.29%	4	57.14%	46.43%
2	2	28.57%	0	0.00%	1	14.29%	2	28.57%	17.86%
3	0	0.00%	2	28.57%	4	57.14%	1	14.29%	25.00%
4	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
5	2	28.57%	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	10.71%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desempenho Dinâmico									
Escola\Nº de Perguntas	4		11		18		25		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	4	57.14%	0	0.00%	0	0.00%	2	28.57%	21.43%
4	2	28.57%	6	85.71%	6	85.71%	4	57.14%	64.29%
5	1	14.29%	1	14.29%	1	14.29%	1	14.29%	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Interno									
Escola\Nº de Perguntas	5		12		19		26		Média
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	14.29%	3.57%
3	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3.57%
4	5	71.43%	5	71.43%	4	57.14%	5	71.43%	67.86%
5	1	14.29%	2	28.57%	3	42.86%	1	14.29%	25.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Desenvolvimento Externo									
Escola\Nº de Perguntas	6		13		20		27		Média
1	1	14.29%	1	14.29%	1	14.29%	2	28.57%	17.86%
2	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	3	42.86%	14.29%
3	3	42.86%	1	14.29%	4	57.14%	1	14.29%	32.14%
4	3	42.86%	3	42.86%	2	28.57%	0	0.00%	28.57%
5	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	1	14.29%	7.14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Lealdade									
Escola\Nº de Perguntas	2		9		16		23		Média
1	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	1	14.29%	7.14%
2	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	3	42.86%	3	42.86%	0	0.00%	1	14.29%	25.00%
4	4	57.14%	3	42.86%	4	57.14%	5	71.43%	57.14%
5	0	0.00%	0	0.00%	3	42.86%	0	0.00%	10.71%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Estabilidade									
Escola\Nº de Perguntas	7		14		21		28		Média
1	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	2	28.57%	10.71%
2	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	42.86%	10.71%
3	2	28.57%	0	0.00%	1	14.29%	1	14.29%	14.29%
4	3	42.86%	6	85.71%	5	71.43%	1	14.29%	53.57%
5	1	14.29%	1	14.29%	1	14.29%	0	0.00%	10.71%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**ABORDAGEM ABC - Departamento de Serviços Administrativos**

		<b>Desconfiança</b>							
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>Média</b>				
<b>1</b>	2	28.57%	3	42.86%	2	28.57%	1	14.29%	<b>28.57%</b>
<b>2</b>	1	14.29%	2	28.57%	2	28.57%	1	14.29%	<b>21.43%</b>
<b>3</b>	4	57.14%	2	28.57%	2	28.57%	3	42.86%	<b>39.29%</b>
<b>4</b>	0	0.00%	0	0.00%	1	14.29%	2	28.57%	<b>10.71%</b>
<b>5</b>	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	<b>0.00%</b>
<b>Total</b>	7	100.00%	7	100.00%	7	100.00%	7	100.00%	<b>100.00%</b>

		<b>Incerteza</b>							
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>Média</b>				
<b>1</b>	1	14.29%	2	28.57%	2	28.57%	2	28.57%	<b>25.00%</b>
<b>2</b>	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	2	28.57%	<b>10.71%</b>
<b>3</b>	2	28.57%	3	42.86%	5	71.43%	3	42.86%	<b>46.43%</b>
<b>4</b>	3	42.86%	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	<b>14.29%</b>
<b>5</b>	1	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	<b>3.57%</b>
<b>Total</b>	7	100.00%	7	100.00%	7	100.00%	7	100.00%	<b>100.00%</b>

		<b>Erosão</b>							
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>Média</b>				
<b>1</b>	2	28.57%	3	42.86%	4	57.14%	3	42.86%	<b>42.86%</b>
<b>2</b>	2	28.57%	3	42.86%	1	14.29%	2	28.57%	<b>28.57%</b>
<b>3</b>	3	42.86%	1	14.29%	1	14.29%	2	28.57%	<b>25.00%</b>
<b>4</b>	0	0.00%	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	<b>3.57%</b>
<b>5</b>	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	<b>0.00%</b>
<b>Total</b>	7	100.00%	7	100.00%	7	100.00%	7	100.00%	<b>100.00%</b>

**COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES - Departamento de  
Serviços Administrativos**

<b>Cometimento ABC</b>					
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>A</b>		<b>C</b>		<b>Média</b>
1	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	1	14.29%	2	28.57%	21.43%
4	4	57.14%	4	57.14%	57.14%
5	2	28.57%	1	14.29%	21.43%
<b>Total</b>	7	100.00%	7	100.00%	100.00%

<b>Cometimento Empregados</b>					
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>B</b>		<b>D</b>		<b>Média</b>
1	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
2	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
4	5	71.43%	6	85.71%	78.57%
5	2	28.57%	1	14.29%	21.43%
<b>Total</b>	7	100.00%	7	100.00%	100.00%

<b>Satisfação</b>		
<b>Escala\ N° de Perguntas</b>	<b>B</b>	
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	1	14.29%
4	5	71.43%
5	1	14.29%
<b>Total</b>	7	100.00%

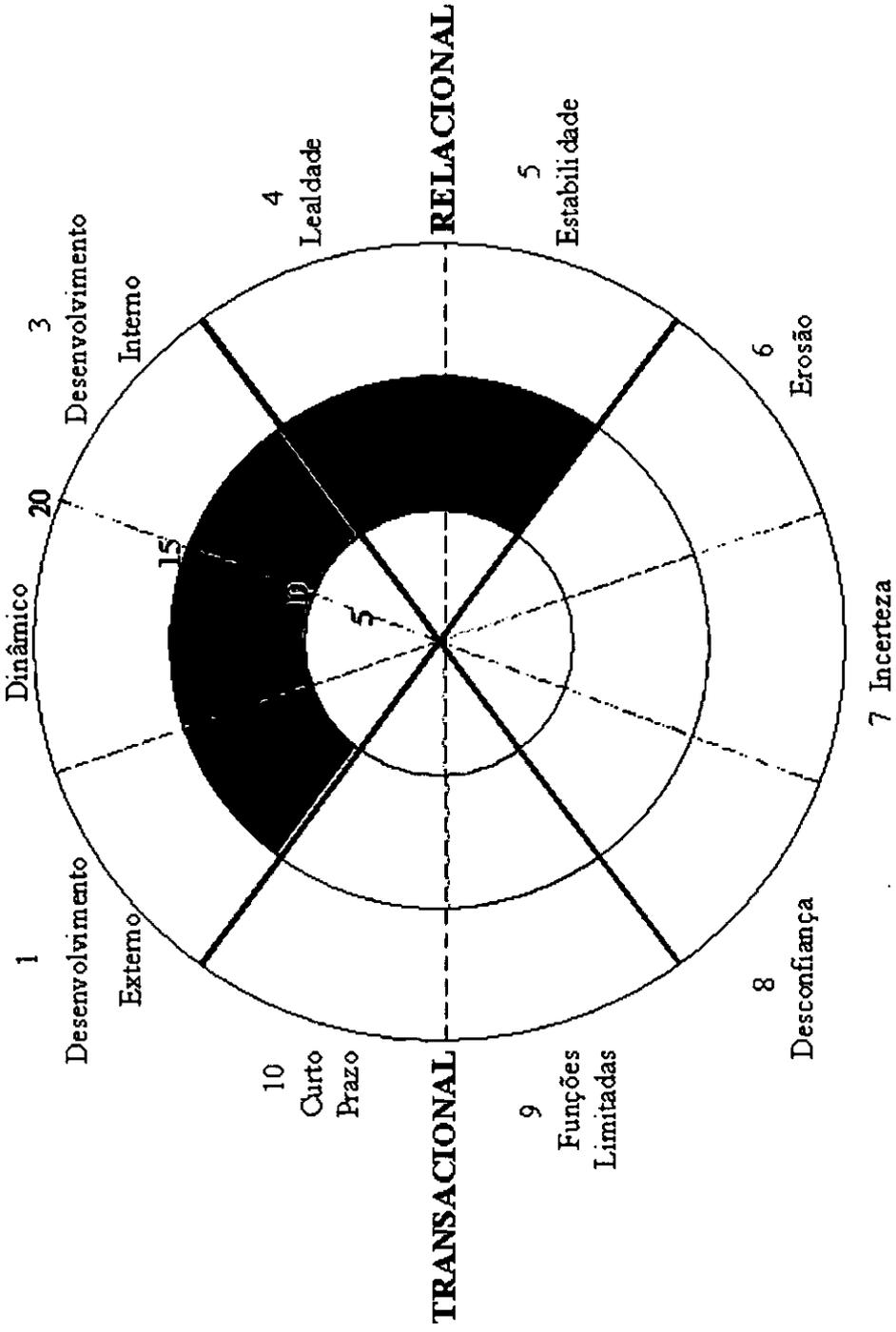
**ANEXO XV - DIAGRAMAS DOS TIPO DE CP NO DEPARTAMENTO DE  
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

Este anexo apresenta as médias obtidas para cada elemento correspondente a cada tipo de CP e os respectivos diagramas.



EMPREGADOR - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

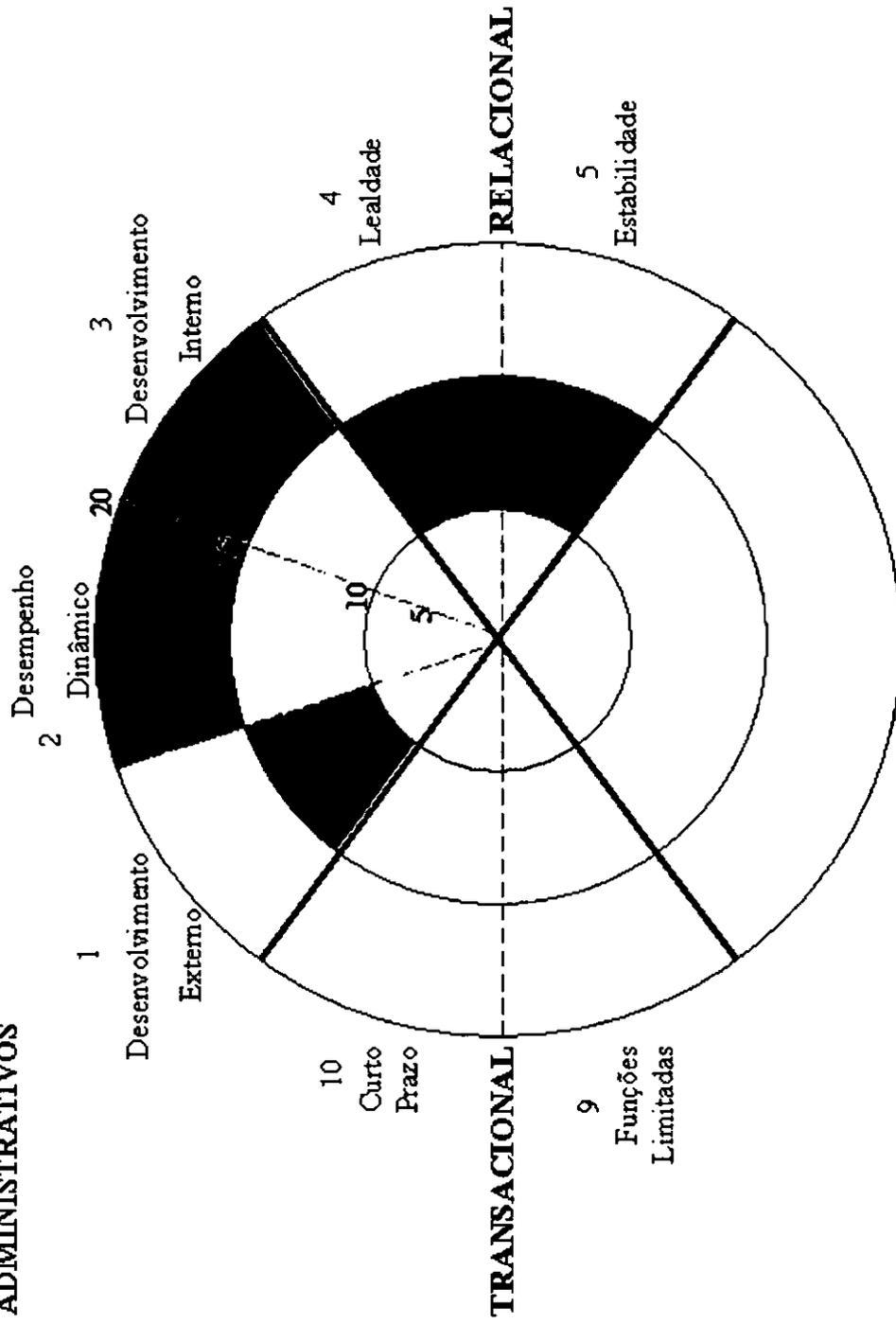
EQULÍBRIO



TRANSACIONAL

**EMPREGADOS - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

**EQUILÍBRIO**



## **ANEXO XVI - TABELAS SOBRE OS ELEMENTOS DE CP DA ABC**

Neste anexo, encontram-se as tabelas afectuadas com base nos dados obtidos dos inquéritos.

Estas tabelas reflectem as médias de cada elemento de cada tipo de CP, conforme os números das perguntas que correspondem a cada elemento quer para a abordagem de empregador quer para a abordagem dos empregados.

ABORDAGEM DE ABC

Curto Prazo										
Escala\N° de Perguntas	0		3		13		22		Média	Média%
1	20	32.79%	7	11.48%	33	54.10%	30	49.18%	22.50	36.89%
2	5	8.20%	11	18.03%	9	14.75%	18	29.51%	10.75	17.62%
3	20	32.79%	30	49.18%	3	4.92%	12	19.67%	16.25	26.64%
4	10	16.39%	10	16.39%	11	18.03%	1	1.64%	8.00	13.11%
5	6	9.84%	3	4.92%	5	8.20%	0	0.00%	3.50	5.74%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Funções Limitadas										
Escala\N° de Perguntas	3		10		17		24		Média	Média%
1	7	11.48%	9	14.75%	10	16.39%	13	21.31%	9.75	15.98%
2	8	13.11%	10	16.39%	12	19.67%	12	19.67%	10.50	17.21%
3	29	47.54%	17	27.87%	31	50.82%	29	47.54%	26.50	43.44%
4	14	22.95%	19	31.15%	8	13.11%	6	9.84%	11.75	19.26%
5	3	4.92%	6	9.84%	0	0.00%	1	1.64%	2.50	4.10%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Desempenho Dinâmico										
Escala\N° de Perguntas	4		10		13		25		Média	Média%
1	0	0.00%	3	4.92%	0	0.00%	1	1.64%	1.00	1.64%
2	10	16.39%	7	11.48%	10	16.39%	6	9.84%	8.25	13.52%
3	22	36.07%	22	36.07%	25	40.98%	34	55.74%	25.75	42.21%
4	24	39.34%	26	42.62%	25	40.98%	20	32.79%	23.75	38.93%
5	5	8.20%	3	4.92%	1	1.64%	0	0.00%	2.25	3.69%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Desenvolvimento Interno										
Escala\N° de Perguntas	3		12		19		26		Média	Média%
1	3	4.92%	3	4.92%	1	1.64%	5	8.20%	3.00	4.92%
2	16	26.23%	15	24.59%	10	16.39%	16	26.23%	14.25	23.36%
3	13	21.31%	20	32.79%	28	45.90%	22	36.07%	20.75	34.02%
4	26	42.62%	22	36.07%	21	34.43%	16	26.23%	21.25	34.84%
5	3	4.92%	1	1.64%	1	1.64%	2	3.28%	1.75	2.87%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Desenvolvimento Externo										
Escala\N° de Perguntas	6		13		20		27		Média	Média%
1	2	3.28%	2	3.28%	12	19.67%	12	19.67%	7.00	11.48%
2	13	21.31%	7	11.48%	14	22.95%	23	37.70%	14.25	23.36%
3	22	36.07%	25	40.98%	20	32.79%	17	27.87%	21.00	34.43%
4	22	36.07%	26	42.62%	13	21.31%	5	8.20%	16.50	27.05%
5	2	3.28%	1	1.64%	2	3.28%	4	6.56%	2.25	3.69%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Lealdade										
Escala\N° de Perguntas	3		9		16		23		Média	Média%
1	3	4.92%	3	4.92%	7	11.48%	7	11.48%	5.00	8.20%
2	11	18.03%	16	26.23%	13	21.31%	10	16.39%	12.50	20.49%
3	31	50.82%	28	45.90%	36	59.02%	36	59.02%	32.75	53.69%
4	15	24.59%	10	16.39%	5	8.20%	5	8.20%	8.75	14.34%
5	1	1.64%	4	6.56%	0	0.00%	3	4.92%	2.00	3.28%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Estabilidade										
Escala\N° de Perguntas	7		14		21		28		Média	Média%
1	2	3.28%	6	9.84%	2	3.28%	5	8.20%	3.75	6.15%
2	5	8.20%	16	26.23%	4	6.56%	12	19.67%	9.25	15.16%
3	29	47.54%	20	32.79%	28	45.90%	27	44.26%	26.00	42.62%
4	21	34.43%	17	27.87%	23	37.70%	16	26.23%	19.25	31.56%
5	4	6.56%	2	3.28%	4	6.56%	1	1.64%	2.75	4.51%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

**ABORDAGEM DE EMPREGADOS**

Curto Prazo										
Escala\N° de Perguntas	0		3		15		22		Média	Média%
1	27	44.26%	14	22.95%	32	52.46%	14	22.95%	21.75	35.66%
2	18	29.51%	19	31.15%	14	22.95%	16	26.23%	16.75	27.46%
3	10	16.39%	25	40.98%	9	14.75%	27	44.26%	17.75	29.10%
4	5	8.20%	3	4.92%	6	9.84%	4	6.56%	4.50	7.38%
5	1	1.64%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.25	0.41%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Funções Limitadas										
Escala\N° de Perguntas	3		10		17		24		Média	Média%
1	27	44.26%	36	59.02%	14	22.95%	30	49.18%	26.75	43.85%
2	21	34.43%	11	18.03%	17	27.87%	16	26.23%	16.25	26.64%
3	8	13.11%	10	16.39%	20	32.79%	10	16.39%	12.00	19.67%
4	2	3.28%	3	4.92%	9	14.75%	5	8.20%	4.75	7.79%
5	3	4.92%	1	1.64%	1	1.64%	0	0.00%	1.25	2.05%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Desempenho Dinâmico										
Escala\N° de Perguntas	4		11		18		25		Média	Média%
1	0	0.00%	0	0.00%	1	1.64%	1	1.64%	0.50	0.82%
2	1	1.64%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.25	0.41%
3	15	24.59%	14	22.95%	15	24.59%	13	21.31%	14.25	23.36%
4	42	68.85%	42	68.85%	40	65.57%	35	57.38%	39.75	65.16%
5	3	4.92%	5	8.20%	5	8.20%	12	19.67%	6.25	10.25%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Desenvolvimento Interno										
Escala\N° de Perguntas	5		12		19		26		Média	Média%
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	3.28%	0.50	0.82%
2	3	4.92%	1	1.64%	0	0.00%	2	3.28%	1.50	2.46%
3	10	16.39%	6	9.84%	9	14.75%	12	19.67%	9.25	15.16%
4	38	62.30%	39	63.93%	33	54.10%	38	62.30%	37.00	60.66%
5	10	16.39%	15	24.59%	19	31.15%	7	11.48%	12.75	20.90%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Desenvolvimento Externo										
Escala\N° de Perguntas	6		13		20		27		Média	Média%
1	4	6.56%	3	4.92%	3	4.92%	9	14.75%	4.75	7.79%
2	9	14.75%	2	3.28%	5	8.20%	8	13.11%	6.00	9.84%
3	21	34.43%	14	22.95%	25	40.98%	20	32.79%	20.00	32.79%
4	25	40.98%	31	50.82%	24	39.34%	18	29.51%	24.50	40.16%
5	2	3.28%	11	18.03%	4	6.56%	6	9.84%	5.75	9.43%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Lealdade										
Escala\N° de Perguntas	2		9		16		23		Média	Média%
1	0	0.00%	2	3.28%	0	0.00%	5	8.20%	1.75	2.87%
2	0	0.00%	3	4.92%	2	3.28%	3	4.92%	2.00	3.28%
3	15	24.59%	24	39.34%	6	9.84%	22	36.07%	16.75	27.46%
4	27	44.26%	28	45.90%	39	63.93%	29	47.54%	30.75	50.41%
5	19	31.15%	4	6.56%	14	22.95%	2	3.28%	9.75	15.98%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

Estabilidade										
Escala\N° de Perguntas	7		14		21		28		Média	Média%
1	2	3.28%	2	3.28%	0	0.00%	14	22.95%	4.50	7.38%
2	8	13.11%	7	11.48%	1	1.64%	18	29.51%	8.50	13.93%
3	22	36.07%	26	42.62%	23	37.70%	25	40.98%	24.00	39.34%
4	21	34.43%	21	34.43%	31	50.82%	4	6.56%	19.25	31.56%
5	8	13.11%	5	8.20%	6	9.84%	0	0.00%	4.75	7.79%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61.00	100.00%

## ABORDAGEM ABC

		<b>Desconfiança</b>							
Escala\ N° de Pergunt	1		4		7		10		Média
1	14	22.95%	21	34.43%	12	19.67%	11	18.03%	23.77%
2	12	19.67%	14	22.95%	14	22.95%	13	21.31%	21.72%
3	22	36.07%	15	24.59%	21	34.43%	22	36.07%	32.79%
4	9	14.75%	9	14.75%	9	14.75%	13	21.31%	16.39%
5	4	6.56%	2	3.28%	5	8.20%	2	3.28%	5.33%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	100.00%

		<b>Incerteza</b>							
Escala\ N° de Pergunt	2		5		8		10		Média
1	7	11.48%	13	21.31%	12	19.67%	10	16.39%	17.21%
2	7	11.48%	6	9.84%	12	19.67%	13	21.31%	15.57%
3	27	44.26%	34	55.74%	27	44.26%	29	47.54%	47.95%
4	17	27.87%	8	13.11%	9	14.75%	8	13.11%	17.21%
5	3	4.92%	0	0.00%	1	1.64%	1	1.64%	2.05%
<b>Total</b>	61	100.00%	15	24.59%	61	100.00%	61	100.00%	81.15%

		<b>Erosão</b>							
Escala\ N° de Pergunt	3		6		9		12		Média
1	7	11.48%	17	27.87%	10	16.39%	11	18.03%	18.44%
2	12	19.67%	14	22.95%	13	21.31%	14	22.95%	21.72%
3	26	42.62%	17	27.87%	13	21.31%	14	22.95%	28.69%
4	9	14.75%	10	16.39%	15	24.59%	17	27.87%	20.90%
5	7	11.48%	3	4.92%	10	16.39%	5	8.20%	10.25%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	61	100.00%	100.00%

## COMETIMENTO E RESPONSABILIDADES ABC

<b>Cometimento ABC</b>					
Escala\ N° de Pergunt	A		C		Média
1	2	3.28%	3	4.92%	4.10%
2	7	11.48%	7	11.48%	11.48%
3	14	22.95%	16	26.23%	24.59%
4	26	42.62%	25	40.98%	41.80%
5	12	19.67%	10	16.39%	18.03%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	100.00%

<b>Cometimento Empregados</b>					
Escala\ N° de Pergunt	B		D		Média
1	0	0.00%	1	1.64%	0.82%
2	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
3	1	1.64%	3	4.92%	3.28%
4	44	72.13%	44	72.13%	72.13%
5	16	26.23%	13	21.31%	23.77%
<b>Total</b>	61	100.00%	61	100.00%	100.00%

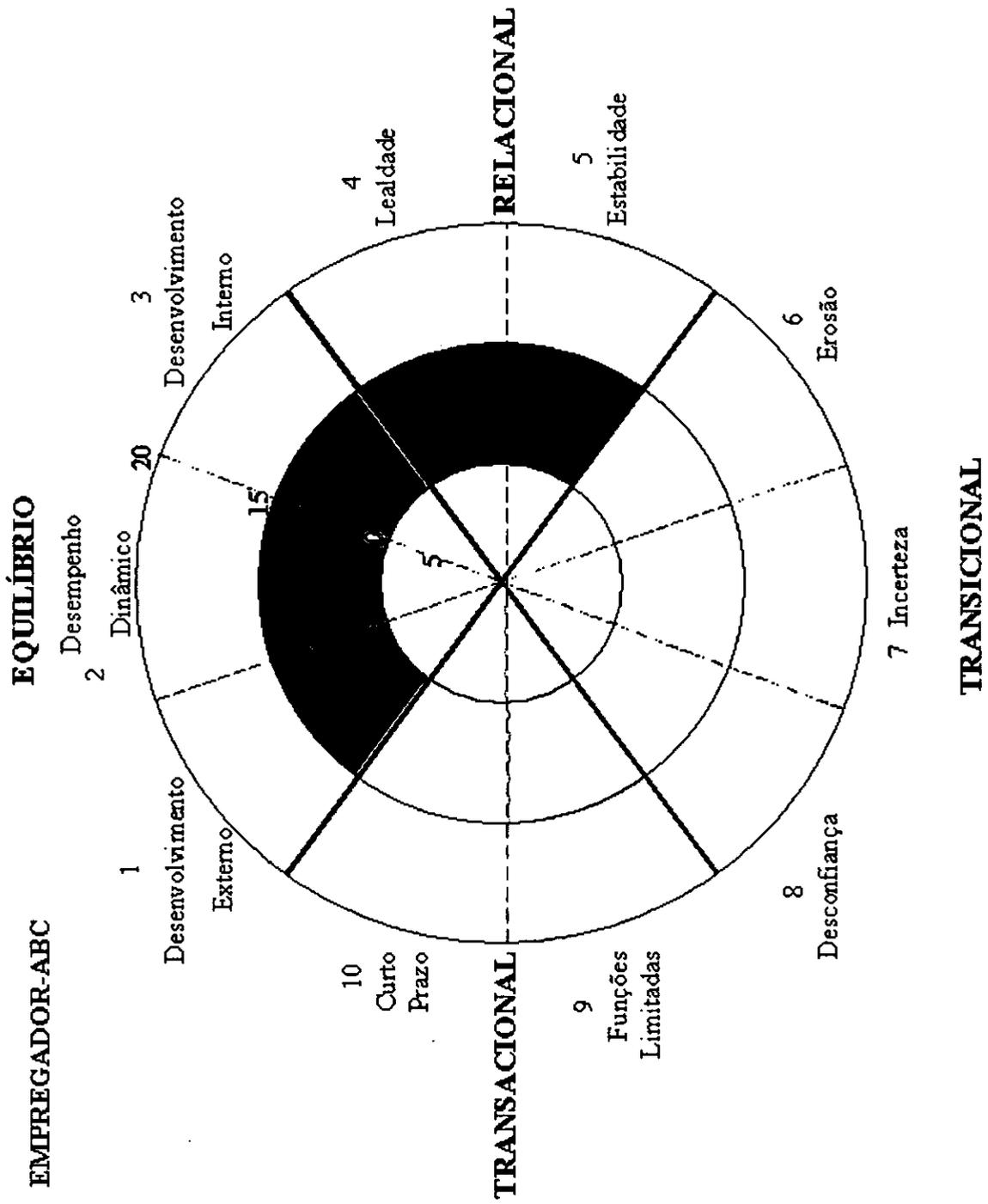
<b>Satisfação</b>		
Escala\ N° de Pergunt	E	
1	2	3.28%
2	7	11.48%
3	26	42.62%
4	21	34.43%
5	5	8.20%
<b>Total</b>	61	100.00%

## **ANEXO XVII - DIAGRAMAS DOS TIPO DE CP NA ABC**

Este anexo apresenta as médias obtidas para cada elemento correspondente a cada tipo de CP e os respectivos diagramas.

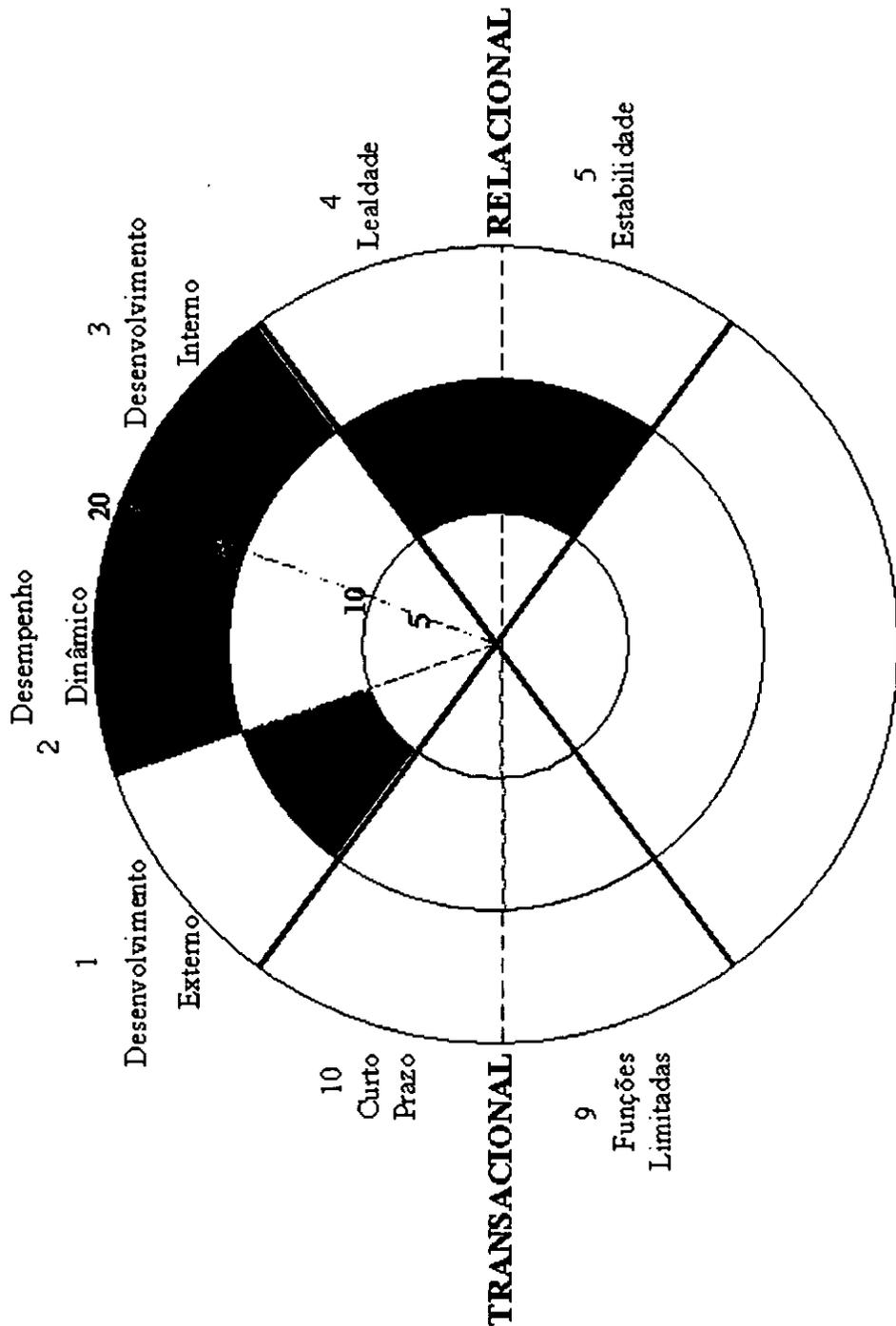
CURSO	SERVICIO PRIMARIO				SERVICIO SECUNDARIO				SERVICIO TERCERARIO				SERVICIO CUARTO				SERVICIO QUINTO			
	Curso	Profesores	Alumnos	Grupos	Curso	Profesores	Alumnos	Grupos	Curso	Profesores	Alumnos	Grupos	Curso	Profesores	Alumnos	Grupos	Curso	Profesores	Alumnos	Grupos
1	12	14	10	13	15	16	7	16	14	11	12	10	8	7	7	3	1	4	1	1
2	13	11	11	12	11	17	8	18	20	19	11	13	13	14	7	8	3	2	4	5
3	9	8	11	9	12	17	13	18	20	15	15	13	14	14	8	9	3	1	5	3
4	12	12	15	13	15	17	10	15	16	16	12	8	7	13	7	7	3	1	4	1
5	4	13	7	16	16	15	7	16	16	12	10	4	4	4	8	8	4	1	3	4
6	9	8	7	8	8	11	16	12	13	13	13	12	5	11	11	5	3	2	2	3
7	6	12	10	12	13	13	14	13	14	9	11	7	6	4	10	9	4	1	3	3
8	4	12	10	11	8	13	5	11	16	12	9	12	13	14	6	7	3	1	2	5
9	11	11	9	13	10	12	15	14	13	14	12	14	13	14	6	8	2	2	4	4
10	10	8	12	14	17	12	15	18	20	18	16	8	7	16	5	8	3	4	5	3
11	11	8	13	10	11	8	18	11	17	16	8	13	9	11	12	6	3	3	3	1
12	11	4	15	10	7	5	14	10	15	15	12	7	20	17	20	2	10	1	5	5
13	4	13	8	16	16	12	13	6	15	16	12	15	10	9	9	8	4	3	3	1
14	11	12	14	13	13	13	10	15	16	15	16	14	12	11	10	8	3	3	3	1
15	10	10	8	15	17	13	12	10	13	14	15	12	14	11	9	8	4	1	4	1
16	10	16	12	17	16	17	17	5	18	18	18	12	5	4	7	10	9	4	4	5
17	8	15	14	13	10	10	15	8	11	14	11	11	11	10	12	10	9	5	1	3
18	9	12	14	13	11	13	13	8	16	11	17	12	11	11	12	7	8	3	4	3
19	10	11	13	12	13	8	13	5	17	18	12	18	9	12	13	7	9	4	4	3
20	13	9	12	12	12	10	11	12	16	17	13	10	14	19	6	8	2	4	5	3
21	8	6	6	15	15	14	9	4	14	7	16	19	5	10	11	7	8	2	4	3
22	16	9	11	11	19	10	16	9	15	14	16	12	9	16	18	4	8	3	1	1
23	9	18	12	13	15	17	16	9	12	11	16	17	10	15	19	3	8	2	1	1
24	12	11	14	12	8	14	11	5	13	14	15	11	10	14	13	10	10	3	1	1
25	13	11	15	16	16	12	12	12	13	14	15	12	14	12	13	8	8	4	1	1
26	5	8	14	10	8	11	12	4	13	8	15	16	13	15	14	5	8	3	1	1
27	7	13	11	15	15	16	18	7	18	10	19	20	17	15	14	7	10	3	4	3
28	9	12	12	14	16	13	14	8	13	10	16	13	16	10	12	9	8	4	4	3
29	4	10	11	16	16	18	13	11	14	7	16	16	15	6	10	6	7	3	1	1
30	11	8	16	12	14	9	12	10	16	7	13	16	14	13	16	6	10	2	1	4
31	11	9	14	9	8	7	10	11	14	11	12	14	8	12	14	8	10	3	2	4
32	11	8	13	15	10	11	17	7	15	15	9	5	12	8	8	4	4	3	4	3
33	10	11	17	9	6	9	15	13	14	13	15	9	15	17	4	8	2	4	4	4
34	9	9	17	10	10	8	11	12	13	14	15	8	17	14	15	5	8	2	4	5
35	5	14	8	13	13	11	15	14	11	15	10	11	12	6	10	8	4	1	1	1
36	13	12	13	11	9	10	11	10	11	12	11	8	16	16	6	4	8	3	5	4
37	10	13	13	13	13	11	17	10	17	17	12	11	12	14	8	10	4	1	5	4
38	10	15	12	16	16	13	14	8	16	11	16	16	13	10	10	12	11	8	4	1
39	16	8	15	9	8	12	8	10	14	13	16	17	17	15	17	10	4	8	3	3
40	8	7	12	7	6	12	9	8	12	12	13	13	11	15	17	8	8	1	1	3
41	11	12	9	8	8	7	11	10	16	9	16	16	15	13	9	8	3	2	4	3
42	9	12	10	16	16	14	14	4	19	9	17	12	18	7	10	9	5	4	2	1
43	11	13	13	15	15	14	13	12	15	12	16	16	15	10	10	8	8	4	4	4
44	8	10	12	14	14	15	12	8	14	8	15	8	12	4	12	12	8	3	3	1
45	12	12	12	11	9	12	16	8	16	10	16	16	12	14	9	13	5	8	3	2
46	6	17	6	16	17	11	16	7	17	8	18	17	16	10	7	6	8	9	5	1
47	9	11	15	14	12	11	13	6	16	9	15	12	14	7	6	12	8	4	2	1
48	9	9	12	11	12	10	10	7	12	9	15	17	14	11	8	11	8	3	1	5
49	13	14	12	14	12	13	15	7	18	9	19	20	14	13	9	7	10	5	2	4
50	10	11	13	13	11	10	11	11	16	9	15	16	14	11	14	17	6	8	3	4
51	2	12	8	12	12	8	13	9	13	9	14	18	16	15	6	7	14	5	3	4
52	6	9	13	14	10	11	4	17	8	17	18	6	17	7	12	8	9	3	5	3
53	7	14	11	17	16	11	15	13	19	8	17	18	15	12	4	4	10	4	1	4
54	11	14	13	11	11	14	7	16	15	16	12	14	9	13	11	6	8	4	3	4
55	10	14	15	16	15	11	15	7	17	15	16	14	14	11	11	7	8	4	3	4
56	8	12	12	12	11	11	15	10	13	9	16	16	12	13	7	9	9	4	4	3
57	6	14	10	13	13	16	4	9	6	15	16	8	10	5	4	4	8	5	3	1
58	13	9	12	11	6	7	14	5	16	13	20	17	18	12	14	11	7	9	3	1
59	5	12	11	14	15	12	12	7	15	9	17	17	12	4	7	7	8	4	1	4
60	8	15	11	12	10	8	15	6	16	8	13	6	13	12	11	6	10	4	1	5
61	7	18	10	14	15	13	15	10	19	8	17	18	16	13	12	11	9	4	1	4

Suma	569	693	721	780	750	703	764	511	610	948	972	814	777	628	662	690	437	510	203	127	221	202	156	74
Media	9.33	11.36	11.82	12.79	12.30	11.53	12.52	8.38	14.93	18.00	15.54	13.34	12.74	18.31	10.85	11.31	7.16	8.36	3.33	2.08	3.62	3.31	2.56	1.21



EMPREGADOS - ABC

EQUILÍBRIO



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

**ERRATA**

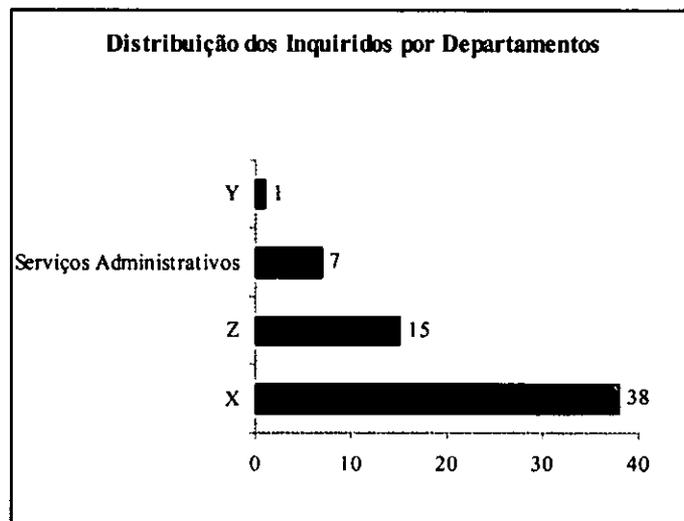
1. Página 3, no índice de figuras, na figura 4, onde está "*Distribuição de Trabalhadores por Intervalo de Anos de Serviços*", deve ser "*Distribuição de Trabalhadores por Intervalo de Anos de Serviço*".
2. Página 5, no terceiro parágrafo, na última linha, onde está "...*contexto do (CP)*...", deve ser "...*contexto do CP*...".
3. Página 7, no terceiro parágrafo, na segunda linha, onde está "...*é o Contacto Psicológico (CP). É neste contexto e no âmbito constantes...*", deve ser "...*é o CP. É neste contexto e no âmbito de constantes...*".
4. Página 9, no terceiro parágrafo, na segunda linha, onde está "...*e delineando dos perfis...*", deve ser "...*e delineando os perfis...*".
5. Página 11, no segundo parágrafo, na primeira linha, onde está "...*objectivo que obter...*", deve ser "...*objectivo de obter...*".
6. Página 13, no último parágrafo, na segunda linha, onde está "...*ara além...*", deve ser "...*para além...*".
7. Página 16, no primeiro parágrafo, na segunda linha, onde está "*asministrativos*", deve ser "*administrativos*".
8. Página 16, no quarto parágrafo, na primeira linha, onde está "...*aglomeraram-se os RH dos Serviços Administrativos e os da Administração pela natureza semelhante...*", deve ser "...*aglomeraram-se os RH dos Serviços Administrativos e os da Administração pela natureza semelhante...*".

9. Página 17, a figura 2, referente à distribuição de trabalhadores de ABC por sexo, deve ser a seguinte:



10. Página 18, a legenda da figura 4 deve ser "Distribuição de Trabalhadores de ABC por Intervalo de Anos de Serviço".
11. Página 18, no único parágrafo na segunda linha, onde está "...2% *mestrados* (6% *dos trabalhadores não apresentam dados relacionados com formação*). A...", deve ser "...2% *mestrados*. A...".
12. Página 22, no terceiro parágrafo, na última linha, onde está "...*contractos*...", deve ser "...*contratos*...".
13. Página 22, no sétimo parágrafo, na primeira linha, onde está "*Trabalho Externo:...*", deve ser "*Desenvolvimento Externo:...*".
14. Página 23, no quarto parágrafo, na segunda linha, onde está "...*a empresa limitada o...*", deve ser "...*a empresa limita o ...*".
15. Página 23, no sexto parágrafo, onde está "...*estabelecidos no contracto*...", deve ser "...*estabelecidos no contrato*...".

16. Página 25, no último parágrafo, onde está “...*lista de Mullins (1999)*...”, deve ser “... lista de Mullin (1999)...”.
17. Página 2, no último parágrafo, na última linha, onde está “*requere...*”, deve ser “requer...”.
18. Página 27, no sétimo parágrafo, na segunda linha, onde está “...*sacrificios pessoas...*”, deve ser “...sacrificios pessoais...”.
19. Página 29, no primeiro parágrafo, na sexta linha, onde está “...*variável bi-polar, com elevado grau de escolha num polo e sem escolha noutro...situam-se em polos opostos...*”, deve ser “...variável bipolar, com elevado grau de escolha num pólo e sem escolha noutro...situam-se em pólos opostos...”.
20. Página 30, no primeiro parágrafo, na penúltima linha, onde está “*explicitidade: quando mais...*”, deve ser “explicitidade: quanto mais...”.
21. Página 35, no terceiro parágrafo, na primeira linha, onde está “...*mudarem sua...*”, deve ser “mudarem suas...”.
22. Página 36, no sétimo parágrafo, na segunda linha, onde está “...*deixam de vigorar; empregado...*”, deve ser “...deixam de vigorar, empregados...”.
23. Página 40, no segundo parágrafo, na última linha, onde está “...*própria empresa ABC.*”, deve ser “...própria da empresa ABC.”.
24. Página 43, a figura 16 referente à distribuição dos trabalhadores inquiridos de ABC por departamentos, deve ser a seguinte:



25. Página 46, no primeiro parágrafo, na última linha, onde está “...comparar nos gráfico que...”, deve ser “...comparar nos gráficos que...”.
26. Página 47, no terceiro parágrafo, na quinta linha, onde está “...projectos de curto prazos...”, deve ser “...projectos de curto prazo...”.
27. Página 52, no primeiro parágrafo, na última linha, onde está “...comparar nos gráfico que...”, deve ser “...comparar nos gráficos que...”.
28. Página 57, no terceiro parágrafo, na última linha, onde está “...comparar nos gráfico que...”, deve ser “...comparar nos gráficos que...”.
29. Página 59, no terceiro parágrafo, na última linha, onde está “penetração o mercado...”, deve ser “penetração no mercado...”.
30. Página 61, no segundo parágrafo, na penúltima linha, onde está “...comparar nos gráfico que...”, deve ser “...comparar nos gráficos que...”.
31. Página 61, no último parágrafo, na última linha, onde está “...não existem plano grande planos para...”, deve ser “...não existem grandes planos para...”.

32. Página 62, no segundo parágrafo, na quinta linha, onde está “... *resultado provem...*”, deve ser “...*resultado provém...*”.
33. Página 62, no terceiro parágrafo, na primeira linha, onde está “...*69% dos afirma...*”, deve ser “...*69% afirma...*”.
34. Página 62, no terceiro parágrafo, na penúltima linha, onde está “...*das suas metodologia,...*”, deve ser “...*das suas metodologias,...*”.
35. Página 62, no quarto parágrafo, na primeira linha, onde está “...*ABC têm procurados...*”, deve ser “...*ABC têm procurado...*”.
36. Página 63, no quarto parágrafo, na terceira linha, onde está “...*restantes departamento...*”, deve ser “...*restantes departamentos...*”.
37. Página 65, no segundo parágrafo, na primeira linha, onde está “...*restantes departamento...*”, deve ser “...*restantes departamentos...*”.