

Alma

Durante muitos anos, as empresas apoiavam o seu sucesso no segredo, sempre muito bem guardado, sobre oportunidades, fórmulas, clientes e modelos de gestão. A informação pouco fluía na organização, sob pena de poder ser disseminada para fora de portas. O conhecimento não era partilhado, pela mesma razão. O segredo era a alma do negócio! Os produtos eram isso mesmo: produtos. Tinham claras funcionalidades e eram divulgados como tal. Os mercados eram fechados e consumiam o que as fábricas ofereciam, as transações eram simples e as relações lineares. A vida, ela própria, era linear e feita de certezas.

Hoje, a realidade é outra. Tudo mudou. Vivemos numa sociedade de pós-linearidade, onde as certezas cederam lugar à volatilidade. A globalização escancarou as portas à informação e ao conhecimento, acelerou a dinâmica dos mercados, inverteu o comando do consumo, agilizou processos, encurtou drasticamente o ciclo de vida de muitos produtos, fez disparar níveis de exigência, obrigou a uma nova articulação interna das organizações e o léxico empresarial conheceu novos conceitos. Obviamente continua a ser fundamental a existência de um planeamento estratégico claro, um alinhamento organizacional e de competências, a criação de indicadores e metas com um controlo contínuo de resultados e implementação de medidas que corrijam os desvios. Mas perante o desafio de procurar respostas inovadoras que captem a atenção e o desejo dos consumidores antes que produtos concorrentes ou substitutos o façam, as empresas devem abandonar a gestão tradicional, reinventando-se, para poderem continuar a existir sem contudo se descaracterizarem, salvaguardando a sua cultura. Há uma mudança inevitável. E esta mudança tem que ser feita com alma.



Embutir de alma um negócio cria âncoras. Permite construir marcas fortes, assentes em autenticidade (e não apenas em imagens projetadas), que evoquem um conjunto de ideias e sensações positivas e marcantes, que toquem verdadeiramente o consumidor. Na CS, a alma que colocamos no que fazemos não pode ser observada nem medida por instrumentos. Não pode ser cientificamente comprovada nem atestada por certificados ou laboratórios. Na CS, a alma que colocamos no que fazemos está na energia e no espírito que colocamos em cada detalhe, em cada processo, em cada ação, em cada interação. Em quanto de nós colocamos no que de bem fazemos!

Trata-se de dar vida aos produtos. Dotá-los de genética, consolidando-lhes uma identidade. Encher de sentido as embalagens. Agregar valor. Oferecer confiança.

A alma do nosso negócio partilha-se com os clientes que, percebendo-a, aderem voluntária e genuinamente, assumindo-a. É a alma que nos diferencia.

Quanta alma põe no seu negócio?

é o segredo do negócio

A background collage of various images related to roof tiles and construction. It includes close-ups of different tile profiles, workers installing tiles on a roof, and views of completed roof sections. The images are in grayscale and arranged in a grid-like pattern, with some tiles overlapping others.

Remates de Empena

Sendo uma zona terminal e de limite lateral da cobertura, a ligação desta com a empena é, muitas vezes, um ponto particularmente vulnerável ao surgimento de patologias funcionais. A má resolução daquela ligação por incorretas práticas de execução provoca frequentemente pontos frágeis, suscetíveis de sofrer infiltrações.

Os Remates de Empena, peças cerâmicas que fazem parte da nossa gama de acessórios, permitem melhorar, estética e funcionalmente, a situação de acabamento do telhado com a empena. Esteticamente, porque conferem uma continuidade visual ao telhado, mantendo a cor e o material cerâmico de que este é constituído, sem introdução de materiais de outra natureza. Funcionalmente porque, dispensando guarda-fogos ou muretes (as soluções tradicionalmente mais usadas), dispensam também o uso de argamassas (que promovem a absorção da humidade para o interior do edifício) e/ou outros materiais que, mesmo bem aplicados, não conseguem acompanhar a durabilidade das peças cerâmicas. E, em simultâneo, constituem uma solução estanque e de imediata compatibilização com as telhas da cobertura.

Os Remates de Empena – esquerdo e direito – estão dotados de pré-furos e sistema de encaixe, o que lhes permite serem facilmente aparafusados à estrutura de apoio, acabando por funcionar também como proteção aos elementos dessa estrutura, evitando que fique exposta.

O planeamento prévio das pendentes onde os Remates serão aplicados é, obviamente, recomendado; este estudo permitirá ajustar as fiadas de telha para que na empena esquerda se termine, no caso das telhas lusas (Tecno, F5, F3+ e F2), com uma telha dupla (telha lusa com um segundo cano e que realiza a última fiada vertical no lado esquerdo do telhado, imediatamente antes da empena). No caso das telhas planas (Plasma) devem ser utilizadas telhas de remate de empena esquerdas e direitas para conseguir um casamento perfeito com os Remates de Empena. Por seu lado, as telhas marselhas (Domus e D3+), atendendo a que são telhas de junta cruzada, carecem da compatibilização de meias telhas esquerdas e direitas e telhas de acabamento esquerdas e direitas com os Remates de Empena. Em qualquer dos casos, não há necessidade de recorrer a cortes ou quaisquer outras adaptações vulneráveis, obtendo desta forma um acabamento limpo e eficiente.

Se valoriza e reconhece a importância do desempenho da cobertura no edifício, seguramente identifica nos Remates de Empena uma mais-valia que lhe garante, a par de outros acessórios, um sistema completo de telhado, com a garantia CS.

Novo site já está online

A CS lança em 2014 a sua nova identidade visual na internet.

Um novo espaço mais dinâmico, simples, acessível e com uma apresentação pensada para tornar a experiência do visitante mais confortável, agradável e intuitiva, possibilitando assim um acesso mais rápido à informação desejada ou às funcionalidades mais frequentemente utilizadas.

Disponível em quatro idiomas (português, inglês, francês e espanhol), a navegação é facilitada apresentando o conteúdo numa página única utilizando o respetivo menu ou a barra vertical de *scroll* para navegar.

O novo site reforça o conceito e o posicionamento da marca CS: dinamismo, profissionalismo e qualidade – atributos com os quais os consumidores que escolhem as telhas CS se identificam. Para os diferentes produtos e temas, são apresentadas imagens que permitem uma diferenciação mais imediata, orientando os visitantes para as aplicações de cada produto ou para conhecer mais sobre a CS e a sua atividade.

Nesta experiência de visita à nossa página da internet queremos que sinta o que nos identifica, os nossos valores, a nossa nova web. Apostamos neste espaço como uma continuidade da qualidade dos produtos e serviços que disponibilizamos, alicerçados na experiência e no desejo de fazer sempre mais e melhor. De nos superarmos.

www.coelhodasilva.com



O valor estético de uma telha cerâmica e a sua durabilidade seriam motivos suficientes para que fossem a opção de cobertura a considerar. Mas há mais. Uma cobertura inclinada pode dar-lhe muito mais do que imagina.

Coberturas inclinadas: nenhuma outra solução lhe oferece tanto!

Estética

Os gostos pessoais são naturalmente indiscutíveis. O projeto de uma casa é também uma forma de comunicação e revela a personalidade do seu proprietário, que a dota de um significado com origem nos seus próprios modos de estar, ver e pensar. Também o telhado terá esse reflexo: os materiais, a forma, a cor e os demais pormenores construtivos e ornamentais serão selecionados tendo em conta o gosto de cada um. Em termos estéticos, e parafraseando Alejandro de La Sota, **uma cobertura inclinada pode funcionar como o quinto alçado, oferecendo possibilidades adicionais ao projeto**; de maior ou menor inclinação (respeitando os valores recomendados por zona geográfica), com ou sem mansarda, monopendente ou pendentes múltiplas, linhas retas ou arqueadas...

Na CS encontra uma vasta gama de modelos, cores e texturas para combinar harmoniosamente com outros materiais de construção, e que facilmente se adaptam a estilos clássicos ou contemporâneos.

Mas não se trata apenas de «coroar» a casa de acordo com a estética ou com a herança cultural arquitetónica. Não só a forma do telhado condiciona a aparência de um edifício, como determina também a sensação de espaço, a atmosfera e o conforto interior.

Eficiência energética e redução do impacto ambiental

A forma da cobertura desempenha um papel importante na sustentabilidade do edifício e um telhado pode significar ainda mais valor acrescentado em termos de eficiência energética.

Passível de se adaptar às condições climáticas de cada zona geográfica, pela flexibilidade proporcionada pela maior ou menor inclinação (inabilidade para uma cobertura plana), um telhado promove a ventilação, com efeitos positivos no comportamento térmico e na salubridade do edifício, garantindo uma longa vida útil à cobertura e aos materiais que a compõem, sendo a solução mais recomendada para casas passivas ou de baixo consumo energético e com menor impacto ambiental.

Por outro lado, a solução de aproveitamento do desvão da cobertura para habitação é uma solução mais compacta que a construção de mais um piso ou de um anexo com a mesma área útil: **menos superfícies exteriores e maior facilidade de isolamento, com menos perdas de energia.**

A telha cerâmica foi um dos primeiros materiais de construção a ser fabricado pelo homem e constitui ainda hoje uma das soluções mais eficientes para revestimento de coberturas (e fachadas), pelo reconhecido mérito em matéria de sombreamento, durabilidade, elevada resistência, e com um final de vida útil de fácil resolução e não agressivo para o meio ambiente. As telhas CS são tudo isto: garantem resistência ao gelo, são incombustíveis, resistem à água e são reutilizáveis. E a vasta gama de



acessórios da CS (provavelmente a maior do mundo) assegura que para a maioria dos pontos singulares há uma solução que o resolve estética e funcionalmente. É também uma melhor solução estética para integração de painéis fotovoltaicos e térmicos do que as estruturas de suporte montadas nas coberturas planas, uma vez que aqueles acompanham a inclinação do telhado, reduzindo a sua visibilidade. A CS desenvolveu peças acessórias para integração de tubos solares, unidades de permutação de ar e painéis solares térmicos e fotovoltaicos, cuja fixação na estrutura de suporte e conjugação com a telha não é difícil, bastando ao aplicador a consulta das instruções de montagem que são fornecidas. A possibilidade de infiltrações decorrentes da integração destes sistemas nos telhados, é assim minimizada. Um telhado beneficia duplamente em termos energéticos e ambientais quando revestido com telhas cerâmicas CS: estas são produzidas a partir de matérias-primas naturais, num processo produtivo que otimiza o consumo de matéria-prima, energia e água, que reduz as emissões de CO₂, poeiras e de outros poluentes gasosos, e que faz uma gestão adequada e responsável de resíduos.

Escoamento de água

Um telhado cerâmico garante um escoamento rápido da água para fora do edifício sem a utilização de tubagem dentro da estrutura (e os consequentes riscos de fugas e infiltrações) e sem a sua contaminação (a telha cerâmica é um produto natural e inerte). Pode por isso ser aproveitada para os mais diversos fins. **E, ao contrário das coberturas planas, garante que não há água estagnada no edifício.**



Economia

A sua casa é um investimento a longo prazo. Além de lhe oferecer um volume interior extra (e da casa beneficiar, por isso, de maior valor no mercado) sem investimento na fase de construção, o desvão do telhado pode ser mais tarde aproveitado como sótão habitável, acompanhando o ritmo do crescimento da família; um escritório, uma suite, uma sala de jogos para reunir os amigos... difícil será escolher! **E é seguramente mais económico do que construir uma extensão da casa com a mesma área útil.** Para além das telhas cerâmicas estarem garantidas por muito mais anos do que os produtos para coberturas planas, é muito fácil fazer manutenção de rotina e até substituir uma telha, sem necessidade de recorrer a um profissional especializado. E a neve não necessita de ser retirada manualmente, nas regiões onde cai.

Prático e seguro

Comuns, quer nas paisagens urbanas, quer em paisagens rurais, os telhados têm forte tradição em Portugal, pelo que não é difícil obter as necessárias licenças de construção ou encontrar aplicadores habilitados a construí-los bem. Gozando de garantia incomparável e de séculos de experiência e tradição, com custos competitivos e uma grande variedade de opções estéticas, os telhados cerâmicos continuam a afirmar-se como a solução do presente e do futuro para as coberturas.



Edifício na Praça Visconde Serra do Pilar

Projeto de Reabilitação: AOF e Arq. João Fagulha (também dono da obra), FORA Arquitectos (www.for-a.eu)

Direção de Obra - Eng.º Pedro Santos, AOF

Localização: Praça Visconde Serra do Pilar, no centro histórico de Santarém.

Arquitetura: Arquitetura civil oitocentista, com elementos arquitetónicos neoclássicos, nomeadamente o traçado retilíneo das fachadas, o desenho dos vãos e o recurso a frisos, frontões e platibandas, encimadas por acrotérios e estátuas de figuras femininas em barro, com a introdução de componentes decorativos românticos e ecléticos, sobretudo o revestimento azulejar da fachada e os trabalhos em ferro nas guardas das varandas.

Cobertura: Telha D3+, vermelho natural

AOF

A AOF é uma empresa familiar com mais de meio século de atividade e é, desde a sua fundação, especializada na reabilitação, conservação e restauro do património construído, recorrendo à utilização dos métodos e materiais tradicionais, aliados aos novos materiais e tecnologias. O *Curriculum* da AOF conta orgulhosamente com importantes intervenções em alguns dos principais imóveis históricos do país.

Filipe Ferreira, Eng.º (Administrador da AOF)

Filipe Ferreira concluiu o curso de Engenharia Civil na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) em 1982. Defendeu tese de mestrado sobre o tema “Caracterização da Ação da Água em Edifícios de Pedra”, na Universidade do Minho (UM) em 2004. Foi assistente convidado da Universidade do Minho (UM) entre 1992 e 2009, nas licenciaturas em Engenharia Civil e Arquitetura e da Escola Superior Gallaecia (ESG), na licenciatura em Arquitetura, entre 2009 e 2012. Encontra-se, desde 2012, a frequentar doutoramento em Arquitetura, em Património Arquitectónico, na Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto (FAUP). É membro da direção do GECORPA – Grémio do Património. É membro individual da Comissão Nacional Portuguesa do ICOMOS (International Council on Monuments and Sites). É administrador da empresa AOF, que se dedica à Conservação e Restauro do Património, estando ligado a diversas intervenções em imóveis classificados e outros, nomeadamente, a Sé Catedral do Porto, a Torre da Universidade de Coimbra, o Convento de Corpus Christi, em V. N. de Gaia, a Casa de Serralves, a Igreja da Lapa, Palácio da Bolsa, no Porto, Sé Velha de Coimbra e Sé Catedral de Santarém.





Introdução

Embora reconhecido como 1.º Rei de Portugal em 1143 pelo seu primo Afonso VII de Leão e Castela, D. Afonso Henriques toma consciência da pequenez dos seus domínios e ambiciona alargar o território. Para Norte, reivindicando as possessões da sua mãe, e para Sul, cujas anteriores tentativas de expansão não tinham ainda sido bem-sucedidas. Pela sua localização geográfica, Santarém revela-se de primordial importância na estratégia de desenvolvimento, primeiro por ser um ponto forte de partida para os ataques que eram feitos a Leiria e Coimbra e depois como praça fundamental na defesa de Lisboa, que não seria conquistável sem que primeiro se conquistasse Santarém.

E em 1147, D. Afonso Henriques conquista efetivamente Santarém aos Mouros.

A telha D3+ teve uma das suas primeiras incursões na história justamente no coração da cidade de Santarém, avançando para a cobertura de um edifício centenário e também ele histórico, mandado construir em 1898 por Luís Filipe Baptista para servir de habitação própria e espaço comercial do seu negócio de ferragens.

Na sua génese, podemos gracejar com a analogia e dizer que a telha D3+ foi desenvolvida para conquistar território a Norte e a Sul, graças ao seu jogo de ripado que pode variar entre 35 a 39 cm, o que lhe permite adaptar-se com grande probabilidade à maioria dos ripados pré-existentes (e em bom estado).

Coincidência? Obviamente que sim. Mas desde logo, um bom presságio para o futuro da D3+ na conquista do mercado da reabilitação.

1 Este edifício é um exemplo de arquitetura civil oitocentista, carregado de história e de especificidades. Com tantos elementos ornamentais, planejar uma reabilitação implica certamente cuidados adicionais. Além da cobertura, de que falaremos mais à frente, onde mais foram feitas intervenções de reabilitação e que desafio constituíram?

Platibandas e caleiras: picagem de rebocos degradados e aplicação de sistema pré-doseado de impermeabilização cimentício, em duas demãos com rede de fibra de vidro antialcalina, bem como aplicação de uma demão de primário.

Empenas e fachada tardoz: picagem de rebocos degradados, salpico, emboço e reboco, com argamassa à base de cal apagada, e aplicação de sistema de pintura com duas demãos de tinta de silicato exterior na cor branca.

Trapeiras, na cobertura: demolição dos revestimentos laterais degradados e aplicação de chapa metálica ondulada lacada a verde-escuro.

Caixilharias de madeira das fachadas: reparação, com substituição das partes em mau estado, decapagem, aplicação de

betume de regularização e pintura com tinta de esmalte na cor branca nos caixilhos móveis e na cor verde-escuro nos caixilhos fixos e substituição de vidros.

Porta de entrada do edifício: reparação, com substituição das partes em mau estado por outras do mesmo tipo de madeira, decapagem e posterior envernizamento com duas demãos de verniz. Paramentos da fachada principal: remoção de todos os estores exteriores das janelas e portas de sacada e limpeza dos azulejos pré-existentes, com reparação e fixação dos em risco de desprendimento, bem como substituição, por réplicas, dos degradados ou em falta.

Cantarias da fachada principal: limpeza geral e pontual a seco e com água desmineralizada.

Gradeamentos das varandas da fachada principal: limpeza e decapagem das partes metálicas, com aplicação de um sistema de pintura antiferrugem de tinta de esmalte na cor cinzento claro e aplicação de corrimão em madeira, com secção igual à existente.

Substituição dos tubos de queda exteriores e recuperação dos funis existentes.

2 Esta obra de recuperação foi realizada no âmbito do programa URBHIS Renovação, criado pela sociedade de gestão urbana STR-URBHIS, EM, SA., que foi desenvolvido para dar apoio às obras de conservação no Centro Histórico de Santarém. Este programa foi apoiado pela CS enquanto fornecedor parceiro e pela AOF, que se candidatou ao programa como empresa especializada na reabilitação. Que vantagens considera ter retirado deste triângulo de atuação, na recuperação deste edifício?

As vantagens foram várias. Por um lado, foi feita uma recuperação exemplar de toda a envolvente exterior do edifício, com recurso às mais recentes técnicas, como é o caso da reabilitação da cobertura. Trata-se de um edifício emblemático da cidade de Santarém, de grande qualidade construtiva arquitetónica. Por outro lado, foi um exemplo de dinamismo de recuperação no centro histórico, que originou o aparecimento de mais casos de reabilitação e de grande coragem dos proprietários e promotores ao resistir à tentação fácil do fachadismo, salvaguardando toda a autenticidade do edifício. Por fim, foi a vantagem da colaboração com uma empresa nacional de referência.

3 No caso da cobertura, não foi possível aproveitar o ripado pré-existente, dada, por um lado, a sua degradação e por outro, pela intenção de colocar uma tela transpirante. Por que motivo elegeu a telha D3+ para revestir a cobertura?

A telha D3+ tem uma excelente qualidade de fabrico, possuindo características essenciais, como é o caso da planeabilidade, compacidade, impermeabilidade e uma muito pequena variação dimensional e aspeto, entre outras vantagens, que lhe conferem um excelente comportamento, como no caso concreto da intervenção em causa. Por outro lado, o sistema de cobertura ventilada, com subtelha de tela transpirante, completa

o sistema de revestimento, dando todas as garantias necessárias a um perfeito desempenho.

4 Em que medida foi importante o apoio técnico em obra prestado pela CS?

Embora a AOF possua um largo currículo neste tipo de sistemas construtivos, trabalhando nesta área há quase seis décadas, é fundamental o apoio técnico recebido, com a tomada de conhecimento de novos materiais e novas técnicas e a garantia de ter como parceiro de base uma empresa com a qualidade da CS.

5 Como encara o futuro da reabilitação em Portugal?

Finalmente, ao fim de muitos anos, em que tem havido uma insistente tomada de posição de algumas pessoas e entidades, pela defesa da reabilitação, em detrimento da construção nova, verifica-se que, finalmente, está a começar a ser uma realidade. Embora, em minha opinião, tal se deva mais à quebra de vendas de construção nova do que a uma genuína mudança de mentalidade, estamos todos finalmente no bom caminho no sentido de evitar a degradação das construções existentes e da revitalização sustentável dos centros históricos.

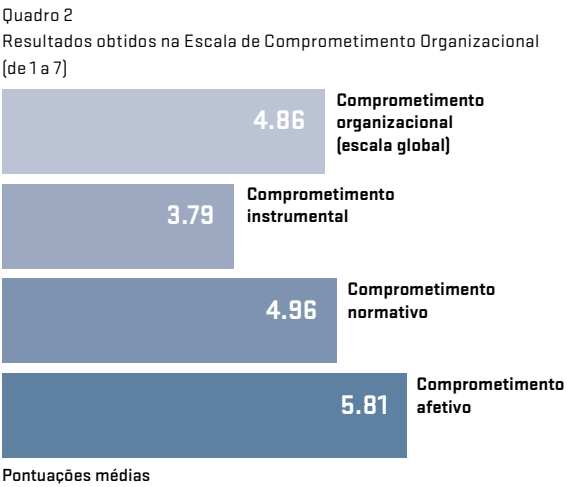
Não posso deixar de referir o pioneirismo que o GECORPA – Grémio do Património, de que a AOF e a CS são associados, tem na defesa da reabilitação há mais de 15 anos.

Importância do alinhamento entre os valores pessoais e valores organizacionais no comprometimento organizacional (Parte III)

Quadro 1

As três componentes mais comuns do Comprometimento Organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade



OUTRAS CONCLUSÕES INTERESSANTES

Os colaboradores do género feminino da CS valorizam mais os valores da dimensão emocional do que os colaboradores do género masculino, confirmando uma maior predisposição das mulheres para os laços afetivos quando comparadas com os homens que, por sua vez, são mais racionais e analíticos.

Os colaboradores com habilitações académicas superiores valorizam mais os valores emocionais que os colaboradores com o 3.º Ciclo. Quanto maior é a antiguidade do colaborador maior é o alinhamento entre os valores, levando-nos a acreditar que, à medida que os anos passam, os colaboradores vão desenvolvendo laços afetivos com a organização.

Os trabalhadores Administrativos evidenciaram laços emocionais significativamente superiores aos dos Operadores. Daqui se pode depreender que o tipo de tarefas desempenhadas, nomeadamente as que envolvem menor esforço físico, pode promover a criação de um maior vínculo emocional à organização. Por outro lado, uma relação profissional mais próxima dos membros decisores da organização, também pode fomentar nos trabalhadores um maior sentido de pertença organizacional, fortalecendo, desta forma, os laços afetivos destes para com a organização.

Para finalizar o nosso artigo sobre o estudo efetuado na CS, cumpre-nos nesta edição apresentar os resultados* obtidos sobre o impacto do alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais no comprometimento organizacional dos seus colaboradores, sabendo que pesquisas já realizadas por diversos autores demonstram a importância positiva do alinhamento de valores, tanto para as organizações como para as pessoas, nomeadamente no que concerne à identificação e ao compromisso organizacional, criando nos colaboradores sentimentos de pertença em relação à organização. Desta forma, sentem-se mais comprometidos com a empresa, tornando-se mais produtivos e assumindo comportamentos que vão para além dos seus deveres enquanto colaboradores. Dado o novo contexto competitivo, as organizações necessitam de colaboradores que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam criativos, capazes de se envolverem nos objetivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando, com frequência, os limites do formalmente prescrito pela organização. Isto porque **pessoas comprometidas tendem, não só a atuar como “patriotas” nas suas organizações, estando dispostas a sacrifícios e a suportar condições de trabalho muito exigentes, como a representar modelos de atuação que os restantes membros tendem a imitar.** Para o nosso estudo sobre o comprometimento organizacional adotou-se o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores, o modelo de três dimensões. Neste modelo, os autores comprovam que a vontade das pessoas em contribuir para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que as liga à organização, sendo mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização do que quando se sentem obrigadas ou necessitam de nela se inserir. Classificam o comportamento organizacional em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental, representadas no *Quadro 1*. Os colaboradores com um comprometimento afetivo elevado estão mais motivados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir com o seu bom desempenho para o sucesso da organização. Um elevado comprometimento calculativo implica que os indi-

víduos se vão esforçar no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção), permanecendo na organização enquanto não tiverem alternativas ou devido aos custos associados a uma mudança serem elevados. Quanto ao comprometimento normativo os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização. Esse sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenho, mantendo-se na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte. Quando analisados os resultados obtidos no nosso estudo ao nível do comprometimento com base neste modelo, verifica-se que **os trabalhadores revelam elevados níveis de comprometimento afetivo, levando a acreditar que se identificam com a empresa e se sentem emocionalmente envolvidos com esta, desejando permanecer na organização.** Estes sentimentos são indiciadores de que os colaboradores sentem que são tratados pela empresa de forma justa; sentem-se respeitados, apoiados e/ou sentem que os seus objetivos e os objetivos organizacionais se encontram em sintonia. Já no que concerne ao comprometimento normativo, verifica-se que os colaboradores estabeleceram um dever moral para com a organização, possivelmente em virtude dos benefícios que recebem desta. Este dever moral pode incluir sentimentos de lealdade, advindos, por exemplo, da satisfação, da justiça ou do apoio que sentem no trabalho, assim como da confiança que os líderes lhes possam transmitir ou da prática de políticas humanizadoras no que concerne à gestão de recursos humanos. Quanto ao comprometimento instrumental, ficou evidente que os colaboradores não demonstram uma ligação calculativa para com a organização. Ou seja, ao sentirem que são tratados de forma justa, e que podem pôr em prática e desenvolver o seu potencial, que demonstram que permanecem na organização porque querem e não porque sentem necessidade de permanecer, tal como revela o *Quadro 2*. O nosso estudo também demonstrou que quanto maior a importância dos valores pessoais ético-sociais para os trabalhadores, maior é o seu nível de comprometimento afetivo com a or-

ganização. O que significa que quanto maior é a importância dada pelo colaborador aos valores ético-sociais maior é o seu envolvimento com a organização, fazendo-o permanecer nela por livre vontade, desejo. Verificou-se, ainda, que são os colaboradores que mais sentem que a organização assume um comportamento ético e responsável, coincidente com os seus próprios valores, que se encontram mais comprometidos afetivamente com a organização. Nesta análise, também se aferiu que quem mais sente os valores organizacionais revela um comprometimento afetivo ou normativo. Portanto, permanece na organização por desejo ou por dever moral. Conclui-se também que quanto maior é o desalinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais, menor é o comprometimento organizacional de um modo geral, afetando em especial as pessoas que revelam um comprometimento afetivo com a empresa.

*Os resultados foram analisados e são apresentados de forma global, nunca especificando colaboradores individualmente.

Edição:
CS - Coelho da Silva
Albergaria
2480-071 Juncal
Portugal

+351.244479200
www.coelhodasilva.com

Textos:
Alexandre Aguiar
Cláudia Palhais
Sónia Felgueiras

Fotografia:
SKYEYE

Design gráfico:
Director de arte
Miguel Pinto Felix
Colaboração
Ana Salvador

Produção:
forward.pt

Impressão:
Lidergraf – Artes Gráficas, S.A.

© CS Coelho da Silva, SA.
Todos os direitos reservados.

