



O Contributo do Empenhamiento Organizacional na Performance Organizacional

Mestrado em Controlo de Gestão

Célia Maria Resende Lázaro Picote

Leiria, março de 2023



O Contributo do Empenhamo Organizacional na Performance Organizacional

Mestrado em Controlo de Gestão

Célia Maria Resende Lázaro Picote

Trabalho de Projeto realizado sob a orientação da Professora Doutora Andrea Sousa e do Professor Doutor Jaime Guerra

Leiria, março de 2023

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de projeto é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em controlo de gestão, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

O presente trabalho apenas foi possível graças à colaboração de várias pessoas e instituições, às quais presto os meus sinceros agradecimentos:

- Em primeiro lugar agradeço à administração da empresa Alferpac, SA por ter permitido a realização deste projeto, com especial destaque para o Eng. Luís Ventura por toda a disponibilidade, receptividade e simpatia;

- Aos orientadores deste projeto, à Prof. Dra. Andrea Sousa e ao Prof. Dr. Jaime Guerra, pela sua orientação, total apoio, disponibilidade, pelas opiniões e críticas, total colaboração no solucionar de dúvidas que surgiram ao longo da realização deste trabalho e finalmente por todas as palavras de estímulo que me foram dirigidas;

- Agradeço também aos meus professores do 1º ano por todo o saber que me transmitiram;

- À minha diretora Dra. Zita Agostinho, que esteve sempre disponível para me ajudar em tudo o que precisei ao longo deste caminho e por todas as palavras de incentivo;

- À minha colega e amiga Ana Margarida Escola, “a minha filha mais velha”, “companheira desta luta”, que embora tenha idade para ser minha filha, acompanhou me desde o início do mestrado, pela troca de ideias, juventude e camaradagem, mas sobretudo pelas conversas amigáveis de apoio e incentivo diário;

- Aos meus amigos, pelo incentivo, pela amizade, pelos bons convívios e alegria e por nunca terem permitido que o desalento se instalasse na minha vida e em especial neste trabalho;

A lista de agradecimentos nunca poderia estar completa se não referisse as pessoas que no dia-a-dia tornaram a realização deste trabalho possível, reunindo esforços para colmatar as minhas ausências e indisponibilidades:

O meu especial obrigado à minha família, com particular destaque para o meu marido por todo o amor, apoio, compreensão, e particularmente por acreditar em mim e nas minhas capacidades;

- Um enorme obrigada às minhas filhas Ana Rita e Sara, a quem retirei muita atenção, paciência e acompanhamento, agradeço a preocupação manifestada, questionando-me: “mãe, está a correr bem?” ou “mãe, ainda falta muito?”;

Para vós, meus amores, um grande beijinho da mãe e o meu eterno obrigado, é a vocês que dedico este trabalho.

Agradeço a DEUS pelo dom da vida e por permitir que esteja rodeada por todas estas pessoas neste momento tão importante. Obrigada por colocá-las tão aprimoradamente na minha vida, sem elas não teria conseguido alcançar este objetivo.

A todos os meus sinceros agradecimentos

“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido; não na vitória propriamente dita.” (Mahatma Gandhi)

“Só sabemos com exactidão quando sabemos pouco; à medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida.” (Johann Goethe)

Resumo

O empenhamento dos colaboradores pode ser considerado fator estratégico e decisivo nas organizações para alcançarem o sucesso, assim como o desempenho organizacional é a chave para a vantagem competitiva, pelo que é necessário investir em estratégias que estimulem o potencial dos colaboradores e os incentivem a responder aos desafios do dia-a-dia.

Este projeto organizacional, teve como objetivo identificar o empenhamento da organização e analisar a performance organizacional perante o setor económico e a concorrência selecionada, que permitem aferir a robustez da Alferpac Sa, uma empresa portuguesa que se dedica à prestação de serviços na área de serviços energéticos.

Para identificar o empenhamento utilizou-se o questionário de Meyer e Allen (1991), e a análise à performance organizacional da organização, foi realizada com base em rácios económico-financeiros (autonomia financeira, rentabilidade dos capitais próprios, liquidez geral e rendibilidade das vendas) e indicadores não financeiros (*turnover* e o absentismo). Procedeu-se à comparação da autonomia financeira, rentabilidade dos capitais próprios e liquidez geral com o setor empresarial e também da rendibilidade das vendas com três concorrentes selecionados, dos anos 2019 a 2021.

Os resultados encontrados demonstram que o empenhamento afetivo tem maior expressão na organização e que a empresa apresenta uma performance financeira satisfatória e genericamente superior aos concorrentes selecionados e à média do setor.

De acordo com os resultados foram sugeridas propostas de melhoria quer no âmbito do empenhamento organizacional, quer no âmbito da performance organizacional, nomeadamente, a elaboração e implementação do *Balanced Scorecard*, ou envolver os colaboradores na criação de *storytelling*.

Palavras chave: Empenhamento organizacional; Performance organizacional;

Abstract

Employee engagement can be considered a strategic and decisive factor in organizations to achieve success, as well as organizational performance is the key to competitive advantage, so it is necessary to invest in strategies that stimulate the potential of employees and encourage them to respond to day-to-day challenges.

This organizational project aimed to identify the organization's commitment and analyze the organizational performance in relation to the economic sector and the selected competition, which allow to assess the robustness of Alferpac, Sa, a Portuguese company dedicated to providing services in the area of energy.

The Meyer and Allen (1991) questionnaire was used to identify the commitment, and the analysis of the organizational performance of the organization was carried out based on economic and financial ratios (financial autonomy, return on equity, general liquidity, and profitability of sales) and non-financial indicators (*turnover* and absenteeism). The financial autonomy, return on equity and general liquidity indicators were compared with the business sector and also the profitability of sales was compared to three selected competitors for the years 2019 to 2021.

The results show that affective commitment has greater expression in the organization and that the organization has a satisfactory and generally superior financial performance to selected competitors and the industry average.

According to the results, improvement proposals were suggested both in terms of organizational commitment and organizational performance, namely, the development and implementation of the *Balanced Scorecard*, or involving employees in the creation of *storytelling*.

Keywords: organizational commitment; organizational performance

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de figuras	ix
Lista de tabelas	x
Lista de siglas e acrónimos.....	xi
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Empenhamento organizacional	3
2.1.1. Antecedentes de empenhamento organizacional	6
2.1.2. Consequentes de empenhamento organizacional	7
2.2. Performance organizacional.....	8
2.2.1. Medidas de performance organizacional	9
2.3. Empenhamento organizacional e performance organizacional	15
3. Metodologia.....	17
3.1. Tipo de estudo	17
3.2. Recolha de dados	18
3.3. Procedimentos.....	18
3.4. Escala do empenhamento organizacional	19
3.5. Performance organizacional.....	22
4. Estudo Aplicado.....	23

4.1. Apresentação da empresa estudada.....	23
4.1.1. Estratégia da Empresa	23
4.1.2. Serviços	24
4.1.3. Investigação e Desenvolvimento, Projetos e Financiamento	24
4.1.4. Clientes e Parceiros de Negócios.....	25
4.1.5. Qualidade, Ambiente e Segurança.....	25
4.1.6. Organograma	26
4.1.7. Investimento empresarial.....	27
4.2. Enquadramento setorial	27
4.3. Indicadores para análise da Performance Organizacional.....	30
4.3.1. Rácios económico-financeiros.....	31
4.3.2. Indicadores não financeiros	33
5. Apresentação e análise dos resultados	35
5.1. Caracterização dos colaboradores	35
5.2. Análise comparativa dos anos 2019-2021 de Alferpac com o setor.....	37
5.3. Análise comparativa dos anos 2019-2021 de Alferpac com a concorrência selecionada.....	39
5.4. Análise indicadores não financeiros.....	42
5.5. Análise Descritiva do Empenhamento Organizacional.....	44
6. Discussão dos Resultados	49
7. Propostas de melhoria no âmbito do EO e PO	51
7.1. Propostas de melhoria no âmbito do empenhamento organizacional	51
7.2. Propostas de melhoria no âmbito da performance organizacional	57
8. Conclusão	59
9. Limitações do estudo e futuras linhas de investigação.....	61
Referências Bibliográficas	63

Anexos.....	70
--------------------	-----------

Lista de figuras

Figura 1 - Pirâmide DuPont.....	10
Figura 2 - Matriz de medição de desempenho.....	11
Figura 3 - O sistema SMART.....	12
Figura 4 - O Balanced Scorecard.....	14
Figura 5 - Organograma da empresa	26
Figura 6 - N° de empresas e volume de negócios por idade do setor	27
Figura 7 – Indicadores gerais do setor do ano 2020 e ano anterior (€).....	28
Figura 8 – Evolução dos indicadores de equilíbrio financeiro do setor (%).....	29
Figura 9 – Evolução da liquidez do setor em (%).....	29
Figura 10 – Evolução do prazo médio de pagamentos do setor (n° de dias) do setor.....	30
Figura 11 - Antiguidade (%) dos colaboradores.....	36

Lista de tabelas

Tabela 1 - Escala do Empenhamento Organizacional Afetivo	20
Tabela 2 - Escala do Empenhamento Organizacional Normativo	21
Tabela 3 - Escala do Empenhamento Organizacional Calculativo	22
Tabela 4- Distribuição dos colaboradores e da amostra por departamento	37
Tabela 5 – Análise de rácios financeiros Alferpac e setor - 2019 e 2020.....	37
Tabela 6 - Rácios financeiros da Alferpac e concorrência selecionada – ano 2019	39
Tabela 7- Rácios financeiro da Alferpac e concorrência selecionada– ano 2020.....	40
Tabela 8 - Rácios financeiro da Alferpac e concorrência selecionada – ano 2021	41
Tabela 9 – Evolução do turnover da empresa em estudo de 2019 a 2021	43
Tabela 10 - Evolução do absentismo da empresa em estudo de 2019 a 2021	43
Tabela 11 - Motivo de ausência de 2019 a 2021 (totais e %)	44
Tabela 12 - Alpha de Cronbach para as dimensões do Comportamento Organizacional	45
Tabela 13 – Estatística descritiva da escala do empenhamento organizacional afetivo	45
Tabela 14 – Estatística descritiva das questões sobre empenhamento organizacional ativo	46
Tabela 15 – Estatística descritiva da escala de empenhamento organizacional calculativo	47
Tabela 16 – Tipo de empenhamento na organização.....	49

Lista de siglas e acrónimos

- AF- Autonomia Financeira
- BSC - *Balanced Scorecard*
- CO - Compromisso Organizacional
- DO - Desempenho Organizacional
- EO - Empenhamento Organizacional
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- LG - Liquidez Geral
- PME - Pequenas e Médias Empresas
- PO - Performance Organizacional
- PP - Pontos percentuais
- RLV - Rendibilidade líquida das vendas
- RCP - Rendibilidade dos capitais próprios

“As organizações têm reconhecido que o potencial humano é cada vez mais, uma fonte de vantagem competitiva.” (Pfeffer, 1994)

1. Introdução

Segundo Kaplan e Norton, (1997) o desempenho empresarial deveria ser mensurado a partir da integração das perspetivas financeiras e não financeiras (clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento), procurando uma conexão com os objetivos e a estratégia empresarial.

Para a organização que anseia ter uma posição destaque na sociedade altamente tecnológica, inovadora, competitiva e mutável, é inexorável a preocupação com o nível de comprometimento dos seus colaboradores (Silva et al., 2017).

O empenhamento dos trabalhadores pode ser considerado fator estratégico e decisivo nas organizações. Segundo Rego (2003), “o comprometimento organizacional é habitualmente considerado como um fator-chave da competitividade e do desempenho organizacional”(p.25).

O projeto apresentado insere-se no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e pretende identificar o tipo de empenhamento que predomina na empresa em estudo e, quantificar a sua performance organizacional face ao setor económico e à concorrência selecionada.

Foram também elaboradas várias propostas de melhoria no âmbito do empenhamento organizacional e da performance organizacional.

Este trabalho está dividido em nove capítulos, iniciando-se pela introdução.

No segundo capítulo, procurou-se estudar o conceito, os antecedentes e consequentes do empenhamento organizacional, assim como o conceito e as medidas de performance organizacionais. Este capítulo expõe a relevância dos estudos que relacionam ambos conceitos.

De seguida, no terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que caracterizaram o percurso da investigação.

No capítulo quatro, fez-se uma apresentação da organização em estudo e elaborou-se a análise setorial. São também apresentados os indicadores económico-financeiros (autonomia

financeira, rentabilidade dos capitais próprios, liquidez geral e rentabilidade líquida das vendas) e não financeiros (absentismo e o *turnover*) selecionados para posterior análise.

No quinto capítulo, são divulgados os resultados do estudo do questionário baseado na escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), assim como os resultados da análise efetuada à performance organizacional da empresa comparativamente ao setor empresarial e à concorrência selecionada, dos anos 2019 a 2021.

No capítulo seis, são interpretados os resultados e decorrente da sua análise, no capítulo seguinte, são enumeradas algumas propostas que poderão potenciar o empenhamento e a performance organizacional.

O capítulo oito apresenta a conclusão e no último capítulo, expõe-se as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Antes de terminar, nas páginas que se seguem à bibliografia, encontram-se os anexos.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Empenhamento organizacional

O empenhamento (“*Commitment*”)¹ organizacional (EO) é uma das variáveis que mais dedicação tem recebido da parte dos investigadores em psicologia organizacional (Meyer & Allen, 1991; Steers, 1977; Cohen, 2000; Swales, 2000; Rashid et al., 2003), pois existe evidência empírica que colaboradores empenhados estão mais dispostos a contribuir para o sucesso da organização (Passos , A., Madureira, C., & Esteves, 2013; Rego & Souto, 2004). Os gestores têm demonstrado interesse no tema, pois ambicionam que colaboradores mais empenhados, contribuam para obter vantagem competitiva.

Em 1979, Mowday et al., referiram que não existia consenso, por parte dos cientistas sociais, na definição do conceito de EO o que originou interesse na temática.

Em 2001, o estudo elaborado por Meyer e Herscovitch, permitiu verificar que se manteve a falta de consenso em relação ao conceito de empenhamento, mas de um modo geral todas as definições consideram que empenhamento é uma força estabilizadora ou obrigatória, e que orienta o comportamento do indivíduo.

O empenhamento organizacional foi definido como:

uma força relativa da identificação de um indivíduo com uma determinada organização e pode geralmente ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) a vontade de exercer esforços consideráveis em prol da organização; e (3) um forte desejo de permanecer na organização (Porter et al., 1973, p.3; Mowday et al.,1979, p.226).

¹ O termo inglês “commitment” tem tido várias traduções para português, sendo as mais frequentes, de Empenhamento e Comprometimento (termo proposto no GNOMO: Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2016: 821.

De acordo com Wiener, (1982), “o empenhamento é como um processo normativo que explica o comportamento de trabalho e que impulsiona o indivíduo a agir de acordo com os interesses e objetivos organizacionais” (p.418).

Na mesma linha Swailes, (2000), define EO como a internalização, ou seja, a aceitação de um conjunto de normas e valores, de objetivos acordados, em simultâneo com comportamentos em prol da realização de objetivos e outros resultados positivos que beneficiem a organização.

De acordo com Rego (2003) as organizações precisam de colaboradores pró ativos, que estejam dispostas a “irem mais além” do que aquilo que está formalmente prescrito, necessitam de pessoas espontâneas, capazes de fornecer resposta a problemas inesperados e de pessoas que se identificam com a organização. O mesmo autor refere “a vontade dos indivíduos de contribuírem para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização” (2003, p.27).

Da mesma forma:

o empenhamento organizacional é a união do laço psicológico do indivíduo com a organização e implica a combinação de três variáveis: a) Cumprimento ou envolvimento instrumental para recompensas específicas e extrínsecas; b) Identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e (c) internalização ou envolvimento baseados na congruência entre valores individuais e organizacionais (O’Reilly e Chatman,1986, p.493).

Considerando esta abordagem os autores Allen e Meyer, (1996); Meyer e Allen, (1991) definem o empenhamento organizacional “como um vínculo psicológico entre o funcionário e sua organização que torna menos provável que o funcionário deixe a organização voluntariamente”(p.252). Na mesma linha Klein et al., (2012), definem EO como ” um vínculo psicológico volitivo que reflete dedicação e responsabilidade por um objetivo” (p.131).

De acordo com a perspectiva de Allen e Meyer, (1990); Meyer e Allen, (1991), a ligação psicológica entre os colaboradores e as suas organizações pode assumir três formas bastante distintas. Compromisso afetivo refere-se à identificação com envolvimento emocional à organização, os colaboradores com forte empenho afetivo permanecem na organização

porque o querem fazer. O compromisso de continuidade refere-se ao compromisso com base no reconhecimento pelo colaborador dos custos associados à saída da organização. Os colaboradores com forte empenho de continuidade, permanecem na organização porque têm de o fazer e por último o compromisso normativo refere-se ao compromisso baseado num sentido de obrigação para com a organização. Os trabalhadores com forte empenho normativo permanecem na organização porque acham que deveriam fazê-lo. Como se pode ver, os três componentes do compromisso têm implicações simples para ficar (ou sair) da organização, mas além disso, são conceptualmente bastante diferentes (Allen & Meyer, 1996).

Na opinião de Rego, (2003) “é mais provável que os indivíduos exerçam elevados esforços de desempenho quando **desejam** pertencer à organização, do que quando se **sentem obrigados** ou com **necessidades** de nela se inserirem” (p. 27).

O empenhamento organizacional foi definido inicialmente como constructo unidimensional, de acordo com Becker et al., (1960) um indivíduo permanece vinculado a uma organização devido aos custos associados à sua saída. O empenhamento dos trabalhadores resulta da quantidade de investimentos (*side bets*) que estes realizam na empresa e que sentem que serão difíceis de recuperar caso a abandone. Este conceito equipara-se ao empenhamento de continuidade de (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991).

Segundo Wiener (1982) o empenhamento do indivíduo está de acordo com o conceito de empenhamento normativo de Allen e Meyer, (1990); Meyer e Allen, (1991), ou seja o indivíduo permanece na organização porque acha que tem esse dever, essa obrigação.

Em 2012, Klein et al., criaram uma escala unidimensional , aplicável a todas as metas do local de trabalho, pois acreditam que o compromisso deve ser reformulado como um tipo específico de vínculo, para permanecer num construto único e relevante de modo a entender e gerenciar o comportamento organizacional. O alvo do comprometimento é a entidade para a qual o vínculo é direccionado o que, neste estudo, foi o objetivo dos gestores (Klein et al., 2012).

Para Mowday et al.,(1982) existem dois tipos de compromisso, o atitudinal e o comportamental. O comprometimento atitudinal refere-se a sentimentos positivos manifestados pelo indivíduo em prol dos objetivos e interesses da organização e o

compromisso comportamental resulta de uma situação comportamental específica indicada pelo indivíduo em função de uma entidade própria.

2.1.1. Antecedentes de empenhamento organizacional

Nas últimas décadas têm surgido inúmeras variáveis de antecedentes que tentam explicar as diferenças no empenhamento: características de trabalho, características do colaborador, características da organização, práticas de socialização, características relativas às experiências de trabalho, percepção de justiça, percepção de apoio organizacional, clima organizacional, práticas de recursos humanos, fatores culturais, entre outras (Passos et al., 2013).

Citado em Park et al., (2014), no ano 1990, Mathieu e Zajac elaboraram uma meta análise e identificaram quarenta e oito variáveis, que podem ser consideradas como influenciadoras do empenhamento organizacional e agruparam-nas em quatro categorias: variáveis sociodemográficas, características do trabalho, características da organização e o tipo de relacionamento com as chefias.

Para Allen e Meyer (1990) e Meyer et al., (1993) podem distinguir-se antecedentes para os três componentes do empenhamento, os quais podem agrupar-se em quatro categorias: as características pessoais, as características da função, as experiências de trabalho e as características estruturais da organização (tipo de liderança, percepção de justiça organizacional, políticas organizacionais, participação na tomada de decisão), reforçando que a categoria das experiências de trabalho têm uma preponderância maior.

A relação entre o *turnover*, eficiência e a performance organizacional foi investigado por Kacmar et al.,(2006), sendo o *turnover* considerado um antecedente do empenhamento organizacional e não um consequente. O estudo analisou o impacto do *turnover* na média das vendas mensais e no lucro operacional de 262 restaurantes e os autores concluíram que o *turnover* tem um impacto negativo em relação à eficiência e à performance organizacional.

2.1.2. Conseqüentes de empenhamento organizacional

O EO tem conseqüências ao nível da organização. Em geral, os níveis elevados de empenhamento dos colaboradores estão relacionados com conseqüências positivas para a organização e para o colaborador (Passos, A., Madureira, C., & Esteves, 2013), porém esta relação não é unânime entre as investigações pois Steers, (1977) no estudo que realizou não encontrou correlação entre empenhamento e o desempenho no trabalho. Ele estudou como conseqüentes de empenhamento a intenção de *turnover*, a assiduidade e o desempenho no trabalho e verificou que o empenhamento está fortemente relacionado com a intenção e desejo de permanecer na organização e moderadamente relacionado com a assiduidade e o *turnover*.

A intenção de *turnover* organizacional é a variável mais estudada ao longo das décadas e tem sido amplamente relacionada com o Empenhamento Organizacional. De acordo com Cohen, (2000), por vezes os colaboradores começam a ter comportamentos de abandono da organização, sendo as atitudes de abandono esporádico (absentismo) precedidas pelas atitudes de declínio (*turnover*), o que conseqüentemente origina uma retirada definitiva.

A intenção de *turnover*, o absentismo e o desempenho no trabalho foram avaliados por Mayer e Schoorman, (1992, 1998). O estudo demonstrou forte correlação de *turnover* com o empenhamento de continuidade assim como uma forte correlação do desempenho no trabalho com o empenhamento normativo, evidenciando resultados contraditórios ao estudo elaborado por Steers (1977). Não houve correlação significativa entre o empenhamento organizacional e o absentismo.

Em 1997, Jaros estudou a relação entre empenhamento organizacional (empenhamento afetivo, de continuidade e normativo) e a intensão de *turnover*, e o estudo revelou que as três componentes do empenhamento têm diferentes efeitos na intenção. O empenhamento afetivo mostrou uma correlação negativa mais forte com a intenção de *turnover* do que o empenhamento normativo ou de continuidade.

Há evidências de que níveis mais elevados de empenhamento organizacional entre os trabalhadores e a organização podem gerar, níveis mais baixos de *turnover*, Meyer et al., (2002) e taxas de absentismo mais baixas (Somers, 1995).

Em suma, os estudos tendem a comprovar que colaboradores empenhados são uma mais-valia para a organização, ou seja, ajudam a criar vantagem competitiva. Partindo deste pressuposto foram várias as investigações efetuadas para definir um conceito assim como os antecedentes e consequentes. Apesar das investigações ainda não existe um consenso em relação ao conceito, pois ao ser multidimensional origina divergências entre os investigadores.

No que diz respeito aos antecedentes também não existe consenso pois, para Kacmar et al., (2006) o *turnover* é um antecedente do empenhamento e para Cohen (2000) e Mayer e Schoorman, (1992, 1998) é um consequente.

De acordo com os estudos mencionados, confirma-se a existência de padrões de associação distintos entre as três dimensões de empenhamento – afetivo, instrumental e normativo – e os resultados organizacionais, tais como o *turnover* e o absentismo.

2.2. Performance organizacional

A Performance Organizacional (PO), ou Desempenho Organizacional (DO) tem sido uma das questões mais importante para as organizações, sejam elas lucrativas ou não lucrativas (Abu-Jarad et al., 2010). De acordo com Richard et al., (2009) uma das variáveis dependentes que suscita maior interesse por parte dos investigadores de qualquer área de gestão é a PO, pois a concorrência no mercado assim como os, inputs e o capital tornam a PO essencial para a sobrevivência e sucesso do negócio moderno.

Definir a performance nas organizações tem originado diversos problemas, devido ao facto de o conceito ser muito vasto, e apresentar uma visão holística do mesmo parece ser impossível, ou seja, o termo tem tantos aspetos ou divisões diferentes que olhar para um único aspeto do mesmo pode não refletir o todo (Shafiu et al., 2019). Para Tolici, (2021) a performance organizacional é definido na literatura como um conceito complexo, que reúne diversos elementos para promover o desempenho de uma organização moderna. Performance é definida por Lebas e Euske (2002) citado em (Neely, 2004) como a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões para a criação de uma empresa de maior valor no futuro.

Para Kaplan e Norton (1992) performance organizacional é um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros capazes de avaliar o grau das metas e objetivos organizacionais alcançados. Segundo George (2017) citado em Okonkwo et al., (2022) desempenho organizacional é como um processo de garantia de que os recursos das empresas são adequadamente utilizados em prol dos seus objetivos e da mesma forma, Abdel-Maksoud et al., (2008), definem desempenho organizacional como uma das medidas mais imperativas na avaliação das organizações atividades e seu ambiente.

Sendo um conceito multidimensional, o desempenho organizacional procura medir o sucesso das empresas em alcançar os objetivos propostos, para diferentes *stakeholders* e ao longo de um período de tempo (Richard et al., 2009). Segundo estes investigadores “a performance organizacional engloba três áreas específicas:

- a) desempenho financeiro (lucros, rentabilidade dos ativos, retorno dos investimentos, etc.);
- b) desempenho do mercado dos produtos (vendas, parte de mercado, etc.) e
- (c) rentabilidade dos acionistas (rentabilidade total dos acionistas, valor acrescentado económico, etc.)”; e envolve atividades para estabelecer metas organizacionais, monitorar o progresso em direção às metas e fazer ajustes para atingir esses objetivos de forma mais eficaz e eficiente.

2.2.1. Medidas de performance organizacional

As medidas de performance organizacional são usadas pelas organizações há muitos anos. Neste estudo fazemos menção aos métodos da pirâmide DuPont, ao da matriz de medição de desempenho, ao sistema SMART e ao *Balanced Scorecard*.

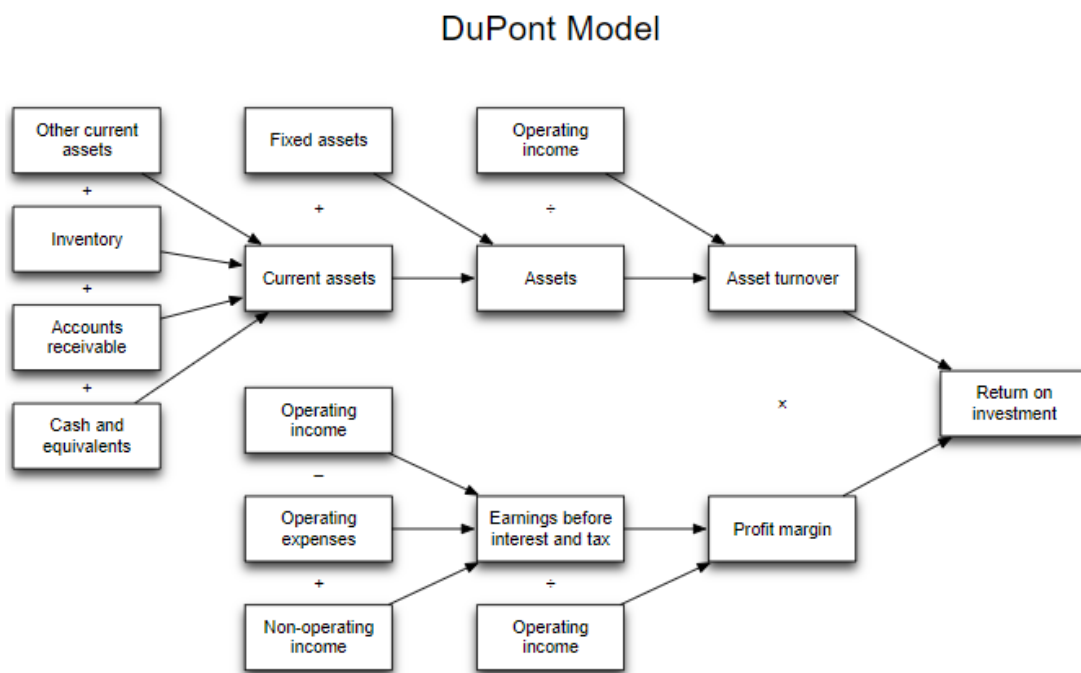
Tem sido muito importante para os gestores saber quais fatores influenciam o desempenho de uma organização para que eles tomem as medidas apropriadas para iniciá-los (Abu-Jarad et al., 2010).

Há muitos anos que as organizações utilizam quadros para definir as medidas que devem utilizar para avaliar o seu desempenho. Desde o início do século XX, a DuPont utilizou uma

pirâmide de rácios financeiros, que ligava uma vasta gama de rácios financeiros ao retorno do investimento (Figura 1).

Figura 1

Pirâmide DuPont



Nota. Pirâmide DuPont. In “Modeling the efficiency of using digital technologies of energy and resource saving technologies at petrochemical enterprises” by Shinkevich, A. I, 2020, *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(5), 1–6. <https://doi.org/10.32479/ijeep.9837>

A pirâmide dos rácios financeiros tinha uma estrutura hierárquica explícita, ligando medidas a diferentes níveis organizacionais (Neely, 2004).

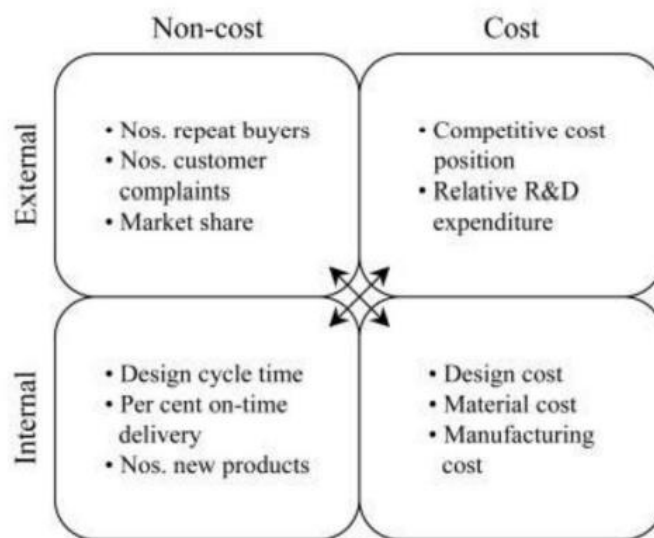
Este modelo foi criticado pois segundo Bruns, (1998) citado em Neely, (2004) o seu foco de custos proporciona uma visão histórica, dando pouca indicação do desempenho futuro e encorajando o curto prazo. A revolução subsequente na medição do desempenho levou as

organizações a implementar medidas não financeiras que reflitam adequadamente os seus objetivos, bem como medidas financeiras que indicam o resultado.

O primeiro sistema de medição de desempenho que recebeu aceitação como uma estrutura equilibrada e integrada para medir o desempenho do negócio foi a matriz de medição de desempenho, conforme Figura 2, de Keegan et al., 1989 citado em (Khan & Shah, 2011).

Figura 2

Matriz de medição de desempenho



Nota. Matriz de medição de desempenho (Keegan et al.,1989). In *Understanding performance measurement through the literature*, by Khan, K., & Shah, A. (2011), *African Journal of Business Management*,5(35). <https://doi.org/10.5897/ajbmx11.020>

Este sistema categoriza as medidas de desempenho em quatro dimensões diferentes: custo, não custo, interno e externo. A estrutura do framework revela a necessidade de um sistema equilibrado, enquanto a sua simplicidade reflete a sua capacidade de acomodar qualquer medida de desempenho (Neely et al., 2005). No entanto, não estabelece uma ligação entre as diferentes dimensões de desempenho (Neely et al., 2000).

O SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique), proposto por Lynch e Cross em 1991 citado em Khan e Shah, (2011) é uma pirâmide de desempenho de quatro níveis que liga a estratégia corporativa com as operações através da hierarquia, traduzindo objetivos de cima e medidas de baixo (Figura 3).

Figura 3

O sistema SMART



Nota. O sistema SMART proposto por Lynch e Cross (1991). In *Understanding performance measurement through the literature*, by Khan, K., & Shah, A. (2011), *African Journal of BusinessManagement*,5(35). <https://doi.org/10.5897/ajbmx11.020>

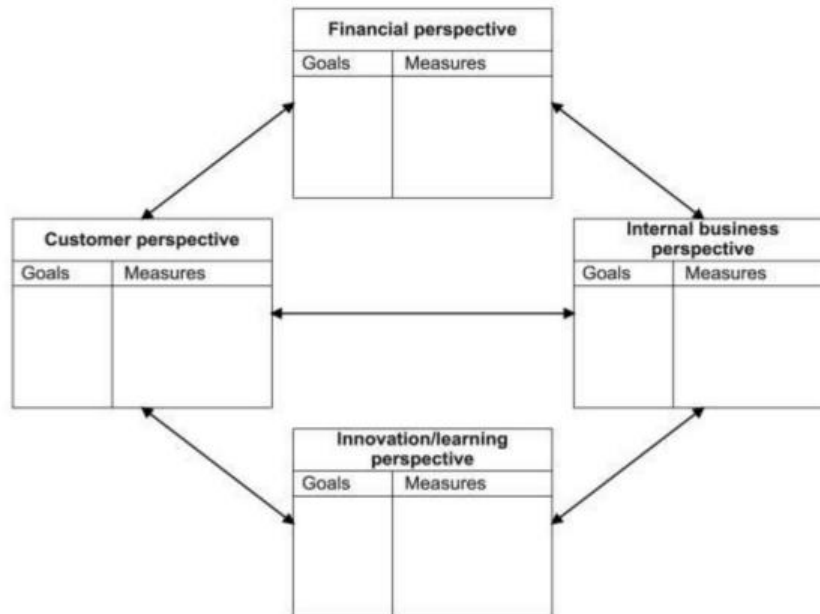
Os níveis representam:

- i) No topo da pirâmide encontra-se a estratégia da empresa que se traduz nos objetivos das unidades de negócios;
- ii) No segundo nível, os objetivos de nível de negócios que podem ser definidos em termos de metas de desempenho financeiro de curto prazo e de posição de mercado e metas de crescimento de longo prazo;
- iii) No terceiro nível, as metas da unidade de negócios estão ligadas às operações do dia-a-dia do negócio em termos de satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade, e;
- iv) No nível mais baixo, são utilizados os critérios operacionais do departamento e do centro de trabalho (qualidade, entrega, tempo de processo e custo); que ajudam a empresa a implementar com sucesso sua estratégia.

Com o objetivo de desenvolver um sistema de medição do desempenho organizacional, Kaplan e Norton no ano 1992, desenvolveram o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), (Ziviani et al., 2019). O BSC, é o sistema de medição de desempenho mais popular (Khan & Shah, 2011). Este modelo está representado na Figura 4.

Figura 4

O Balanced Scorecard



Nota. O balanced scorecard de Kaplan e Norton, (1992) In *Understanding performance measurement through the literature*, by Khan, K., & Shah, A. (2011), *African Journal of BusinessManagement*,5(35). <https://doi.org/10.5897/ajbmx11.020>

O BSC propõe traduzir a estratégia organizacional em objetivos, ações e medidas, organizadas a partir de quatro perspetivas:

(i) financeira, que se refere aos resultados económico financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o património;

(ii) clientes, direciona os esforços da organização para angariação de novos e manutenção de segmento de clientes. A partir de indicadores como satisfação do cliente, índice de reclamações, entre outros;

(iii) processos internos, que dizem respeito ao aperfeiçoamento dos processos críticos para o sucesso da organização, a partir de indicadores relacionados com a produtividade e a qualidade dos produtos/serviços;

(iv) aprendizagem e crescimento, que atua sobre os fatores que a organização deve considerar para gerar crescimento e melhoria na estratégia a longo prazo, utilizando indicadores como clima organizacional, competência dos funcionários e retenção de funcionários qualificados, entre outros (Brandão et al., 2012).

Embora não exista consenso em relação a uma medição de desempenho organizacional, existe um amplo consenso entre os autores e pesquisadores que a medição de desempenho é caracterizada como um sistema que se baseia em medidas de desempenho multidimensionais que são derivadas da estratégia da organização com o objetivo de implementar a estratégia, avaliar o desempenho do negócio, fornecer feedback e garantir a comunicação, ajudar na criação de ambiente de aprendizagem e melhoria contínua a organização (Khan & Shah, 2011).

2.3.Empenhamento organizacional e performance organizacional

Segundo Steyrer et al., (2008) pesquisas que ligam CO a medidas mais amplas de desempenho empresarial são escassas, mencionando conhecer apenas três estudos (quando a sua investigação) a investigação de Benkhoff, (1997) que estudou a ligação entre o comprometimento dos funcionários e o desempenho organizacional em termos de metas de vendas e lucro obtido. Ela concluiu que o comprometimento dos funcionários está significativamente relacionado com o sucesso financeiro das agências bancárias, embora os resultados variem dependendo de como o EO e o desempenho fossem medidos. Em 2003 os investigadores Wright et al., (2003) analisaram a relação entre as práticas de PO e recursos humanos (RH) dentro de unidades de negócio autónomas de uma organização e concluíram que ambas variáveis estavam significativamente relacionadas a várias medidas de desempenho, nomeadamente qualidade, retração e produtividade, assim como as despesas operacionais e lucros antes de impostos. Um estudo aprofundado das empresas na Malásia, elaborado por Rashid et al., (2003) descobriu que o tipo de cultura corporativa, e o CO

tiveram um impacto positivo no desempenho financeiro (retorno dos ativos, retorno do investimento e índice de liquidez corrente).

O estudo de Steyrer et al., (2008) baseou-se nos efeitos que a liderança tem no CO e a influência deste nas medidas de desempenho da empresa, nomeadamente a variação do volume de vendas, retorno sobre o investimento e lucros referente aos últimos quatro anos. Os resultados deste estudo evidenciaram que CO prediz significativamente o desempenho organizacional para as três medidas analisadas.

3. Metodologia

3.1. Tipo de estudo

A pesquisa científica é a aplicação prática de um conjunto de procedimentos objetivos, utilizados por um pesquisador (cientista), para o desenvolvimento de um ensaio, com a finalidade de produzir um novo conhecimento, além de integrá-lo àqueles pré-existentes (Barros, et al.,2022; Koche,1997) citados por Fontelles et al., (2009).

Neste projeto foi seguida uma metodologia mista, que congrega a metodologia quanti-qualitativa, integra a análise de dados referente a indicadores de performance organizacional, a análise de questionário do domínio do empenhamento organizacional e ainda a exploração de uma entrevista de apresentação de dado preliminares a um elemento da direção da organização estudada.

Segundo Marconi e Lakatos, (2003), a investigação científica “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista” (p. 83).

Segundo Anjos, (2006, p.4), “a base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social”, afirmando também que:

o conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. Parte da suposição de que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas, e a tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido: descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho (p.12).

Esta análise qualitativa que decorreu com o contacto com elementos da organização permitiu expor um conjunto de propostas que poderão ser implementadas na organização, porque a

metodologia adotada permitiu a partilha das dificuldades e obstáculos que condicionam a organização.

Yin (2001), define este conceito como sendo uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. O mesmo autor refere que sendo uma investigação quantitativo e qualitativo, é um estudo descritivo único e holístico (Yin, 2001).

Esta investigação quanto à finalidade é um estudo aplicado, pois o objetivo é produzir conhecimentos científicos para aplicação prática voltada para a solução de problemas concretos, específicos da vida moderna, como se pretende neste projeto.

3.2.Recolha de dados

Procedeu-se à recolha de dados em duas fases distintas. Numa primeira fase para a realização desta investigação foram recolhidos dados através do questionário, registos fornecidos pela organização, nomeadamente contabilísticos e de recursos humanos e procedeu-se à recolha de informação na *web*, nomeadamente foi consultado o portal Sabi e Banco de Portugal.

Posteriormente foram apresentados os dados e a análise efetuada até à data, a um dos diretores da organização, através de uma entrevista semiestruturada, onde foi possível recolher informação para a elaboração de propostas de melhoria.

3.3.Procedimentos

Foi enviado um *e-mail* à administração da empresa a explicar quais os objetivos do estudo, assim como solicitar autorização para o envio do questionário aos seus colaboradores para posterior preenchimento. Foi concedida autorização e assim foi enviado *e-mail* a todos os

funcionários a solicitar o preenchimento do questionário, com a descrição do propósito e do objetivo do mesmo e com o link do questionário.

<https://www.surveio.com/survey/d/W7S7E3F3T9S3C3M3T>

O questionário foi respondido de forma voluntária, anónima, não existindo qualquer sistema de recompensa, entre os dias 25 e 03/06/2022.

Do total dos questionários enviados (98), obtiveram-se (49) respostas, no entanto a amostra final é referente a 46 colaboradores, em virtude de três respostas não terem sido consideradas válidas para o estudo. As respostas válidas representam 47% do universo.

Só foi solicitado ao colaborador o preenchimento do departamento onde exerce funções, para não criar desconfiança de possível identificação de indivíduo/resposta.

Após decorrido o período estabelecido para a disponibilização do questionário, foram recolhidas as respostas e analisadas com recurso ao programa de estatística de SPSS 28.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Primeiramente procedeu-se à análise da consistência interna das escalas através da medida do alfa de Cronbach e, posteriormente, à análise descritiva.

3.4. Escala do empenhamento organizacional

O questionário utilizado para avaliar o tipo de empenhamento organizacional na empresa em estudo foi baseado no “Modelo das Três-Componentes” de Meyer e Allen (1991) e nas três escalas propostas por Meyer e Allen (1997). Este questionário que foi validado por Nascimento et al., (2008) resultou na adaptação para português das três escalas de medição do empenhamento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997). No questionário proposto por estes autores, estes utilizam o termo comprometimento, o qual foi substituído por empenhamento, termo mais usado em Portugal.

O questionário sobre o empenhamento organizacional proposto por Nascimento et al. (2008) é constituído por 19 itens distribuídos em três escalas; afetivo, normativo e calculativo.

A escala de medição usada é do Tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa discordo totalmente, (2) discordo moderadamente, (3) discordo ligeiramente, (4) não discordo nem concordo, (5) concordo ligeiramente, (6) concordo moderadamente e (7) concordo totalmente.

Foi avaliada a consistência interna, através do cálculo de alfa de Cronbach, referente ao questionário e obtivemos um coeficiente de alfa de Cronbach de 0,922, o que significa que apresenta uma consistência interna quase perfeita, Landis e Koch, (1977).

Tendo em conta que o empenhamento organizacional é um constructo multidimensional, cada uma das três componentes, afetiva, normativa e calculativa, pode ser medida através de uma escala específica: Escala de Empenhamento Afetivo, Escala de Empenhamento Normativo e Escala de Empenhamento Calculativo.

A escala do empenhamento afetivo é constituída por 6 itens dos quais três foram invertidos (I), e reporta aos sentimentos de identificação, envolvimento e vinculação afetiva que o indivíduo tem para com a organização onde trabalha. As questões que compõem a escala estão identificadas na Tabela 1:

Tabela 1

Escala do Empenhamento Organizacional Afetivo

Escala do Empenhamento Organizacional Afetivo

- Q2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (I)
- Q6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
- Q7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (I)
- Q9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
- Q11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
- Q15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa (I)

Fonte: Elaboração própria

A escala do empenhamento normativo diz respeito aos sentimentos de obrigação percebidos pelo colaborador no sentido de permanecer na organização e é constituída por 6 itens dos quais uma foi invertida (I), conforme Tabela 2:

Tabela 2

Escala do Empenhamento Organizacional Normativo

Escala do Empenhamento Organizacional Normativo

Q4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui

Q5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (I)

Q8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento

Q10. Esta empresa merece a minha lealdade

Q12. Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora

Q18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

Fonte: Elaboração própria

A escala do empenhamento calculativo, Tabela 3, refere-se aos custos associados à saída da organização e à falta de alternativas de emprego, e é constituída pelos seguintes 7 itens:

Tabela 3

Escala do Empenhamento Organizacional Calculativo

Escala do Empenhamento Organizacional Calculativo

Q1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa

Q3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer

Q13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui

Q14. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal

Q16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis

Q17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento

Q19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra

Fonte: Elaboração própria

3.5. Performance organizacional

Para elaborar a análise à performance da empresa foram analisados diversos rácios económico-financeiros e não financeiros.

Em relação aos rácios financeiros foram analisados a autonomia financeira, rentabilidade dos capitais próprios e liquidez geral, para ser comparável com o setor empresarial. A comparação com a concorrência selecionada foi efetuada tendo em conta os mesmos rácios mais a rentabilidade líquida das vendas.

Em relação aos rácios não financeiros foram analisados o índice de *turnover* e o absentismo, porém não foi possível efetuar comparação nem com o setor nem com a concorrência selecionada devido a falta de informação disponibilizada.

4. Estudo Aplicado

4.1. Apresentação da empresa estudada

A Alferpac, SA é uma empresa portuguesa que se dedica à prestação de serviços na área de serviços energéticos. Constituída em 2002, procura o rigor, dinamismo e profissionalismo de excelência contando com um vasto portefólio de obras. Tem a sua sede na região Centro de Portugal, nomeadamente em Algarão, na Benedita.

Atualmente, tem nos seus quadros cerca de 98 colaboradores. Tem vindo a crescer no mercado dispondo de uma variedade de especialidades técnicas e uma forte capacidade de prestar um serviço completo, sempre sustentado em soluções diferenciadoras e audazes.

Possui uma equipa de Engenheiros e Técnicos altamente especializados e experientes, apresenta um serviço pautado pelo rigor no cumprimento de prazos de execução e preços apelativos procurando adaptar-se às tendências de mercado.

4.1.1. Estratégia da Empresa

- **Visão Missão e Valores**

A Alferpac tem como visão “Prometemos eficiência energética nas empresas para reduzir custos e aumentar sustentabilidade ambiental”.

A empresa tem como missão “Disponibilizar as melhores soluções técnicas de eficiência energética, recorrendo à inovação tecnológica, aliada às melhores práticas, normas, legislação e responsabilidade ambiental. Trabalhar na salvaguarda dos interesses socioeconómicos dos trabalhadores, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade em geral”.

A Alferpac tem como valores: excelência, profissionalismo e dedicação, transparência e lealdade, confiança, ambição, respeito e compromisso.

4.1.2. Serviços

Sendo uma empresa especialista maioritariamente em serviços de eletricidade, os serviços prestados pela Alferpac são específicos e muito especializados, passando pela elaboração de estudos e projetos e pela execução de obras (novas ou requalificações). As áreas abrangidas vão desde instalações elétricas, a telecomunicações e informática, segurança contra incêndios, instalações mecânicas, eficiência energética e utilização de energias renováveis.

Podem prestar serviços de auditorias técnicas no âmbito da segurança em instalações elétricas, em comunicações, em eficiência energética, no Sistema de Gestão dos Consumos Intensivos de Energia (SGCIE) e no Sistema de Certificação Energética (SCE) de Edifícios, tendo à disposição Peritos Qualificados (PQ) e Técnicos de Instalação e Manutenção (TIM).

Prestam ainda serviços de Responsabilidade Técnica por Explorações (TRE) e pelo Funcionamento de Edifícios (TRF), tendo responsáveis reconhecidos pela DGEG ao nível do projeto, execução e exploração de instalações elétricas e responsáveis por instalação de infraestruturas de telecomunicações (técnicos ITED e ITUR).

Trabalham com o setor privado (residencial, de infraestruturas, indústria e terciário) e com o setor público (ao nível da iluminação pública e infraestruturas).

4.1.3. Investigação e Desenvolvimento, Projetos e Financiamento

Sendo uma temática importante para garantir o futuro da empresa, a I&D é uma área de relevo, estando a empresa aberta à criação de produtos e soluções com base em necessidades identificadas por particulares ou empresas, existentes ou novas e decorrentes da rápida transformação do mundo em que vivemos, com o objetivo final de as integrar no mercado.

A Alferpac teve muito recentemente dois projetos a decorrer que foram alvo de financiamento pelos Fundos da União Europeia, através do Portugal 2020; um dedicado à temática da qualificação das PME, enquadrado na prioridade de investimento relativa à concessão de apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços, e; outro, enquadrado no sistema de incentivos à internacionalização das PME, com vista a iniciar e desenvolver o processo de internacionalização pelos mercados de França, Espanha e Marrocos.

4.1.4. Clientes e Parceiros de Negócios

A Alferpac trabalha com clientes e parceiros de negócios de diferentes dimensões, nos setores público e privado. Considerando a oferta de produtos e serviços que disponibiliza, tem clientes pontuais, cuja interação se esgota no momento, mas mantém uma rede de parceiros de maior peso e regularidade que garantem a estabilidade e ajudam na definição da sua estratégia, tais como a EDP, COOPVAL, Águas do Ribatejo, Vodafone, Vitracress, Sotrapex, Schaeffler, etc.

4.1.5. Qualidade, Ambiente e Segurança

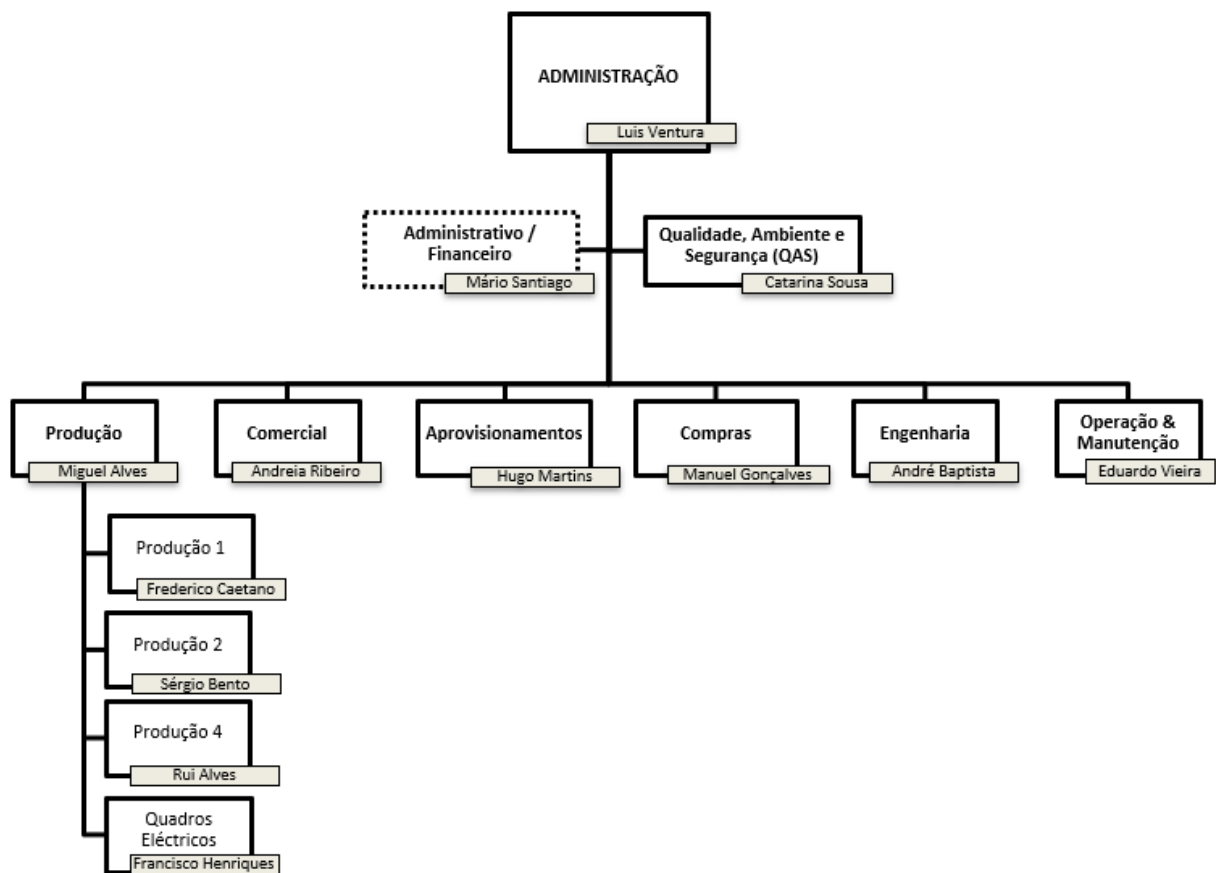
A organização aposta na qualidade dos serviços prestados, nas condições de segurança e saúde e na preservação do meio ambiente. Desta forma, conseguiu alcançar três certificados, nomeadamente o certificado n.º DAS 16690388/29/Q que certifica a conformidade da empresa segundo a norma NP EN ISO 9001, certificado n.º DAS 6752325/29/E que certifica a conformidade da empresa segundo a ISO 14001:2015 e do certificado n.º DAS 52317341/29/O que certifica a conformidade da empresa segundo a BS OHSAS 18001:2007.

4.1.6. Organograma

O organograma da empresa está representado na Figura 5.

Figura 5

Organograma da empresa



Fonte: Elaboração própria

4.1.7. Investimento empresarial

Em abril do ano 2021, a Alferpac adquiriu a empresa Fortclima, Lda com o intuito de reforçar e expandir a sua presença em novas áreas de negócio.

4.2. Enquadramento setorial

De acordo com dados do Banco de Portugal, existiam 4 691 empresas a operar em 2021 no setor da instalação elétrica (CAE 43210), sendo que apenas 11,11% seriam pequenas empresas. Em termos de vendas e serviços prestados foram movimentados 2 117,5 milhões de euros no setor, sendo que 1 990 milhões se referiam ao mercado interno. As pequenas empresas, foram responsáveis por quase 33% do volume de vendas e serviços prestados. Podemos concluir que este é um setor jovem pois mais de 50% das empresas têm até 10 anos, conforme Figura 6, porém só representam 23,73% de volume de negócios do setor.

Figura 6

Nº de empresas e volume de negócios por idade do setor



Fonte: Banco de Portugal

As empresas com mais de 20 anos representam 15,43% do número de empresas, mas contribuíram com 49,78% em relação ao volume de negócio para o setor.

A mesma fonte refere que, em termos de distribuição por localização da sede, estas empresas situam-se essencialmente nas áreas metropolitanas de Lisboa (28%) e Porto (16,5%), sendo que a região de Leiria contém 3,3%. A distribuição geográfica do volume de vendas acompanha de forma semelhante a localização da sede nas regiões referidas, embora a região de Lisboa lidere representando (36,1%).

O setor apresentou em 2021 um ativo de 2 028,2 milhões de euros, sendo o capital próprio de 735,9 milhões de euros e o passivo de 1 292,3 milhões de euros. Em relação ao ano anterior, 2020, verificamos que todos os indicadores variaram positivamente tendo o ativo aumentando 106 milhões de euros, o capital próprio 53 milhões e 52 milhões o passivo. O resultado líquido do período foi de 90,4 milhões de euros, superior ao do período anterior em cerca de 7 milhões de euros (Figura 7).

Figura 7

Indicadores gerais do setor do ano 2021 e ano anterior (€)

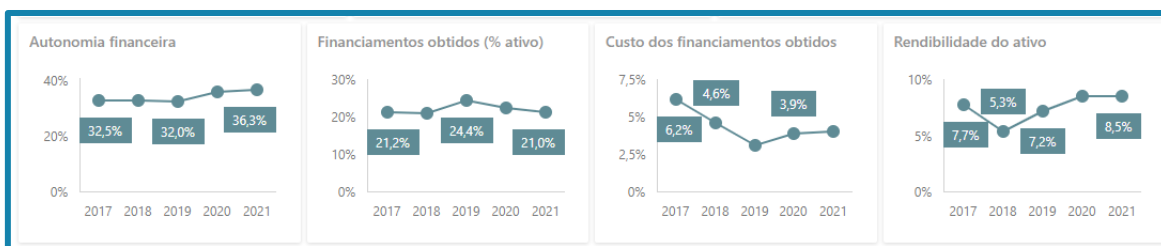
Ativo	Capital próprio	Passivo	Resultado líquido
2 028,2M € ▲	735,9M € ▲	1 292,3M € ▲	90,4M € ▲
1 922,8M €	682,5M €	1 240,4M €	83,4M €

Fonte: Banco de Portugal

No que se refere à autonomia financeira do setor, este é um indicador que tem vindo consistente e lentamente a crescer, tendo sido de 36,3% em 2021. Os financiamentos obtidos em percentagem do ativo têm seguido a lógica inversa, sendo de 21% no ano em análise, conforme Figura 8.

Figura 8

Evolução dos indicadores de equilíbrio financeiro do setor (%)



Fonte: Banco de Portugal

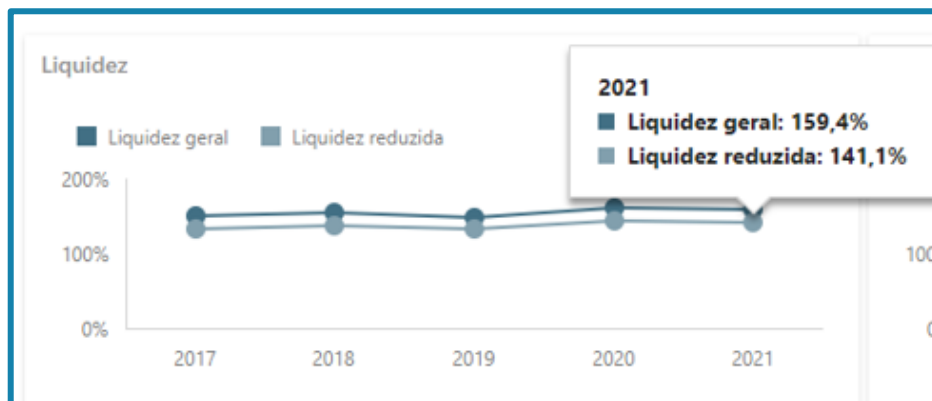
O custo dos financiamentos obtidos aumentou ligeiramente fixando-se no ano 2021 em 4%. A maior fatia de financiamentos obtidos refere-se a empréstimos bancários (81,9%) logo seguida dos empréstimos do grupo (13,7%), tendo os outros empréstimos um peso de 4,2%.

A rentabilidade do ativo desde 2018 que mantém uma tendência de crescimento constante, apresentando em 2021 um valor médio de setor de 8,5%,

No que se refere à liquidez do setor, a liquidez geral foi em 2021 de 159,4% e a liquidez reduzida de 141,1% (Figura 9).

Figura 9

Evolução da liquidez do setor em (%)



Fonte: Banco de Portugal

O prazo médio de pagamentos tem vindo gradualmente a decrescer, sempre acompanhado pelo prazo médio de recebimentos, sendo o primeiro de 94 dias em 2021, e o último de 85 dias (Figura 10).

Figura 10

Evolução do prazo médio de pagamentos do setor (nº de dias) do setor



Fonte: Banco de Portugal

4.3. Indicadores para análise da Performance Organizacional

Conforme mencionado no ponto 1.2, a performance organizacional deve analisar indicadores financeiros e não financeiros de modo a proporcionar uma visão integrada da performance dos indivíduos e da organização.

Na impossibilidade de realizar uma análise à performance organizacional no seu todo, isto é, analisar as múltiplas perspetivas de performance; perspetiva de negócio, de mercado, dos processos e das pessoas, irá ser realizado uma análise à performance financeira. Os rácios que se consideram pertinentes para este estudo são os seguintes:

4.3.1. Rácios económico-financeiros

1) Rendibilidade líquida das vendas

A Rendibilidade líquida das vendas é um rácio económico pois aprecia a rendibilidade da empresa através de relações entre elementos da Demonstração dos Resultados. Este rácio avalia o retorno em termos de resultado líquido do volume de negócios realizado. Assim, quanto maior o valor do indicador, maior a propensão para o negócio gerar resultados. Este rácio pode ser interpretado como ganho obtido em termos de líquidos, por cada unidade monetária vendida (Fernandes et al., 2019).

$$\text{Rendibilidade líquida das vendas (RLV)} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Volume de negócios}} \times 100$$

2) Rendibilidade dos capitais próprios

A Rendibilidade dos capitais próprio, também conhecido como “return on equity”, é considerado como um dos indicadores financeiros mais importantes para a gestão. Este representa o equivalente à taxa de remuneração obtida pelos capitais próprios em virtude de terem sido aplicados na empresa. Serve para medir a eficácia com que as empresas utilizam os capitais pertencentes aos respetivos sócios ou acionistas. Assim, os sócios ou acionistas podem ser levados a comparar essa taxa de remuneração com a taxa de juro que lhes poderia ser oferecida se optassem por aplicar os seus fundos em outros ativos com risco semelhante (Caldeira, 2012).

$$\text{Rendibilidade dos capitais próprios (RCP)} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Capitais Próprios}} \times 100$$

3) Liquidez Geral

A liquidez geral avalia em que medida as obrigações de curto prazo estão cobertas por ativos que se esperam vir a ser convertidos em meios financeiros líquidos a curto prazo. Quando o rácio de liquidez geral é inferior a 1, as obrigações de curto prazo (passivos correntes), não se encontram totalmente cobertas pelos ativos de maior liquidez (fonte Banco de Portugal).

Assim sendo, este rácio aprecia o equilíbrio entre recursos e obrigações de curto prazo, avaliando a aptidão da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo (Fernandes et al,2019).

$$\text{Liquidez Geral (LG)} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

4) Autonomia Financeira

A autonomia financeira é um rácio financeiro, pois aprecia o equilíbrio das massas patrimoniais do Balanço, relacionando grandezas desta demonstração financeira. A autonomia financeira de uma empresa traduz-se na capacidade dessa empresa em financiar o ativo através dos seus capitais próprios, sem ter de recorrer a capital alheio. É um indicador particularmente valorizado pelos analistas de crédito, apoiando a análise do risco sobre a estrutura financeira da empresa (Fernandes et al, 2019).

Este rácio revela a parcela dos ativos que é financiada por capital próprio, sendo calculado através da equação:

$$\text{Autonomia Financeira (AF)} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo Total}}$$

4.3.2. Indicadores não financeiros

Além de indicadores financeiros, como uma avaliação do desempenho da empresa em qualquer setor, outras medidas de eficácia específicas do setor também podem refletir o sucesso da organização (Abu-Jarad et al., 2010).

Os indicadores não financeiros disponíveis para análise e que se considerou importante para o estudo são o *turnover* e o absentismo.

1) *Turnover*

A rotatividade (*turnover*) dos empregados pode ser um indicador importante do sucesso organizacional, pois, as empresas que são capazes de reduzir a rotatividade voluntária de funcionários podem reduzir custos e aumentar a lucratividade (Abu-Jarad et al., 2010).

O *turnover*, também conhecido como rotatividade de pessoal, é o movimento de entrada e saída de funcionários de uma empresa, demonstrado por meio de um índice de rotatividade.

$$\text{Turnover} = \frac{\frac{\text{Funcionários contratados} + \text{Funcionários demitidos}}{2}}{\text{Total dos funcionários (período anterior)}} \times 100$$

2) Absentismo

O absentismo é a expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos colaboradores no seu posto de trabalho, ou seja, o absentismo é tempo trabalhável que, na prática, não foi utilizado. São excluídos dos dias trabalháveis as férias, os feriados e os dias de descanso semanal. O absentismo pode ainda ser classificado de curtíssima duração (até 3 dias), de curta duração (até 30 dias) e de longa duração (mais de 30 dias) (Caldeira, 2012).

$$\text{Taxa de absentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}} \times 100$$

5. Apresentação e análise dos resultados

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário sobre o Empenhamento Organizacional, assim como o resultado da análise à performance organizacional.

5.1. Caracterização dos colaboradores

A empresa em estudo tem 98 colaboradores na sua maioria do sexo masculino (88%), prevalecendo significativamente sobre o sexo feminino (12%), e com idades compreendidas entre os 19 e os 70 anos. A média de idades do sexo feminino é 37 anos e do sexo masculino é 38 anos.

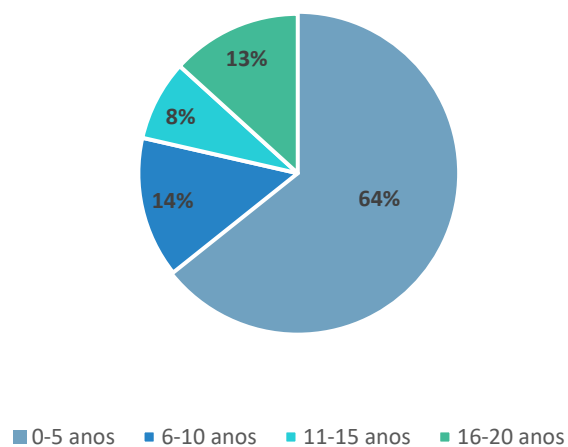
Relativamente às habilitações académicas, verifica-se 62% dos colaboradores tem curso técnico profissional e ensino secundário, 27% tem formação superior e 11% tem o ensino básico.

É possível verificar (Figura 11) que a antiguidade predominante é até 5 anos e representa 64% dos colaboradores, 14% entre 6 e 10 anos, 13% trabalha na empresa entre 16 e 20 anos e 8% entre 11 e 15 anos.

Figura 11

Antiguidade (%) dos colaboradores

Antiguidade dos colaboradores (%)



Fonte: Elaboração própria

A Tabela 4, demonstra a caracterização dos colaboradores por departamento na organização, assim como a distribuição da amostra por departamento

Tabela 4*Distribuição dos colaboradores e da amostra por departamento*

Departamento	Nº de colaboradores	Nº respostas ao inquérito	% de respostas por departamento
Administração	1	0	0%
Qualidade, Ambiente e Segurança	4	3	75%
Comercial	3	3	100%
Engenharia	16	9	56%
Quadros elétricos	12	3	25%
O&M	2	0	0%
Aprovisionamento	10	2	20%
Produção	50	26	52%
Total	98	46	

Fonte: Elaboração própria

5.2. Análise comparativa dos anos 2019-2021 de Alferpac com o setor

Através dos dados disponibilizados pelo Banco de Portugal, (2022), é possível comparar os resultados da performance financeira da empresa em estudo com as empresas do setor, de 2019 a 2021, conforme Tabela 5.

Tabela 5*Análise de rácios financeiros Alferpac e setor - 2019 e 2021*

Rácios Financeiros	2019		2020		2021	
	Alferpac	Setor	Alferpac	Setor	Alferpac	Setor
Autonomia Financeira	34,34%	32,00%	43,98%	35,50%	32,33%	36,30%
Rendibilidade dos capitais próprios	26,04%	10,70%	28,02%	12,20%	18,41%	12,30%
Liquidez geral	1,40	1,48	1,37	1,60	1,24	1,59

Fonte: Elaboração própria

Em relação à autonomia financeira a empresa em estudo e o setor apresentam valores aceitáveis, pois não descurando a especificidade própria de cada empresa, na maioria das vezes, considera-se aceitável o valor deste rácio não ser inferior a 33%. Podemos verificar que a autonomia financeira do setor cresceu gradualmente ao longo dos três anos e em relação à empresa em estudo este rácio cresceu significativamente de 2019 para 2020, diminuindo substancialmente em 2021, fixando-se em 32,33%.

No que diz respeito à rendibilidade dos capitais próprios, verificamos que nos três anos em análise a organização apresentou resultados superiores ao setor, nomeadamente mais 15,34 pp em 2019, 15,8 pp em 2020 e 6,1 1 pp em 2021. O facto da $RCP_{\text{empresa}} > RCP_{\text{setor}}$ reflete uma melhor capacidade de remuneração dos capitais próprios por parte da empresa face às empresas do setor, tornando-a do ponto de vista do investidor mais atrativa.

A liquidez geral da organização no triénio em análise é inferior à liquidez geral do setor, menos 0,08 pp no ano 2019, 0,23 pp em 2020 e 0,35 pp em 2021, no entanto a organização apresenta valores considerados aceitáveis, que são entre 1,24 e 1,37.

Em relação ao triénio de 2019 a 2021, verificamos que os resultados da empresa em estudo estão em consonância com os resultados do setor, apresentando melhores resultados na autonomia financeira e rendibilidade dos capitais próprios nos anos 2019 e 2020.

No ano 2021 a empresa diminui todos os indicadores face ao ano transato, apresentando resultados opostos ao setor, pois este aumentou a autonomia financeira e a rendibilidade dos capitais próprios, 0, 8 pp e 0,1 pp respetivamente. Este decréscimo pode ser justificado pela aquisição de uma empresa nesse ano, o que originou um esforço financeiro acrescido, assim como os resultados do ano 2021 refletem a situação financeira da Alferpac e da empresa adquirida. É igualmente importante referir que a organização aposta na investigação e desenvolvimento de novos produtos e inclusive vai lançar no ano 2023 um novo produto.

Em relação à liquidez geral, o setor cresceu de 2019 para 2020, 0,12 e praticamente manteve em 2021. Contrariamente a empresa apresenta ao longo do triénio uma descida deste rácio, apresentando em 2021 uma liquidez geral de 1,24.

5.3. Análise comparativa dos anos 2019-2021 de Alferpac com a concorrência selecionada

Através de informação disponibilizada no portal Sabi, conseguiu-se obter informação financeira dos três concorrentes diretos, com base no distrito e dimensão da empresa, facilitando o processo comparativo para analisar a performance financeira da empresa em estudo vs performance financeira da concorrência.

Embora já tenha sido efetuada a análise comparativa dos anos 2019 a 2021 perante o sector, foi efetuada a análise comparativa com a concorrência selecionada no mesmo período, para reforçar a conclusão acerca da performance organizacional da empresa em estudo.

A análise elaborada incidiu nos rácios da autonomia financeira, liquidez geral, rentabilidade líquida das vendas e rentabilidade do capital próprio.

- 2019

Tabela 6

Rácios financeiros da Alferpac e concorrência selecionada – ano 2019

2019								
Empresa	Autonomia Financeira % EUR	Posição	Liquidez Geral EUR	Posição	Rentabilidade líquida das vendas % EUR	Posição	Rentabilidade do Capital Próprio % EUR	Posição
ALFERPAC - Projetos, Assistência e Obras Públicas, S.A.	34,34	2	1,40	3	6,75	1	26,40	1
A. SANTOS - Electricidade, Lda	42,67	1	1,85	1	5,23	2	15,62	2
ELECTROBAÇA - Comércio de Equipamentos e Instalações Eléctricas, Lda	30,03	3	1,48	2	0,76	3	3,67	3
ACORDO - Comércio de Equipamentos Eléctricos, Lda	23,49	4	1,18	4	0,68	4	3,14	4

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a Tabela 6 verifica-se que em relação à AF, a empresa em estudo posiciona-se em segundo lugar, apresentando 34,34% com uma diferença de 8,33 pp em relação ao primeiro e uma diferença de 10,85 pp em relação ao concorrente em última posição.

Relativamente à LG, a empresa em estudo ocupa a terceira posição com 1,40 e uma diferença de 0,45 do primeiro e 0,22 do concorrente que se posiciona em último lugar.

Em relação a RLV e a RCP a empresa em estudo posiciona-se em primeiro lugar em ambos os rácios com 6,75% e 26,40% respetivamente originando uma diferença de 1,52 pp e 6,07 pp em relação à segunda e última posição da concorrência, e 10,78 pp e 23,26 pp em relação à segunda e última posição da RLV e da RCP respetivamente.

- 2020

Tabela 7

Rácios financeiro da Alferpac e concorrência selecionada– ano 2020

2020								
Empresa	Autonomia Financeira % EUR	Posição	Liquidez Geral EUR	Posição	Rendibilidade líquida das vendas % EUR	Posição	Rentabilidade do Capital Próprio % EUR	Posição
ALFERPAC - Projetos, Assistência e Obras Públicas, S.A.	43,98	2	1,37	3	8,52	2	28,02	2
A. SANTOS - Electricidade, Lda	46,8	1	2,81	1	14,88	1	32,62	1
ELECTROBAÇA - Comércio de Equipamentos e Instalações Eléctricas, Lda	38,79	3	1,66	2	0,51	4	1,77	4
ACORDO - Comércio de Equipamentos Eléctricos, Lda	22,77	4	1,37	4	0,89	3	4,04	3

Fonte: Elaborado pela autora

Após análise ao ano 2020, Tabela 7, observa-se que em relação à AF, a empresa em estudo manteve o segundo lugar com 43.98% com uma diferença de 2,82 pp e 21,21 pp em relação ao primeiro e último concorrente.

Relativamente à LG, a empresa em estudo mantém a terceira posição com 1,37 e uma diferença de 1,44 do primeiro.

Em relação a RLV e a RCP a empresa em estudo ocupa o segundo lugar em ambos os rácios com 8,52% e 28,02% refletindo uma diferença de 6,36 pp e 8,01 pp em relação à primeira e última posição da concorrência selecionada, e 4,62 pp e 26,25 pp em relação à primeira e última posição da RLV e da RCP respetivamente.

- 2021

Tabela 8

Rácios financeiro da Alferpac e concorrência selecionada – ano 2021

2021								
Empresa	Autonomia Financeira % EUR	Posição	Liquidez Geral EUR	Posição	Rendibilidade líquida das vendas % EUR	Posição	Rentabilidade do Capital Próprio % EUR	Posição
ALFERPAC - Projetos, Assistência e Obras Públicas, S.A.	32,33	2	1,24	3	4,36	1	18,41	1
A. SANTOS - Electricidade, Lda	41,74	1	2,45	1	3,83	2	9,24	2
ELECTROBAÇA - Comércio de Equipamentos e Instalações Eléctricas, Lda	30,75	3	1,42	2	1,91	3	8,93	3
ACORDO - Comércio de Equipamentos Eléctricos, Lda	20,84	4	1,17	4	1,15	4	7,67	4

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme dados da Tabela 8, a AF da empresa, posiciona-se em segundo lugar com 32,33% e apresenta uma diferença de 9,41 pp em relação ao primeiro e uma diferença de 11,49 pp em relação ao concorrente em última posição.

Relativamente à LG, a empresa ocupa a terceira posição com uma diferença de 1,21 do primeiro e 0,07 do concorrente que se posiciona em último lugar, apresentando uma LG de 1,24.

A RLV e a RCP da empresa em estudo situa-se em primeiro lugar em ambos os rácios com 4,36% e 18,41%, originando uma diferença de 0,53 pp e 3,21 pp em relação à segunda e última posição da concorrência, e 9,17 pp e 10,74 pp em relação à segunda e última posição da RLV e da RCP respetivamente.

Em suma, após a análise a quatro indicadores económico-financeiros das três empresas concorrentes selecionadas, verifica-se que a empresa em estudo obtém boas posições nos indicadores analisados. Em relação à AF mantém se na 2ª posição ao longo do triénio; a LG é o indicador que apresenta “pior” resultado face à concorrência selecionada, mantendo-se em 3ª lugar nos três anos em análise, porém nos rácios da RLV e RCP, a empresa no período em análise alcançou o primeiro lugar nos anos 2019 e 2021 e o segundo lugar em 2020.

5.4. Análise indicadores não financeiros

1) *Turnover*

Em relação ao indicador não financeiro *turnover*, não foi possível efetuar a comparação com o setor nem com a concorrência selecionada, por falta de informação.

O índice considerado ideal para este indicador, é o de menos de 10% ao ano, ou cerca de 1% ao mês.

A Tabela 9 indica a % de *turnover* no período de 2019 a 2021 e pode se verificar que embora tenha diminuído 3% de 2020 para 2021, ainda assim está acima do % ideal.

Tabela 9

Evolução do turnover da empresa em estudo de 2019 a 2021

	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Turnover (%)	16,40	19,00	16,00

Fonte: Elaborado por autora

2) Absentismo

Em relação ao indicador não financeiro absentismo, também não foi possível comparar nem com o setor nem com a concorrência selecionada devido a falta de informação.

Não existe um índice considerado ideal estipulado, mas quanto menor o valor, melhor.

A Tabela 10 indica a % de absentismo no período de 2019 a 2021 e é possível verificar um grande decréscimo de 2020 para 2021, de 5,4 5 pp, após um aumento de 2.34 pp de 2019 para 2020. É importante mencionar que a pandemia contribuiu para os 7,34% de absentismo no ano 2020.

Tabela 10

Evolução do absentismo da empresa em estudo de 2019 a 2021

	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Absentismo (%)	5,00	7,34	1,89

Fonte: Elaborado por autora

Os tipos de ausência ocorridos durante os anos 2019 a 2021, encontram-se detalhados na Tabela 11.

Tabela 11*Motivo de ausência de 2019 a 2021 (totais e %)*

Motivo de ausência	2019		2020		2021	
	Nº dias	%	Nº dias	%	Nº dias	%
Acidente de Trabalho	16	1%	672	7%	584	7%
Doença profissional não certificada	1 207	45%	264	3%	0	0%
Doença não Profissional	611	23%	1 948	21%	5 376	65%
Assistência a família	114	4%	223	2%	744	9%
Trabalhador estudante	91	3%	56	1%	96	1%
Falecimento de familiar	144	5%	136	1%	152	2%
Maternidade	60	2%	1 838	19%	5	0%
Paternidade	256	10%	870	9%	1 152	14%
Candidato a eleições cargos públicos...	8	0%	19	0%	0	0%
Outras ausências justificadas	183	7%	3 432	36%	128	2%
Total	2 690		9 458		8 237	

Fonte: Elaborado por autora

As faltas por doença não profissional foram as que tiveram mais impacto na instituição representando 23%, 21% e 65% nos anos 2019, 2020 e 2021 respectivamente. No ano 2019 a falta com maior expressão foi falta por doença profissional não certificada com 45%. No ano 2020 destacam-se outras ausências justificadas com 36%. Os restantes tipos de ausência apresentam valores residuais.

5.5. Análise Descritiva do Empenhamento Organizacional

Com o intuito de melhor dimensionar a aplicabilidade da escala ao nosso estudo, procedeu-se ao estudo da consistência interna (homogeneidade dos itens) para cada uma das dimensões do comportamento organizacional. Na Tabela 12 estão esquematizados os respectivos Alphas de Cronbach obtidos para cada uma das dimensões, após a devida correção. Assim, pela análise dos Alphas de Cronbach, os valores obtidos para a presente amostra, são quase perfeitos (entre 0,81 e 1).

Tabela 12*Alpha de Cronbach para as dimensões do Comportamento Organizacional*

Dimensões do comportamento organizacional	V	Coeficiente de Alpha Cronbach		
		Versão Original (Meyer & Allen, 1997)	Versão Portuguesa (Nascimento, 2008)	Presente estudo
Afetivo	6	0,85	0,91	0,89
Calculativo	7	0,79	0,91	0,81
Normativo	6	0,73	0,84	0,85

Fonte: Elaborado pela autora

- ***Empenhamento organizacional afetivo***

A análise descritiva da escala de empenhamento afetivo, apresenta uma média (4,98) e desvio padrão 0,18, conforme Tabela 13.

Tabela 13*Estatística descritiva da escala do empenhamento organizacional afetivo*

Questões	Escala de Likert	Frequência absoluta e relativa							Min.	Máx.	Méd.	DP
		1	2	3	4	5	6	7				
Q2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (I)		2(4,3%)	3(6,5%)	5(10,9%)	0(0%)	8(17,4%)	12(26,1%)	16(34,8%)	1	7	5,37	1,82
Q6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim		7(15,2%)	3(6,5%)	1(2,2%)	5(10,9%)	14(30,4%)	9(19,6%)	7(15,2%)	1	7	4,54	1,97
Q7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (I)		1(2,2%)	6(13%)	4(8,7%)	3(6,5%)	6(13%)	12(26,1%)	14(30,4%)	1	7	5,15	1,86
Q9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus		5(10,9%)	1(2,2%)	4(8,7%)	4(8,7%)	13(28,3%)	16(34,8%)	3(6,5%)	1	7	4,72	1,72
Q11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa		4(8,7%)	2(4,3%)	5(10,9%)	13(28,3%)	3(6,5%)	13(28,3%)	6(13%)	1	7	4,57	1,79
Q15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa (I)		0(0%)	3(6,5%)	3(6,5%)	6(13%)	5(10,9%)	13(28,3%)	16(34,8%)	2	7	5,52	1,56
Total											4,98	0,18

Fonte: Elaborado pela autora

É possível verificar que as questões com a maior média (5,52) são a Q.15 “Não me sinto como fazendo parte desta empresa (I)” onde 63,1% dos inquiridos discordam, e a questão Q2. “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (I)” com média (5.37), em que 60,9% dos inquiridos discordam.

A questão com menor média (4.54) é a Q.6 “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”, onde concordaram 30.4% dos inquiridos.

- ***Empenhamento organizacional normativo***

Da análise ao empenhamento organizacional normativo, verificou se uma média (4,47), e desvio padrão (0,63).

Tabela 14

Estatística descritiva das questões sobre empenhamento organizacional normativo

Questões	Escala de Likert	Frequência absoluta e relativa							Min.	Máx.	Méd.	DP
		1	2	3	4	5	6	7				
Q4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui		5(10,9%)	11(23,9%)	3(6,5%)	2(4,3%)	7(15,2%)	11(23,9%)	7(15,2%)	1	7	4,22	2,13
Q5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (I)		2(4,3%)	9(19,6%)	3(6,5%)	5(10,9%)	5(10,9%)	12(26,1%)	10(21,7%)	1	7	4,70	1,99
Q8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento		4(8,7%)	8(17,4%)	10(21,7%)	3(6,5%)	7(15,2%)	9(19,6%)	5(10,9%)	1	7	4,04	1,92
Q10. Esta empresa merece a minha lealdade		1(2,2%)	0(0%)	1(2,2%)	4(8,7%)	9(19,6%)	12(26,1%)	19(41,3%)	1	7	5,87	1,31
Q12. Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora		10(21,7%)	6(13%)	6(13%)	8(17,4%)	7(15,2%)	8(17,4%)	1(2,2%)	1	7	3,52	1,87
Q18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa		3(6,5%)	3(6,5%)	4(8,7%)	11(23,9%)	14(30,4%)	7(15,2%)	4(8,7%)	1	7	4,46	1,57
Total											4,47	0,63

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme dados da Tabela 14, a questão com maior média é a Q10. “Esta empresa merece a minha lealdade” onde 67,4% dos inquiridos concordam e a Q12.” Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” apresenta a menor média (3,52), embora 34,8% dos inquiridos tenham respondido que concordam.

- ***Empenhamento organizacional calculativo***

De acordo com os dados da Tabela 15, a média referente à escala do empenhamento calculativo é (3,43) e o desvio padrão é (0,49).

Tabela 15

Estatística descritiva da escala de empenhamento organizacional calculativo

Likert Questões	Frequência absoluta e relativa							Min.	Máx.	Méd.	DP
	1	2	3	4	5	6	7				
Q1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	14(30,4%)	7(15,2%)	11(23,9%)	7(15,2%)	5(10,9%)	2(4,3%)	0(0%)	1	6	2,74	1,53
Q3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer	9(19,6%)	12(26,1%)	7(15,2%)	7(15,2%)	3(6,5%)	5(10,9%)	3(6,5%)	1	7	3,22	1,87
Q13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	11(23,9%)	8(17,4%)	4(8,7%)	11(23,9%)	6(13%)	5(10,9%)	1(2,2%)	1	7	3,26	1,79
Q14. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	2(4,3%)	2(4,3%)	7(15,2%)	10(21,7%)	5(10,9%)	12(26,1%)	8(17,4%)	1	7	4,78	1,70
Q16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	15(32,6%)	8(17,4%)	7(15,2%)	7(15,2%)	6(13%)	2(4,3%)	1(2,2%)	1	7	2,80	1,71
Q17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	6(13%)	6(13%)	11(23,9%)	4(8,7%)	8(17,4%)	6(13%)	5(10,9%)	1	7	3,87	1,92
Q19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	7(15,2%)	10(21,7%)	8(17,4%)	12(26,1%)	1(2,2%)	5(10,9%)	3(6,5%)	1	7	3,37	1,77
Total										3,43	0,49

Fonte: Elaborado pela autora

Quando efetuado uma análise às questões, verificou-se que a questão Q14. “Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” apresenta a maior média (4,78), tendo 43,5% dos inquiridos respondido que concordam, a questão com a média mais baixa (2,74) é a Q1. “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”, embora 45,6% dos inquiridos tenham respondido que discordam.

6. Discussão dos Resultados

Este capítulo apresenta a interpretação e discussão dos resultados, recorrendo aos dados obtidos através do questionário e da análise à performance financeira.

Atendendo aos resultados descritivos, e conforme Tabela 16, verifica-se que o nível de empenhamento organizacional afetivo é o mais representativo com uma média (4,98), seguido do empenhamento normativo (4,47) e do empenhamento calculativo (3,43).

Tabela 16

Tipo de empenhamento na organização

Tipo de Empenhamento	Nº Itens	Média	Desvio Padrão
Empenhamento Afetivo	6	4,978	0,181
Empenhamento Calculativo	7	3,435	0,495
Empenhamento Normativo	6	4,467	0,631

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados demonstram que o empenhamento afetivo ainda predomina na organização, o que significa que os colaboradores estão ligados afetivamente à empresa o que denota segundo Meyer e Allen (1991) um desejo de permanecer na mesma, uma vez que o colaborador se identifica e está emocionalmente ligado à organização.

De acordo com a teoria do empenhamento organizacional, o empenhamento de um funcionário (pelo menos o afetivo), para além de contribuir para o sentimento de pertença na organização, independentemente das circunstâncias, também ajuda em relação ao sentimento de esforço em prol da organização (Allen & Meyer, 1996) .

Contudo, o empenhamento normativo também está muito presente na organização o que indica que existem muitos colaboradores com fraco apego emocional e continuam a trabalhar na organização porque sentem que devem permanecer na mesma, ou seja, consideram “certo” fazê-lo.

Em relação à análise efetuada à performance financeira, da análise setorial verifica-se que a empresa em estudo acompanhou a evolução do setor nos anos 2019 e 2020, contrariando o setor em 2021. Foi elaborado o estudo comparativo de três indicadores económico-financeiros (autonomia financeira, rentabilidade capitais próprios e liquidez geral) e concluiu-se que o indicador com menor desempenho é o da liquidez geral, mas tal decréscimo pode ser explicado pela aquisição de uma empresa em abril de 2021 e pelo facto da empresa em estudo apostar na investigação e desenvolvimento de novos produtos.

Quando elaborada a análise financeira dos concorrentes selecionados com base nos indicadores (autonomia financeira, rentabilidade capitais próprios, liquidez geral e rentabilidade líquida das vendas) também verificamos que a empresa obtém boas posições nos indicadores analisados. Em relação à AF mantém-se na 2ª posição ao longo dos três anos; a LG é o indicador que apresenta resultado menos favorável face à concorrência, mantendo-se em 3ª lugar nos três anos em análise, porém nos rácios da RLV e RCP, a empresa nos anos 2019 e 2021 posicionou-se em primeiro lugar e em 2020 alcançou o segundo lugar.

No que concerne aos indicadores não financeiros, verificamos que o índice de *turnover* embora apresente uma taxa elevada, está a decrescer face ao ano anterior. O absentismo também apresenta uma taxa elevada, mas mais de metade das ausências (65%) no ano de 2021 é referente a doença não profissional, por isso podemos considerar que está associado ao Covid 19. Deste modo, é possível que no ano 2022 este índice reduza bastante.

7. Propostas de melhoria no âmbito do EO e PO

7.1. Propostas de melhoria no âmbito do empenhamento organizacional

Embora o empenhamento afetivo predomine na empresa em estudo, existe a possibilidade de aumentar ou abranger esse sentimento de afetividade a mais colaboradores, nomeadamente os colaboradores que estão empenhados normativamente, “vestirem a “camisola” e mudarem o seu empenhamento para o afetivo.

Através da entrevista realizada ao administrador, é possível clarificar os pontos menos fortes da relação entre organização e colaboradores e assim orientar as propostas que seriam mais importantes para a organização.

Um dos pontos mencionados na entrevista foram a dificuldade na retenção dos colaboradores, embora o absentismo e o *turnover* apresentem uma tendência de descida, continua a ser elevada e é uma preocupação da organização. Se analisarmos a média de empenhamento organizacional normativo (4,46) esta é inferior à média do empenhamento afetivo (4,97), mas apresenta alguma expressividade, por isso a empresa deverá apostar em desenvolver e implementar ações que possam alavancar o empenhamento afetivo.

É necessário criar/reforçar laços entre departamentos, pois existem departamentos dependentes uns dos outros e devem conseguir trabalhar em conjunto. Para haver uma boa performance organizacional é necessário união entre os vários departamentos e existe necessidade de trabalharem em uníssono, de modo a cumprirem prazos, e serem eficazes e eficientes na conclusão dos trabalhos.

A relação entre as chefias dos departamentos e os seus colaboradores, foi outro aspeto mencionado na entrevista como um ponto a melhorar, pois estão identificadas fragilidades neste âmbito.

Aumentar a presença de colaboradoras do sexo feminino, que atualmente representam 12% dos funcionários, em diversas áreas dentro da organização, é um dos objetivos da

administração. Para isso, acredita que é necessário mostrar que a empresa não tem preconceitos em relação a funções e gênero de quem as desempenha. Embora o meio social associe as funções de eletricidade ao sexo masculino, a Alferpac quer quebrar esse paradigma e mostrar que as funções e os departamentos dentro da organização são unissexo.

Reforçar os laços entre a organização e a família é importante para criar estabilidade emocional e mental, um tema muito importante para a organização que podem potenciar a retenção de colaboradores (Tanwar & Prasad, 2017).

A empresa já iniciou a implementação de algumas ações para melhorar algumas situações mais “frágeis”, identificadas pelos próprios, tais como, reuniões mensais entre departamentos e chefias para partilha de conhecimento e experiências; aumento de vencimentos fixo e variável de acordo com a avaliação de desempenho; distribuição de panfletos a alertar para questões importantes, sobre diversos temas, tais como saúde mental; iniciar relação entre a família do colaborador e a organização.

Torna-se necessário que a gestão da política de recursos humanos, da organização, se preocupe com o desenvolvimento de práticas que fomentem nos colaboradores um elevado compromisso organizacional, para que as intenções de rotatividade diminuam, e com elas a rotatividade que faz com que as organizações percam colaboradores altamente especializados, uma vez que os custos de substituição são muito elevados (Reiche, 2008).

As organizações devem, focar-se em estratégias que possibilitem o desenvolvimento de um ambiente de trabalho justo e coerente, ao nível de sistemas de recompensas e promoções e não necessariamente em manter os colaboradores na organização, evitando assim o *turnover* (Cohen, 2007).

Tendo em conta as informações partilhadas na reunião, nomeadamente os pontos críticos identificados pelo entrevistado e as preocupações dentro da organização, dividimos as propostas de melhoria por dimensões que são defendidas pelos autores Tanwar e Prasad, (2017), que expressão a importância das práticas irem ao encontro do que os colaboradores apreciam e que se designa de Employee Value Proposition.

- ***Salário Base e Benefícios***

Relativamente ao salário base que é praticado na organização, este é composto por uma parte fixa e uma parte variável, que reflete o processo de atribuição de prémios anuais, baseados na produtividade e concretização de objetivos por equipa, em cada função e em cada departamento.

Considerando a limitação na alteração na atribuição dos prémios ou bónus, sugere-se que o pacote salarial possa ser valorizado pelo incremento de outros benefícios, tal como é defendido por Tanwar e Prasad, (2017), ao referirem que os benefícios são parte integrante do pacote salarial.

Neste sentido, a organização poderá equacionar a implementação de algumas medidas que incidam no salário do colaborador, e ainda alargar a outras que abranjam de forma direta ou indireta o agregado familiar, considerando a importância da esfera familiar, nomeadamente:

- 1- Oferecer um pacote de regalias aos funcionários, onde os próprios selecionariam o que mais lhe convinha, de acordo com a sua faixas etárias e com agregado familiar, por exemplo, seguro de saúde para o colaborador e família; apoio nos estudos dos filhos, nomeadamente com o passe ou na aquisição de livros técnicos; mensalidade do ginásio; aquisição de equipamento informático, entre outras;
- 2- Incentivar os colaboradores na progressão dos estudos académicos ou formação complementar e profissional, através do apoio financeiro ou destacando esta iniciativa como uma boa prática que merece o reconhecimento organizacional num dos eventos organizacionais;
- 3- Funcionários que ao longo do ano não apresentem faltas injustificadas, adquirem o direito a mais 3 dias de férias no ano seguinte;
- 4- Dispensar o colaborador no seu dia de anos e no dia dos anos do filho, até perfazerem 10 anos;

- 5- Proporcionar formação aos colaboradores que se enquadre com as suas funções e que seja uma mais-valia para o desempenho do seu trabalho.

- ***Reputação da Marca e Responsabilidade Social***

Vários colaboradores revelam orgulho na organização e no apoio que esta tem vindo a atribuir às causas sociais. Para estes colaboradores não lhes é indiferente que a organização se envolva em causas sociais, hasteando o nome da organização e a reputação da marca na comunidade onde se insere. Verifica-se assim uma valorização desta dimensão, que acompanha o estudo de Tanwar e Prasad, (2017) que refere que o apoio dado pelas organizações a causas sociais tem efeitos positivos na retenção do talento.

Se uma organização pretende valorizar a sua imagem de marca, então tem que a valorizar internamente em primeiro lugar; e se o cliente interno (colaborador) acreditar nesta imagem, vendê-la-á mais eloquente e espontaneamente ao cliente externo (Sousa et al., 2018).

Assim, e para potenciar a atratividade de outros candidatos, seria recomendável valorizar as iniciativas dos atuais colaboradores que indicam outros potenciais candidatos.

Alargar e disseminar as oportunidades de emprego pela rede familiar e social de cada colaborador, poderá ser uma estratégia de promoção de recrutamento e incentivo para a atração de novos colaboradores, mas também de retenção dos atuais.

A organização poderá, assim, avaliar as seguintes propostas:

- 6- Implementar um programa que permita aos atuais colaboradores referenciar potenciais candidatos e se o candidato se mantiver, entre 6 a 12 meses após o progresso de integração na organização, o referenciador recebe um benefício;
- 7- Envolver os colaboradores em ações promocionais, por exemplo, através da realização de vídeos corporativos, em que os mesmos fossem parte integrante da mensagem e através dos seus testemunhos, criarem *storytelling*;

- 8- Promover a cultura da organização mesmo antes da entrada dos novos colaboradores na organização: antes do primeiro dia de trabalho poderá ser enviado um email com informação institucional (por ex. vídeo de apresentação da empresa com mensagens dos atuais colaboradores) que descreve a organização e a sua atividade, ou ainda antes do primeiro dia de trabalho, surpreender o novo colaborador com uma vinda à organização em que ele é o centro das atenções e vive e sente o pulsar da organização;
- 9- Desenvolver parcerias com escolas profissionais através de estágios, para atrair candidatos de acordo com o perfil organizacional. Verificámos que uma grande parte dos colaboradores têm habilitações a nível de ensino técnico profissional, por isso seria benéfica a criação desta sinergia em que a organização estará disponível para receber alunos em oportunidades de estágio que poderão ser transferidos para o primeiro emprego. Se assim for entendido como benéfico para ambas as partes, dinamizando um canal de divulgação da organização com baixos recursos;
- 10- Programa de estágio de Verão para os filhos dos colaboradores, com idades entre os 16 e 18, por forma a proporcionar aos jovens estudantes o conhecimento na dinâmica de um ambiente empresarial.

- ***Gestão da Chefia***

Liderar é mais do que deter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos comuns, é levar os outros a segui-lo porque representa um referencial, ou seja, porque gostam dele, o admiram e o respeitam, porque acreditam que esse líder possui conhecimento e competência, capaz de ajudá-lo no seu desempenho (Souza & Pepee, 2020).

Segundo Sousa (2016), a construção de relacionamentos com a equipa que gera satisfação e lucro junto dos clientes, envolve a preocupação com os sentimentos e as necessidades dos colaboradores, o elogio e o fornecimento de feedback (retorno) positivo, ajudando-os a melhorar as suas competências, a sua criatividade e autonomia e as suas habilidades de trabalho através da confiança e afetividade emocional desenvolvida pela atuação das chefias.

Desta forma, a organização poderá avaliar as seguintes propostas:

11- É desejável que a organização promova diagnósticos sobre a performance nas suas equipas. Este diagnóstico são como exemplo o Efeito de Marca de Empregado de Sousa (2016) determinará o ranking das equipas e, assim, associar à melhor performance da equipa, o reconhecimento da melhor chefia. Esta competitividade irá condicionar o desempenho da chefia na procura do seu reconhecimento pelos seus chefiados, mas trará inequivocamente a valorização e crescimento dos colaboradores por via da valorização dos mesmos e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho/ performance de equipa;

12- Implementar programas de *coaching* para executivos adaptados às chefias diretas, uma vez que estes programas proporcionam condições para que de uma forma autónoma e personalizada, as chefias caracterizem os seus aspetos distintivos e potenciem os que ainda não o são.

- ***Relações no Ambiente de Trabalho***

Para muitos indivíduos, os colegas de trabalho são considerados como uma segunda família, e alguns são amigos fora do ambiente de trabalho.

A organização atualmente procura fomentar o espírito de equipa entre as chefias e os chefiados, tal como é reconhecido nos estudos de (Tanwar & Prasad, 2017).

Deste modo, a organização poderá promover as seguintes iniciativas para fomentar esta dimensão:

13- As boas relações no ambiente de trabalho podem ser demonstradas através de vídeos corporativos onde transmitam o ambiente de trabalho e a relação de trabalho na organização, partilhando as suas emoções;

14- Organizar atividades de convívio fora das instalações em pequenos grupos, por exemplo, jantares de equipa para celebrar conquistas que sejam proporcionados por cada chefia, incrementando o nível elevado mentoria;

- 15- Implementar e promover uma caixa de sugestões em que os colaboradores manifestam as suas ideias, garantindo a todas estas sugestões uma resposta da direção, por exemplo, a cada 3 ou 4 meses, as ideias eram revistas pela direção. Se alguma ideia for implementada e representar uma mais-valia para a organização, o autor será recompensado.

7.2. Propostas de melhoria no âmbito da performance organizacional

Nos dias atuais, marcados por uma grande competitividade entre as organizações, é essencial para o sucesso das organizações uma boa avaliação e acompanhamento da sua performance organizacional.

- ***Balanced Scorecard***

A organização em estudo encontra-se numa etapa de desenvolvimento e investigação de novos produtos, e em expansão de mercados por isso é importante implementar ferramentas de gestão para apoio e monitorização da sua performance.

- 1- Propõe-se a elaboração e implementação de uma das ferramentas mais usadas, o BSC, pois serve de apoio à implementação e monitorização de uma estratégia previamente definida, para auxiliar a medição do desempenho sob diversos pontos de vista (perspetivas) e a tomada de decisões nas empresas. Este modelo baseia-se na formulação de objetivos, indicadores, metas, mapa estratégico e definição de iniciativas estratégicas distribuídas por diferentes perspetivas e é capaz de criar o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras incluindo diversos indicadores de desempenho, permitindo uma avaliação da organização no curto e no longo prazo.

O modelo BSC relaciona as quatro componentes como se fosse um ciclo, ou seja, quando existe um investimento na formação dos funcionários (Aprendizagem e Crescimento), o mesmo vai ter impacto na qualidade dos negócios (Processos Internos) que se refletirá positivamente na satisfação dos clientes (Perspetiva do Cliente) e consequentemente, irá se refletir em melhorias nas operações comerciais (Perspetiva Financeira) ((Dudic et al., 2020).

- **Gestão do conhecimento**

As organizações modernas têm sofrido os impactos da sociedade do conhecimento, na qual o conhecimento é o principal fator de produção do século XXI, e são afetadas por um grande volume de informações advindas de diversos meios, contrapondo-se à escassez, que prevalecia na sociedade industrial (Menezes et al., 2017).

Do ponto de vista operacional, pode-se dizer que a gestão do conhecimento consiste em combinar o saber (explícito) e o saber fazer (tácito) nos processos e nos produtos da organização para a criação de valor. Por isso, é necessário combinar as competências individuais e o conhecimento, implantar uma cultura de compartilhamento de boas práticas na empresa, ampliar as redes de relacionamento, valorizar os ativos intelectuais e aumentar a sua capacidade de uso em cada contexto (Menezes et al., 2017).

- 2- Criação de comunidades de prática (equipas ou grupos de pessoas que compartilham os seus conhecimentos, de forma criativa, em relação a um assunto, para transformar ou melhorar uma situação atual), visto os trabalhos elaborados serem maioritariamente especializados, mas também com grande componente tácita. A partilha de informação cria vantagem competitiva na medida que minimiza futuros erros semelhantes (reuniões mensais, newsletters internas, por ex.);
- 3- Elaboração de um mapeamento de processos, pois sendo uma ferramenta gerencial e de comunicação, determina a melhoria dos processos ou a implantação de uma nova cultura, com objetivo de melhorar a satisfação do cliente e o desempenho do negócio;
- 4- Criar parcerias com institutos superiores, por ex: Instituto Politécnico de Leiria, para no âmbito de uma tese de mestrado, elaborarem projetos das mais diversas áreas (gestão, informática,...) para implementação na organização.

8. Conclusão

Este projeto pretende averiguar o contributo do empenhamento organizacional na performance organizacional, da empresa em estudo. Foi identificado qual o tipo de empenhamento mais dominante na organização e foi analisado a performance organizacional, com base em rácios económico-financeiros (autonomia financeira, rentabilidade dos capitais próprios, liquidez geral e rentabilidade das vendas) e indicadores não financeiros (*turnover* e o absentismo). Comparou-se a autonomia financeira, rentabilidade dos capitais próprios e liquidez geral com o setor empresarial e também a rentabilidade das vendas com três concorrentes selecionados, dos anos 2019 a 2021.

Foi possível concluir que o empenhamento maioritariamente presente na organização é o empenhamento afetivo, o que indicia que os colaboradores desejam permanecer na organização e “vestem a camisola” da organização. De acordo com a teoria do empenhamento organizacional, o empenhamento de um funcionário (pelo menos o afetivo), para além de contribuir para o sentimento de pertença na organização, independentemente das circunstâncias, também ajuda em relação ao sentimento de esforço em prol da organização (Allen & Meyer, 1996).

Da análise à performance financeira da empresa e do sector, verificou-se que a autonomia financeira e a rentabilidade dos capitais próprios da empresa acompanham o crescimento do sector e a liquidez geral. No ano 2021 apresenta valores abaixo do setor, provavelmente devido à aquisição de uma empresa em abril desse ano e pelo facto da empresa em estudo apostar na investigação e desenvolvimento de novos produtos.

Da análise financeira aos concorrentes selecionados verificamos que a rentabilidade líquida das vendas, rentabilidade capitais próprios e a autonomia financeira da empresa posicionam-se entre o primeiro e segundo lugar ao longo do triénio, e a liquidez geral ocupa o terceiro lugar.

Os indicadores não financeiros, índice de *turnover* e absentismo, embora apresentem uma percentagem elevada, demonstram uma tendência de descida. Esta tendência é coerente com o estudo de Meyer et al., (2002), pois evidenciaram que níveis mais elevados de empenhamento organizacional entre os trabalhadores e a organização podem gerar, níveis mais baixos de *turnover* e de acordo com Somers, (1995) taxas de absentismo mais baixas.

Da entrevista ao administrador foi possível averiguar os pontos menos fortes da relação entre organização e colaboradores o que permitiu a elaboração de propostas de acordo com as necessidades da mesma. Estas foram elaboradas de acordo com as dimensões defendidas por Tanwar e Prasad, (2017), que expressão a importância das práticas de gestão de pessoas irem ao encontro, do que os colaboradores apreciam e que se designa de *Employee Value Proposition*.

Uma das propostas de melhoria no âmbito do EO, sugere que o pacote salarial possa ser valorizado pelo incremento de outros benefícios, tal como é defendido por Tanwar e Prasad, (2017), nomeadamente através de oferta de seguro de saúde para colaborador e família, ou apoio nos estudos dos filhos.

Em relação a propostas de melhoria, no âmbito da performance organizacional, foi sugerido o desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard*, modelo defendido por Kaplan e Norton, desde 1992. Segundo Dudic et al., (2020), este sistema relaciona quatro componentes: aprendizagem e crescimento, processos internos, perspectiva do cliente e perspectiva financeira. De acordo com Khan e Shah, (2011), este é o sistema de medição de desempenho mais difundido, que integra e analisa o contributo da dimensão “pessoas” na estratégia e desempenho da organização.

Em suma, com base no resultado do questionário do empenhamento organizacional e na análise à performance organizacional, pressupõe-se que o EO contribui positivamente para a PO o que vai de encontro aos estudos elaborado por Benkhoff, (1997); Rashid et al., (2003); Steyrer et al., (2008) e Wright et al., (2003).

9. Limitações do estudo e futuras linhas de investigação

Como qualquer estudo, as opções metodológicas por parte do investigador apresentam sempre algumas limitações e o presente estudo não é exceção. A presente investigação confrontou-se com algumas limitações que de alguma forma podem ter tido interferências nos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, o estudo foi elaborado numa única empresa, tendo sido elaborado um estudo transversal e não longitudinal. Desta forma fica limitada a generalização dos resultados e a comparação de dados entre diferentes indústrias.

Em segundo lugar, a análise da performance organizacional foi maioritariamente uma análise à performance financeira da empresa.

Outra limitação é a escassez de estudos científicos que abordam a temática da relação entre o empenhamento e a performance organizacional o que dificultou de certa forma a discussão e a comparação dos resultados.

A falta de informação para comparar o índice de *turnover* e o absentismo com o setor e com os concorrentes selecionados também limitou a conclusão em relação a estes dois indicadores.

O período temporal é outra limitação, pois os colaboradores responderam ao questionário em 2022, e a análise à performance organizacional é referente aos anos 2019 a 2021.

Apesar das limitações, o estudo contribui positivamente para a pesquisa sobre o contributo do empenhamento organizacional na performance organizacional.

Em futuras investigações seria importante realizar um estudo longitudinal, e aprofundar a relação entre estas duas temáticas, assim como alargar este estudo a mais empresas de forma a poder comparar respostas.

Seria interessante em investigações futuras, aprofundar a análise da performance organizacional.

Após a implementação de algumas propostas de melhoria sugeridas, seria interessante analisar o EO para avaliar possíveis alterações nos resultados, nomeadamente verificar se o empenhamento afetivo seria mais expressivo.

Referências Bibliográficas

- Abdel-Maksoud, A., Asada, T., & Nakagawa, M. (2008). Performance measures, managerial practices and manufacturing technologies in Japanese manufacturing firms: State-of-the-art. *International Journal of Business Performance Management*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2008.015917>
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). *A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance*. 1(3), 26–46. www.ijbssnet.com
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/JVBE.1996.0043>
- Anjos, G. C. B. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos sobre Terceiro Setor : uma análise nos artigos apresentados no Semead. *IV SEGeT – Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 1–14.
- Becker, H. S., American, T., & Jul, N. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.4324/9781315129983-18>
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701–726. <https://doi.org/10.1177/001872679705000604>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. de A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523–539. <https://doi.org/10.5700/rausp1056>
- Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão*. Conjuntura Actual Editora, SA.

- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and a work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387–417.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083221>
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2019). *Análise Financeira - Teoria Prática* (5ª Edição). Edições Sílabo.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, 23(3), 1–8.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Kacmar, K., Andrews, M. C., Rooy, D. L. Van, Steilberg, R., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced . . . But at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133–144. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785670>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*— *Harvard Business Review*, January-February 1992. 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em ação: Balanced Scorecard*.
- Khan, K., & Shah, A. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *African Journal of Business Management*, 5(35). <https://doi.org/10.5897/ajbmx11.020>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151.

- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.* <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684. <https://doi.org/10.5465/256492>
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15–28. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<15::AID-JOB816>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<15::AID-JOB816>3.0.CO;2-C)
- Menezes, K. C., Johann, J., Valentim, P. P., & Scott, P. (2017). Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia*, 12(2), 145–159. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2017v12n2.36768>
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace:Toward a general model.pdf. In *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1177/017084068800900203>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. In *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78, Issue 4, pp. 538–551). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. Porter, Lyman. W. e Steers, R. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnoves. In *New York: Academic Press*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Neely, A. (2004). Business performance measurement. In *Cambridge University Press*.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 25, Issue 12).
<https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1119–1145. <https://doi.org/10.1108/01443570010343708>
- O’Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Okonkwo, E., Okafor, N., & Essell, O. (2022). The effect of human resource planning on organizational performance: a study of selected breweries in the south-sast, Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 4(1), 13–25.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v4i1.280>
- Park, H. Y., Christie, R. L., & Sype, G. E. (2014). Organizational commitment and turnover intention in union and non-union firms. *SAGE Open*, 4(1).

<https://doi.org/10.1177/2158244013518928>

- Passos, A. P., Madureira, C. E., & Esteves, T. P. (2013). Empenhamento organizacional : controvérsia e resultados da investigação. *Revista Lusíada de Economia e Empresa*, (16), 105–124.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1–21.
- Portugal, B. de. (2022, November 14). *No Title*.
<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(7–8), 708–728. <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do Comprometimento Organizacional : um estudo Luso-Brasileiro. *Revista Da Administração Contemporânea*, 8(1), 151–177.
- Reiche, B. S. (2008). The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17(6), 676–687.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.09.004>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Shafiu, A. M., Manaf, H. A., & Muslim, S. (2019). The impact of leadership on organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7573–7576. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c6158.098319>
- Shinkevich, A. I. (2020). Modeling the efficiency of using digital technologies of energy

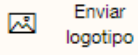
- and resource saving technologies at petrochemical enterprises. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(5), 1–6. <https://doi.org/10.32479/ijeep.9837>
- Silva, K. R. O., Gallon, S., & Pessotto, A. P. (2017). Comprometimento Organizacional em uma IES Comunitária. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 336–358. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p336-358>
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Sousa, A., Thomaz, J., Santos, E., & Felizardo, A. (2018). *Efeito de marca de empregado: Diferenças de percepção entre os colaboradores*. 77–91. <http://hdl.handle.net/10400.26/28998>
- Souza, D., & Pepece, A. (2020). *Como diferenciar um líder de um chefe* (pp. 10, 4).
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364–374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
- Swales, S. (2000). Goals, creativity and achievement: Commitment in contemporary organizations. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 185–194. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00171>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165–176. <http://10.0.9.174/mdke-2021-0012>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. de S., Isnard, P., & Ferreira, E. de P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas Em Ciencia Da Informacao*, 24(1), 61–83. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>

Anexos

Anexo A

- Questionário enviado aos colaboradores



QUESTIONÁRIO SOBRE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Eu, Célia Picote, mestranda do 2º ano do Mestrado em Controlo de Gestão na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, encontro-me presentemente a desenvolver um projeto de mestrado, cujo tema é "Empenhamento Organizacional e Performance Organizacional"

O trabalho supracitado tem apenas finalidades académicas, pelo que serão salvaguardados a proteção dos direitos e liberdade dos indivíduos que estejam dispostos a colaborar nesta investigação e o anonimato dos dados recolhidos.

A sua colaboração é fulcral para a realização deste estudo.

Obrigada pela colaboração.

O questionário sobre o empenhamento organizacional tem como objetivo identificar o nível de empenhamento das pessoas relativamente à organização onde trabalham.

O questionário em questão é o modelo de três dimensões de empenhamento organizacional de Meyer e Allen (1991) e foi validado em Portugal por Nascimento (2010).

Considere somente o que sente sobre a organização onde trabalha.

Não existem respostas certas nem erradas.

Por favor, leia cada afirmação com atenção e depois indique a sua resposta,

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento, porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



10. Esta empresa merece a minha lealdade.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



12. Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.*

Selecione uma resposta

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente



13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.*

Selecione uma resposta

1. Discordo Totalmente

2. Discordo Moderadamente

3. Discordo Ligeiramente

4. Não concordo, Nem Discordo

5. Concordo Ligeiramente

6. Concordo Moderadamente

7. Concordo Totalmente

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.*

Selecione uma resposta

1. Discordo Totalmente

2. Discordo Moderadamente

3. Discordo Ligeiramente

4. Não concordo, Nem Discordo

5. Concordo Ligeiramente

6. Concordo Moderadamente

7. Concordo Totalmente

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.*

Selecione uma resposta

1. Discordo Totalmente

2. Discordo Moderadamente

3. Discordo Ligeiramente

4. Não concordo, Nem Discordo

5. Concordo Ligeiramente

6. Concordo Moderadamente

7. Concordo Totalmente

16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.*

Selecione uma resposta

1. Discordo Totalmente

2. Discordo Moderadamente

3. Discordo Ligeiramente

4. Não concordo, Nem Discordo

5. Concordo Ligeiramente

6. Concordo Moderadamente

7. Concordo Totalmente

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.*

Selecione uma resposta

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, Nem Discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.*

Selecione uma resposta

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, Nem Discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.*

Selecione uma resposta

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, Nem Discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

20. Trabalha em que departamento, da organização?*

Escreva uma ou algumas palavras...



500

ANEXO B

- Outputs das análises no SPSS:

1) Alpha de Cronbach do questionário

→ Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,922	19

2) Alpha de Cronbach e estatística descritiva do empenhamento afetivo

→ Confiabilidade

Escala: Empenhamento Afetivo

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,884	,885	6

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	4,978	4,543	5,522	,978	1,215	,181	6

3) Alpha de Cronbach e estatística descritiva do empenhamento calculativo

➔ Confiabilidade

Escala: Empenhamento Calculativo

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,804	,806	7

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,435	2,739	4,783	2,043	1,746	,495	7

4) Alpha de Cronbach do empenhamento normativo

➔ Confiabilidade

Escala: Empenhamento Normativo

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,847	,852	6

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	4,467	3,522	5,870	2,348	1,667	,631	6