



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

**Carla Sofia Pacheco Almeida**

**Expectativas e Motivações no Universo  
do Recrutamento & Selecção:  
Um Estudo de Caso**

**Dissertação de Mestrado  
Mestrado Integrado em Psicologia  
Área de especialização em Psicologia do Trabalho, das  
Organizações e dos Recursos Humanos**

**Trabalho efectuado sob a orientação da  
Professora Doutora Ana Luísa Veloso**

**Outubro de 2011**

**DECLARAÇÃO**  
**RELATIVA AO DEPÓSITO DA DISSERTAÇÃO NO REPOSITORIUM**

**Nome:** Carla Sofia Pacheco Almeida

**Endereço Electrónico:** [a50747@alunos.uminho.pt](mailto:a50747@alunos.uminho.pt)

**Número do Cartão de Cidadão:** 12936395

**Título da Tese de Mestrado:**

Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Selecção: Um Estudo de Caso

**Orientadora:**

Professora Doutora Ana Luísa Veloso

**Ano de Conclusão:** 2011

**Designação do Mestrado:** Mestrado Integrado em Psicologia – Área de Especialização em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos

**É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.**

**Universidade do Minho, 21/10/2011**

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

De todos os adjectivos que me vagueiam pela memória, apaixonante seria o mais sensato usar na classificação de toda esta caminhada. Apaixonante pelas pessoas, pelos lugares, pelos momentos, pelos erros, pelas ideias, pela partilha, pelo conhecimento, pela ciência de querer saber tudo o que moveremos para atingir um objectivo.

Lembrarei como o dia que soube que todas as lutas valem a pena quando travadas com amor e com a força de acreditar. Lembrarei este dia por acreditar que ninguém está sozinho no mundo. Há sempre alguém que nos olha. Há sempre alguém para quem devemos olhar.

Poderia guardar este pedaço de tempo para lembrar e agradecer a todos... A todos os que me amam, a todos os que me deram a mão, aos que me inspiraram, aos que sorriram comigo do início até ao fim, aos que acreditaram e me fizeram acreditar, aos que me guiam dos céus... Sim, a todos! Um por um. Talvez, aqui, devesse guardar um lugar para vos ser agradecida no entanto, lugar nenhum será mais importante do que aquele que vos guardo no meu coração!

A Deus,  
À Professora Ana Veloso,  
À Cristiana Paiva,  
À organização envolvida,  
À mamã,  
Ao mano,  
À família,  
Ao Daniel,  
Às amigas (os),  
À Diana, em especial,

Porque de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho e para que esta etapa chegasse ao fim ou, simplesmente, porque me incentivaram a fazê-lo e acreditaram em mim. Muito obrigada.

## RESUMO

### **Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Selecção: Um Estudo de Caso**

O presente estudo foi desenvolvido em conjunto com a Universidade do Minho e uma organização líder em restauração moderna na península ibérica, sendo que os propósitos estão intrinsecamente associados aos interesses desta última. Os principais **objectivos** do estudo eram: perceber as motivações dos novos colaboradores assim como as suas expectativas no momento da admissão e após o período de integração (estabelecido pela organização); compreender as diferenças entre as expectativas de entrada e as expectativas pós-admissão, uma vez que a rotatividade nas Unidades de Negócio do Grupo é elevada; aferir qual o impacto do processo de R&S na gestão das expectativas e das motivações nos candidatos e analisar a perspectiva dos pivôs de recursos humanos relativamente aos direitos e deveres da organização para com o colaborador e vice-versa.

Os **participantes** foram os pivôs de recursos humanos das marcas envolvidas no estudo – 3 participantes do sexo feminino e 1 do sexo masculino – e os colaboradores e potenciais colaboradores da organização – 7 participantes do sexo feminino e 7 participantes do sexo masculino com média de idades de 31 anos.

A **metodologia** utilizada foi elaborada especificamente para este estudo e envolveu uma entrevista qualitativa semi-estruturada aplicada aos pivôs de recursos humanos das marcas e um inquérito misto aplicado aos colaboradores e potenciais colaboradores.

Os principais **resultados** obtidos foram: as principais motivações dos colaboradores estão associadas à carreira e ao facto de poderem evoluir para funções hierarquicamente superiores mas também à remuneração e ao reconhecimento do trabalho realizado. No que diz respeito às diferenças entre as expectativas de entrada e as expectativas pós-admissão podemos concluir que a maioria dos participantes refere, numa perspectiva geral, não haver diferenças, no entanto factores como o pacote remunerativo e o reconhecimento do trabalho realizado são os mais classificados como não tenho ido ao encontro daquilo que esperavam. Podemos também aferir que o processo de R&S tem impacto na gestão das expectativas e das motivações dos candidatos uma vez que nenhum dos participantes referiu que a sua expectativa face à candidatura tinha diminuído após a entrevista e apenas dois afirmaram que se tinha mantido igual.

**Palavras-Chave:** contrato psicológico, expectativas, motivações.

## ABSTRACT

### **Motivations and Expectations in the universe of Recruitment and Selection: a Case Study**

The present study was developed in conjunction with the University of Minho and a leading organization in modern catering in the Iberian Peninsula, and the purposes are closely related to the interests of this organization. The main **objectives** of the study were: to understand the motivations of new employees as well as their expectations at time of admission and after the integration period (established by the organization); to understand the differences between the expectations to be admitted, and expectations after admission, since the rotation in Business Units of the Group is high; assess the impact of the R&S process in expectations and motivations management on candidates and to analyze the perspective of human resources pivots about the rights and duties of the organization to the employee and conversely.

The **participants** were the human resources pivots of the brands involved in the study – 3 female participants and 1 male – and the employees and potential employees of the organization – 7 female participants and 7 male participants with an average age of 31 years old.

The **methodology** used was developed specifically for this study and involved a semi-structured qualitative interview to the human resources pivots of the brands and a mixed inquiry to the employees and potential employees.

The main **results** obtained were: the foremost motivations of employees are associated to their career and to the fact that they can evolve to hierarchically higher positions but also to their income and acknowledgment of their work. Regarding the differences between the expectations to be admitted and the expectations after admission, we can conclude that the majority of participants reported no difference. We can also assess that the process of R&S has an impact on expectations and motivations management of the candidates, since none of the participants stated that their expectation regarding the job candidacy had decreased after the interview and only two stated that it had stayed the same.

**Keywords:** psychological contract, expectations, motivations.

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE TABELAS/FIGURAS/SIGLAS .....	vii
INTRODUÇÃO.....	8
ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	8
1. Contrato Psicológico .....	9
Tipos de Contratos Psicológicos .....	12
2. Expectativa .....	14
Teoria da Expectativa de Vroom .....	14
3. Motivação.....	15
Teoria das Necessidades de Maslow .....	16
Teoria Bifactorial de Herzberg .....	18
Teoria das Características do Posto de Trabalho de Hackman e Oldham .....	20
ESTUDO EMPÍRICO.....	22
1. Objectivos.....	22
2. Caracterização da Amostra.....	23
3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.....	24
4. Técnicas de Análise de Dados .....	26
CONCLUSÃO.....	38
LIMITAÇÕES.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	42
ANEXOS .....	44
1. Guião da Entrevista Realizada aos Pivôs de Recursos Humanos .....	44
2. Inquérito Aplicado aos Colaboradores e Potenciais Colaboradores.....	45

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. – Definições de contrato psicológico.....	12
Tabela 1.2. – Tipos de contrato psicológico.....	13
Tabela 1.3. – Definição dos factores base da teoria de Vroom .....	15
Tabela 1.4. – Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg.....	19
Tabela 1.5. – <i>Tempaltes</i> para Análise dos Dados .....	28
Tabela 1.6. – Resultados obtidos da questão 3 (grupo 1) – Importância destes factores em contexto de trabalho .....	34
Tabela 1.7. – Resultados obtidos da questão 2 (grupo 2) – Classificação destes factores relativamente à expectativa inicial.....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. – Modelo das características do posto de trabalho.....	21
--	----

## ÍNDICE DE SIGLAS

**R&S** – Recrutamento e Selecção

**RH** – Recursos Humanos

## INTRODUÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido em conjunto com a Universidade do Minho e uma organização que actua no negócio da restauração comercial.

O facto de ter realizado um estágio curricular de nove meses nesta empresa e de ter estado inserida na área do Recrutamento e Selecção também aumentou o interesse na realização deste estudo. Ao longo deste estágio fui assimilando a forma de actuação desta organização quanto ao processo de R&S e fui-me apercebendo de questões que poderiam ser trabalhadas a este nível. No final, os objectivos do estudo foram propostos e definidos pela organização.

A organização envolvida no estudo é um Grupo multimarca e líder ibérico em restauração moderna. É um Grupo detentor de marcas franquizadas e de marcas próprias, com um total de 14 marcas. Em 2010 o Grupo possuía um total de 426 unidades próprias sendo que, 322 em Portugal e 104 em Espanha. Relativamente aos recursos humanos da organização, esta abrange uma totalidade de 6028 colaboradores, 4690 operam em Portugal e 1338 operam em Espanha.

O trabalho que será desenvolvido *a posteriori* destina-se então a perceber que expectativas as pessoas que estão em processo de selecção, ou seja, os potenciais colaboradores da empresa, e as pessoas que já são colaboradoras da empresa mas que estão em processo de integração tendem a criar antes e depois de serem admitidos na organização. Além disso, este estudo pretende verificar que aspectos estão associados à motivação dessas pessoas. Para tal, será feita uma breve análise enquadrando os conceitos de “motivação” e “expectativa”, teorias associadas e ainda o conceito de “contrato psicológico”.

Em suma, os principais objectivos desta investigação são: **1)** perceber as motivações dos novos colaboradores assim como as suas expectativas no momento da admissão e após o período de integração (estabelecido pela organização); **2)** compreender as diferenças entre as expectativas de entrada e as expectativas pós-admissão, uma vez que a rotatividade nas Unidades de Negócio do Grupo é elevada e **3)** aferir qual o impacto do processo de R&S na gestão das expectativas e das motivações nos candidatos.

Nada se torna completamente perceptível se não passarmos à explicitação dos conceitos envolvidos no estudo. Posto isto, iremos fazer um breve enquadramento teórico do tema para que se torne o objectivo ainda mais claro.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Um indivíduo, no momento em que entra numa organização, leva consigo um leque de conhecimentos e aptidões, assim como um conjunto de valores, motivações e expectativas face à organização e às pessoas que nela trabalham (Caetano & Vala, 2007). A par disto, fazem já parte da organização vários indivíduos que têm valores e motivações que poderão ser diferentes do recém-

chegado e que também têm expectativas face à organização e aos outros, incluindo o novo elemento (*idem*).

O equilíbrio social existente é modificado com a entrada de cada novo membro da organização e é desde o momento da admissão que ambas as partes, indivíduo e organização, se procuram ajustar uma à outra com o estabelecimento de uma relação de compromissos e cedências mútuas a que, usualmente, designamos de contrato psicológico (Caetano & Vala, 2007). Muitas das expectativas individuais são implícitas, abrangendo valores muito pessoais como a dignidade e a auto-estima e essas expectativas individuais não actuam separadamente no contexto organizacional, pelo contrário, interagem com as expectativas dos outros membros que fazem parte da organização (*idem*). Da mesma maneira, as expectativas da organização face aos seus membros também não são todas explícitas (*idem*).

## **1. Contrato Psicológico**

O conceito de contrato psicológico foi introduzido no início dos anos 60 por Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley (1962) e Schein (1965, citados em Morrisson & Robinson, 1997). Estes autores definiram o contrato psicológico como um conjunto de crenças sobre o que cada uma das partes – organização e colaborador – tem direito a receber e obrigação de dar em troca de contribuições de terceiros. No entanto, o famoso psicólogo organizacional Chris Argyris (1960, citado em Herriot, 1992) foi, originalmente, o responsável pelo conceito de contrato psicológico e definiu-o como um conjunto de expectativas mutuamente acordadas entre o indivíduo e a organização, referindo também que o contrato psicológico foi sempre actuando para além do contrato formal de trabalho.

Na perspectiva de Herriot (1992), este tipo de contrato agrega as crenças de ambas as partes, os valores, as expectativas e as aspirações sendo um processo criado entre o indivíduo e a organização, que suporta a junção dos dois e que os une ao longo do tempo. O mesmo autor refere ainda que a carreira externa do indivíduo é a sequência das posições que ele vai mantendo na organização mas a carreira interna, subjectiva, constitui o processo de contrato psicológico.

Para Rousseau (1995), o termo contrato psicológico refere-se às expectativas individuais, ajustadas pela organização, que estão relacionadas com os termos de um acordo de trocas entre o indivíduo e a organização da qual faz parte. Esta autora destaca ainda o carácter promissor dessas expectativas.

Makin, Cooper e Cox (1997, citados em Rodrigues, 2002) referem que, contrariamente ao contrato formal, que inclui, por exemplo, aspectos económicos, o contrato psicológico revela expectativas cuja origem não é tangível. Contudo, estes aspectos não formalizados não devem ser desconsiderados e devem ser tidos como importantes pois podem ter, tanto no indivíduo como na organização, efeitos notáveis.

O contrato psicológico é constituído pelas obrigações de trabalho inseridas no contexto de troca social (Rousseau, 1989; Rousseau & Parks, 1992 citados em Robinson et al., 1994). Cosmides e Tooby (1987, citados em Robinson et al., 1994) mencionam que as obrigações são as componentes básicas das relações de troca social, e que esta tem sido definida como a cooperação entre duas ou mais pessoas para o benefício mútuo.

Herriot e Pemberton (1997, citados em Rodrigues, 2002) consideram importante reconhecer uma outra parte do contrato psicológico, ou seja, a organização. Sendo esta uma entidade colectiva, é imprescindível a determinação dos seus representantes para que possam negociar ou comunicar (*idem*). Contudo, estes autores estão certos de que os representantes das organizações podem enviar mensagens distintas ou até contraditórias sobre aquilo que é esperado dos colaboradores e este facto leva a que ambas as partes criem, mutuamente, expectativas ambíguas e pouco claras.

Segundo Shore e Barksdale (1998, citados em NG & Feldman, 2009) os contratos psicológicos são fundamentais na compreensão de como os indivíduos experienciam as suas relações de emprego.

A investigação científica tem demonstrado que, como as pessoas envelhecem, há mudanças significativas nos seus auto-conceitos, na intensidade emocional, nos padrões de interacção social, nas atitudes e comportamentos altruístas, nos objectivos de vida e nas estratégias de *coping*<sup>1</sup> (Heckhausen & Brim, 1997; Lebouvie-Vief & DeVoe, 1991; Steverink & Lindenberg, 2006; Underwood & Moore, 1982, citados em NG & Feldman, 2009). Essas mudanças, quando tomadas em conjunto, afectam a maneira como os colaboradores desenvolvem as expectativas e a forma como reagem quando essas expectativas não foram atingidas (*idem*).

O contrato psicológico surge quando o trabalhador acredita que “uma promessa já foi feita e uma recompensa oferecida em troca disso, vinculando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas” (Rousseau, 1989, citado em Sturges, Conway, Guest & Liefvooghe, 2005, p. 822). A visão popular é a de que a promessa “tradicional” de segurança no trabalho, como recompensa pelo trabalho árduo, ou de uma carreira na organização, como recompensa pela lealdade e pelo trabalho árduo, foi desgastada por mudanças organizacionais, tais como: adiamentos, reduções e redundâncias (Guest, 1988 citado em Sturges et al., 2005). Este facto está intimamente ligado à questão da “nova carreira” que sugere que as organizações já não podem oferecer aos trabalhadores carreiras para a vida (Bridges, 1995; Kanter, 1989 citados em Sturges et al., 2005). Posto isto, as carreiras dizem-se sem fronteiras ou limites (Arthur & Rousseau, 1996 citados em Sturges et al., 2005), colocando ao encargo dos indivíduos a responsabilidade pela sua gestão (Arnold, 1997 citado em Sturges et al., 2005). Assim, a nova carreira é também muitas vezes descrita como um “novo negócio” pelo que, o contrato psicológico que existe entre o empregador e o empregado mudou para indicar que já não há uma

---

<sup>1</sup> “Processo activo através do qual o indivíduo, pela apreciação das suas próprias capacidades e motivações, enfrenta a vida e, nomeadamente, uma situação de *stress*, conseguindo dominá-la.” (Fonte: Dicionário Enciclopédico da Psicologia, 2008)

promessa ou uma expectativa de carreira para a vida (Herriot & Pemberton, 1995 citados em Sturges et al., 2005). É provável, portanto, que as expectativas e as promessas sobre a carreira, que se referem ao comportamento profissional dos indivíduos e à assistência de carreira que eles acreditam que os seus empregadores vão (ou não) fornecer, fazem parte do contrato psicológico (Cavanaugh & Noe, 1999; Herriot & Pemberton, 1997 citados em Sturges et al., 2005).

A construção do contrato psicológico é estabelecida pela crença de que, ao interagir com a organização, o indivíduo está a criar determinado tipo de compromissos e acordos (Vieira, 2007). Ainda na linha de pensamento deste autor, o facto de o contrato psicológico ser um processo dinâmico faz com que ele dependa constantemente da orientação feita com e através da comunicação. Posto isto, o líder deve adoptar na sua estratégia de comunicação interna a existência do contrato psicológico, tornando-se essencial um trabalho de equipa entre o topo estratégico, a direcção de recursos humanos e a direcção de comunicação da organização para o bom desenvolvimento de uma estratégia deste género (*idem*).

As percepções de obrigações/expectativas face aos requisitos de desempenho, segurança de emprego, formação, remuneração e gestão de carreira constituem alguns dos aspectos envolvidos no conteúdo do contrato psicológico (Robinson & Rousseau, 1994).

Outra característica do contrato psicológico é a sua renegociação contínua. Este tipo de contrato não está definido numa “*tablet of stone*”<sup>2</sup> – ele muda, ou seja, as expectativas das organizações mudam e as dos indivíduos também (Herriot, 1992). Uma organização é a sequência de renegociações do contrato psicológico que esta e o indivíduo orientam durante o período de trabalho do mesmo (*idem*).

Seguidamente, é apresentado um quadro síntese com algumas definições do conceito de contrato psicológico sugeridas por vários autores que trabalharam esta temática.

<b>Schein (1972)</b>	Expectativas do indivíduo sobre a organização e expectativas da organização sobre o indivíduo
<b>Kotter (1973)</b>	Contrato implícito entre um indivíduo e a sua organização que especifica o que cada parte espera dar e receber da outra, na sua relação (...)
<b>Guzzo &amp; Noonan (1994)</b>	Crenças individuais acerca da troca empregador-empregado
<b>Robinson &amp; Rousseau (1994)</b>	Crenças em promessas a serem pagas ou obrigações recíprocas
<b>Rousseau (1995)</b>	Crenças individuais, moldadas pela organização, face aos termos de um acordo de troca entre indivíduos e a sua organização
<b>Robinson (1996)</b>	Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e vice-versa

<sup>2</sup> Tradução: tábua de pedra.

<b>Herriot &amp; Pemberton (1997)</b>	Percepções em ambas as partes que constituem a relação de emprego, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nesse relacionamento
<b>Dopson &amp; Neumann (1998)</b>	Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem acções legítimas pela outra parte
<b>Millward &amp; Brewerton (1999)</b>	Crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas (...) nos acordos que o indivíduo percebe que é parte

**Tabela 1.1.** – Definições de contrato psicológico (Fonte: retirado de Ferreira, 2007, p. 18)

Em suma, o contrato psicológico é um processo dinâmico que está associado às crenças, valores, expectativas e pretensões que a organização e o indivíduo vão construindo aquando da relação que estabelecem e da interacção que vai sendo criada entre eles. Esta relação que surge entre ambas as partes referidas reflecte-se num acordo de trocas e de compromissos e deve ser renegociada ao longo do período de trabalho do colaborador porque os seus auto-conceitos, expectativas e objectivos vão-se alterando ao longo da vida.

O contrato psicológico é um processo relevante para perceber o tipo de relação que os indivíduos vão construindo com a organização e o modo como estes a experienciam.

### **Tipos de Contratos Psicológicos**

Importa, no entanto, perceber que tipo de obrigações e expectativas, resultantes das promessas criadas, fazem parte do conteúdo do contrato psicológico num contexto organizacional. Com base na literatura global pode dividir-se o conteúdo do contrato psicológico em dois tipos, relacional e transaccional (Ferreira, 2007).

Como referem Anderson e Schalk (1998, citados em Correia & Mainardes, 2010), os termos de desempenho, ou seja, os objectivos de trabalho que a organização espera dos seus colaboradores, e a duração do contrato formal de trabalho são duas dimensões que ao se cruzarem criam diferentes tipos de contratos psicológicos.

Posto isto, podemos descrever o contrato psicológico relacional como um contrato tendencialmente de longo-prazo, abrangente, dinâmico, mais subjectivo, onde se trocam elementos quantificáveis, de natureza económica e financeira (remuneração, benefícios) e não quantificáveis (lealdade, apoio) (Ferreira, 2007). Um contrato psicológico transaccional é, por sua vez, tendencialmente de curto-prazo, mais específico e menos abrangente sendo, assim, mais objectivo e observável, onde predomina a troca de elementos quantificáveis (Rousseau, 1990a; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994 citados em Ferreira, 2007).

O contrato psicológico transaccional é uma espécie de “negociação comercial” onde os principais elementos de troca são aspectos de natureza quantificável. Quando estamos perante um contrato psicológico de natureza relacional, a troca vai para além dos aspectos anteriores, incluindo também elementos de natureza não quantificável e colocando um enfoque em aspectos de relação entre o indivíduo e a organização (sejam eles colegas, chefia, clientes, etc). Organizações que promovam contratos psicológicos de natureza mais transaccional poderão estar sujeitas a taxas superiores de *turnover*, uma vez que a única coisa que é valorizada está associada aos aspectos quantificáveis.

Para além dos contratos transaccionais e relacionais que foram referidos acima, emergem também outros dois tipos de contratos psicológicos – os equilibrados e os transicionais (Rousseau, 1995). Relativamente aos primeiros, estes estão presentes em organizações que condicionam a filiação dos seus membros organizacionais a requisitos de desempenho específicos mas que valorizam o relacionamento (*idem*). Por outro lado, os contratos transicionais não manifestam, ainda, clareza e definição nos termos do contrato, isto deve-se, principalmente, a mudanças nas organizações (Rousseau, 1995; Arnold, 1997 citado em Ferreira, 2007).

		<b>Requisitos de Desempenho</b>	
		<i>Especificado</i>	<i>Não Especificado</i>
<b>Duração da Relação</b>	<b>Curto Prazo</b>	<b>TRANSACCIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca ambiguidade</li> <li>• Saída fácil / <i>turnover</i></li> <li>• Baixo envolvimento</li> <li>• Livre para novos contratos psicológicos</li> <li>• Pouca aprendizagem</li> <li>• Fraca integração/identificação</li> </ul>	<b>TRANSICIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguidade</li> <li>• Incerteza</li> <li>• Alto <i>turnover</i></li> <li>• Instabilidade</li> </ul>
	<b>Longo Prazo</b>	<b>EQUILIBRADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto envolvimento</li> <li>• Alta integração/identificação</li> <li>• Desenvolvimento contínuo</li> <li>• Apoio mútuo</li> <li>• Dinâmico</li> </ul>	<b>RELACIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto envolvimento</li> <li>• Alto empenhamento afectivo</li> <li>• Alta integração/identificação</li> <li>• Estabilidade</li> </ul>

**Tabela 1.2.** – Tipos de contrato psicológico (Fonte: retirado de Ferreira, 2007, p. 31)

## 2. Expectativa

- “Expectativa é uma probabilidade percebida de satisfazer uma determinada necessidade por um indivíduo, com base na experiência do passado” (Hersey, 1986, citado em Simões, 2008, p. 32).

- Uma atitude de espera com algum grau de esperança” (Pieron, citado em Simões, 2008).

- “A percepção do comportamento adequado ao nosso próprio papel ou posição ou a percepção que temos dos papéis dos outros no âmbito da organização” (Hersey, 1986, citado em Simões, 2008, p. 33).

O indivíduo percebe e interpreta a realidade de forma individual e subjectiva e essas percepções e interpretações que faz influenciam o seu comportamento (Hersey, 1986, citado em Simões, 2008). Apesar da utilização do conceito de expectativa sugerir sempre uma projecção no futuro, ele é usado sempre com referência a experiências passadas e estas experiências podem ser directas ou indirectas (transmitidas por outros – livros, amigos ou professores que consideramos idóneos) (*idem*).

Posto isto, definimos expectativa como uma esperança criada por promessas ou probabilidades, ou seja, quando percebemos que temos a probabilidade de satisfazer uma dada necessidade consideramos que estamos na expectativa de alcançar esse objectivo que é o de satisfazer a necessidade.

### Teoria da Expectativa de Vroom

Vroom (1964) e Lawler (1986) (citados em Ferreira, Neves & Caetano, 2001) são dois autores que representam a designada teoria da expectativa. Estamos perante uma teoria cognitiva que considera que cada pessoa é um decisor racional quanto à quantidade de esforço que despense numa situação de trabalho para obter as recompensas desejadas (Ferreira et al, 2001). Os pressupostos adoptados por esta teoria são: a atractividade ou a importância que apresenta para o indivíduo o resultado que pode ser alcançado; a relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho levará à obtenção de um resultado desejado; e por último, o elo esforço-desempenho ou a probabilidade entendida pelo indivíduo de que despendendo uma certa quantidade de esforço, levará a um desempenho (*idem*).

Contrariamente à teoria das necessidades de Maslow e à teoria dos dois factores de Herzberg (citados por Rodrigues, 2006) (estas teorias serão apresentadas mais à frente), que são teorias mais centradas nos conteúdos e não consideram as diferenças individuais, a teoria da expectativa é mais centrada nos processos e assenta na ideia de que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e opções de cada indivíduo e das suas expectativas em atingir esses mesmos objectivos. O autor da teoria em questão considera que o indivíduo possui, no seu interior, três forças

básicas – expectativa, valência e instrumentalidade – que exercem influência no seu nível de desempenho (*idem*).

<b>Expectativa:</b>	Refere-se à probabilidade de alcançar um objectivo desejado através de uma acção. Se um indivíduo, que disponha de meios e competências para conseguir o sucesso, fizer um determinado esforço, o resultado será um desempenho bem sucedido (expectativa esforço-desempenho). Devemos também considerar a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso será auferida uma recompensa (expectativa esforço-resultado).
<b>Valência:</b>	Está relacionada com o valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas auferidas em consequência do seu desempenho. É crucial, neste contexto, que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo que satisfaça as suas expectativas. Tendo em conta que o sistema de recompensas em vigor pode não ser importante para um indivíduo e ser para outro, as valências revestem-se de um cariz subjectivo.
<b>Instrumentalidade:</b>	Tem a ver com a percepção de que a obtenção de um resultado está associado a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo uma recompensa monetária) é importante porque possibilita o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um automóvel de luxo).

**Tabela 1.3.** – Definição dos factores base da teoria de Vroom (Fonte: Rodrigues, 2006)

Os três elementos definidos anteriormente têm influência na motivação das pessoas no trabalho e se um destes elementos for zero, a motivação será nula (Rodrigues, 2006). Caso contrário, isto é, se todos esses elementos estiverem presentes a motivação é alta (*idem*).

Se elevarmos as expectativas para além das nossas capacidades e não tivermos o conhecimento adequado das circunstâncias podemos caminhar para a ausência de *insight*<sup>3</sup>, tanto nas nossas respostas como nos objectivos delineados (Simões, 2008).

### 3. Motivação

De acordo com os autores Kinicki & Kreitner (2006) o termo motivação provém da palavra latina *movere*, cujo significado é mover-se.

<sup>3</sup> “Descoberta súbita da solução de um problema, da estrutura de uma figura ou de um objecto percebido.” (Fonte: Dicionário Enciclopédico da Psicologia, 2008)

Kreitner e Kinicki (1997), assim como Robbins (1999) (citados em Levison, 2006), percebem que a motivação é representada por processos psicológicos que causam a estimulação, a direcção e a persistência de acções espontâneas direccionadas para objectivos.

É importante que os gestores de uma organização compreendam esses processos psicológicos para orientarem e encaminharem, com sucesso, os colaboradores dessa organização no sentido da concretização de objectivos organizacionais (Kinicki & Kreitner, 2006).

O sentido de importância percebido, o sentido de responsabilidade desenvolvido e o conhecimento dos resultados que criam motivação interna para o trabalho estimulam a satisfação laboral e a perseverança uma vez que reforçam-se um ao outro (Levison, 2006).

Segundo Deci (1996, citado em Pasquini, Andrade, Souza, & Castro, 2005, p. 15), o conceito de motivação intrínseca refere-se “ao processo de desenvolver uma actividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma actividade pela recompensa inerente a essa mesma actividade”.

Os autores Gooch e McDowell (1998, citado em Pasquini et al, 2005, p. 16) conceituam a motivação como sendo “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”.

Assim, consideramos motivação uma condição psicológica que nos move ou que nos conduz a algo. Sentimo-nos motivados quando, perante um estímulo, agimos voluntariamente em direcção a um objectivo.

### **Teoria das Necessidades de Maslow**

Maslow (1968, citado por Pinder, 1998) estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos e considera que o conceito de necessidade é a manifestação natural de sensibilidade interna que desperta uma tendência para realizar um acto ou para procurar uma determinada categoria de objectos. De acordo com este autor, as necessidades humanas não têm a mesma força e surgem numa sequência definida (Newstorm & Davis, 1997).

Segundo esta teoria as necessidades humanas podem dividir-se em cinco categorias hierárquicas, conforme a sua predominância e probabilidade: necessidades fisiológicas: são as necessidades de sobrevivência e são instintivas, uma vez que nascem com o homem (alimento, água, oxigénio, sono, sexo); necessidades de segurança: é procura de protecção contra ameaças e privações e mantêm as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas; necessidades sociais: estão relacionadas com o convívio social (amizade, afecto, amor); necessidades de estima: desenvolvem sentimentos de autoconfiança e o sentimento de ser útil e necessário para os outros (neste caso, a frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência); necessidades de auto-realização: é a tendência para explorar as suas potencialidades (Pinder, 1998).

Numa outra perspectiva, os cinco níveis da hierarquia das necessidades podem agrupar-se em dois conjuntos diferentes: as necessidades de ordem inferior e as necessidades de ordem superior

(Newstorm & Davis, 1997). As necessidades de ordem inferior incluem os dois primeiros níveis: o primeiro envolve necessidades fisiológicas – sobrevivência básica e o segundo nível implica as necessidades de segurança física – segurança económica (*idem*). As necessidades de ordem superior incluem os três restantes níveis: o terceiro nível da hierarquia relaciona-se com as necessidades de amor, pertença e envolvimento social no trabalho; no quarto nível estão as necessidades de estima e de *status* que incluem sentimentos de auto-estima e de competência (o sentimento de competência, que deriva da confiança dos outros, fornece *status*) e, por último, o quinto nível envolve necessidades de auto-actualização e de realização que significa tornar-se aquilo em que cada um se consegue tornar, usando as suas competências e talentos ao máximo (*idem*).

Depois de estruturar conceitualmente o estudo da motivação humana, o autor desta teoria estabelece uma distinção clara entre motivação de deficiência e motivação de crescimento, no caso, as necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem défices no organismo, onde o preenchimento se dá através de objectos ou seres humanos (Pinder, 1998). Desta forma, assim que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim sucessivamente (*idem*). A motivação de crescimento ocorre quando já satisfizemos suficientemente as nossas necessidades básicas, assim somos motivados pelas tendências para a individualização. A diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento são de ordem qualitativa, uma vez que as pessoas diferem na intensidade das suas necessidades (*idem*).

Este modelo refere, essencialmente, que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que essas necessidades satisfeitas não são tão fortemente motivadoras como as necessidades não satisfeitas, por exemplo, um trabalhador é mais entusiasticamente motivado pelo que está de momento à procura do que por receber mais do que o que ele já tem (Newstorm & Davis, 1997). Como resultado da familiaridade generalizada com o modelo, os gestores de hoje devem ser mais capazes de identificar as necessidades dos colaboradores, reconhecer que as necessidades podem variar entre os colaboradores, propor a satisfação de necessidades particulares que ainda não foram satisfeitas e perceber que dar mais da mesma recompensa pode ter um impacto menor na motivação (*idem*).

Apesar das contribuições significativas e das vantagens deste modelo teórico, o mesmo tem sido muito criticado e tem as suas limitações (Pinder 1998). Neste sentido, dificilmente se irá atingir o topo da pirâmide, pois sempre surgirão novos objectivos e sonhos (*idem*). Muitas das críticas feitas a este modelo fazem ressalvas sobre as dificuldades de se avaliar a teoria, a metodologia utilizada no processo de pesquisa e a dificuldade de evidenciar que a satisfação de uma necessidade activa a necessidade seguinte (*idem*). Neste seguimento, a crítica principal diz respeito à subjectividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar os seus agentes motivadores (*idem*).

De uma perspectiva prática, não é fácil oferecer oportunidades para a auto-realização a todos os empregados e para além disso, a pesquisa não tem suportado a presença de todos os níveis de necessidades como únicos (Newstorm & Davis, 1997).

## Teoria Bifactorial de Herzberg

A teoria dos dois factores, também chamada de teoria da motivação-higiene, foi proposta por Frederick Herzberg (1959, citado em Robbins, 2001) e baseia-se na crença de que a relação de um indivíduo com o trabalho é essencial e uma atitude para com o trabalho pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso. A questão investigada pelo autor referido foi “O que é que as pessoas querem dos seus empregos?” e com os resultados obtidos descobriu que os funcionários nomearam diferentes tipos de situações para os sentimentos bons e maus, ou seja, se um sentimento de realização levou a um sentimento bom, a falta de realização raramente era dada como a causa de sentimentos maus. Em vez disso, outros factores, como a política da empresa, foram dados como causas de sentimentos maus (*idem*). Neste sentido, os dados do estudo sugerem que o oposto de satisfação não é a insatisfação, como é habitualmente referido, e portanto, remover características insatisfatórias de um trabalho não torna, necessariamente, o trabalho satisfatório ou gratificante (*idem*). Assim, o autor propôs a existência de um contínuo duplo, ou seja, o oposto de satisfação é a não satisfação e oposto da insatisfação é a não insatisfação logo, os factores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação (*idem*).

Esta teoria identifica dois conjuntos distintos de factores que têm influência na motivação dos indivíduos – factores de higiene e factores motivadores. Neste sentido, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da organização, as condições físicas de trabalho, as relações com os outros e a segurança no trabalho foram caracterizadas como factores de higiene (Robbins, 2001). Os factores motivacionais tendem a ser mais intrínsecos ou sob o controlo do indivíduo e apelam à necessidade de crescimento e progresso, à responsabilidade, à realização e ao reconhecimento (Ping & von Dran, 2000). Quando estes factores estão presentes, o indivíduo tem tendência a sentir-se satisfeito com o seu trabalho mas se estiverem ausentes, o indivíduo não se sente satisfeito mas também não se sente necessariamente insatisfeito (*idem*).

Os motivadores intrínsecos são recompensas internas que uma pessoa sente ao desenvolver um trabalho portanto, há uma ligação directa e muitas vezes imediata entre o trabalho e as recompensas – um empregado nesta situação está auto-motivado (Newstorm & Davis, 1997). Os motivadores extrínsecos são recompensas externas que ocorrem para além da natureza do trabalho, proporcionando uma satisfação não directa no momento em que o trabalho é realizado – exemplos disso são os planos de reforma, seguros de saúde e férias (*idem*).

Para se motivar as pessoas no seu posto de trabalho, o autor desta teoria sugere a ênfase de factores associados ao próprio trabalho ou aos resultados directamente derivados dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização porque estas são as características que as pessoas acham intrinsecamente gratificantes ou recompensadoras (Robbins, 2001).

Assim como o modelo referido no ponto anterior, este também tem sido muito criticado. Uma das críticas apontadas está relacionada com o facto de este modelo reduzir, ou pelo menos aparenta fazê-lo, a importância motivacional da remuneração, do *status*, e das relações com os outros, uma vez que estes são factores de higiene (Newstorm & Davis, 1997). Como não há distinção absoluta entre os efeitos dos dois principais factores, o modelo descreve apenas tendências gerais, os factores de higiene podem ser motivadores para algumas pessoas e os motivadores podem ser factores de higiene para outras (*idem*). Por último, apenas a abordagem de Herzberg (citado em Newstorm & Davis, 1997), pedindo auto-relatos de experiências de trabalho favoráveis e desfavoráveis, produz o modelo dos dois factores.

Apresentamos de seguida dois quadros síntese dos modelos teóricos descritos anteriormente podendo compará-los entre si.

<b>Modelo da Hierarquia das Necessidades de Maslow</b>	<b>Modelo dos Dois Factores de Herzberg</b>	
Necessidades de auto-actualização e de realização	<b>Factores Motivacionais</b>	-O trabalho em si -Realização -Possibilidade de crescimento -Responsabilidade -Progresso -Reconhecimento
Necessidades de estima e de <i>status</i>		<b>Factores de Manutenção ou Higiene</b>
Necessidades sociais e de pertença	- <i>Status</i> -Relações com os superiores -Relações com os pares -Relações com os subordinados -Qualidade da supervisão -Política e administração da empresa -Condições de trabalho -Remuneração	
Necessidades de segurança e estabilidade		
Necessidades fisiológicas		

**Tabela 1.4.** – Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg (Fonte: retirado de Newstorm & Davis, 1997)

## Teoria das Características do Posto de Trabalho de Hackman e Oldham

Partindo da investigação de Herzberg, os autores Hackman e Oldham (1975, citados em Ping & Von Dran, 2000) desenvolveram um modelo de características do posto de trabalho que explica como os factores de trabalho sugeridos pelo mesmo influenciam a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Através dos seus estudos descobriram que os trabalhos que tinham pontuações mais elevadas na variedade de competências, na identidade da tarefa, no significado da tarefa, na autonomia e no *feedback* levavam a uma performance e a uma satisfação mais elevadas. (Ping & Von Dran, 2000; Levison, 2006).

Cada uma das dimensões indicadas anteriormente influencia o desempenho de um indivíduo no trabalho, o que significa que um posto de trabalho possui características motivadoras que, de acordo com Hackman e Oldham (citados em Levison, 2006), são combinadas para gerar três estados psicológicos: **(1)** significado percebido do trabalho, isto é, experienciar a importância do trabalho, **(2)** responsabilidade percebida do trabalho e dos seus resultados e **(3)** reconhecimento dos mesmos. Estes estados psicológicos contribuem para a melhoria do desempenho ocupacional, a motivação interna, a satisfação no trabalho, a auto-estima, o absentismo e o *turnover*, favorecendo a realização dos objectivos organizacionais. No entanto, este modelo parece funcionar melhor quando os empregados têm o desejo psicológico de ter trabalhos que envolvam autonomia, variedade, responsabilidade e desafios (Levison, 2006; Subtil, 2010).

Neste sentido, a segurança profissional, o pagamento e outras compensações, os pares e colegas de trabalho, a supervisão, e oportunidade para crescimento pessoal e desenvolvimento no trabalho são ainda referidos por Hackman e Oldham (1975; 1976, citados em Martins, 2010) como resultados que dizem respeito a satisfações específicas.

As organizações procuram oferecer aos seus colaboradores funções que possuam características desafiantes e fazem-no através do enriquecimento das tarefas (Martins, 2007).

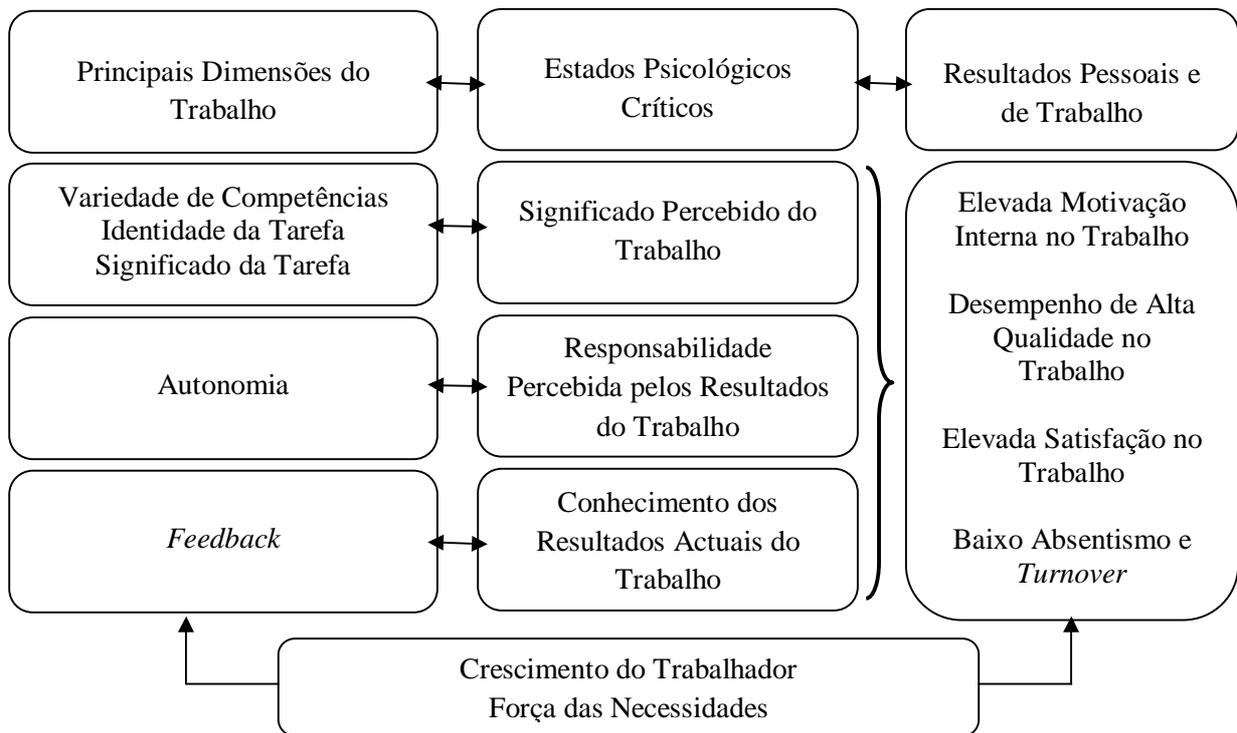
Hackman e Oldham (1975, citados em Martins, 2007) consideram que não existe somente uma forma de realizar o trabalho e por isso, sugerem estratégias de mudança na sua própria estrutura. Assim, os autores associam as diferentes formas de reestruturar o trabalho da seguinte maneira: **(a)** abordagem tradicional, **(b)** abordagem comportamental e **(c)** abordagem sistémica.

A abordagem tradicional resulta das teorias clássicas das organizações e da engenharia industrial, assumindo-se que as pessoas podem trabalhar de forma produtiva e eficiente se o seu trabalho for rotineiro e estandardizado (Martins, 2007).

A abordagem comportamental enfatiza o impacto do trabalho nas pessoas que o realizam sugerindo que este será mais eficaz se não for totalmente repetitivo, ou seja, se for complexo, compreensivo e desafiador a sua eficácia será realçada (*idem*).

Por último, a abordagem sistémica tem um especial enfoque no trabalho em rede que existe nas grandes organizações que aceitam as premissas dos anteriores mas acumulam a importância das

relações de grupo, das transacções organização/ambiente e do estabelecimento de sistemas efectivos de trabalho (*idem*).



**Figura 1.1.** – Modelo das características do posto de trabalho (Fonte: retirado de Hackman & Oldham, 1976, p. 256)

Em suma, a teoria das necessidades proposta Maslow estabelece que os indivíduos sentem-se motivados quando satisfazem determinada necessidade. Esta necessidade surge quando manifestamos um desejo interno em realizar determinada acção. Assim, o autor criou uma pirâmide de necessidades onde na base temos as necessidades fisiológicas (água; alimento; ar; sono, etc.), no patamar a seguir a estas surgem as necessidades de segurança (protecção contra o perigo, privação, etc.), depois as sociais (amizade, inclusão em grupos, etc.), acima destas estão as necessidades de estima (amor, respeito, reconhecimento, etc.) e, finalmente, no topo da pirâmide aparecem as necessidades de auto-realização (exploração do próprio potencial e do talento, etc.). Uma necessidade de ordem superior só surge quando a necessidade de ordem inferior for totalmente satisfeita, ou seja, uma necessidade social nunca poderá ser totalmente satisfeita antes das necessidades fisiológicas o serem.

Numa perspectiva diferente, Herzberg refere que a motivação dos indivíduos aumenta quando os seguintes factores são enfatizados: qualidade da supervisão, remuneração, política da organização, condições físicas de trabalho, relações com os outros e segurança no trabalho – classificados como factores de higiene; e crescimento individual, progresso, responsabilidade, realização e reconhecimento – classificados como factores motivacionais.

Os factores de higiene da teoria de Herzberg parecem estar associados às necessidades de auto-realização, de estima e sociais da teoria de Maslow. Já os factores motivacionais parecem relacionar-se com as necessidades fisiológicas, de segurança e também com as sociais.

Por sua vez, Hackman e Oldham mencionam que a variedade de competências, a identidade e o significado da tarefa, a autonomia e o *feedback* são características do trabalho que quando verificadas aumentam os níveis de motivação. Ou seja, a presença destes factores como principais dimensões do trabalho leva a que o indivíduo experiencie três estados psicológicos críticos que são: o significado percebido do trabalho ou o valor que o indivíduo atribui ao seu trabalho; a responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho, ou seja, a autonomia que o indivíduo percebe que tem; e por último, o conhecimento dos resultados, ou seja, o *feedback* que o indivíduo recebe. Estes estados psicológicos levam a resultados pessoais e de trabalho como a elevada motivação interna do indivíduo, o desempenho de alta qualidade, a elevada satisfação e o baixo absentismo.

A criação do contrato psicológico inicia assim que a organização e o indivíduo estabelecem uma relação de conhecimento mútuo e de troca de informação e por isso, consideramos que este processo começa logo que o responsável pelo recrutamento do colaborador o atrai para a entrevista de selecção. A partir desse momento o candidato vai criando expectativas relativamente à organização, à função, e aos seus objectivos. Assim, as organizações e os seus representantes devem preocupar-se com todo este processo que envolve aspectos determinantes na criação do contrato psicológico para que no futuro os indivíduos consigam atingir as suas expectativas, oferecendo produtividade à organização e satisfação e motivação a eles próprios. Caso as suas expectativas e objectivos não sejam conseguidos, o indivíduo perceberá que o esforço que gastou ou o desempenho realizado para obter determinada recompensa foram em vão. Consequentemente, se o indivíduo experienciar este sentimento, a sua motivação diminuirá deixando de haver estimulação, direcção e persistência de acções voluntárias para atingir esses objectivos.

## **ESTUDO EMPÍRICO**

### **1. Objectivos**

Este estudo foi realizado à medida desta organização e, sendo um estudo de caso, partimos de objectivos bastantes específicos e bem definidos pela mesma. Como tal, passamos a enumerá-los a seguir:

- 1)** Perceber as motivações dos novos colaboradores assim como as suas expectativas no momento da admissão e após o período de integração (estabelecido pela organização);
- 2)** Compreender as diferenças entre as expectativas de entrada e as expectativas pós-admissão, uma vez que a rotatividade nas Unidades de Negócio do Grupo é elevada;

3) Aferir qual o impacto do processo de R&S na gestão das expectativas e das motivações nos candidatos.

Partimos de questões muito específicas que, pelos aspectos que lhes estão implícitos, foram tidas como interessantes pontos de investigação para a própria organização. Estando a área do recrutamento e selecção como área estratégica e de desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos, este estudo vem, de certa forma, contribuir para uma melhor compreensão dos factos e das possíveis lacunas que possam existir. Os dados obtidos através deste estudo serão apresentados e discutidos na reflexão estratégica da organização e vão permitir pensar em novas formas de actuação para melhorar o processo de R&S e conseqüentemente a elevada rotatividade.

A estratégia do Grupo passa por apostar no aumento do *know-how*<sup>4</sup> das equipas de direcção porque estas são o núcleo, ou seja, são elas que detêm todo o conhecimento para a gestão das unidades nas várias dimensões e para isso a empresa investe muito na formação destes colaboradores.

Perante isto, o foco do estudo está direccionado apenas para elementos de equipas de direcção que se encontrem em fases constituintes de um processo de R&S.

## 2. Caracterização da Amostra

Foi dada igual oportunidade a todas as marcas de poderem participar no estudo no entanto, apenas quatro delas demonstraram interesse.

Procedemos então à escolha de uma amostra intencional, ou seja, perante o objectivo do estudo escolhemos os participantes previamente. Uma amostra intencional ou um método intencional de amostragem significa que “determinado grupo de indivíduos “representa” particularmente bem determinado fenómeno, opinião ou comportamento e, por esse facto, são escolhidos para o seu estudo” (Almeida & Freire, 2003, p. 112). Assim, e como já foi referido anteriormente, centramos o estudo apenas em funções relacionadas com as equipas de direcção das marcas e neste sentido, os participantes são colaboradores da organização com funções de Gestor de Turno e de Direcção de Unidade ou candidatos a estas mesmas funções. Tivemos em conta um critério de inclusão, todos os participantes tinham de estar incluídos numa das fases do processo de recrutamento e selecção. É de referir também que a fase de integração na empresa tem a duração de 6 meses uma vez que é o tempo necessário para concluírem a certificação para a função.

No sentido de tornar o estudo mais rico e completo entrevistamos também os responsáveis de R&S das marcas envolvidas para compreendermos a suas perspectivas relativamente aos temas em estudo. Iremos, posteriormente, relacionar os dados obtidos através destas entrevistas com os dados recolhidos através dos inquéritos passados aos candidatos.

---

<sup>4</sup> Tradução: saber-fazer; conhecimento; capacidade.

Assim, podemos dividir a amostra final em dois grupos:

**1. Pivôs de recursos humanos das marcas.**

Este grupo é constituído por quatro participantes, três do sexo feminino e um do sexo masculino com funções de Responsável de Recursos Humanos ou Responsável de Formação.

**2. Colaboradores e potenciais colaboradores da organização.**

Este grupo é constituído por um total de 14 participantes, sete do sexo masculino e sete do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 44 sendo que a média de idades é de 31 anos. Relativamente ao estado civil, sete dos participantes são solteiros, cinco estão casados ou em união de facto e dois estão divorciados ou separados. Quanto às habilitações académicas, metade possui o ensino secundário completo e a outra metade possui o ensino superior. No que diz respeito à relação actual do participante com a organização, um deles encontra-se num processo de R&S, três são colaboradores da empresa há menos de um mês e os restantes dez participantes são colaboradores há mais de um mês e menos de seis. Todos os participantes que já são colaboradores da organização exercem funções de gestão de turno e a maioria trabalha em Unidades de Negócio situadas no sul do país, mais na Grande Lisboa, no entanto, há também participantes que trabalham em Aveiro, Porto ou Algarve. Em relação aos anos de experiência profissional, três dos participantes têm até 1 ano de experiência, um tem entre 1 e 5 anos, cinco têm entre 6 e 10 anos, quatro têm entre 11 e 15 anos e um tem entre 21 e 25 anos de experiência profissional.

### **3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados**

Tendo em conta a dimensão da amostra e os objectivos do estudo consideramos mais adequado utilizar uma metodologia qualitativa. Strauss e Corbin (1990, citado em Chambel & Curral, 2008) definem o conceito de “investigação qualitativa” como sendo uma pesquisa que gera resultados que não seriam conseguidos através de procedimentos estatísticos ou outros métodos de quantificação. O Estudo de Caso é a maneira mais usual de se realizar uma investigação deste tipo (*idem*).

Foram utilizados dois instrumentos diferentes para a recolha dos dados. Ao primeiro grupo de participantes foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e para tal construímos um guião de entrevista (anexo 1). Ao segundo grupo foi aplicado um inquérito (anexo 2). O objectivo da utilização destas duas técnicas de recolha de informação está associado ao facto de uma ser complementar à outra. Para além disto, a organização demonstrou interesse em que fosse elaborado um inquérito para que, no futuro, possa ser novamente aplicado. O guião da entrevista e o inquérito foram especificamente preparados para os propósitos deste estudo.

### **1º Grupo de Participantes – Procedimento:**

A entrevista qualitativa semi-estruturada foi a técnica utilizada para recolha dos dados relativos ao primeiro grupo de participantes – pivôs de recursos humanos das marcas. Todos os participantes deste grupo foram sendo avisados, através de mensagens enviadas por correio electrónico, dos objectivos do estudo e de como iria ser recolhida a informação. Tendo em conta que todos eles trabalham nos escritórios de Lisboa, e numa perspectiva de redução de custos implicados nas deslocações, optou-se pela realização das entrevistas por vídeo-conferência. As mesmas foram realizadas numa sala da sede do Grupo concedida para o efeito e com o equipamento necessário. Antes do início de cada entrevista foi transmitido ao participante o carácter confidencial e anónimo da informação e foi-lhes pedida permissão para gravar em formato áudio, a qual foi aprovada por todos. Foram realizadas quatro entrevistas num único dia, duas de manhã e duas de tarde, sendo que a duração de cada uma variou de trinta minutos a uma hora e dez minutos.

### **1º Grupo de Participantes – Instrumento:**

As entrevistas semi-estruturadas são desenhadas de modo a terem um número de questões preparadas com antecedência pelo entrevistador, mas essas questões são suficientemente abertas para que as perguntas subsequentes não possam ser planeadas com antecedência, mas antes improvisadas de uma forma cuidada e teorizada (Wengraf, 2001).

Assim, o **guião final da entrevista** é constituído por três grupos. O **primeiro grupo** tem cinco questões focadas no papel do agente de recrutamento no que diz respeito à criação do contrato psicológico, ou seja, pretende-se com estas questões compreender a visão do agente de recrutamento face ao papel que ele próprio desempenha no processo de motivação e gestão de expectativas nos candidatos. O **segundo grupo** tem um total de seis questões relacionadas com a interferência dos processos de recrutamento e selecção na criação do contrato psicológico, isto é, pretende-se conhecer os processos de R&S aplicados pelas marcas envolvidas no estudo. O **terceiro grupo** tem quatro questões associadas com a percepção do agente de recrutamento sobre os deveres e direitos do colaborador para com a organização e vice-versa, ou seja, têm como objectivo avaliar a interferência da percepção e do cumprimento dos deveres e direitos entendidos como as obrigações de ambas as partes na construção do contrato psicológico.

Importa referir que as questões do último grupo foram elaboradas tendo como base o guião de entrevista presente no estudo de Leiria, Palma & Cunha (2006). Estas questões visam perceber a dimensão relacionada com o acesso ao contrato psicológico proposto por Rousseau (1995).

### **2º Grupo de Participantes – Procedimento:**

Uma vez que temos participantes deste grupo estão a trabalhar em unidades de negócio distribuídas por vários pontos do país foi solicitada a ajuda dos coordenadores do negócio para a recolha dos dados. Posto isto, enviamos o inquérito via correio electrónico para os coordenadores e

estes ficaram assim incumbidos de os fazer chegar aos participantes para o respectivo preenchimento e no fim enviá-los, em envelope fechado, à técnica de recursos humanos que nos apoiou neste processo. Por sua vez, esta fazia-nos chegar, também por correio interno, todos os inquéritos.

## **2º Grupo de Participantes – Instrumento:**

A recolha dos dados relativos ao segundo grupo de participantes foi feita através de um inquérito constituído por perguntas maioritariamente abertas (resposta curta) e algumas fechadas (escalas tipo *Likert* ou assinalando as opções de resposta apresentadas).

Podemos dividir a sua estrutura do inquérito em três partes distintas: **(i)** breve resumo do objectivo e enquadramento do inquérito; **(ii)** dados sócio-demográficos do participante e **(iii)** grupos de questões relacionadas com a temática em estudo. É importante referir que as perguntas fechadas foram elaboradas com base nos factores presentes nas teorias da motivação mencionadas no enquadramento teórico. Nomeadamente, a teoria dos dois factores de Herzberg e a teoria das características do posto de trabalho de Hackman e Oldham. A última questão foi retirada do estudo de Pasquini et al (2005) com o objectivo de perceber o que significa, para os participantes, trabalhar na empresa, ou seja, avaliar o valor que estes atribuem à organização onde trabalham.

Uma vez que temos participantes que estão a trabalhar em unidades de negócio distribuídas por vários pontos do país foi solicitada a ajuda dos coordenadores do negócio para a recolha dos dados. Posto isto, enviamos o inquérito via correio electrónico para os coordenadores e estes ficariam assim incumbidos de os fazer chegar aos participantes para o respectivo preenchimento e no fim enviá-los, em envelope fechado, à técnica de recursos humanos que nos apoiou neste processo. Por sua vez, esta fazia-nos chegar, também por correio interno, todos os inquéritos.

## **4. Técnicas de Análise de Dados**

Importa referir que houve, ao longo do estudo, a participação de especialistas externos, a orientadora da Universidade do Minho e a orientadora da organização que teve um papel muito activo em todo o desenvolvimento deste estudo.

Para a caracterização da amostra e para a análise das respostas (frequências) às perguntas fechadas, cuja forma possível de resposta era através de uma escala tipo *Likert* ou simplesmente através da colocação de uma cruz nas opções de resposta apresentadas, foi utilizado o *software* IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19.

Para analisarmos a informação qualitativa obtida através das entrevistas semi-estruturadas e das respostas abertas dos inquéritos, optamos por utilizar a técnica *template analysis*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Tradução: modelo de análise.

A *template analysis* refere-se a um método particular de analisar dados qualitativos por temas. Os dados envolvidos são, geralmente, transcrições de entrevistas no entanto, podem ser qualquer tipo de dados textuais, incluindo entradas de diários, texto de “entrevistas” electrónicas (*e-mail*) ou repostas a perguntas abertas de um inquérito escrito (Teal, 2007). Esta técnica envolve o desenvolvimento de uma análise “modelo” que resume temas identificados pelo investigador como sendo importantes no conjunto dos resultados e organiza-os de uma forma significativa e útil (*idem*). É dada ênfase à codificação hierárquica, ou seja, grandes temas abrangem sucessivamente temas mais minuciosos ou específicos (*idem*). Este tipo de análise começa, muitas vezes, com algumas categorias *a priori* que identificam temas que deverão ser fortemente relevantes para a análise no entanto, estas categorias podem ser alteradas ou podem mesmo ser dispensadas por completo se não forem úteis ou apropriadas aos resultados analisados (*idem*). Uma vez que qualquer tema é definido *a priori*, o primeiro passo para a própria análise é começar pela leitura dos dados marcando de alguma forma as partes que parecem dizer algo de relevante para as questões da investigação (*idem*). Se essas partes corresponderem aos temas definidos *a priori* então são categorizadas como tal, caso contrário, são criados novos temas para incluir a informação relevante (*idem*). Na nossa investigação, o que deu origem aos temas foi o ponto-chave de cada questão, ou seja, fomos criando os temas *a priori* definindo-os mediante aquilo que era o objectivo central da questão. Não houve eliminação de nenhum desses temas no entanto, à medida que íamos fazendo a análise fomos verificando a existência de dados que não se relacionavam com nenhum dos temas já criados portanto, houve necessidade de criar novos. Os novos temas que surgiram foram: horas extraordinárias; motivos de saída dos colaboradores; papel da organização; motivos de procura de trabalho; prevalência entre a organização e as suas marcas; caracterização da organização; problemas na ferramenta de gestão de candidaturas (bolsa de candidatos); expectativas da organização e concorrência.

Alguma da informação obtida não foi analisada. Por exemplo: “*Esta semana houve três jogos de futebol aqui em Lisboa que mexeram com o movimento das lojas, do Colombo e da Asa Norte, por exemplo, e eu estive os três dias de jogo na Asa e a mim irritou-me solenemente uma das Gestoras de Turno, ela saía às 22h e já estava na loja desde as 14h, e eram 22:05h e ela estava desfardada do lado de fora da rua e eu fiquei extremamente irritada com isso.*” e “*Eu pessoalmente tenho uma determinada idade, dou algum valor a isto embora, se calhar, não seja aquilo que os jovens darão porque eu também já passei por essa fase, já fui teenager, e na altura, como eu costumava dizer, não utilizava a razão, utilizava o coração.*”.

Neste sentido, foram elaborados dois *templates* distintos para cada instrumento, os quais apresentamos seguidamente.

<i>Template - Entrevista</i>	<i>Template - Inquérito</i>
1. Conceito de expectativa	1. Expectativas após entrevista de selecção
2. Conceito de motivação	1.1. Razões para terem aumentado
3. Aspectos motivadores da organização	1.2. Razões para se manterem iguais
4. Identificação da motivação	2. Objectivos e Expectativas Futuras
5. Tipos de expectativas	3. Recompensas pelo trabalho realizado
5.1. Grupo	4. Impacto do processo de R&S
5.2. Marca	4.1. Gestão de expectativas
5.3. Função	4.2. Gestão da motivação
6. Papel do agente de recrutamento	5. Expectativas após integração
6.1. Gestão da motivação	6. Expectativa inicial quanto aos factores motivacionais
6.2. Gestão das expectativas	6.1. Pacote remunerativo
7. Processo de R&S	6.2. Ambiente de trabalho
7.1. Etapas	6.3. Condições de trabalho
7.2. Instrumentos	6.4. Política da organização
7.3. Informação recolhida dos candidatos	6.5. Reconhecimento do trabalho realizado
7.4. Informação transmitida aos candidatos	6.6. Autonomia
7.5. <i>Feedback</i>	6.7. Significado da função
8. Cumprimento das expectativas	6.8. Conteúdo da função
9. Tipo de acompanhamento aos recém-admitidos	
10. Direitos e deveres	
10.1. Colaboradores	
10.2. Organização	
10.3. Cumprimento por parte do colaborador	
10.4. Cumprimento por parte da organização	

**Tabela 1.5.** – *Tempaltes* para Análise dos Dados

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto do trabalho apresentamos os resultados obtidos através da aplicação dos métodos de recolha de dados que foram utilizados relacionando-os com o corpo teórico apresentado inicialmente.

Do processo de **análise do conteúdo das entrevistas** realizadas aos pivôs de recursos humanos resultaram as seguintes informações.

Perante os dois primeiro temas analisados, conceito de motivação e expectativa, era importante perceber se de facto os conceitos estavam bem presentes nas pessoas que estão à frente de um processo de R&S, pois é o ponto de partida para a clarificação de outros aspectos envolvidos neste

processo. Apercebemo-nos de que existe acordo entre as diferentes definições dadas pelos participantes. Para além da congruência existente entre as diferentes perspectivas dos participantes, existe também congruência entre elas e aquilo que a teoria nos apresenta como definição (ver p. 13 e 14 para definições de motivação e ver p. 12 para definição de expectativa). No que diz respeito ao conceito de motivação, os participantes referem o seguinte:

*“Motivação é o empenho ou a vontade que eu tenho de uma determinada actividade (...); “(...) mobilizar alguém para um objectivo que seja meu mas que se torne também o do outro. ”; “ Por motivação entendo vontade de...”.*

Quanto ao *conceito de expectativa*, as definições apresentam-se da seguinte forma:

*“(...) é um desejo criado no outro face a determinada coisa que eu lhe transmiti.”; “Por expectativa entendo o que eu espero de ou o que eu imagino que...”*

Contudo, relativamente aos elementos que compõem a noção de expectativa, existe um entrevistado que refere que a mesma está sempre relacionada com dinheiro: *“Expectativa é aquilo que me é criado ou aquilo que me é dito perante determinada função (...) está sempre relacionado com o dinheiro porque muitas vezes quando comparamos determinado descritivo de função com aquilo que é dito a nível monetário (...).”*. No entanto, e assim como refere a teoria de Vroom (ver p. 12), uma expectativa está relacionada com a obtenção de uma recompensa mas esta recompensa pode ser, ou não, monetária, podendo ser apenas a obtenção de um resultado desejado como subir de posto.

Verificamos que os principais aspectos mencionados como motivadores da organização são a carreira, a formação, a estabilidade e o facto de ser uma empresa sólida e de renome.

*“(...) é um grupo de renome e oferece perspectivas de carreira (...) consideramos que é um ponto forte que é a formação (...); “A solidez. É um grupo forte que em relação ao mercado de trabalho está conotada de uma forma positiva (...).”; “(...) aspectos positivos têm a ver com o facto de sermos uma grande empresa, uma empresa muito estável (...); “Somos os líderes no mercado da restauração (...) é uma grande vantagem consecutiva face à nossa concorrência. (...).”*. Todavia, há um dos entrevistados que refere *“(...) no mercado de trabalho também vêem a Ibersol como uma empresa que paga mal e trabalha-se muito (...).”*

Relativamente à forma como os recrutadores identificam a motivação, esta passa, essencialmente, pela realização de perguntas abertas e pela análise do discurso, do perfil e da postura do entrevistado.

*“Através de perguntas abertas no fundo, perceber o que é que o move, o que é que ele procura em nós, o que é que espera de nós, quais são as perspectivas futuras num prazo médio (...); “ Pelos próprios comentários que a pessoa faz. (...); “Tem que ser uma pessoa que seja muito comunicativa que é fundamental para a área de negócio onde nós estamos (...) que seja uma pessoa extrovertida, que utilize uma linguagem que seja adequada (...) a postura também é fundamental (...); “(...) verbal e corporal, eu penso que tem que se aliar todos esses factores (...).”*

Quanto ao tipo de expectativas que identificam nos candidatos, referem a estabilidade, evolução de carreira, formação, conseguir um emprego e exercer funções de gestão. É a partir destes factores que se manifesta a criação do contrato psicológico.

*“É a questão da estabilidade, da evolução de carreira, o terem formação inicial e contínua, evoluindo connosco.”; “(...) as expectativas delas é arranjar emprego (...); “(...) os nossos candidatos têm muito as expectativas de gestão, fazer gestão da unidade, de recursos humanos, encomendas, inventários, gestão administrativa.”*

Em geral, as diferentes perspectivas que surgem acerca do papel do agente de recrutamento remetem-nos para a preocupação, por parte destes, em gerir adequadamente a informação que transmitem de maneira a que não sejam criadas falsas expectativas. Para além disso, denota-se também a preocupação em atrair as pessoas para a organização mas de uma forma totalmente realista e verdadeira.

*“Ser sincera e objectiva. Transmitir as informações relativas ao grupo, marca e funções de forma clara e detalhada e realista para que no terreno não exista "gap" nas expectativas criadas.”; “(...) o agente de recrutamento tem um papel fundamental em desmontar expectativas e motivações porque se por um lado nós temos que vender como um desafio muito interessante, que é, por outro lado temos que lhes fazer ver quais são as etapas para eles chegarem onde têm de chegar e que têm que avançar com os pés no chão (...); (...) tentar ser o mais honesto possível com as pessoas, claramente a nível de carreira. (...) Aqui a preocupação passa pelos objectivos e nós muitas vezes tentamos ligar muito com a parte operacional e com o que as decisões afectam no dia-a-dia, o que afecta os resultados da loja (...).”*

Dada a extensa variedade de indicadores associados a todo o processo de R&S, importa referir que apenas apresentaremos os dados relevantes para o objectivo do estudo, deixando os meramente descritivos de parte. Podemos verificar que, no geral, não existe total concordância entre as diferentes opiniões apresentadas. As principais divergências estão relacionadas com os tipos e prazos de *feedback*. Por exemplo: *“ Envio-lhes uma carta quando as coisas não correm bem e telefono-lhes para uma 2ª fase do processo (...). Digo mais ou menos uma semana e meia, duas semanas. Nem sempre cumpro os prazos.”; “(...) não dou uma resposta ao candidato no mesmo dia, contacto-o a seguir, eu normalmente contacto sempre, quer seja positivo ou negativo (...). Os meus processos de recrutamento nunca se prolongam por muito tempo e por isso, entre a entrevista e a decisão podem decorrer, no limite, 5 dias (...); “Se eu achar que o candidato deve passar a uma 3ª fase combino com ele no prazo máximo de uma semana (...) após o processo final, digamos assim, da selecção o prazo de resposta são 3/4 dias, quer positivo quer negativo evidentemente (...); “Em qualquer uma das fases da entrevista com uma semana de intervalo nós damos sempre uma resposta ao candidato, se é para avançar ou se não.”*

Relativamente à informação que os pivôs procuram recolher junto dos candidatos, parece haver um acordo entre todos naquilo que é mais importante passar ao entrevistado como, informação

relevante sobre a empresa, esclarecimento total quanto à caracterização da função, formação que a organização dá e evolução de carreira.

*“(…) em termos de função eu tento ser o mais exhaustiva possível (…) falo um bocadinho do grupo, em termos das marcas, quantos restaurantes temos, a nossa presença ibérica, etc.”; “Explico que a Ibersol é um grupo de restauração rápida (...). A nível da função, o que eu lhes explico é que a função de um Gestor de Turno (...) tem várias responsabilidades (...) explico-lhes o que é que eles depois têm de garantir ao nível dos Recursos Humanos (...) que é ter de atribuir as tarefas ao turno de trabalho, aos colaboradores e depois ter de gerir a equipa que tem a seu cargo, também têm que fazer processos de recrutamento porque as nossas equipas têm de recrutar pessoas para o restaurante, têm que saber que nós fazemos a avaliação de desempenho aos nossos colaboradores, a formação que é dada às pessoas, o reconhecimento e o envolvimento que é preciso dar às equipas das lojas, da operação (...); “Faço referência, evidentemente, ao facto de ser uma das maiores empresas de restauração em Portugal, quantas marcas é que tem, quantos trabalhadores é que tem, falo muito na questão da formação que o Grupo dá, a aposta nas pessoas, a evolução de carreira. Descrevo também o que é a marca (...) depois o descritivo da função (...)”.*

As opiniões referentes ao cumprimento das expectativas são totalmente concordantes na medida em que, todos os pivôs dizem que as expectativas dos candidatos são cumpridas.

*“De uma forma geral sim. Obviamente que depois há situações que nem sempre correm como nós esperamos não é.”; “Sim (...) desta maneira tão pragmática que eu te estou a explicar que faço a entrevista, se eles vierem ao engano são malucos.”; “Em 90% dos casos sim, se calhar em 10%, mesmo depois de todo este processo, as pessoas acabam por perceber que não é bem isto que querem (...) são as tais pessoas entusiastas que saem com uma ideia diferente do que querem fazer e depois também muitas vezes uma ideia diferente daquilo que é o mercado de trabalho.”; “Sim (...) fazemos este processo por três fases e ao fim da terceira fase as expectativas e aquilo que é o que nós podemos oferecer está mais que esclarecido (...)”.*

Não iremos explorar muito o tema relacionado com o tipo de acolhimento aos recém-admitidos uma vez que, é informação demasiado descritiva que não acrescenta valor à discussão dos resultados do estudo. No entanto, podemos verificar que não há um procedimento específico para fazer o acolhimento, ou seja, cada marca planeia este processo de forma diferente.

Quanto ao tema associado aos direitos e deveres dos colaboradores descobrimos que os pivôs consideram que os deveres são: vestir a camisola; sentir que a loja também lhes pertence; ser um bom líder; respeitar os outros; conseguir trabalhar em equipa; valorizar o trabalho como um objectivo comum e não individual; ser honesto, idóneo e íntegro; cumprir com o que é a sua função; respeitar as regras da empresa; corresponder às expectativas da empresa e lutar pelos objectivos. Exemplos: *“(…)é a questão de vestirem a camisola, de sentirem um pouco a loja como se fosse também um pouco deles, é a questão de serem uns bons líderes, de respeitarem os outros, de conseguirem trabalhar em equipa, de verem este trabalho como um objectivo comum e não como um objectivo individual (...) de gostarem mesmo da área e de quererem cá estar (...); “Vou começar pelos deveres, acho que uma coisa que é*

*fundamental, embora seja pouco palpável, é a honestidade (...); “Deveres, cumprir tudo aquilo que está definido na função e respeitar no fundo aquilo que está definido pela empresa.”; “(...) ser uma pessoa íntegra, idónea, corresponder às expectativas que nós temos dele e tem de lutar pelos objectivos (...).”*

Quanto aos direitos dos colaboradores referem: a igualdade; a justiça; respeito; salário; formação e avaliação de desempenho no sentido de poderem melhorar o que não estiver tão bem. Exemplos: “(...) o colaborador tem direito a equidade, à justiça e ao seu ordenado. Temos todos os direitos e todos os deveres desde que não haja abuso de ambas as partes (...)”; “Direitos (...) as coisas são muito claras (...) para sermos respeitados temos que respeitar (...)”; “Direitos: vencimento e todo o pacote salarial, formação contínua, avaliação de desempenho de acordo com o que está definido numa perspectiva de identificar os pontos positivos e as oportunidades de melhoria e definir acções para a frente para melhorar o seu desempenho.”

Relativamente à organização, os entrevistados relatam que esta tem o direito de exigir aquilo que foi acordado com o indivíduo, a sua dedicação e o completo desempenho da função que exerce. “Tem o direito de exigir aquilo (...) que está contratado, aquilo que lhes foi transmitido. (...) exigir que a pessoa seja dedicada, que faça o trabalho que foi incumbida e que só aceitou de livre vontade.”; “(...) e temos o direito de exigir que eles cumpram a função deles e se calhar, cada vez mais, não é cumprir é mais que acrescentem valor (...)”. Quanto aos deveres, apontam os seguintes: criar um bom ambiente de trabalho; oferecer formação; oferecer perspectivas de carreira; remunerar de forma justa e tratar todos equitativamente. Exemplos: “A obrigação passa por criar um bom ambiente de trabalho, por oferecer formação às pessoas, ter perspectivas de evolução de carreira tanto em termos verticais como horizontais ser capaz de oferecer a possibilidade de aprender novas coisas, de alargar um bocado os horizontes e de pagar o ordenado que seja ajustado, mediante aquilo que lhe é oferecido (...) que a pessoa sinta que está a ser paga de uma forma justa e a tempo e horas.”; “Nós temos o dever de lhes pagar o ordenado, de os tratar com justiça, de dar oportunidades iguais a todos, de lhes dar formação, de lhes dar condições de trabalho (...).”

Quando questionados sobre o cumprimento ou não dos direitos e deveres por parte do colaborador, os entrevistados referiram, essencialmente, que o não cumprimento dos “standards” do Grupo é inaceitável uma vez que os conhecem desde a entrevista. No que diz respeito aos direitos, dizem que estes nem sempre são cumpridos quando falamos em horas de trabalho porque normalmente fazem sempre horas extraordinárias. Exemplos: “(...) em termos de deveres eu tenho a certeza que (...) quando não cumprem os standards, que é algo que já está previamente estabelecido, que eles conhecem desde o início, conhecem logo na entrevista e isso é reportado ao longo de todo o plano de formação (...) acho que não é admissível. Em termos dos direitos (...) nem todos eles são concretizados porque as pessoas têm direito a um determinado número de horas e não é isso que acontece porque nós pedimos sempre para as pessoas fazerem mais horas (...) e não pagamos essas horas.”; “(...) o seu dever é um pouco relativo porque independentemente de ele cumprir os objectivos que lhe são propostos a remuneração no final do mês está lá sempre. (...) cruza com a questão da motivação, se for um colaborador motivado com garra, com energia, claramente orientado para os objectivos, vai mais

*facilmente cumprir, se for um que está aqui e vai fazendo o mínimo para aquilo que são as tarefas da sua função, o dever acaba por ser uma transacção no final do mês.”*

Quanto às melhorias que podiam ser feitas por parte da organização, todos os entrevistados referem que esta tem sempre aspectos que pode melhorar. Vejamos alguns exemplos: “(...) *nas lojas tens equipas de direcção que são constituídas por pessoas e as equipas não funcionam todas da mesma maneira (...) há pessoas que trabalham esses aspectos muito bem, há pessoas que precisam de ser ajudadas porque não trabalham tão bem (...) quando trabalhas com as pessoas a questão dos conflitos ou dos potenciais conflitos é importante e eu acredito que às vezes as oportunidades são dadas porque aquele é disponível e está sempre pronto para me ajudar mas se calhar nem é o que trabalha melhor e nós temos que, cada vez mais, conseguir lhes bater isto (...); “Há sempre coisas para melhorar (...); “(...) com a pressão das vendas e dos custos há certas unidades que trabalham em condições que não são as ideais para que as próprias pessoas se mantenham motivadas. (...) poderíamos tentar ser mais assertivos ao nível dos orçamentos e horas para as equipas de direcção (...)”.*

Relativamente às horas extraordinárias que foi um tema novo que surgiu, achamos pertinente referir alguns exemplos: “*Sim, é com frequência que as pessoas trabalham horas a mais.*”; “(...) *existem lojas em que as pessoas por vezes têm de fazer mais horas em relação àquilo que está previsto e muitas vezes fazem-no por via moral, obrigação (...)* eu a este nível falo logo e tento sempre ser o mais sincero possível.” e “(...) *qualquer pessoa quando vem para esta função e esta é uma coisa que nós dizemos à pessoa que vêm às entrevistas (...) não vêm fazer aqui 40h de trabalho (...)*.”

Passamos agora à apresentação dos **dados recolhidos através dos inquéritos** passados aos colaboradores e potenciais colaboradores.

Devemos lembrar aqui que apenas os participantes que já são colaboradores da organização responderam aos dois grupos de questões uma vez que, as questões do segundo grupo só se aplicam a pessoas com esta condição. Então, de um total de 14 participantes, 13 responderam aos dois grupos e 1 respondeu somente ao primeiro grupo porque não era colaborador, estava ainda em fase de recrutamento.

### **Grupo 1 – Questão 1:**

Relativamente à primeira questão, a maioria dos participantes (N=6) afirma que o principal factor que tem em consideração na procura de emprego é a *carreira* (possibilidade de evolução profissional). Três participantes referem o *pacote remunerativo* como principal factor e dois referem a reputação da empresa. Os factores *localização, função* e *formação* são, cada um deles, referidos apenas por um participante.

### **Grupo 1 – Questão 2:**

Quase todos os participantes (N=12) referem que a sua expectativa face à candidatura aumentou após a entrevista, nenhum deles afirma que a expectativa diminuiu e os restantes dois afirmam que se manteve.

Apresentamos à frente as razões que os participantes referiram como causa do aumento das suas expectativas: “Quando me explicaram todo o processo, fiquei entusiasmada com o facto de poder juntar a formação ao meu curriculum.”; “Foi-me especificado melhor em que consistia o trabalho.”; “Gostei do desafio proposto.”; “Foi tudo muito bem explicado e detalhado.”; “No caso a expectativa aumentou devido ao facto de ser possibilitada a evolução de carreira de modo a premiar o nosso empenho e dedicação.”; “O que me foi dado a conhecer acerca da empresa e da sua maneira de trabalhar superou as minhas expectativas.”.

Como razões para a expectativa se ter mantido referiram: “Já conhecia a orgânica da empresa.” e “(...) ainda não tinha tempo suficiente de casa para ver a evolução da minha parte e de saber se é o que procuro para o meu futuro.”.

### **Grupo 1 – Questão 3:**

<b>Factores Motivacionais</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Somatório</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
a) Pacote remunerativo	13	3	4	45	3,46	,519
b) Ambiente de trabalho	13	2	4	44	3,38	,650
c) Condições físicas de trabalho	13	2	4	39	3,00	,577
d) Estabilidade	14	2	4	46	3,29	,726
e) Carreira (possibilidade de evolução profissional)	14	2	4	51	3,64	,633
f) Política da organização (missão e valores)	14	2	4	46	3,29	,726
g) Relação com a chefia	14	2	4	47	3,36	,633
h) Reconhecimento do trabalho realizado	14	3	4	52	3,71	,469
i) Autonomia	14	3	4	47	3,36	,497
j) Variedade de competências exigidas	12	3	4	38	3,17	,389
k) Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)	14	3	4	45	3,21	,426
l) Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõem a função)	14	2	4	44	3,14	,535

**Tabela 1.6.** – Resultados obtidos da questão 3 (grupo 1) – Importância destes factores em contexto de trabalho

Tendo em consideração experiências profissionais anteriores, os participantes cotaram, de uma forma geral, como factores mais importantes na sua motivação em contexto de trabalho o

*reconhecimento do trabalho realizado e carreira* (possibilidade de evolução profissional) e como menos importantes a *variedade de competências exigidas* e as *condições físicas de trabalho*.

#### **Grupo 1 – Questão 4:**

A *carreira* foi o principal factor nomeado como aquele que leva o participante a desejar juntar-se à equipa de trabalho do Grupo (N=6), seguido da *estabilidade* (N=3), do *pacote remunerativo* (N=2) e do *ambiente de trabalho* e do *significado da função* que apenas foram mencionados, cada um deles, por um participante. Convém referir que um dos participantes não respondeu a esta questão.

#### **Grupo 1 – Questão 5:**

Quanto aos objectivos e expectativas futuras dos participantes, estes nomeiam essencialmente a evolução na carreira: “*Os meus objectivos são ir o mais longe possível a nível profissional.*”; “*Pretendo prosseguir uma carreira na empresa e conseguir subir o máximo possível.*”; “*Objectivos bastante ambiciosos e com ideias seguras de evoluir com a marca.*”; “*Subir na carreira e aumentar o pacote remunerativo.*”; “*Realizar o melhor trabalho possível de forma a corresponder à aposta que fizeram em mim.*”; “*Os meus objectivos de carreira são de poder subir e poder alcançar os diferentes postos de trabalho propostos pela empresa e talvez conseguir exercer na minha área de licenciatura.*”; “*Adquirir o máximo de conhecimento e chegar a um posto de chefia.*”; “*Se for no nesta empresa o meu objectivo é ser directora de loja e se possível subir mais e chegar ao topo.*”; “*Os meus desejos são, essencialmente, ter uma boa formação inicial e depois poder aliar as minhas capacidades com a formação adquirida para poder subir dentro da empresa.*”.

#### **Grupo 1 – Questão 6:**

Relativamente às recompensas esperadas pelos participantes, estes referem que esperam reconhecimento, promoções, formação, respeito e aumentos salariais, sendo que os factores mais referidos são o pacote salarial e as promoções. Exemplos: “*Sendo respeitado, promovido e bem remunerado.*”; “*Com reconhecimento por parte da hierarquia.*”; “*Reconhecimento, promoção e pacote remunerativo.*”; “*Através do reconhecimento local, de um melhor pacote salarial, de cargos superiores e de maior responsabilidade.*”; “*Se fizer um bom trabalho espero poder ser promovida e crescer dentro da empresa.*”; “*Sendo respeitada e reconhecida sempre que desempenhar correctamente o meu trabalho.*”; “*Ser reconhecida pelo meu profissionalismo, desempenho e pela entrega total ao meu trabalho.*”; “*Sendo reconhecido o meu trabalho pelas outras pessoas e dando-me a oportunidade de subir dentro da empresa.*”; “*De forma remunerativa e com formação para assim aumentar os meus conhecimentos.*”.

#### **Grupo 1 – Questão 7:**

Apenas um participante referiu que o processo de R&S não teve impacto na gestão das suas expectativas e motivações. Todos os outros responderam que sim justificando da seguinte forma: “*De*

*certa forma fui entusiasmada relativamente ao que me esperava.”; “A entrevista deixou-me entusiasmada. Gostei do desafio proposto.”; “Fiquei totalmente esclarecido, logo, sem dúvidas e mais motivado pela grande empresa que a Ibersol é.”; “As minhas expectativas foram superadas e me senti muito motivada e valorizada pela oportunidade oferecida.”; “O facto de nas entrevistas nos explicarem aquilo que nos é exigido ajuda a manter ou não as expectativas dependendo daquilo que queiramos alcançar.”; “Teve um impacto positivo visto que me motivou e criou uma expectativa em mim para começar a desempenhar funções.”; “Todo o processo de recrutamento foi muito bem organizado, deu para ver o empenhamento da equipa e a sua dedicação em todo o processo.”; “Teve um impacto muito positivo pois o que me foi alimentado foi muito importante para a minha decisão.”*

### **Grupo 2 – Questão 1:**

Quando questionados relativamente ao facto da organização ter ido ao encontro daquilo que esperavam aquando da candidatura, a maioria deles (N=11) respondeu que sim e somente um respondeu que não. Convém referir que dois dos participantes não reponderam a esta questão.

### **Grupo 2 – Questão 2:**

<b>Factores Motivacionais</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Somatório</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>a) Pacote remunerativo</b>	12	2	3	27	2,25	,452
<b>b) Ambiente de trabalho</b>	12	1	4	33	2,75	,965
<b>c) Condições físicas de trabalho</b>	12	2	4	36	3,00	,426
<b>d) Estabilidade</b>	12	2	3	35	2,92	,289
<b>e) Carreira (possibilidade de evolução profissional)</b>	12	2	3	35	2,92	,289
<b>f) Política da organização (missão e valores)</b>	11	2	4	34	3,09	,539
<b>g) Relação com a chefia</b>	12	3	4	41	3,42	,515
<b>h) Reconhecimento do trabalho realizado</b>	10	2	4	30	3,00	,667
<b>i) Autonomia</b>	12	2	4	37	3,08	,669
<b>j) Variedade de competências exigidas</b>	12	3	4	37	3,08	,289
<b>k) Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)</b>	12	2	3	33	2,75	,452
<b>l) Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõem a função)</b>	12	2	4	35	2,92	,669

**Tabela 1.7.** – Resultados obtidos da questão 2 (grupo 2) – Classificação destes factores relativamente à expectativa inicial

Globalmente, os participantes classificaram os factores *pacote remunerativo* e *reconhecimento do trabalho realizado*, relativamente à sua expectativa inicial, como sendo os factores que menos

foram ao encontro àquilo que esperavam. Os factores *relação com a chefia, autonomia e variedade de competências exigidas* foram classificados como os factores que mais foram ao encontro daquilo que esperavam.

Houve participantes que classificaram os seguintes factores como “inferior ao esperado” ou “bastante inferior ao esperado” apontando as seguintes justificações:

**a) Pacote remunerativo:**

*“O ordenado base não corresponde ao que me foi dito na entrevista.”; “Penso que devido à responsabilidade existente devíamos ter um salário mais elevado.”; “Devido à exigência, responsabilidade e pressão que são exigidas na função.”; “Como vim de um trabalho em que ganhava mais este vencimento parece reduzido porque ainda uso o anterior como termo de comparação.”*

*“Não é que seja inferior ao esperado. Ainda se está no início e compreendo.”; “Na altura da candidatura não fiz as contas com os descontos o que me levou a que tivesse recebido menos do que estava à espera.”; “Foi-me informada a remuneração mas eu entendi mal.”.*

**b) Ambiente de Trabalho:**

*“Senti dificuldade em integrar-me na equipa.”; “Deparei-me com falta de espírito de grupo. Tenho a certeza é um dos pilares fundamentais do sucesso e alegria a quando se chega ao posto de trabalho. Está a mudar...”; “Notei que existe uma grande deficiência a nível de qualificação de funcionários, falta-lhes profissionalismo, rigor, paixão pelo trabalho, qualidade de serviço e trabalho em equipa. Em relação à minha equipa de gestão, é excelente!”.*

**c) Condições de Físicas de Trabalho:**

*“Existem muitos riscos profissionais.”.*

**e) Política da Organização:**

*“Varia conforme a chefia.”.*

**h) Reconhecimento do Trabalho Realizado:**

*“Poucos elogios e demora na evolução de carreira.”; “Muitas vezes não se reconhece pequenos passos que se vão dando diariamente mas que com o tempo passam a ser grandes passos.”.*

**i) Autonomia:**

*“Pouca confiança demonstrada.”; “Como tudo está esquematizado e definido não existe muita autonomia no sentido de criação ou inovação.”.*

**k) Significado da Função:**

*“Não temos tempo para desempenhar as funções que nos competem.”; “Como sou ambicioso espero e quero mais e melhor.”.*

**l) Conteúdo da Função:**

*“Demasiadas funções alheias à posição ocupada.”; “Como estou em formação ainda executo tarefas muito simples.”.*

### **Grupo 2 – Questão 3:**

A maioria dos participantes (N=8) respondeu que as suas expectativas após a integração se mantinham as mesmas, apontando os seguintes aspectos: *“Sempre quis e quero evoluir na carreira. Tempo para isso.”*; *“São as mesmas porque elas já eram elevadas e vou esperar reconhecimento do meu empenho e trabalho na devida altura.”*; *“As minhas expectativas mantêm-se, ou seja, chegar o mais longe possível dentro do grupo.”*; *“São as mesmas, se calhar ainda mais, pois a minha ideia como disse é subir na vossa empresa e ser uma mais-valia quer seja em Portugal ou no estrangeiro se for caso disso, e se surgir alguma possibilidade para tal.”*; *“Neste momento são as mesmas, preciso de mais tempo e de experiência nesta área para ter uma resposta mais concreta.”*

Apenas uma pessoa disse que as suas expectativas após a integração tinham diminuído: *“Diminuíram e fiquei desapontada com a política da empresa.”*

Os que referiram que as suas expectativas após a integração tinham aumentado fundamentaram da seguinte forma: *“Aumentaram sem dúvida porque se realizar um bom trabalho mais tarde ou mais cedo irei ser reconhecido.”*; *“As minhas expectativas são mais elevadas porque a empresa reconhece o valor das pessoas e dá-lhes oportunidades de progredir na carreira.”*

### **Grupo 2 – Questão 4:**

Quando questionados sobre o que significa para eles trabalhar nesta organização, a maioria dos participantes (N=6) refere que é um desafio, cinco referem que é uma aprendizagem, o orgulho e a actividade comum são referidos, cada um, apenas por um participante.

## **CONCLUSÃO**

Um dos propósitos deste estudo perceber as motivações dos novos colaboradores assim como as expectativas que tinham no momento da admissão e após o período de integração, verificando também as diferenças entre elas. Deste ponto concluímos que as principais motivações dos colaboradores estão associadas à carreira (evoluir para funções hierarquicamente superiores), ao pacote remunerativo e ao reconhecimento do trabalho realizado. No que diz respeito à variedade de competências exigidas e às condições físicas de trabalho, estes foram classificados como os factores que menos interferem na motivação destes colaboradores. Verificamos também que os principais aspectos mencionados pelos entrevistados (pivôs de Recursos Humanos) como motivadores da organização foram a carreira, a formação, a estabilidade e o facto de ser uma empresa sólida e de renome. Estes resultados vão ao encontro daquilo que foi referido pelos participantes uma vez que, estes mencionaram a carreira e a estabilidade como principais factores que os levam a desejar juntar-se à equipa de trabalho da organização. Tendo em consideração experiências profissionais anteriores, os participantes também referiram, para além da carreira, o reconhecimento do trabalho realizado como um dos factores mais importantes na sua motivação em contexto de trabalho. De acordo com a teoria das necessidades de

Maslow (1968, citado por Pinder, 1998), apresentada anteriormente, estes participantes desejam satisfazer necessidades de auto-realização, ou seja, pretendem explorar o seu potencial e o seu talento em funções hierarquicamente superiores e por isso, querem evoluir na carreira profissional. Para além destas necessidades, desejam satisfazer também necessidades de estima que estão associadas ao amor, respeito e reconhecimento, ou seja, querem sentir que são úteis e necessários para os outros com o reconhecimento do seu trabalho. Maslow (1968, citado por Pinder, 1998; citado por Rodrigues, 2006) refere também que uma necessidade de ordem superior só surge quando a necessidade de ordem inferior for totalmente satisfeita no entanto, aqui parece acontecer o contrário, uma necessidade de auto-realização surgiu antes de uma necessidade de estima ter sido satisfeita. Contudo, a amostra deste estudo é demasiado reduzida para podermos contrapor este aspecto teórico. Analisando estes resultados à luz da teoria de Herzberg (1959, citado em Robbins, 2001; Newstorm & Davis, 1997), também apresentada anteriormente, verificamos que os factores predominantes são os factores motivacionais e não os factores de higiene, uma vez que a carreira está relacionada com o crescimento individual, o progresso, a responsabilidade, a realização e o reconhecimento. Posto isto, é importante que a organização olhe para estes aspectos referidos pelos colaboradores e os valorize. Ao permitir que os colaboradores concretizem os seus desejos e alcancem os objectivos profissionais de forma eficaz e eficiente, a organização obterá, por partes destes, uma maior satisfação e um aumento do seu desempenho.

No que diz respeito às diferenças entre as expectativas de entrada e as expectativas pós-admissão podemos concluir que a maioria dos participantes refere não haver diferenças. Apenas um participante diz estar desapontado com a política da empresa mas não justifica a sua resposta. Quatro dos participantes admitem que as suas expectativas aumentaram mencionando como principal justificação o facto de saberem que serão reconhecidos pela organização no que diz respeito ao trabalho realizado. Estes resultados reflectem-se também quando todos os participantes, à excepção de um, dizem que a organização foi ao encontro daquilo que esperavam quando se candidataram. No entanto, o pacote remunerativo e o reconhecimento pelo trabalho realizado foram os factores mais classificados como aqueles que não foram ao encontro daquilo que esperavam. Quando cruzamos esta informação com a informação que os participantes nos dão relativamente aos factores motivacionais que consideram mais importantes em contexto de trabalho, percebemos que há aqui uma falha entre aquilo que estes procuram e aquilo que obtêm da organização. Ou seja, o factor classificado como mais importante na motivação em contexto de trabalho foi o reconhecimento do trabalho realizado no entanto, foi também o factor mais classificado como aquele que menos foi ao encontro daquilo que esperavam. Perante estes resultados, e de acordo com a teoria de Herzberg (1959, citado em Robbins, 2001; Newstorm & Davis, 1997), verificamos que também há factores de higiene, como a remuneração, que necessitam de ser analisados e considerados pela organização para proporcionar um aumento da motivação aos seus colaboradores.

Podemos verificar que alguns factores motivadores presentes na teoria de Hackman e Oldham (1976) como: autonomia, variedade de competências, significado e conteúdo da função, não foram tidos como principais influentes na motivação destes participantes em contexto de trabalho.

Sendo que as recompensas esperadas estão relacionadas, essencialmente, com o pacote salarial e com o reconhecimento verificamos que poderá haver uma tendência para a quebra do contrato psicológico uma vez que, tendo em conta a informação já apresentada anteriormente, as expectativas relativamente a estes aspectos não estão a ser cumpridas. Ao cruzarmos estes resultados com a informação que os pivôs de recursos humanos referiram nas entrevistas percebemos que estes podem não ter bem presente que isto está a acontecer uma vez que, na generalidade, todos eles são da opinião que as expectativas dos colaboradores são cumpridas aquando da integração.

Relativamente ao impacto que o processo de R&S tem na gestão das expectativas e das motivações dos candidatos podemos concluir que parece haver uma tendência para o aumento das expectativas após a entrevista sendo que, apenas um referiu que a sua expectativa face à candidatura tinha diminuído após ter sido entrevistado e apenas dois afirmaram que se tinha mantido igual. Como referem os autores Max, Cooper e Cox (1997, citados em Rodrigues, 2002), o contrato psicológico envolve expectativas não tangíveis e aspectos que não são formalizados mas que por isso não devem ser desconsiderados. Neste sentido, estes aspectos devem também ser pensados durante todo o processo de R&S uma vez que esta informação tem um peso significativo na criação do contrato psicológico. É importante referir também que o contrato psicológico se inicia antes de qualquer contacto presencial entre o agente de recrutamento/organização e o indivíduo. Teóricos já apresentados anteriormente afirmam que a própria experiência passada do indivíduo, bem como a imagem que ele tem da organização à qual se está a candidatar (fruto da recolha da informação por diversos agentes – meios de comunicação, amigos, família, entre outros), são elementos que contribuem para a criação do contrato psicológico. Ainda neste seguimento, e em concordância com o que Vieira (2007) refere, o contrato psicológico é um processo dinâmico e isto faz com que ele dependa continuamente de uma orientação feita com e através da comunicação. Assim, a organização, deverá adoptar uma estratégia de comunicação interna e externa coerente uma vez que, esses elementos terão influência na criação do contrato psicológico com os futuros e actuais colaboradores.

Entendendo o contrato psicológico de trabalho como uma troca de obrigações entre as partes envolvidas – organização e indivíduo, tornou-se importante recolher informação dos pivôs de recursos humanos sobre os direitos e deveres de ambas as partes. Neste sentido, verificamos que, na perspectiva destes agentes, os deveres da organização abrangem aspectos tanto sócio-emocionais (por exemplo: criar um bom ambiente de trabalho e dar oportunidades iguais a todos) como aspectos económicos (por exemplo: dar formação às pessoas, oferecer perspectivas de carreira, tanto em termos verticais como horizontais, e atribuir uma remuneração ajustada à função). Perante os vários tipos de contrato psicológico propostos por Rousseau (1995), podemos verificar a existência de um contrato psicológico de cariz mais relacional uma vez que os aspectos quantificáveis não são predominantes, havendo um

equilíbrio entre aspectos quantificáveis e não quantificáveis. Efectivamente, como referido na parte teórica é importante criar ligações entre o colaborador e a empresa e olhar a variáveis não quantificáveis.

Neste sentido, acreditamos que para que as empresas possam aumentar a taxa de retenção dos seus colaboradores, será importante ter em conta a informação de cariz relacional, ou seja, devem passar a equacionar a relação com os futuros colaboradores, não atendendo apenas àquilo que se entende por um contracto formal estabelecido entre ambas as partes mas a todos os restantes elementos apresentados neste trabalho e que constituem o contrato psicológico, uma vez que serão estes que potenciarão maiores níveis de produtividade e de obtenção dos resultados esperados.

Um último dado curioso e que nos permitiu aferir de forma simples e objectiva qual o valor que os colaboradores em fase de integração atribuem à organização foi o retirado através da última questão do inquérito. Neste sentido, a maioria das respostas obtidas está relacionada com o desafio e a aprendizagem. Podemos cruzar este aspecto com o resultado que nos mostra que a variedade de competências exigidas foi mencionada como o factor que mais foi ao encontro daquilo que os participantes esperavam. Ou seja, podemos entender que o facto de a função exercida por estes participantes implicar e proporcionar uma variedade de competências pode levar a que estes experienciem o seu trabalho como sendo um desafio ou uma aprendizagem.

## LIMITAÇÕES

Gostaríamos de enumerar neste ponto algumas das limitações que fomos sentindo ao longo deste estudo.

Antes de mais queremos mencionar o facto de ter havido marcas que não demonstraram interesse em participar no estudo. Foi pena, tendo em conta o número elevado de colaboradores que a organização tem porque uma maior participação levaria ao aumento da representatividade das conclusões obtidas.

Quanto à recolha dos dados, tivemos algumas dificuldades na recepção dos inquéritos pois o processo de aplicação tornou-se algo moroso.

Para além disto, só foi possível recolher informação de apenas um participante que estivesse na fase de recrutamento o que se torna pouco ou nada conclusivo relativamente aos indivíduos que se encontrem nesta fase.

O facto de o prazo ter sido curto não nos permitiu realizar um estudo longitudinal, o que seria ideal para a qualidade do estudo.

## BIBLIOGRAFIA

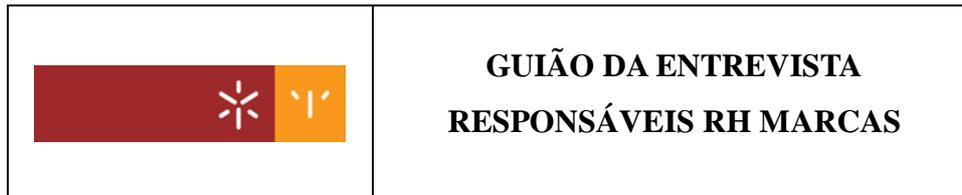
1. Almeida, L., & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
2. Chambel, M. J., & Cural, L. (2008). *Psicologia Organizacional - da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
3. Correia, R., & Mainardes, E. (Abr./Jun. de 2010). O Desenvolvimento do Contrato Psicológico Orientado para Performances de Elevado Rendimento. *PSICO*, 41, pp. 266-277.
4. Dicionário Enciclopédico da Psicologia - histórias e teóricos, as grandes questões da vida quotidiana, glossário dos termos essenciais. (2008). Lisboa, Portugal: Edições Texto & Grafia.
5. Ferreira, A. P. (2007). *Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga.
6. Ferreira, J.M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora, Portugal: McGraw-Hill.
7. Herriot, P. (1992). *The Career Management Challenge – balancing individual and organizational needs*. Sage Publications.
8. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 250-279.
9. Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
10. Leiria, A. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2006). O Contrato Psicológico em Empresas Empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, pp. 67-94.
11. Levison, Y. O. (2006). Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 21, nº 1, pp. 125-151.
12. Martins, A. M. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional e Saliência das Atividades em Adultos Trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Lisboa.
13. Martins, A. P. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho - estudo da relação da qualidade de vida no trabalho dos técnicos de diagnóstico e terapêutica com a cultura organizacional e o estilo de liderança, numa organização de saúde*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Gestão, Lisboa.
14. Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, pp. 226-256.
15. Newstorm, J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior – human behavior at work*. McGraw-Hill.

16. NG, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Age, Work Experience, and the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075.
17. Pasquini, A. O., Andrade, F. A., Souza, F. G., & Castro, M. O. (2005). *Motivação no Trabalho: um estudo no supermercado Pastorinho S/A*. Relatório de Conclusão de Curso, Faculdade de Ciências Económicas e Administrativas de Presidente Prudente, São Paulo.
18. Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
19. Ping, Z., & von Dran, G. M. (2000). Satisfiers and Dissatisfiers: a two-factor model for website design and evaluation. *Journal of The American Society for Information Science*, 51 (14), 1253-1268.
20. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
21. Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
22. Robinson, S. L., Kraatz, N. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 – 1, 137-152.
23. Rodrigues, A. C. (2002). *Valores de Trabalho e Contrato Psicológico*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2002.
24. Rodrigues, C. (2006). *Teorias da Motivação – teorias de processo*. Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, Coimbra.
25. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.
26. Simões, A. J. (2008). *Motivações e Expectativas Profissionais dos Estudantes de Enfermagem – estudo numa escola da área de Lisboa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa.
27. Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
28. Subtil, M. A. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho: relação entre dimensões da qualidade de vida no trabalho e o empenhamento organizacional afectivo. Estudo exploratório numa amostra portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Lisboa.
29. Teal, A. (27 de Abril de 2007). *Template Analysis*. Obtido em 27 de Setembro de 2011, de School of Human & Health Sciences, University of Huddersfield: [http://www2.hud.ac.uk/hhs/research/template\\_analysis/whatis.htm](http://www2.hud.ac.uk/hhs/research/template_analysis/whatis.htm).

30. Vieira, V. (2007). Contrato Psicológico – um conceito chave para as novas estratégias organizacionais. *Hologramática* – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ, 3, pp. 73-82.
31. Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE Publications.

## ANEXOS

### 1. Guião da Entrevista Realizada aos Pivôs de Recursos Humanos



#### Grupo I

1. O que entende por motivação? O que entende por expectativa?
2. Na sua opinião, quais são os principais aspectos motivadores da organização?
3. Como identifica a motivação no potencial candidato durante um processo de R&S?
4. Que tipo de expectativas identifica nos candidatos relativamente à organização, marca e função?
5. Qual considera ser o papel do agente de recrutamento na gestão da motivação e das expectativas nos candidatos?

#### Grupo II

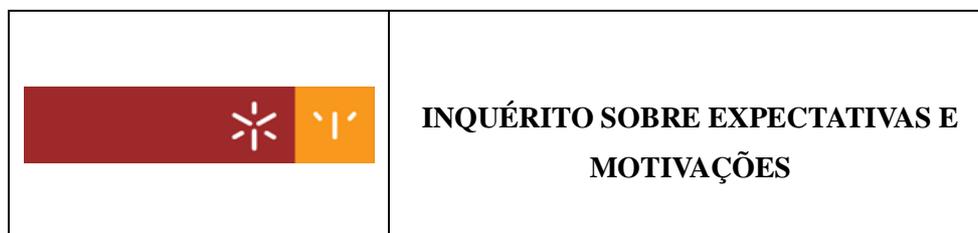
1. Como conduz um processo de R&S?
2. Que tipo de informação procura recolher junto dos candidatos?
3. Que informação passa aos entrevistados sobre a organização, marca e função?
4. Na sua opinião, considera que, de uma forma geral, as expectativas criadas aos potenciais candidatos são cumpridas aquando da integração? Justifique a sua resposta.
5. Que tipo de *feedback* dá aos potenciais candidatos durante o processo de R&S?
6. Que tipo de acompanhamento faz aos recém-admitidos?

#### Grupo III

1. Quais são os direitos e deveres que considera que os colaboradores têm para com a organização?
2. Até que ponto sente que esses direitos e deveres são cumpridos?
3. Quais são os direitos e deveres que considera que a organização tem para com os seus colaboradores?

4. Na sua opinião, onde é que a organização pode melhorar no cumprimento desses mesmos direitos e deveres?

## 2. Inquérito Aplicado aos Colaboradores e Potenciais Colaboradores



### Qual o objectivo desta investigação?

Perceber quais são as expectativas e motivações que os colaboradores e potenciais colaboradores das Equipas de Direcção têm nos vários momentos do processo de recrutamento e selecção.

### Onde enquadramos este inquérito?

Este inquérito surge no âmbito da realização de uma tese de mestrado em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos e está integrado numa investigação relacionada com as expectativas e motivações no âmbito dos processos de Recrutamento e Selecção desta organização.

### Como pode colaborar?

Respondendo com a maior sinceridade e de forma breve às perguntas que se seguem, tendo em conta que não existem respostas certas nem erradas.

Asseguramos a completa confidencialidade dos seus dados, que serão utilizados unicamente para fins de investigação, e aos quais apenas as pessoas envolvidas nesta investigação terão acesso.

<b>DADOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS</b>
<b>1. Sexo:</b> Feminino [ <input type="checkbox"/> ] Masculino [ <input type="checkbox"/> ]

**2. Idade:**

\_\_\_\_\_ (anos)

**3. Estado Civil Actual:**

Solteiro(a) [  ]

Casado(a)/União de Facto [  ]

Divorciado(a)/Separado(a) [  ]

Viúvo(a) [  ]

**4. Habilitações Académicas:**

Ensino Básico [  ]

Ensino Secundário [  ]

Ensino Superior [  ]

Outra? Qual? \_\_\_\_\_

**5. Qual a relação actual com a organização:**

a) Está num processo de Recrutamento e Selecção [  ]

b) É colaborador da empresa há menos de 1 mês [  ]

c) É colaborador da empresa há mais de 1 mês e menos de 6 [  ]

**Nota:** Se respondeu **a)** na pergunta anterior passe à página seguinte e inicie o preenchimento do inquérito. Se respondeu **b)** ou **c)** continue a responder às seguintes perguntas.

**6. Marca em que trabalha:**

\_\_\_\_\_

**7. Função actual:**

Gestor de Turno [  ]

Responsável de Unidade [  ]

Director(a) de Unidade [  ]

**8. Experiência profissional:**

\_\_\_\_\_ (anos)

## INQUÉRITO

### Orientação para o preenchimento correcto do inquérito:

- Se está num processo de Recrutamento e Selecção responda apenas ao Grupo I
- Se já é colaborador da empresa responda a ambos os Grupos (I e II)

### Qual a função da pessoa que o(a) entrevistou?

\_\_\_\_\_

#### Candidatou-se...

a) ...ao Grupo [  ]

b) ...a uma marca específica [  ] Qual? \_\_\_\_\_

Se respondeu **a)** na pergunta anterior inicie o preenchimento do inquérito. Se respondeu **b)** responda à seguinte pergunta.

### Quando se candidatou à marca, sabia que esta pertencia ao Grupo?

Sim [  ]

Não [  ]

## GRUPO I

### 1. Na procura de emprego, quais os principais factores que tem em consideração?

**Nota:** Se seleccionar mais do que um factor enumere-os por ordem crescente consoante a importância atribuída a cada um, sendo que 1 é o mais importante.

<b>a)</b>	Localização	
<b>b)</b>	Função	
<b>c)</b>	Reputação da Empresa	
<b>d)</b>	Carreira (possibilidade de evolução profissional)	
<b>e)</b>	Pacote Remunerativo	
<b>f)</b>	Formação (aprendizagem <i>on job</i> )	
<b>g)</b>	Ambiente de Trabalho (relações interpessoais)	
<b>h)</b>	Segurança	
<b>i)</b>	Equilíbrio Vida-Trabalho	
<b>j)</b>	Condições Físicas de Trabalho	
<b>k)</b>	Benefícios	

d)	Outros? Quais?	
----	----------------	--

**2. Após a entrevista a sua expectativa face à candidatura:**

a) Aumentou [ ]

b) Diminui [ ]

c) Manteve-se [ ]

**Justifique a sua resposta.**

---



---



---



---



---

**3. Tendo em consideração as suas experiências profissionais anteriores, classifique a importância destes factores na sua motivação em contexto de trabalho.**

1	2	3	4
Nada Importante	Pouco Importante	Muito Importante	Totalmente Importante

		1	2	3	4
a)	Pacote Remunerativo				
b)	Ambiente de Trabalho				
c)	Condições Físicas de Trabalho				
d)	Estabilidade				
e)	Carreira (possibilidade de evolução profissional)				
f)	Política da Organização (missão e valores)				
g)	Relação com a Chefia				
h)	Reconhecimento do Trabalho Realizado				
i)	Autonomia				
j)	Variedade de Competências Exigidas				
k)	Significado da Função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)				
l)	Conteúdo da Função (conjunto de tarefas que compõe a função)				

**4. Do que conhece do Grupo, qual ou quais os principais factores que o levam a desejar juntar-se à equipa?**

**Nota:** Se seleccionar mais do que um factor enumere-os por ordem crescente consoante a importância atribuída a cada um, sendo que 1 é o mais importante.

<b>a)</b>	Pacote Remunerativo	
<b>b)</b>	Ambiente de Trabalho	
<b>c)</b>	Condições Físicas de Trabalho	
<b>d)</b>	Estabilidade	
<b>e)</b>	Carreira (possibilidade de evolução profissional)	
<b>f)</b>	Política da Organização (missão e valores)	
<b>g)</b>	Relação com a Chefia	
<b>h)</b>	Reconhecimento do Trabalho Realizado	
<b>i)</b>	Autonomia	
<b>j)</b>	Variedade de Competências Exigidas	
<b>k)</b>	Significado da Função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)	
<b>l)</b>	Conteúdo da Função (conjunto de tarefas que compõe a função)	

**5. Quais são os seus objectivos e expectativas futuras?**

---

---

---

---

---

**6. De que forma espera ser recompensado pelo seu trabalho?**

---

---

---

---

---

**7. Enquanto candidato, a forma como o processo de Recrutamento e Selecção é conduzido teve que impacto na gestão das suas expectativas e motivações?**

---

---



---



---



---

<b>GRUPO II</b>
-----------------

**1. Actualmente, considera que a empresa foi ao encontro daquilo que esperava quando se candidatou?**

Sim [ ]

Não [ ]

**2. Tenha em consideração os factores motivacionais seguintes e classifique-os relativamente à sua expectativa inicial.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Bastante Inferior ao Esperado	Inferior ao Esperado	Superior ao Esperado	Muito Superior ao Esperado

		1	2	3	4
<b>a)</b>	Pacote Remunerativo				
<b>b)</b>	Ambiente de Trabalho				
<b>c)</b>	Condições Físicas de Trabalho				
<b>d)</b>	Estabilidade				
<b>e)</b>	Carreira				
<b>f)</b>	Política da Organização				
<b>g)</b>	Relação com a Chefia				
<b>h)</b>	Reconhecimento do Trabalho Realizado				
<b>i)</b>	Autonomia				
<b>j)</b>	Variedade de Competências Exigidas				
<b>k)</b>	Significado da Função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)				
<b>l)</b>	Conteúdo da Função (conjunto de tarefas que compõe a função)				

**Nota:** Para todas as situações em que respondeu “Inferior ao Esperado” fundamente a sua resposta utilizando os espaços seguintes para o efeito.

**a)** \_\_\_\_\_

- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_
- h) \_\_\_\_\_
- i) \_\_\_\_\_
- j) \_\_\_\_\_
- k) \_\_\_\_\_
- l) \_\_\_\_\_

**3. As suas expectativas profissionais são as mesmas ou mudaram desde que integrou o Grupo?  
Justifique a sua resposta.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Trabalhar no Grupo é: (assinale apenas uma alternativa)**

<b>a)</b>	Uma actividade comum	
<b>b)</b>	Um desafio	
<b>c)</b>	Um orgulho	
<b>d)</b>	Uma aprendizagem	
<b>e)</b>	Uma aventura estimulante	
<b>f)</b>	Outros? Quais?	

Agradecemos a sua colaboração. ☺