



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**  
**CASO DE ESTUDO DA TRANSIÇÃO E.N.V.C. PARA WESTSEA**

Paulo Sérgio Sousa Viana

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por

**Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira**

Versão Final  
Inclui correcções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Viana do Castelo, Abril de 2021



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES  
CASO DE ESTUDO DA TRANSIÇÃO E.N.V.C. PARA WESTSEA**

Paulo Sérgio Sousa Viana

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por

**Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira**

Versão Final

Inclui correcções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Viana do Castelo, Abril de 2021

## Resumo

É através do capital humano que um número considerável de organizações sobrevive e se exponencia, contudo, nem sempre valorizam a capacidade estrutural e económico financeira que emana do capital humano. A continuidade de conhecimento permite a sustentabilidade de ideologias, métodos e directrizes para que os objectivos das organizações sejam alcançados ou até mesmo superados. A presente dissertação tem com objectivo identificar o impacto do capital humano numa empresa emergente e transicional público-privada. Foram delineadas hipóteses como a motivação, satisfação, comprometimento e os recursos humanos para sustentar o fundamento do capital humano na organização. A amostra é constituída por 28 colaboradores da organização tendo as respostas sido obtidas pelo preenchimento do questionário e inseridas no *software* Excel para análise de resultados e consequentes conclusões. Conclui-se que os benefícios influem bastante nos factores motivação, satisfação, produtividade e desempenho. Por outro lado, é também a falta de benefícios, os responsáveis pela desmotivação e falta de interesse. Em suma, o papel do capital humano deve ser valorizado, sobretudo numa organização emergente, num sector exclusivo como o naval e com carência de mão-de-obra especializada. A formação deve ser enraizada no seio empresarial como um processo contínuo de aprendizagem seja para o colaborador como também para a organização.

**Palavras-chave:** Capital Humano, Organização, Conhecimento, Produtividade, Motivação

## **Abstract**

It is through human capital that a considerable number of organizations survive and become exponential, however, they do not always value the structural and economic financial capacity that emanates from human capital. The continuity of knowledge allows the sustainability of ideologies, methods and guidelines so that the objectives of organizations are achieved or even exceeded. This dissertation aims to identify the impact of human capital in an emerging and transitional public-private company. Hypotheses such as motivation, satisfaction, commitment and human resources were outlined to support the foundation of human capital in the organization. The sample consists of 28 employees of the organization and the answers were obtained by completing the questionnaire and entered in the Excel software for analysis of results and consequent conclusions. It is concluded that the benefits greatly influence the factors motivation, satisfaction, productivity and performance. On the other hand, it is also the lack of benefits, those responsible for demotivation and lack of interest. In short, the role of human capital must be valued, especially in an emerging organization, in an exclusive sector such as the naval sector and with a shortage of specialized labour. Training must be rooted within the business as a continuous learning process for both the employee and the organization.

**Keywords:** Human Capital, Organization, Knowledge, Productivity, Motivation

## Resumen

Es a través del capital humano que un número considerable de organizaciones sobreviven y se vuelven exponenciales, sin embargo, no siempre valoran la capacidad estructural y económica financiera que emana del capital humano. La continuidad del conocimiento permite la sustentabilidad de ideologías, métodos y lineamientos para que los objetivos de las organizaciones sean alcanzados o incluso superados. Esta tesis tiene como objetivo identificar el impacto del capital humano en una empresa público-privada emergente y en transición. Se delinearon hipótesis como motivación, satisfacción, compromiso y recursos humanos para sustentar la base del capital humano en la organización. La muestra está conformada por 28 empleados de la organización y las respuestas se obtuvieron al completar el cuestionario e ingresadas en el software Excel para análisis de resultados y consecuentes conclusiones. Se concluye que los beneficios influyen mucho en los factores motivación, satisfacción, productividad y desempeño. Por otro lado, también está la falta de beneficios, los responsables de la desmotivación y el desinterés. En definitiva, se debe valorar el papel del capital humano, especialmente en una organización emergente, en un sector exclusivo como es el naval y con escasez de mano de obra especializada. La formación debe estar arraigada dentro de la empresa como un proceso de aprendizaje continuo tanto para el empleado como para la organización.

**Palabras clave:** Capital Humano, Organización, Conocimiento, Productividad, Motivación

## **Dedicatória**

À minha Mãe...

E à minha Luana.

*“Falhar não é uma opção” - Apollo XIII.*

## **Agradecimentos**

Não podia deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira, por toda a sua disponibilidade, paciência e assertividade no decorrer desta tese. O seu espírito motivacional foi determinante para a conclusão desta dissertação. Muito Obrigado.

## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

CH – Capital Humano

Empordef - holding do estado português tutelada pelo Ministério da Defesa Nacional e pelo Ministério das Finanças

ENVC – Estaleiros Navais de Viana do Castelo

FPA – Formação que Precisa de Análise (Adaptado de *Training Needs Assessment*)

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

LEAN – Processo dinâmico, determinado pelo conhecimento e focalizado no cliente, para o qual todos os colaboradores da empresa eliminam de forma contínua desperdícios e criam valor

PME – Pequenas e médias empresas

PDVSA – Petróleos de Venezuela, SA

RH – Recursos Humanos

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

# Índice Geral

Índice de Figuras e Gráficos .....	ix
Introdução.....	1
Parte 1 – Enquadramento Teórico .....	5
1. Capítulo I – O Capital Humano .....	5
1.1 A História do Capital Humano .....	6
1.2 O Capital Humano e as dinâmicas de aprendizagem.....	7
1.3 O Papel do Capital humano na Teoria do crescimento organizacional económico .....	9
1.4 O impacto do Capital Humano sobre a empresa .....	12
2. Capítulo II – As Mudanças Organizacionais .....	14
2.1 Os Elementos da Mudança Organizacional.....	14
2.2 As determinantes e as razões da mudança organizacional .....	15
2.2.1 A Incerteza .....	16
2.2.2 A Tecnologia .....	16
2.2.3 A Competência .....	17
2.2.4 A Dimensão da Empresa .....	18
2.3 A mudança organizacional e a especificidade sectorial .....	18
2.4 O papel do poder público na mudança organizacional .....	21
2.4.1 A Empordef na gestão dos E.N.V.C.....	22
2.4.2 A missão da WestSea .....	23
3. Capítulo III – As Variáveis Constituintes .....	24
3.1 A Motivação.....	24
3.1.1 Produtividade aliada à motivação para continuidade de processos .....	27
3.2 A Satisfação .....	28
3.3 Comprometimento no trabalho.....	29
3.3.1 A relação do comprometimento e satisfação no trabalho.....	31
3.4 A Formação .....	32
3.5 O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na performance da empresa .....	35
3.6 Perspectiva de carreira e prémios por bom desempenho é motivacional .....	37
3.7 As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma melhoria no desempenho .....	40

---

Parte 2 – Estudo Empírico.....	43
4. Capítulo IV – Metodologia e Desenho de Pesquisa.....	43
4.1 Amostra e Procedimento de Amostragem .....	44
4.2 Recolha e Análise de Dados .....	45
5. Capítulo V – Apresentação dos Resultados.....	47
5.1 Questionário aos funcionários da WestSEA .....	47
5.2 Satisfação.....	48
5.2.1 O ambiente físico.....	48
5.2.2 Autonomia Pessoal.....	49
5.2.3 Compensações.....	50
5.2.4 Desempenho Profissional e Formação .....	52
5.3 Comprometimento .....	54
5.4 Política e Estratégia.....	55
5.5 Supervisão e Avaliação de Desempenho .....	57
5.5.1 Avaliação de Desempenho .....	58
5.5.2 A Formação como elemento fulcral.....	58
5.6 A Motivação.....	60
5.6.1 Nível de formação relativo ao exercício da actividade profissional (Factores motivacionais).....	60
5.6.2 Nível de formação relativo ao exercício da actividade profissional (Factores de desmotivação) .....	61
Conclusão.....	63
Limitações do Estudo .....	68
Pistas para Investigações Futuras .....	69
Bibliografia .....	70
Anexos.....	81
Anexo 1    Inquérito por Questionário .....	81

# Índice de Figuras e Gráficos

## Figuras

Figura 1 - Estratégia, desempenho e competência .....	35
Figura 2 - Avaliação em 360 graus .....	41
Figura 3 - Ciclo dos Recursos Humanos .....	42

## Gráficos

Gráfico 1 – O ambiente físico.....	48
Gráfico 2 – Autonomia Pessoal.....	49
Gráfico 3 – Compensações .....	51
Gráfico 4 – Desempenho Profissional e Formação .....	53
Gráfico 5 – Comprometimento no Trabalho .....	55
Gráfico 6 – Política e Estratégia da Organização .....	56
Gráfico 7 – A eficácia do sistema de avaliação .....	57
Gráfico 8 – A avaliação de desempenho (Avaliador).....	58
Gráfico 9 – A Formação como elemento fulcral para continuidade de processos .....	59
Gráfico 10 – Factores Motivacionais .....	60
Gráfico 11 – Factores de desmotivação .....	61

## Introdução

A confluência da mudança, com a globalização e a liberalização económica nos dias de hoje, conduzem as empresas, sejam PME's ou mesmo grandes empresas, a priorizar o capital humano como uma chave estratégica para o crescimento e competitividade económica (Taylor, 2012)<sup>1</sup>. É um dado adquirido que a constante globalização sofre também de uma constante mutação, permitindo que a qualidade do produto seja moldado mediante o consumo, isto é, a procura já exige *standards* de qualidade e expectativas elevadas (Ingham, 2007). Logo, para corresponder às necessidades, as organizações optam por uma transferência de conhecimento em diversas faixas etárias, não apenas para garantir rigor e conhecimento, mas também para alimentar o progresso da empresa através da entrada de novas gerações "... quanto mais novo o

---

<sup>1</sup> <https://community.oecd.org/docs/DOC-41754>

empregado, menor são as hipóteses de adquirir autonomia e controlo no trabalho...” (Blanpain, Bromwich, Rymkevich, & Spattini, 2010, p. 35)<sup>2</sup>.

O *status quo* de uma empresa, é, cada vez mais, considerado como uma mais-valia que, devido à concorrência e exigência do mercado, necessita ser mantida e explorada. Dinamismo, criatividade, objectividade são lemas interpolados e enraizados na consciência empresarial para o sucesso. A importância da indústria naval em Viana do Castelo é incomensuravelmente, um marco na história da cidade, e uma referência a nível nacional. Representada pela sigla vincada na memória de cada Vianense, o acrónimo E.N.V.C. (Estaleiros Navais de Viana do Castelo) foi um motivo de orgulho, respeito e admiração até à sua extinção em Abril de 2014, numa situação que, segundo Santos Silva, o ex-ministro da defesa, se “...tornou irreversível face ao cancelamento do programa de reestruturação e o programa de encomendas da Marinha...” (Lusa, 2014)<sup>3</sup>. O processo de privatização surge como uma alternativa numa tentativa de colmatação de danos e prejuízos irreparáveis seja para o Estado, seja para a cidade de Viana do Castelo, que avistava o navio a afundar com as constantes promessas eleitorais de manter a estrutura organizacional privatizada, eliminando assim o encargo dos cofres do Estado. Pelo Decreto-Lei nº 186/2012, de 13 de agosto, foi aprovado o processo de reprivatização do capital social da Estaleiros Navais de Viana do Castelo, S.A.

“(...) Atendendo à urgência imperiosa decorrente da necessidade de viabilização económico-financeira da ENVC, S.A. e do cumprimento dos compromissos assumidos, o Governo, com o presente diploma, pretende aprovar o processo de reprivatização do capital social da ENVC, S.A. (...) É objectivo do Governo que o Estado deixe de ter qualquer participação direta ou indirecta no capital social da ENVC, S.A., deixando esta, em consequência, de integrar o Sector Empresarial do Estado(...) esta modalidade é a que melhor salvaguarda o interesse nacional na realização deste processo, em condições consideradas apropriadas para o valor do ativo a alienar.” (República, 2011, p. 17)<sup>4</sup>

A ENVC, SA, revelando uma situação económico-financeira deficitária, ascendendo a um passivo total de prejuízos acumulados até Junho de 2013 de 264.094.000 milhões de euros, e um passivo financeiro de 168.815.000 milhões de euros, encontrando-se numa situação desfavorável, sem financiamento próprio, vê-se obrigada a aceitar a sua extinção forçada.

O grupo Martifer surge para fazer face às necessidades de continuidade da indústria naval no Alto Minho, com pouca experiência, apenas na reparação naval no Estaleiro de Aveiro, na Navalria, mas com ambição e devoção. O capital humano torna-se numa das maiores riquezas e alvos a considerar de modo a colmatar a inexperiência reconhecida, mas com vontade de superar e devolver à região uma referência nacional e internacional.

---

2

[https://books.google.pt/books/about/Labour\\_Productivity\\_Investment\\_in\\_Human.html?id=o7sWNiLUT\\_EC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books/about/Labour_Productivity_Investment_in_Human.html?id=o7sWNiLUT_EC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

3 <http://portocanal.sapo.pt/noticia/21928>

4 [https://www.parlamento.pt/sites/COM/XIILEG/CPIENVC/Documents/Estaleiros\\_Navais\\_Viana\\_do\\_Castelo.pdf](https://www.parlamento.pt/sites/COM/XIILEG/CPIENVC/Documents/Estaleiros_Navais_Viana_do_Castelo.pdf)

O estudo do poder do capital nesta transição empresarial, na complexidade do circuito da empresa estatal para a privatização da mesma, revela a importância do capital humano numa organização sendo, intrinsecamente, um valor por si só, ou seja, fixo e realizável, na sua pessoa. Diversos investigadores estabelecem a importância do capital humano, ficando proeminente nas décadas de 50 e 60 por Mincer (1958) e Schultz (1961) proclamando o capital humano como físico e financeiro estabelecendo a sua importância para com o futuro económico da empresa.

Neste contexto, esta tese pretende evidenciar a importância do capital humano não só numa empresa, mas sobretudo na transição de uma empresa consolidada e reconhecida entretanto falida económica e financeiramente, para uma empresa nova, amadora, mas audaz e capaz com evidências formalizadas alicerçada num significativo grupo empresarial.

Segundo Granstrand (1999) citado por (Dean & Kretschmer, 2003, p. 14)<sup>5</sup> “O capital intelectual compreende, essencialmente, todos os recursos imateriais que podem ser considerados activos, podendo ser adquiridos, combinados, transformados e explorados, e aos quais é possível atribuir, em princípio, um valor capitalizado. 'Intelectual' é, portanto, usado aproximadamente como sinónimo de 'imaterial'. 'Capital humano' é comumente usado para se referir ao capital intelectual especificamente incorporado aos humanos...”.

Dean e Kretschmer (2007) citados por (Jones & Spender, 2011, p. 3)<sup>6</sup> alegam que “precisamos aceitar que o capital humano, social e estrutural são apenas metaforicamente "capital" e reverter para tipologias baseadas em recursos ou capacidades, ou alternativamente desenvolver uma nova teoria de capital dinâmico para contabilizá-los.”

No entanto, Lewin e Baetjer aplicam uma perspectiva completamente distinta ou até mesmo radical, sendo o conceito de capital poder ser aplicado a todos os recursos de produção incluindo dinâmica e capital humano heterogéneo, significando que todo o capital é baseado no conhecimento, seja na forma de artefactos como representação de conhecimento ou pessoas sob a forma de conhecimento incorporado (Lewin & Baetjer, 2011, p. 337)<sup>7</sup>.

Com a transição da estrutura organizacional dos E.N.V.C. para a WestSEA, pretende-se avaliar a importância do Capital Humano, num sector industrial com algumas carências em Portugal, e onde, dada a especialização da indústria naval cada vez mais limitada e até classificada como “em declínio”<sup>8</sup> (BPI, 2015, p. 39), delineando a importância de sectores chave neste domínio para dar relevo ao principal factor desta transição, sustentado nos seguintes objectivos:

- Definição e conceito do Capital Humano
- Estabelecer a correlação entre o Capital Humano e o conceito de gestão eficiente

---

<sup>5</sup> [https://kar.kent.ac.uk/9145/1/38\\_Web\\_Version.pdf](https://kar.kent.ac.uk/9145/1/38_Web_Version.pdf)

<sup>6</sup> [https://www.researchgate.net/publication/236624308\\_Oxford\\_Handbook\\_of\\_Human\\_Capital\\_-\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/236624308_Oxford_Handbook_of_Human_Capital_-_Introduction)

<sup>7</sup> <https://personal.utdallas.edu/~plewin/CBV.pdf>

<sup>8</sup> [https://www.bancobpi.pt/content/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01012656](https://www.bancobpi.pt/content/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01012656)

- Verificar as variáveis constituintes do Capital Humano

Após o processo de reformulação dos E.N.V.C para a WestSEA e com a necessidade de afirmação, de continuidade e rigor imposto pela entidade prévia, a WestSEA vê-se obrigada a persuadir o capital humano dos Estaleiros de Viana para fazer face ao controverso projecto de transição. Assim sendo, surge o principal problema:

**QM:** Qual o papel do Capital Humano na emergência de uma nova organização empresarial?

No seguimento do problema descrito, enumeram-se as seguintes variáveis de investigação:

- Variável 1 – Motivação – instrumento fulcral ao serviço do capital humano
- Variável 2 – Satisfação – Influi na eficiência e desenvolvimento de capacidade organizacional
- Variável 3 – Comprometimento com as chefias constitui uma mais-valia ao serviço do capital humano
- Variável 4 – Produtividade aliada à motivação para continuidade de processos
- Variável 5 – O modelo de gestão de recursos humanos adaptado à prática laboral da organização
- Variável 6 - O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na performance da empresa
- Variável 7 - Perspectiva de carreira e prémios por bom desempenho é motivacional
- Variável 8 - As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma melhoria no desempenho

Relativamente à estrutura da dissertação:

**Parte I – Enquadramento Teórico** – Corresponde ao conteúdo teórico do estudo, onde se realiza uma revisão baseada nas variáveis formuladas, evidenciando diferentes opiniões de diversos autores.

**Parte II – Estudo Empírico** – De modo a que se proceda a uma comparação da opinião dos diversos autores, um questionário contendo perguntas relevantes às variáveis formuladas, foi elaborado e distribuído dentro da empresa, com um perfil anónimo e tratamento de dados com confidencialidade.

## Parte 1 – Enquadramento Teórico

### 1. Capítulo I – O Capital Humano

A inegável importância do capital humano torna-o imperativo para qualquer empresa independentemente do seu status. Contudo, na emergência de uma nova empresa, sobretudo num sector de tal especificidade como o naval, o capital humano torna-se segundo Kwon (2009) citado por (Spinelli, 2015, p. 10)<sup>9</sup>, num “...activo ou recurso da organização para a conquista dos seus objectivos estratégicos...” em que uma nova administração poderá confiar, pois detém uma idoneidade que, segundo Bontis (1999) citado por (Spinelli, 2015, p. 10)<sup>10</sup> “...para aprender,

---

9

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hnNg4SMBGP4J:https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file%3Fpi\\_doc\\_id%3D32157+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hnNg4SMBGP4J:https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file%3Fpi_doc_id%3D32157+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt)

<sup>10</sup> Idem, Ibidem

alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando motivados, pode garantir a sobrevivência a longo prazo da organização...”.

## 1.1 A História do Capital Humano

A história do capital humano remete aos trabalhos da escola de economia de Chicago, onde os economistas Theodore Schultz e Gary Becker primeiro desenvolveram a ideia de capital humano. Embora tenha existido alguma resistência à ideia no estágio inicial e desenvolvimento do conceito, os investigadores concordaram com a teoria do capital humano. Inúmeros pesquisadores com conceitos díspares mas com consenso comum: a inegável preponderância do capital humano no seio empresarial.

Segundo Schultz, o capital humano envolve um aumento do investimento em educação e formação dos indivíduos. As competências individuais podem ser aperfeiçoadas através de educação e formação que promovam mudanças efectivas no desempenho dos empregos (Schultz, 1961).

Em 1971, Gary Becker citado por (Teixeira, 2014, p. 5)<sup>11</sup> afirma que a educação e a formação são os mais importantes investimentos no capital humano. O autor afirma mesmo que capital humano é uma característica enraizada num indivíduo que não pode ser eliminada.

No entanto, com o avançar das décadas, outros investigadores desenvolveram diversas teorias para melhor percepção do capital humano. Thomas Davenport (2001), citado por Andrea Lima<sup>12</sup>, visualiza o capital humano como as “...habilidades, comportamentos, energia pessoal das pessoas e esses elementos compõem o capital humano que eles trazem para o local de trabalho...”.

Para Michael Armstrong, o capital humano é o conhecimento e as competências que os indivíduos criam, mantêm e usam em prol do seu crescimento, para, conseqüentemente, aplicarem na empresa (Armstrong M. , 2009, p. 68)<sup>13</sup>.

Marimuthu *et al*, alegam que o capital humano simplesmente se refere aos “processos relacionados com a formação, educação e outras iniciativas profissionais, a fim de aumentar os níveis de conhecimento, competências, valores e activos sociais de um funcionário que conseqüentemente levará à satisfação e ao desempenho no trabalho do funcionário” (Marimuthu, Arokiasamy, & Ismail, 2009, p. 266).

Quando aplicado a indivíduos, o capital humano é geralmente interpretado como a(s) competência(s) que os indivíduos demonstram independentemente de serem contratados em

---

<sup>11</sup> <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/152338/1/815411251.pdf>

<sup>12</sup> (Lima A., 2010, p. 18)

<sup>13</sup> [https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS\\_HANDBOOK\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_PRACTICE\\_i](https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i)

virtude das qualificações que ostentam. No entanto, para Prahalad e Hamel (1990) citados por (Winterton & Cafferkey, 2019, p. 1)<sup>14</sup> concretamente a um nível empresarial, o capital humano está incorporado na competência básica da organização.

De acordo com (Baron & Armstrong, 2007, p. 7)<sup>15</sup>, são os indivíduos que geram, retêm e utilizam conhecimento e competências (capital humano) para gerar capital intelectual, e o seu conhecimento é aperfeiçoado pelas interações entre eles (capital social), originando o conhecimento institucionalizado que a organização detém (capital organizacional).

Para Carvalho e Souza, o capital humano é o factor primordial pelo qual o consumidor procura a empresa "...a capacidade, o conhecimento, a competência, a criatividade e as experiências individuais dos colaboradores e gestores transformados em produtos e serviços são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não opta pela concorrência" (Carvalho & Souza, 1999, p. 75).

Segundo Kucharcikova (2011) citado por Alika *et al*, as novas teorias do crescimento económico caracterizam o capital humano como um conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências congénitas dos indivíduos. A palavra "compromisso" é muitas vezes omissa quando se evidenciam as características do capital humano, como o conhecimento, as competências e a experiência. Contudo, estas características perdem o seu fundamento se não existir o espírito de "comprometimento" a desempenhar; o indivíduo ainda não desempenhará as suas funções conforme o esperado, a menos que haja o "compromisso" de executar com credibilidade a tarefa ou o trabalho indicado (Alika, Joseph, & Aibieyi, 2014, p. 58)<sup>16</sup>.

## 1.2 O Capital Humano e as dinâmicas de aprendizagem

O capital humano tem sido equiparado a uma chave económica condutora. O músculo económico que emana do capital humano é representado no modelo de crescimento endógeno que estabelece uma relação positiva entre o capital humano e um rápido crescimento económico (Romer, 1990, p. 71)<sup>17</sup>.

A aprendizagem ocorre de uma forma contínua e é extremamente influenciada pelo meio ambiente e pelo contacto com indivíduos do seio empresarial. Então, a aprendizagem torna-se um factor fulcral seja ao nível empresarial como individual. Factores externos como a tecnologia facilitam o conhecimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento do capital humano, sendo

---

<sup>14</sup> [https://www.researchgate.net/publication/336133620\\_Revisiting\\_Human\\_Capital\\_Theory\\_Progress\\_and\\_Prospects](https://www.researchgate.net/publication/336133620_Revisiting_Human_Capital_Theory_Progress_and_Prospects)

<sup>15</sup> <https://books.google.pt/books?id=69KIBWR-qEgC&printsec=frontcover&dq=Human+Capital+Management+-+Achieving+added+value+through+people&hl=en&sa=X&ved=2ahUKewiIj5fjicfvAhWL4YUKHa7MAg4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Human%20Capital%20Management%20-%20Achieving%20added%20value%20through%20people&f=false>

<sup>16</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/229604938.pdf>

<sup>17</sup> [https://web.stanford.edu/~klenow/Romer\\_1990.pdf](https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf)

considerada para alguns autores como uma alavanca determinante para a exigência que as organizações exigem.

Contudo, ainda que a organização disponha de um plano de estratégia bem delineado e argumentado, se o capital humano não for adaptado com conhecimento, formação e aprendizagem, o plano pode ser um fracasso. Torna-se então, imperativo que as organizações invistam em ações de formação e aprendizagem para colmatar as exigências das empresas que, como resultado, invistam em diferentes abordagens de desenvolvimento do capital humano, incluindo ciclos de formação, acompanhamento, aconselhamento e tecnologia para o desenvolvimento do conhecimento.

As empresas bem-sucedidas serão as mais capazes em atrair, desenvolver e reter capital humano que possa conduzir uma organização às crescentes oportunidades de tecnologia. Assim, o desafio para as organizações é garantir que elas tenham a capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, compensar e manter esses indivíduos talentosos (Ulrich, 1998)<sup>18</sup>.

Segundo Porter (2000) citado por (Ndinguri, Prieto, & Machtmes, 2012, p. 124)<sup>19</sup>, empresas a funcionar num ambiente de conhecimento são reconhecidas como dependentes do conhecimento do funcionário, tornando-se então visível que a abordagem usada para desenvolver o capital humano tem um factor de ligação significativo que pode contribuir para o resultado da retenção do conhecimento e, conseqüentemente, o desempenho da empresa. Esta abordagem é usada por Sum (2010), citado por (Ndinguri, Prieto, & Machtmes, 2012, p. 124) que refere a existência do capital humano como um factor de ligação que contribui significativamente para o resultado da retenção de conhecimento e, conseqüentemente, para um desempenho da empresa.

Nas últimas décadas, a gestão das organizações descobriu que os recursos humanos têm uma enorme importância na obtenção de vantagem competitiva e eficiência. Segundo Hendricks (2002) citado por (Pasban & Nojeh, 2016, p. 249),<sup>20</sup> num mundo em que o conhecimento e a comunicação com os clientes ganham uma crescente importância, o capital humano, que demonstra o conhecimento, as habilidades técnicas, a criatividade e a experiência da organização, ganha grande preponderância, logo, o capital humano é considerado como um activo produtivo, não um activo dispendioso.

Devido às características actuais da economia global, fenómenos como a globalização, o influente crescimento da tecnologia e o uso de novas tecnologias na produção de novos e para variados produtos, podem não ser uma vantagem competitiva para as organizações por si só

---

<sup>18</sup> <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>

<sup>19</sup> [https://www.researchgate.net/publication/287232782\\_Human\\_capital\\_development\\_dynamics\\_The\\_knowledge\\_based\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/287232782_Human_capital_development_dynamics_The_knowledge_based_approach)

<sup>20</sup>

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042816311338?token=00540F600E29B8DF816C61C381A02F5CC1D48C6352850DEC423C8556184DBC1F1ABEF3FF6A655C4C5D0E4307E3F618D3>

obrigando as empresas a recorrer à valorização do capital humano para a obtenção de vantagem competitiva e para melhorar a sua sobrevivência (Nordhaug, 1993) citado por (Pasban & Nojehdeh, 2016, p. 250). Outros autores alegam mesmo que gestores de topo de organizações têm dado ênfase às necessidades das organizações para atrair, desenvolver e preservar talentos efectivos, tornando-os modelos para continuidade (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & III, 1998, p. 46)<sup>21</sup>. Diferentes tipos de capital foram considerados como mais-valias que entram no processo de produção de bens e serviços; no entanto, o capital humano não é considerado uma simples mais-valia, pois desempenha um papel complexo e primordial no processo de produção de bens ou prestação de serviços.

Segundo Becker, o conceito de capital humano refere-se como o capital do conhecimento, da ideologia, da competência e da saúde do indivíduo (Becker G. , 2002, p. 3)<sup>22</sup>. O mesmo autor, citado por (Pasban & Nojehdeh, 2016, p. 250)<sup>23</sup> “...acredita que capital humano, capital físico e capital financeiro são aspectos diferentes do capital, no entanto, a sua diferença deriva do facto de que um indivíduo não poder ser separado das suas habilidades, saúde e valores, enquanto pode ser separado de seus activos e propriedades...”.

Theodore Schultz (1961) citado por (Pasban & Nojehdeh, 2016, p. 250) alega que a “...educação formal e a formação são ferramentas vitais para melhorar as capacidades da produção e considera o investimento em capital humano como um critério de registo educacional...”. A ênfase das organizações no capital humano é baseada na visão de que o valor de mercado das organizações depende mais de activos intangíveis, especialmente capital humano, ao invés de activos tangíveis. Empregar e manter os melhores funcionários da organização faz parte desse acordo. As organizações devem valorizar o nível de aprendizagem organizacional, aumentar o nível de competências dos funcionários, incentivando-os e proporcionando uma atmosfera onde o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado para tornar a aprendizagem um hábito.

### **1.3 O Papel do Capital humano na Teoria do crescimento organizacional económico**

O capital humano é, sem qualquer dúvida, o elemento mais importante para uma organização. É através do capital humano que se transferem ideologias, conceitos, métodos de produção e sustentabilidade. O desenvolvimento e aperfeiçoamento do capital humano nas

---

<sup>21</sup> [https://www.researchgate.net/publication/284689712\\_The\\_War\\_for\\_Talent](https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent)

<sup>22</sup> [https://www.hoover.org/sites/default/files/uploads/documents/0817928928\\_3.pdf](https://www.hoover.org/sites/default/files/uploads/documents/0817928928_3.pdf)

<sup>23</sup>

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042816311338?token=00540F600E29B8DF816C61C381A02F5CC1D48C6352850DEC423C8556184DBC1F1ABEF3FF6A655C4C5D0E4307E3F618D3>

organizações tende a criar uma contribuição significativa nas competências organizacionais tornando-se num grande impulso para melhorar ainda mais a capacidade de inovação.

Além disso, segundo Bartel *et al* (1987,1990, 1997, 1999) citados por (Shrader, 2007, p. 903)<sup>24</sup> demonstram que a relevância do capital humano para o desempenho da empresa também se tornou predominante nos novos empreendimentos tecnológicos e que o uso da ferramenta de capital humano nos novos empreendimentos de base tecnológica tende a ter um grande impacto no sucesso das empresas. O aperfeiçoamento do capital humano também pode ser visto no contexto de equipas de gestão de topo. A diversidade tende a conduzir a um melhor desempenho porque promove várias características a serem absorvidas pela força de trabalho, incluindo pessoas de diferentes faixas etárias, formações e género. Portanto, a diversidade está positivamente relacionada com o desempenho sendo capaz de atrair e reter os melhores talentos disponíveis, reduzir custos devido à menor rotatividade (*turnover*), ter uma melhor percepção do mercado e capacidade de marketing, melhor resolução de problemas, maior flexibilidade organizacional, melhor desempenho geral e melhoria na tomada de decisões a um nível estratégico (Bantel, 1993) citado por (Marimuthu M. , 2009, p. 178)<sup>25</sup>.

Em 1958, Jacob Mincer citado por (Viana & Lima, 2010, p. 139)<sup>26</sup> evidenciou a correlação entre o investimento no capital humano e o crescimento da produtividade, ao evidenciar a necessidade de formação individual e racional para novos conhecimentos e posterior aplicação em actividades profissionais ou optar por abolição de formação e estudo de novos conhecimentos, concluindo que o nível de formação estava intrinsecamente associado ao aumento de produtividade e no crescimento da economia.

Segundo Schultz (1973) citado por (Viana & Lima, 2010, p. 142) , por sua vez, acreditava que o investimento na população aumentaria a produtividade e os lucros dos capitalistas, proporcionando um enorme impacto na economia. De igual modo, Gary Becker (1993) citado por por (Viana & Lima, 2010, p. 139) alega que o capital humano é um conjunto de capacidades de produção que um individuo pode adquirir, baseado num aglomerado conjunto de conhecimentos para serem aplicados em produção de riqueza, influenciando o crescimento económico de diversas formas tais como, produtividade, lucro, e conhecimento.

No entanto, outros autores alegam não existir evidência entre o crescimento económico e o capital humano. O economista Lant Pritchett, considera que o investimento de educação no capital humano não influencia o crescimento económico, nem existe qualquer correlação entre

---

24

[https://www.researchgate.net/publication/227734731\\_Accessing\\_the\\_Relationship\\_Between\\_Human\\_Capital\\_and\\_Firm\\_Performance\\_Evidence\\_from\\_Technology-Based\\_New\\_Ventures](https://www.researchgate.net/publication/227734731_Accessing_the_Relationship_Between_Human_Capital_and_Firm_Performance_Evidence_from_Technology-Based_New_Ventures)

<sup>25</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/193508404.pdf>

<sup>26</sup> [https://www.researchgate.net/publication/262509244\\_Capital\\_humano\\_e\\_crescimento\\_economico](https://www.researchgate.net/publication/262509244_Capital_humano_e_crescimento_economico)

eles. (Pritchett, 2001, p. 387)<sup>27</sup>. Pritchett *apud* (Altinok, 2007, p. 4)<sup>28</sup> alega três factores que provam a inexistência de correlação entre o capital humano e o crescimento económico:

1. Aumentos salariais poderão contribuir para uma desaceleração económica se os novos licenciados optarem pelo sector público devido à falta de competitividade neste sector;
2. Se, apesar do aumento da população instruída, o sector privado não precisar de novos trabalhadores qualificados, poderá ocorrer uma queda inesperada na taxa de retorno da educação. Assim, a contribuição feita pelo lucro individual será menor que a taxa de retorno prevista;
3. A qualidade da educação poderá ser baixa, não produzindo as competências necessárias para o crescimento económico.

Idalberto Chiavenato (2009) citado por (Spinelli, 2015, p. 11)<sup>29</sup> alega que o capital humano estabelece o talento que precisa de ser retido e desenvolvido, representando o capital intelectual, invisível e composto de activos intangíveis. É este capital intelectual, que se está a transformar, no recurso organizacional de maior importância para as empresas.

As organizações, cada vez mais, percebem que o capital humano é o valor da empresa, os activos intangíveis, ou seja, o facto de a organização ser economicamente e financeiramente estável, não garante estabilidade nem prospecção. Estas só podem ser garantidas com o capital humano e o processo contínuo de formação, aprendizagem, retenção de talento e processos de continuidade. Os activos tangíveis são limitados, ou seja, o seu valor desvanece com o tempo, ao invés do capital humano que é ilimitado, cresce e faz crescer sempre que estimulado e aplicado. Mas para tal, é necessário existir um investimento contínuo na formação, capaz de se tornar competitivo e para aumentar a qualidade e eficiência do capital humano.

As organizações mais astutas procuram ampliar a sua acção e a sua reflexão para adquirir novas capacidades necessárias à sua sobrevivência, constatando que necessitam do diferencial competitivo presente nos seus colaboradores. (Noseleit, 2013) citado por (Spinelli, 2015, p. 13)<sup>30</sup> afirma que estas organizações apresentam uma maior adaptabilidade, em relação à concorrência, resultando num directo e positivo efeito no seu crescimento económico.

---

27

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/17434/773740JRN020010I0the0Education0Gone.pdf%3Bjsessionid%3DA0AF051D81228ECC536257D6514D1435?sequence%3D1>

28 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00132531v2/document>

29

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hnNg4SMBGP4J:https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file%3Fpi\\_doc\\_id%3D32157+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hnNg4SMBGP4J:https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file%3Fpi_doc_id%3D32157+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt)

30

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hnNg4SMBGP4J:https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file%3Fpi\\_doc\\_id%3D32157+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hnNg4SMBGP4J:https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file%3Fpi_doc_id%3D32157+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt)

## 1.4 O impacto do Capital Humano sobre a empresa

Em 1964, Gary Becker afirmou que cada indivíduo é detentor de um capital que é composto por capacidades, conhecimentos e competências que se podem desenvolver caso se pretenda investir tempo, dinheiro e energia (Becker, 1964). O mesmo autor acredita que o indivíduo deveria investir no seu próprio património para valorização pessoal e para se exponenciar. A empresa, por sua vez, tem todo o interesse em ficar agradada com a valorização pessoal do seu activo (capital humano) mas também acredita que um investimento no próprio indivíduo poderá ser benéfico para obter maior lucro, melhores resultados e, na perspectiva do indivíduo, valorização pessoal. O investimento na educação, nas competências e nos valores dos funcionários aumentam a satisfação e o desempenho no trabalho, com menos reviravoltas na organização. Todas as despesas com assistência médica oferecidas aos funcionários de uma organização promovem automaticamente não apenas a saúde do funcionário, mas também o bem-estar e a boa saúde da organização.

Nos dias de hoje, é cada vez mais visível uma tendência de aumento de valorização do capital humano numa empresa. O poder do capital humano é cada vez mais destacado como principal factor de riqueza para um constante crescimento e valorização da empresa. A transmissão de conhecimento pelo capital humano já existente e profundo conhecedor de métodos, dinamismos, sistemas de produção e qualidade é, para a organização, o ‘ouro’ do sistema, pois sem este capital humano é tremendamente complicado incutir ideologias e processos de produção a novos talentos.

De acordo com Silvério<sup>31</sup>, citando Chiavenato (2004), a gestão de talento humano é uma parte imprescindível para a estabilidade e conseqüente sucesso das empresas, pois quantidade e qualidade são processos distintos, ou seja, muito capital humano não significa que seja talentoso “...o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso...” (Chiavenato, 2014, p. 47)<sup>32</sup>.

Lorsch e Thierney (2003) citado por (Silvério, 2017, p. 9) consideram mesmo o talento do capital humano, como a base do sucesso da organização, capazes de efectuarem passagens de testemunho credíveis e absolutas para com novos talentos e estabelecer parâmetros de continuidade, conhecimento, ideologias (missão, valores) ou mesmo para melhorar desempenhos.

Andrew Mayo (2003) citado por (Jorge, 2014, p. 81) considera que capital humano é bastante mais importante que o balanço patrimonial, ou seja, o que importa é o valor, e apenas as

---

<sup>31</sup> *Apud* (Martins, 2016, p. 9)

<sup>32</sup> [https://www.academia.edu/38590755/Gestao\\_de\\_Pessoas\\_o\\_Novo\\_Papel\\_Idalberto\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/38590755/Gestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_Idalberto_Chiavenato)

peças podem entregar e criar valor para accionistas de qualquer organização sendo fundamentais para aumentar lucros e competitividade.

Lawler (2009) citado por (Afiouni, 2013, p. 29)<sup>33</sup> alega que apenas algumas organizações estão capacitadas para reconhecer a importância do capital humano. Acrescenta mesmo que “se realmente levássemos o capital humano a sério, dirigiríamos as empresas de uma maneira muito diferente”.

Segundo (Itami, 1987) citado por (Lima F. , 2007, p. 28), o capital humano é mesmo considerado como um “activo invisível” e é evidente a sua importância para com os objectivos estratégicos da organização.

Segundo (Nordhaug, 1998) e (Iles, 1990) citados por (Graça, 2011, p. 16), existem várias pesquisas que relacionam o capital humano com um maior desempenho, uma vantagem competitiva sustentável e um maior comprometimento organizacional. A nível individual, Collis e Montgomery (1995) citados por (Graça, 2011, p. 16) apontam que a importância do capital humano depende do grau que contribui para a criação de uma vantagem competitiva. Do ponto de vista económico, os custos de transacção indicam que a empresa obtém uma vantagem competitiva quando possui recursos específicos da empresa que não podem ser copiados pela concorrência. Assim, à medida que aumenta a singularidade do capital humano, a empresa sente-se incentivada para investir em recursos próprios da sua gestão, tendo como objectivo reduzir riscos e capitalizar produtivos. Portanto, os indivíduos precisam aperfeiçoar as suas competências, habilidades, conhecimentos e virtudes para serem cada vez mais competitivos nas organizações.

---

<sup>33</sup> [https://www.researchgate.net/publication/264820874\\_Human\\_capital\\_management\\_A\\_new\\_name\\_for\\_HRM](https://www.researchgate.net/publication/264820874_Human_capital_management_A_new_name_for_HRM)

## **2. Capítulo II – As Mudanças Organizacionais**

### **2.1 Os Elementos da Mudança Organizacional**

Com o decorrer do processo de globalização e as constantes revoluções empresariais a que o consumo obriga, implica que as empresas tenham necessidades de mudanças organizacionais contínuas. A envolvente organizacional que surge com a globalização económica implica uma capacidade de adaptação e readaptação de gestão da mudança, obrigando a uma

rápida eficiência. Segundo Scott Poole e Van de Ven (1995) citados por (Antunes, 2001, p. 5)<sup>34</sup>, esta mudança com o devido planeamento pode ser executada de duas formas: 1) de uma forma crescente e contínua sob um permanente processo evolutivo de adaptação à realidade envolvente; 2) de uma forma drástica e radical, implicando decisões para uma adaptação rápida a diversas mudanças externas que ponham em causa a existência da organização e procura para delimitar padrões já existentes. Se as empresas necessitarem de uma profunda transformação na sua ideologia, missão, valores, e desenvolver novos métodos para uma adaptação ao meio que as rodeia, são exigidas novas matrizes de pensamento e comportamento na organização. Surge então uma necessidade das organizações de se adaptarem às transformações envolventes, sejam elas políticas, económicas e sociais e, conseqüentemente todo o seu capital humano terá que se moldar a tal adaptação (Robbins, 2008).

A mudança emergente pode ou não ser estimulativa: a eficiência desta mudança pode conduzir a outros sectores da organização, ou ficarem restritas ao local de onde emergiram; a criatividade dos colaboradores pode ser activada ou serem aconselhados a se restringirem ao conhecimento já adquiridos; os planos podem ser pensados como linhas de orientação ou como regras de conduta a seguir escrupulosamente; a cultura organizacional pode estimular a aprendizagem ou reforçar o conformismo por parte dos trabalhadores. O modo como a empresa lida com estas situações evidencia a sua maior ou menor abertura à mudança emergente e o seu grau de flexibilidade e dinamismo para responder ao meio envolvente (Antunes, 2012, p. 6).

Segundo Kotter, o abrangente número de empresas que optaram pela mudança drástica e radical definida por Poole, conduziu a uma taxa de insucesso significativa devidos aos abruptos processos de mudança sem terem alcançado os resultados pretendidos (Kotter J. , 2007, p. 2).<sup>35</sup>

A transição da empresa ENVC para WestSEA inclui-se na segunda forma definida por Scott Poole, ou seja, drástica e radical, através de processos de desvinculações morosas e dispendiosas incluindo processos governamentais e conseqüentemente, afundando ainda mais a empresa na incerteza de se poder reestruturar pela privatização.

## **2.2 As determinantes e as razões da mudança organizacional**

A mudança organizacional é fortemente influenciada por factores internos e externos. A necessidade de mudança advém de factores socioeconómicos, sociais ou políticos que incidem sobre a empresa e influenciam as estratégias delineadas. São quatro os grandes factores que

---

34

<https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4452/1/A%20mudan%C3%A7a%20organizacional%20e%20a%20Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a.pdf>

<sup>35</sup> <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>

podem influenciar a mudança organizacional com preponderância: a incerteza, a dimensão da empresa, a tecnologia e a competência.

### **2.2.1 A Incerteza**

A incerteza que os gestores deparam nos mais variados sectores de produção, com mudanças ou eventos ambientais, cujos factores de maior relevância à tomada de decisão não se revelam claramente. Em tais situações, identificar e escolher as melhores alternativas de resposta disponíveis à organização tornam-se tarefas complexas, as quais dificultam a previsibilidade dos resultados das decisões tomadas e, com isso, os limites da racionalidade dos gestores são evidenciados. James Thompson (1967) citado por (Silva & Naldis, 2012, p. 44)<sup>36</sup> alega que a gestão da incerteza é a essência de todo o processo administrativo, pois trata-se de um problema fundamental que deve ser controlado, uma vez que as incertezas no ambiente induzem mudanças que dificultam o trabalho dos gestores em planear e reformular estratégias nas organizações.

Frank Knight (1921) citado por (Andrade, 2011, p. 172)<sup>37</sup> difere o risco da incerteza considerando a probabilidade de um resultado ser desconhecido e considerando o risco como um factor com probabilidade conhecida.

Robert Duncan (1972), citado por (Silva, Ferreira, & Leal, 2011, p. 4)<sup>38</sup>, no entanto, relaciona a incerteza ao dinamismo e à complexidade dos factores no ambiente organizacional e também à falta de conhecimento dos resultados de uma tomada de decisão que uma organização pode perder com uma decisão incorrecta e, na falta de espírito de racionalidade do gestor, para prever os efeitos de um determinado factor sobre o desempenho da empresa.

### **2.2.2 A Tecnologia**

A tecnologia continua a evoluir incessantemente desde o início da história da humanidade. A tecnologia envolve a aplicação da ciência, especialmente para fins industriais ou comerciais, e o uso de métodos e materiais científicos para atingir um objectivo comercial ou industrial. Implica também fazer “inovações” nas máquinas de produção, métodos e produtos de produção, a fim de aumentar o volume de produtividade ou eficiência, resultando em vantagens competitivas e aumento de lucro. O desenvolvimento tecnológico providencia contribuições muito importantes para a vida económica e sociocultural. No entanto, apesar desses desenvolvimentos positivos, as flutuações e incertezas criadas na vida comercial pelo desenvolvimento tecnológico causaram incertezas nos postos de trabalho. Enquanto, por um lado, o desenvolvimento tecnológico eliminou certos empregos e áreas de trabalho e causou um impacto negativo no emprego, por outro lado, criou novas oportunidades de emprego e providenciou novas metodologias.

---

<sup>36</sup> [https://www.researchgate.net/publication/273485699\\_Incerteza\\_e\\_Racionalidade\\_Limitada\\_Um\\_Estudo\\_Empirico\\_no\\_Setor\\_Financeiro](https://www.researchgate.net/publication/273485699_Incerteza_e_Racionalidade_Limitada_Um_Estudo_Empirico_no_Setor_Financeiro)

<sup>37</sup> <https://www.scielo.br/pdf/neco/v21n2/a01v21n2.pdf>

<sup>38</sup> [http://www.anpad.org.br/diversos/download\\_zips/58/GOL3098.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/download_zips/58/GOL3098.pdf)

Com o aumento da concorrência, as empresas não apenas desenvolveram a diversidade ou diferenciação de produtos, mas também procuraram conciliar um maior número de objectivos para consolidar ou criar vantagens competitivas. As estratégias desenvolvidas também visam aumentar a produtividade, o que permite menores custos e preços, maior flexibilidade, qualidade e prazos mais curtos entre o pedido e a entrega. O investimento em tecnologias avançadas de fabrico e tecnologia da informação pode ser um método de ligação para estes objectivos, pois permitem uma economia de trabalho, aumentando a produtividade.

### 2.2.3 A Competência

A competência precisa de ser diferenciada em termos do indivíduo e da organização como unidades de análise. A nível organizacional, a competência é usada para descrever a força e as capacidades organizacionais para alcançar objectivos estratégicos; no entanto, a nível individual, a competência é usada para desenvolver programas de formação ou aprendizagem. Hoffmann (1999) citado por (Alainati, 2015, p. 17)<sup>39</sup> descreve o desempenho humano com base na execução de uma tarefa. O indivíduo então tem que responder a essa situação de trabalho, o que resulta em consequências; o que pode ser desejável, se bem executado, ou indesejável, se mal executado.

A competência afecta a ambição e o papel dos indivíduos na organização. Zarifian (1999) *apud* (Lustri, Miura, & Takahashi, 2007, p. 187)<sup>40</sup> relacionam a competência à iniciativa e à capacidade de um indivíduo obter reconhecimento. Este reconhecimento pode ser alcançado fazendo mais do que o exigido pela organização; ser capaz de entender novas situações emergentes e poder controlá-las; ser capaz de adquirir conhecimento para agir ou tomar uma decisão com base na situação actual e, ao mesmo tempo, assumir a responsabilidade pelas suas acções e decisões. De facto, Boterf (2000) *apud* (Lustri, Miura, & Takahashi, 2007, p. 188) afirma que “...que a competência chave de uma organização resulta de uma combinação de competências e profissionalismo dos indivíduos...”.

A importância da competência é discutida por (Prahalad & Hamel, 1990)<sup>41</sup>, que demonstram o efeito da competência no sucesso organizacional através de um estudo entre duas empresas, concluindo que o principal motivo dessa mudança foi o facto de uma usar competências essenciais na sua organização, ao invés da outra que não. Segundo Muffatto e Lahti (1998) citados por (Alainati, 2015, p. 19), é importante reconhecer o papel da competência e poder vinculá-lo organizacionalmente, a fim de formular a melhor estratégia organizacional que será seguida pelas organizações e pelos seus indivíduos.

---

<sup>39</sup> <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/13838/1/FulltextThesis.pdf>

<sup>40</sup> [https://www.researchgate.net/publication/235323325\\_Knowledge\\_management\\_model\\_Practical\\_application\\_for\\_competency\\_development](https://www.researchgate.net/publication/235323325_Knowledge_management_model_Practical_application_for_competency_development)

<sup>41</sup> [http://www.personal.psu.edu/kkm11/files/HandP\\_Core%20Competence%20of%20the%20organization.pdf](http://www.personal.psu.edu/kkm11/files/HandP_Core%20Competence%20of%20the%20organization.pdf)

Kochanski (1997) *apud* (Munck, Munck, & Souza, 2011, p. 9) alega que a gestão por competência é um método que reduz a complexidade e aumenta a capacidade individual e organizacional, permitindo que o indivíduo possa desempenhar as suas funções de um modo mais eficaz e focado organizacionalmente nos objectivos e valores da empresa.

## 2.2.4 A Dimensão da Empresa

Nos dias de hoje, quanto maior for uma empresa, maior será a sua complexidade e as suas incertezas serão exponenciais. Maior é também a quantidade de níveis hierárquicos devido à diversidade de sectores. A WestSea, sendo uma filial do grupo multidivisional ou M-Form Martifer, vê-se obrigada a demonstrar resultados em prol do objectivo comum do grupo os invés dos ENVC, devido ao facto de serem uma empresa pública e funcional com um número de efectivos significativos (620 trabalhadores) face ao número de efectivos da WestSEA (218 trabalhadores). A passagem de uma grande empresa para uma PME e fazendo parte das poucas empresas que competem em nichos de mercado onde não existe concorrência pode ser uma vantagem. Contudo, a venda a um único cliente pode causar dificuldades, pois determina preços e pode temporizar o projecto tornando-se numa evidente desvantagem.

Diversos autores abordam a dimensão da empresa com diferentes opiniões, ou seja, segundo Crémer *apud* (Greenan, 2001, p. 637), alegou que quanto maior for o número de pessoas numa empresa, mais fácil será para a administração controlar a previsibilidade da equipa devido ao elevado grau de certeza e à diminuta margem de erro. Do mesmo modo, Sah e Stiglitz<sup>42</sup> consideram que a probabilidade de um projecto ser aprovado será maior devido ao número de pessoas que formam a administração. Keren e Levhari<sup>43</sup> consideram que o tamanho da empresa está relacionado com o número de trabalhadores efectivos, ou seja, o número de indivíduos pertencentes ao quadro significa dimensão empresarial. O valor de uma equipa numa organização, é muito maior do que o dos seus membros individualmente, ou seja, não obstante o valor de cada um, este valor torna-se exponencial quando se forma a equipa. (Marris, 1985).

## 2.3 A mudança organizacional e a especificidade sectorial

A especificidade do sector naval em Portugal é demasiado perceptível, ou seja, com a existência de apenas um estaleiro de construção, relega todos os outros estaleiros de renome para a reparação naval. A escassez de mão-de-obra especializada tornou ainda mais evidente a necessidade de reter talento e consequentemente de fazer jus às dificuldades que se avizinhavam face à nova gestão organizacional.

---

<sup>42</sup> Idem, ibidem

<sup>43</sup> Idem, ibidem

A WestSea, com a tomada de posse de alguns activos dos ENVC, adaptou os diversos layouts de produção já existentes à realidade do Grupo Martifer, ou seja, melhorou sistemas de produção, optimizou máquinas de fabrico industrial e criou novos sectores para corte e fabrico de aço, adoptando inovações de excelência operacional, como por exemplo, a metodologia LEAN<sup>44</sup>. A WestSEA aplicou novas plataformas de hardware, sistemas operativos, redes e telecomunicações, adaptação do software de gestão de dados (SAP) simplificando-o de um modo mais objectivo e directo de acordo com as necessidades da empresa. Para Gonçalves (1993) citado por (Prates & Ospina, 2004, p. 12), a tecnologia é um factor vital para uma importante mudança numa organização, ou seja, induzem novos mecanismos e instrumentos que modificam inteiramente a estrutura e o comportamento das organizações, salientando que o impacto da tecnologia no trabalho, produção e desempenho da organização é tremendamente significativo, sendo a inovação tecnológica inevitável para empresas que desejam desenvolver e manter uma vantagem competitiva e / ou obter entrada em novos mercados.

No passado, as organizações operavam num ambiente estável, previsível e com regras simples: os colaboradores com bom desempenho tinham estabilidade e segurança no emprego para toda a sua carreira, independentemente se eram proactivos ou não. Palavras como mudança e reestruturação eram observadas como factores radicais e consideradas verdadeiras excepções, principalmente em organizações de carácter público devido à complexidade das leis estatais. Por sua vez, empresas privadas, adaptam-se mais rapidamente à mudança organizacional para fazer face às necessidades que os mercados internos e externos exigem. (Burnes, 2009).<sup>45</sup> Contudo, nos dias de hoje, a exigência para melhores resultados, lucros, diminuição de passivos e aumento de competitividade tornaram a palavra «mudança» numa verdadeira norma a ser explorada. Diferentes autores opinam com diversas teorias, contudo, todos acreditam e salientam que a mudança é um factor que não pode ser descurada de modo a que se consiga manter competitivo e a responder às necessidades da empresa.

Porras e Silvers (1991) citado por (Amaral, 2010, p. 27)<sup>46</sup> visualizam a mudança organizacional como uma resposta da organização às transformações do ambiente envolvente, com o objectivo de manter a coesão entre os elementos organizacionais, como os recursos humanos, a estrutura ou a cultura.

---

<sup>44</sup> A metodologia Lean é uma forma de gestão que visa evitar desperdícios – de tempo, verba, mão de obra. Através desta metodologia, os gestores são capazes de aproveitar melhor o tempo dos colaboradores e aumentar a produtividade.

<sup>45</sup> <http://www.mim.ac.mw/books/Managing%20Change.pdf>

<sup>46</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/55618361.pdf>

Hammer e Champy (1993) citado por (Amaral, 2010, p. 24)<sup>47</sup>, por sua vez consideravam a mudança organizacional como normal, alegando que "a mudança havia-se se tornado quer incisiva quer persistente".

Para Kotter, seja uma organização do sector público ou privado; uma PME ou grande empresa, com preponderância no mercado nacional ou global, a realidade é que as organizações dependem dos colaboradores para uma mudança bem sucedida. "A transformação é impossível, a menos que centenas de milhares de pessoas estejam dispostas a ajudar, muitas vezes a ponto de fazer sacrifícios a curto prazo. Os funcionários não farão sacrifícios, mesmo que estejam insatisfeitos com o *status quo*, a menos que acreditem que uma mudança útil é possível" (Kotter J. , 1995, p. 5)<sup>48</sup>.

Outros autores consideram a mudança organizacional como um processo contínuo, não estático, capaz de ser delineado pelo momento e não no momento. Alegam mesmo que "a mudança nunca começa porque ela nunca pára" sendo um processo constante, devendo-se então alterar a palavra "mudando" por "mudança" (Weick & Quinn, 1999, p. 382)<sup>49</sup>.

Segundo Robbins (2008), a mudança organizacional pode influir várias determinantes em vários aspectos, nomeadamente:

- **Estrutura** – reajustes nos departamentos, na coordenação, centros de decisão, ou mudanças mais abrangentes que alterem a configuração podem implicar uma reorganização mais concisa de tarefas pelos diferentes departamentos;
- **Tecnologia** – novos equipamentos, ferramentas e métodos operativos, consideráveis mudanças nos sistemas de gestão da informação e de dados nas redes de comunicação organizacionais;
- **Espaços físicos** – a disposição do *layout* num departamento não significa que o desempenho do trabalhador seja afectado. No entanto, pelo simples facto de dispor de mais iluminação, menos ruído, elementos decorativos encorajadores, pode ser motivo de reflexão para se decidir que tipo de ambiente social se dispõe na empresa;
- **O capital humano** – Mudança não significa substituição. A mudança organizacional pretende ser uma mudança de comportamentos, atitudes, interacções sob a forma de processos comunicacionais, tomadas de decisão e de resolução de problemas.

---

<sup>47</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/55618361.pdf>

<sup>48</sup> [https://marketplace.animalsheltering.org/sites/default/files/webform/animal-care-expo-2019-handouts/Managing%20and%20Overcoming%20Resistance%20to%20Change\\_McFarland\\_Betsy\\_File%203.pdf](https://marketplace.animalsheltering.org/sites/default/files/webform/animal-care-expo-2019-handouts/Managing%20and%20Overcoming%20Resistance%20to%20Change_McFarland_Betsy_File%203.pdf)

<sup>49</sup> <https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001182%20-%20IMPROVING%20ORGANISATIONAL%20PERFORMANCE/change%20Weick%20and%20Quinn.pdf>

## 2.4 O papel do poder público na mudança organizacional

No dia 18 de Novembro de 2004, numa tentativa de relançamento dos ENVC no mercado internacional, o Governo de Portugal estabeleceu um contrato de 300 milhões com os ENVC para a construção de 11 navios para a Marinha Portuguesa. Em 2006, com a adjudicação de dois navios ferry (Atlântida e Anticiclone) pelo governo regional dos Açores pela empresa Atlânticoline, num contrato compreendido em 40 milhões de euros aos ENVC, avistava-se uma lufada de oxigénio para minimizar o já existente passivo. Contudo, face às inúmeras dificuldades, entre as quais, o projecto do navio já encomendado aos russos da Petrovalt, detinha algumas incongruências verificadas pelos ENVC, no entanto face à necessidade de entregar o navio antes das eleições legislativas de 2008, e sob o risco de perder o contrato, os ENVC decidiram avançar com o cumprimento do projecto mesmo suspeitando de um problema estrutural, resultando 3 anos mais tarde, no que foi considerado por Vicente Ferreira, então presidente da Empordef<sup>50</sup>, a certidão de óbito dos estaleiros "...O Atlântida foi a certidão de óbito daquele estaleiro. Levou a que ficassem com 70 milhões de euros de prejuízo em cima dos 120 milhões de euros que já tinham..." (Baptista, 2013)<sup>51</sup>.

Os ENVC são acusados pela Empordef pela incapaz gestão deste processo, pela aceitação de prazos não realistas, pela não validação de projecto básico de construção pela Petrovalt e validação das alterações interpoladas pela Atlânticoline sem uma devida avaliação do impacto subjacente ao projecto. A 9 de Abril de 2009, o Governo Regional dos Açores decidiu proceder à rescisão do contrato de construção do navio com os estaleiros por incumprimento do caderno de encargos. Face a esta decisão, a Empordef "...avançou com uma providência cautelar em tribunal para "evitar" a devolução dos quase 32 milhões de euros em garantias bancárias pagos pela empresa açoriana "AtlânticoLine" aos Estaleiros Navais de Viana do Castelo..." (LUSA, 2009)<sup>52</sup> resultando, no final de 2009, num acordo entre as partes, ficando os estaleiros com os dois navios e com a obrigação de restituir 40 milhões de euros à Atlânticoline.

Após algumas promessas de vendas, nomeadamente do presidente da Venezuela Hugo Chávez que acabou por não ter seguimento por razões desconhecidas, é, então decidido, a 11 de Março de 2014, avançar com o lançamento de um concurso público sem base de licitação que foi atribuído à empresa grega Thesarco Shipping por 13 milhões de euros (a melhor de três ofertas). No entanto, tal como sucedeu com a proposta venezuelana, não foi concretizada. Em Setembro de 2014, surge a Mystic Cruises do grupo Douro Azul, liderada por Mário Ferreira com uma oferta

---

<sup>50</sup> Empresa Portuguesa de Defesa (SGPS) foi uma holding do Estado Português ministrada pelo Ministério da Defesa Nacional e pelo Ministério das Finanças. A conclusão da liquidação da Empordef SGPS foi determinada a 30 de Dezembro de 2019 dando origem à reestruturação da Plataforma das Indústrias de Defesa Nacional – IdD (República Portuguesa, 2020)

<sup>51</sup> <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/empordef-acusa-estaleiros-de-viana-de-gestao-ruinosa/>

<sup>52</sup> [https://www.rtp.pt/noticias/economia/empordef-avancou-com-providencia-cautelar-para-nao-ter-de-executar-garantias-bancarias-sobre-navio-atlantida\\_n220839](https://www.rtp.pt/noticias/economia/empordef-avancou-com-providencia-cautelar-para-nao-ter-de-executar-garantias-bancarias-sobre-navio-atlantida_n220839)

de 8,75 milhões de euros. Alguns meses mais tarde, surge uma inversão do rumo do Atlântida, ou seja, o que inicialmente seria para operar em águas internacionais como ferry ou no apoio a plataformas petrolíferas, e "...mediante as inúmeras e aliantes propostas que me chegaram, por parte de operadores internacionais, tivemos que repensar o futuro do Atlântida e estamos agora numa fase de apreciação das propostas concretas..." citado por Mário Ferreira ao jornal Expresso (Ventura, 2014) seria então vendido à empresa de cruzeiros Hurtigruten numa operação avaliada em 17 milhões de euros.

#### **2.4.1 A Empordef na gestão dos E.N.V.C.**

A 12 Dezembro de 1996, o XIII governo constitucional de Portugal, liderado por António Guterres, com o intuito de "...conter prejuízos..." (Jornal i, 2014) e, de acordo com o decreto de lei nº 235-B/96 "...o Governo conferirá especial prioridade à reestruturação das indústrias de defesa, determinando quais os sectores que pelo seu valor estratégico devem permanecer no sector público, tendo em vista a sua racionalização e viabilização económica..." (DRE, 1996)<sup>53</sup> é criada a empresa Empordef. No relatório de contas da Empordef em 2009, já se previa que os ENVC fossem viver uma fase mais conturbada, em virtude da desfavorável situação socioeconómica dos estaleiros europeus que se evidenciava.

A 12 de Agosto de 2011, o então ministro da defesa nacional, José Pedro Aguiar Branco, nomeia Rui Vicente Ferreira para presidir a empresa numa tentativa de reformulação do seio empresarial e para evitar a já esperada falência técnica. Dois anos mais tarde, a 16 de Dezembro de 2013, Vicente Ferreira classifica a gestão dos ENVC como "ruinosa" alegando o caso Atlântida e a compra do aço para os aclamados asfalteiros para a PDVSA<sup>54</sup>, num contrato estipulado em 128 milhões de euros em Outubro de 2010, à qual alega que a compra do aço "...foi feita de forma ilegal sem recurso à contratação pública. Foram gastos dezenas de milhões..." (Ferreira V. , 2013)<sup>55</sup> sem qualquer retorno económico, apenas contribuindo para um agravamento das contas. A situação ainda agravou quando as 1700 toneladas de aço destinado para a construção dos asfalteiros foram vendidos à Martifer sem recurso à contratação pública e para pagar salários aos funcionários dos ENVC.

A 7 de Maio de 2015, a comissão europeia acusou o Estado de ter atribuído incentivos na ordem dos 290 milhões de euros aos ENVC entre 2006 e 2011, alegando mesmo que "...violam as regras de auxílios estatais da União Europeia..." adiantam que "As medidas distorceram a concorrência no mercado único, em violação das regras de auxílios de estado da União Europeia UE, e os ENVC são obrigados a devolver o valor da vantagem que receberam..."

---

<sup>53</sup> <https://dre.pt/pesquisa/-/search/504979/details/maximized>

<sup>54</sup> Petróleos de Venezuela – Empresa estatal venezuelana que se dedica à exploração, produção, comercialização e transporte de petróleo

<sup>55</sup> <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/empordef-acusa-estaleiros-de-viana-de-gestao-ruinosa-12647960.html>

(Lusa, 2015)<sup>56</sup>. O então ministro da defesa, Aguiar Branco, refutou que caso se tivesse avançado para o processo de reprivatização, o estado teria que reclamar o valor instaurado pelo União europeia ao novo proprietário dos estaleiros dado haver continuidade da actividade económica e, caso se tivesse dado continuidade da empresa pública, seria o Estado a reclamar o montante aos ENVC. A opção foi então de recorrer à subconcessão dos terrenos e infra-estruturas dos estaleiros com o intuito de não haver qualquer devolução de 290 milhões de euros. Com a cessação da actividade dos ENVC, SA e com a venda dos activos, "...a dívida fica com a ENVC S.A. e extingue-se com a ENVC S.A..." (Branco, 2015)<sup>57</sup> citado em Diário de Notícias. Face à complexidade do processo em que se encontrava a empresa pública, Bruxelas concluiu que a devolução do montante não seria transferível para a WestSEA visto que "...adquiriu parte dos activos e adquiriu-os em condições de mercado na sequência de um concurso aberto e competitivo. A Comissão conclui que a WestSea não é o sucessor económico da ENVC..." (Lusa, 2015)<sup>58</sup>.

#### **2.4.2 A missão da WestSea**

Com apenas alguns anos de experiência no sector naval, (adquiriram a concessão da Navalria em 2014), surge a WestSEA para instituir novos processos e dinâmicas provenientes dos diferentes sectores de construção do grupo Martifer.

No entanto, devido à falta de conhecimento e cultura de construção no sector naval, decidiu optar por uma descentralização de gestão, relegando o capital humano existente para a tomada de decisões permitindo uma maior autonomia para gestores e funcionários, maior criatividade, competição positiva entre os sectores, menor dependência da administração, melhor utilização dos recursos, motivação e retenção de talentos e a utilização de conhecimentos específicos.

Relativamente a tecnologias de informação, a WestSEA aplicou novas plataformas de hardware, sistemas operativos, redes e telecomunicações, serviços de consultoria, adaptação do software de gestão de dados (SAP), simplificando-o de um modo mais objectivo e directo de acordo com as necessidades da empresa.

---

<sup>56</sup> <https://www.dn.pt/economia/dinheiro-vivo/estaleiros-de-viana-apoios-do-estado-violam-regras-da-uniao-4554335.html>

<sup>57</sup> <https://www.dn.pt/politica/ministerio-da-defesa-diz-que-decisao-de-bruxelas-sobre-ajudas-aos-estaleiros-da-razao-ao-governo-4554434.html>

<sup>58</sup> <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/estaleiros-ministerio-da-defesa-diz-que-decisao-de-bruxelas-da-razao-ao-governo-12668768.html>

## **3. Capítulo III – As Variáveis Constituintes**

### **3.1 A Motivação**

O conceito de motivação não é de fácil definição devido à panóplia de factores que envolvem este fenómeno. Trabalhadores com grande motivação são uma vantagem competitiva para qualquer empresa, porque as suas actividades permitem que a organização alcance os seus objectivos com sucesso. Com o passar das décadas, o termo motivação foi sujeito a diversos estudos para compreender com precisão a sua complexidade e todos os factores envolventes que pudessem interagir e influenciar a motivação. Diversos autores tentaram sumarizar o conceito, contudo, a mais conhecida tentativa para investigação do tema remete para os anos 40, quando

Maslow (1943) citado por (Mawere, Mubaya, Reisen, & Stam, 2016, p. 57)<sup>59</sup> estabelece uma pirâmide hierárquica de necessidades definida como níveis de satisfação das necessidades. Nesta pirâmide, uma necessidade satisfeita deixa de ser motivadora e a pessoa procura satisfazer o próximo nível de necessidades.

Anos mais tarde, Herzberg criou outro modelo para distinguir factores que afectem a satisfação ou insatisfação no trabalho. O autor afirma que: 1. A satisfação no trabalho varia consoante o conteúdo do mesmo e as actividades desafiadoras e estimulantes do cargo (factores motivadores); 2. A insatisfação no cargo, no entanto, varia consoante o ambiente da empresa e das condições de trabalho oferecidas (factores higiénicos) (Herzberg, 1987). Por sua vez, Douglas McGregor, um escritor e professor americano, alega que as pessoas são motivadas por objectivos pessoais e não por objectivos que lhes são interpolados pela organização (McGregor, 1960)<sup>60</sup>.

O psicólogo Stacey Adams (1963,1965) citado por (Balassiano & Salles, 2012, p. 271)<sup>61</sup> argumenta que os funcionários estão dispostos a reduzir qualquer desigualdade perceptível no local de trabalho, tanto pela motivação de trabalhar mais quando percebem que estão a ser pagos para além do acordado contratualmente, como ao diminuir a velocidade quando pensam que o trabalho por eles realizado é muito mais rentável do que o dos seus colegas que recebem o mesmo salário. David McClelland (1961) citado por (Royle & Hall, 2012, pp. 25-27)<sup>62</sup> sugeriu três tipos de necessidades motivacionais: a necessidade do poder, a necessidade de afiliação e a necessidade de realização. O autor afirma ainda que as três necessidades podem existir parcialmente na mesma pessoa e que, correspondentemente, expressará diversos comportamentos ao interagir com os outros.

Edward Deci e Richard Ryan (2017) citado por (Cabanas, 2019, p. 6)<sup>63</sup> através das suas teorias observam os dois lados da motivação: intrínseca e extrínseca. Um indivíduo é motivado intrinsecamente em relação ao seu trabalho quando se esforça para alcançar metas ou para satisfação de valores pessoais que estejam em concordância com os objectivos da organização. Indivíduos extrinsecamente motivados são aqueles que estão a ser motivados por remuneração, promoções ou melhores condições de trabalho.

---

59

[https://books.google.pt/books/about/Theory\\_Knowledge\\_Development\\_and\\_Politic.html?id=3t85DAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books/about/Theory_Knowledge_Development_and_Politic.html?id=3t85DAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

<sup>60</sup> <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>

<sup>61</sup> <https://www.scielo.br/pdf/bar/v9n3/a03v9n3.pdf>

<sup>62</sup>

<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=116093024026075126083082010068015018057036007092012071117084091029012001100086088075097052026037044058003012083089080117093112042081087010064113082116069084010112008073061064082096029027031116122084029007127012071121010096107124108024112121105122114074&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

<sup>63</sup> <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123658/2/364086.pdf>

Por sua vez, Cunha *et al* (2007) citados por (Pedro, 2014, p. 4)<sup>64</sup> alegam que a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

Segundo Nelson (2010) citado por (Potgieter, Mazibuko, & Tait, 2013, p. 5)<sup>65</sup> “a motivação está relacionada com a interacção entre funcionários e a empresa”. Fisher *et al* (2003) citado por (Potgieter, Mazibuko, & Tait, 2013, p. 5)<sup>66</sup> acrescentam que os gestores devem sempre criar e manter um ambiente de trabalho que ajude a satisfazer as necessidades, vontades, e desejos dos funcionários para que os mesmos possam desempenhar as suas tarefas a um nível desejável, influenciando a produtividade. Os ganhos de motivação e desempenho resultam da tendência abrangente e do desejo dos funcionários de trabalhar em direcção às metas organizacionais. O vínculo entre o funcionário e a produtividade enfatiza o facto de que o aumento da motivação dos funcionários deve resultar num aumento de desempenho, o que deve aumentar a produtividade dos funcionários no local de trabalho. Portanto, para criar e manter uma força de trabalho qualificada, produtiva e essencial para o crescimento económico sustentável de organizações lucrativas, os gestores necessitam de se concentrar na motivação dos seus funcionários. Em 2001, Barbara Byrne (2001) citada por (Potgieter, Mazibuko, & Tait, 2013, p. 6)<sup>67</sup> afirmou que as empresas que entendam a necessidade de encontrar novas maneiras de motivar os funcionários terão mais sucesso na implementação de sistemas de partilha de conhecimento e na retenção de funcionários. Por outro lado, a falta de motivação dos funcionários pode resultar em organizações não apenas perdendo oportunidades lucrativas, mas também dando aos funcionários um motivo para abandonar a organização.

A motivação, conforme afirma Ran (2009) citado por (Gichure, 2014, p. 7)<sup>68</sup> é geralmente definida como o processo que explica a intensidade, a direcção e a persistência de um indivíduo na procura de um objectivo. Elliot e Zahn (2008) citados por (Gichure, 2014, p. 2)<sup>69</sup> descrevem estes três conceitos como quão difíceis são os esforços dos indivíduos e por quanto tempo eles são mantidos. Em certos casos, a motivação pode servir como explicação e prenúncio do comportamento do desempenho profissional de um indivíduo em particular.

---

<sup>64</sup> [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese\\_convertido.docx%20REVISTO.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese_convertido.docx%20REVISTO.pdf)

<sup>65</sup> [https://www.researchgate.net/publication/323175107\\_Motivational\\_factors\\_that\\_influence\\_individual\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/323175107_Motivational_factors_that_influence_individual_performance)

<sup>66</sup> Idem, *Ibidem*

<sup>67</sup> Idem, *Ibidem*

<sup>68</sup> [https://www.academia.edu/24987341/FACTORS\\_INFLUENCING\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_AND\\_ITS\\_IMPACT\\_ON\\_EMPLOYEE\\_PERFORMANCE\\_A\\_CASE\\_OF\\_AMREF\\_HEALTH\\_AFRICA\\_IN](https://www.academia.edu/24987341/FACTORS_INFLUENCING_EMPLOYEE_MOTIVATION_AND_ITS_IMPACT_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE_A_CASE_OF_AMREF_HEALTH_AFRICA_IN)

<sup>69</sup> Idem, *Ibidem*

### 3.1.1 Produtividade aliada à motivação para continuidade de processos

Diversos autores tentaram conectar a motivação aliada à produtividade, contudo, entre 1923 e 1932, Elton Mayo, um psicólogo australiano, pesquisador industrial e teórica organizacional, desenvolveu uma teoria que os indivíduos tendem a agrupar-se em grupos informais para preencher um vazio nas suas vidas e que este vazio resulta de uma necessidade básica para cooperação e camaradagem que, nas décadas em questão, tinham sido ignorados pelas organizações industriais. Segundo Mayo (1945) citado por (Gellerman, 1963, p. 27), a revolução industrial "...foi a destruição da família como a principal unidade produtiva da economia...", considerando que os trabalhadores pré-revolução tinham sido ligados por laços de amor, ou, no mínimo, por afinidade e interesses comuns, não apenas por agregações de estranhos em uníssono por um objectivo comum, tornando-se num mero acidente da economia.

Aumento do salário e seguros de saúde, métodos de supervisão apropriados, sistemas de comunicação de dois sentidos, e procedimentos de reconhecimento e promoção são exemplos de métodos tradicionais de motivação que poder ser bastante efectivos. Contudo, podem não ser suficientes para produzir boa motivação, ou seja, os métodos tradicionais removem intolerâncias, tornando as tarefas mais toleráveis, protegem o individuo dos perigos da desmoralização, mantendo o individuo plácido, mas não criativo (Gellerman, Motivation and Productivity, 1963, p. 83)<sup>70</sup>.

Diversos Investigadores sugerem que quanto maior for a recompensa, o nível de satisfação, motivação e a produtividade das equipas aumenta. Michael Campion *et al* (1993) citados por (Shaw, Duffy, & Stark, 2000, p. 262)<sup>71</sup> alegam que as recompensas devem estar ligadas à produtividade para motivar o comportamento dos grupos orientados, sendo este argumento descrito como "...mais é melhor..." por (Wageman, 1995) citado por (Shaw, Duffy, & Stark, 2000, p. 262) numa perspectiva de estruturas de congratulação. O raciocínio sugere que recompensas baseadas no desempenho do grupo estimulam o sentimento entre os membros do grupo de que terão sucesso ou insucesso juntos. A principal questão teórica é que as estruturas de recompensa baseadas em grupos fomentam a cooperação e diminuem a competitividade, comportamentos que facilitam o bom funcionamento do grupo (DeMatteo, Eby, & Sundstrom, 1998, p. 144)<sup>72</sup>. Outros autores, tais como Hom *et al* (1994) citados por (Shaw, Duffy, & Stark, 2000, p. 262), descobriram que a interdependência da recompensa é relacionada positivamente com a motivação intrínseca e com o desempenho, enquanto Campion *et al* (1993) citados por

---

<sup>70</sup> <https://documents.net/reader/full/motivation-and-productivity-by-saul-w-gellerman>

<sup>71</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206399000458>

<sup>72</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Lillian-Eby/publication/240450405\\_Team-Based\\_Rewards\\_Current\\_Empirical\\_Evidence\\_and\\_Directions\\_for\\_Future\\_Research/links/5694155b08aeab58a9a2ddd8/Team-Based-Rewards-Current-Empirical-Evidence-and-Directions-for-Future-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lillian-Eby/publication/240450405_Team-Based_Rewards_Current_Empirical_Evidence_and_Directions_for_Future_Research/links/5694155b08aeab58a9a2ddd8/Team-Based-Rewards-Current-Empirical-Evidence-and-Directions-for-Future-Research.pdf)

(Shaw, Duffy, & Stark, 2000, p. 262) descobriram que a interdependência de resultados correspondia positivamente à satisfação.

### 3.2 A Satisfação

A satisfação laboral do trabalhador com o seu trabalho e o seu ambiente de trabalho é um aspecto extremamente importante que não deve ser descurado pelos gestores da organização. (Yadav, Trivedi, Kumar, & Rangnekar, 2018, p. 2)<sup>73</sup>. É definido como um número de características que determinam a empresa, que as diferencia da concorrência, e que pode afectar o comportamento do trabalhador. Pesquisas realizadas por Vroom (1964) e Clegg (1983) citados por (Jones, Jones, Latreille, & Sloane, 2008, p. 8)<sup>74</sup> comprovam que a satisfação influencia a produtividade e reduz o nível de absentismo, contudo, baixos níveis de satisfação contribuem significativamente para altos níveis de absentismo. O clima organizacional de uma empresa é a chave para o sucesso da mesma, e a análise regular deste clima pode resultar numa constante melhoria dos aspectos onde a empresa não é tão eficiente. É deveras importante avaliar a satisfação no trabalho nas empresas porque pode ser uma ferramenta útil de medição de expectativas e experiências do trabalhador, que podem afectar a qualidade do serviço para o consumidor final.

Até à data, a razão mais notável para a felicidade no trabalho é a satisfação do mesmo. Oferece um misto de emoções positivas e negativas que um trabalhador dispõe no seu quotidiano laboral, fornecendo também sensações de realização e dever cumprido das tarefas que lhe são atribuídas. Existem inúmeras perspectivas sobre o efeito da satisfação no trabalho na produtividade. De acordo com Nancy Morse (1977) citada por (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012, p. 32)<sup>75</sup>, “satisfação refere-se ao nível de cumprimento das necessidades, vontades e desejos de cada um”. Segundo Bhatti & Qureshi, (2007), citados por (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012, p. 32), a satisfação dos funcionários é uma medida de quão felizes os trabalhadores estão com o seu trabalho e ambiente de trabalho que os rodeia. É certo que pode haver muitos factores que afectem a eficácia organizacional e um deles é a satisfação do funcionário. Também a cultura de incentivo deve ser adquirida pelas empresas de modo a promover a satisfação do trabalhador. Segundo Hunter e Tietjen (1997), citados por (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012, p. 32) os empregados são mais leais e produtivos quando estão satisfeitos com as suas funções podendo mesmo afectar a satisfação do cliente e produtividade organizacional. Segundo Miller (2006) citado por (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012, p. 32), não há limite para os funcionários alcançarem total satisfação e é variável de pessoa para pessoa e, por vezes, a mudança de comportamentos é

---

73

<https://books.google.pt/books?id=kEFNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Harnessing+Human+Capital+Analytics+for+Competitive+Advantage&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjt4uyGucnvAhW0oBQKHRQ4BBcQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=Harnessing%20Human%20Capital%20Analytics%20for%20Competitive%20Advantage&f=false>

74 <http://ftp.iza.org/dp3677.pdf>

75 <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol5-issue1/E0513239.pdf>

necessária para a execução das tarefas de um modo mais eficaz, a fim de obter maior satisfação no trabalho. Ter bons relacionamentos com os colegas, alto salário, boas condições de trabalho, oportunidades de formação e educação, progresso de carreira ou quaisquer outros benefícios pode estar relacionado com o aumento da satisfação dos funcionários.

Yang e Wang alegam que a satisfação no trabalho tem uma conexão com alguns resultados organizacionais desejáveis, incluindo alta produtividade, baixo absentismo e baixas taxas de rotatividade (Yang & Wang, 2013, p. 567)<sup>76</sup>. Também Haorei, uniu as consequências da satisfação no trabalho em três variáveis: 1) aumento da produtividade; 2) menores taxas de rotatividade; 3) menor absentismo; concluindo que a satisfação no trabalho dos trabalhadores difere em relação ao cargo que desempenham, revelando ainda que 55% dos gestores, 52% dos supervisores e 53,3% dos outros trabalhadores concordaram que a satisfação no trabalho resultou numa alta produtividade para a empresa (Haorei, 2012, p. 51)<sup>77</sup>. Os gestores de recursos humanos acreditam que a satisfação dos funcionários está sempre associada a resultados positivos, o que significa que, quando os funcionários estão felizes, têm um bom desempenho numa organização e participam activamente na superação das metas e objectivos da organização. Entretanto, nem sempre essa ideia é apoiada, pois alguns autores revelaram que não há relação directa entre a satisfação dos funcionários e os seus desempenhos (Sousa-Poza, 2000, p. 521)<sup>78</sup>. Paul Spector (2002) citado por (Queirós, 2015, p. 33)<sup>79</sup>, comprova a existência de uma grande variedade de estudos que relacionam a satisfação no trabalho com o desempenho; o consenso de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos, logo têm bom desempenho; um trabalhador com um bom desempenho apresenta uma maior produtividade, logo satisfeito. Hunt *et al* (2009), citados por (Queirós, 2015, p. 33) correlacionam os conceitos de satisfação e desempenho com a existência de recompensas, ou seja, se for concedido um prémio ao individuo, este considerar-se-á satisfeito e o seu desempenho irá exponencialmente aumentar.

### 3.3 Comprometimento no trabalho

O processo de aceleração de diversas transformações sejam sociais, demográficas e tecnológicas nos dias de hoje, contribui para constantes adaptações do seio e clima organizacional interno ou externo, macro ou micro, e a todos os níveis hierárquicos numa organização, surgindo novas ideologias, formatos, tendências, expectativas e atitudes. Como consequência, surge a instabilidade devido à necessidade de enfrentar o processo de adaptação

---

<sup>76</sup> [https://www.researchgate.net/publication/278325312\\_Exploring\\_the\\_Determinants\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_of\\_Civil\\_Servants\\_in\\_Beijing\\_China](https://www.researchgate.net/publication/278325312_Exploring_the_Determinants_of_Job_Satisfaction_of_Civil_Servants_in_Beijing_China)

<sup>77</sup>

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.403.9935&rep=rep1&type=pdf#:~:text=This%20research%20papers%20explores%20job,the%20productivity%20of%20the%20organization.>

<sup>78</sup>

<http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/bien%20etre/weellbeing%20at%20work,%20cross%20national%20anlysis.pdf>

<sup>79</sup> <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81071/2/36947.pdf>

interpolado por factores alheios às organizações e pela busca da sobrevivência constante face ao nível competitivo que o mercado exige. A busca pela maior e melhor produtividade aliadas à exigência dos padrões de qualidade elevados exige, por parte das organizações, uma necessidade de preservar o capital humano e atrair novos indivíduos para dar continuidade a uma linhagem com conhecimento adquirido. Num ambiente e clima de crescente competitividade, a necessidade de captação de novos talentos e a manutenção dos existentes são um foco primordial para qualquer organização que deseja manter-se competitiva. O papel dos recursos humanos neste campo pode ser considerado como fulcral, como o elo de ligação para que o processo se torne viável e sustentável. Todos os avanços tecnológicos tornam-se inefectivos se a organização não dispor de um capital humano comprometido com a missão e os valores da empresa e que não encontre condições de crescimento e auto-realização (Fernandes & Boog, 1983, p. 89)<sup>80</sup>. Definições sobre a definição do comprometimento no trabalho variam consideravelmente por diferentes autores. Segundo Bastos (1993, p. 53)<sup>81</sup>, “altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo ou benéfico para ambos”. Mowday *et al* (1978), alegam que o comprometimento de um indivíduo para com a organização deve ser interpretado como a origem de certos comportamentos, sobretudo resultados. Indivíduos com comprometimento são mais prováveis de se manterem na organização e trabalharem em prol da mesma. A noção de comprometimento é intuitivamente mais atractiva para gestores; o interesse em realçar o comprometimento do trabalhador é comparável a outros estudos relacionados com lealdade do trabalhador, o qual era perceptível como um comportamento socialmente aceitável por parte do trabalhador. (Mowday, Steers, & Porter, 1978, p. 1)<sup>82</sup>.

Sheldon (1973) citado por (Habib, 2020, p. 72)<sup>83</sup> afirma que o “...comprometimento organizacional é uma atitude ou uma orientação para com a organização que estabelece ligações e une a identidade do individuo com a organização...”.

Por sua vez, Hrebiniak e Alutto (1972) citados por (Noordin, Rahim, Ibrahim, & Omar, p. 118)<sup>84</sup> descrevem como “...um fenómeno estrutural que ocorre como um resultado de transacção individual organizacional e de investimento com o decorrer do tempo...”.

Gerald Salancik (1977), um professor americano e teorista organizacional citado por (Ekmekçi, 2011, p. 69),<sup>85</sup> alega que o individuo fica intrinsecamente ligado à organização a partir do momento em que assume responsabilidades para com a mesma “...um estado de ser em que

---

<sup>80</sup> [http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=836](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=836)

<sup>81</sup> <https://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>

<sup>82</sup> <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA057377.pdf>

<sup>83</sup> <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1256006.pdf>

<sup>84</sup> [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_17/17.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/17.pdf)

<sup>85</sup> [https://academicjournals.org/article/article1380021886\\_Ekmekci.pdf](https://academicjournals.org/article/article1380021886_Ekmekci.pdf)

um indivíduo fica vinculado pelas suas acções e através destas acções para crenças que sustentam actividades e o seu próprio envolvimento...”. Hall *et al* (1970) citados por (Cooper, 2001, p. 57)<sup>86</sup>, afirmam que o comprometimento “é um processo pelo qual os objectivos da organização e do individuo estão cada vez mais integrados e proporcionalmente interligados”.

Apesar desta diversidade, algumas tendências são evidentes, ou seja, muitas das definições referidas focam-se em comportamentos relacionados com o comprometimento. A atitude também está relacionada com o comprometimento, ou seja, Salancik refere que o individuo está intrinsecamente ligado à organização ou mesmo Hall, Schneider e Nygren quando referem as atitudes e comportamentos para atingir os objectivos comuns. O compromisso representa um estado no qual um individuo se identifica com uma organização e os seus objectivos e deseja manter a relação de comprometimento para alcançar e facilitar os objectivos. Como referenciado por March e Simon (1958) citados por (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 225)<sup>87</sup>, este comprometimento engloba frequentemente uma relação de dependência dos indivíduos para com a empresa em troca por prémios e pagamentos.

Segundo Porter *et al* (1974), citados por (Freitas, 2019, p. 34) o comprometimento organizacional é definido como a “força de identificação e envolvimento de um indivíduo numa determinada organização”, podendo ser identificado segundo Porter e Smith (1970) citados por por (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 226) por três factores: 1) uma forte crença de aceitação dos valores e objectivos da empresa; 2) uma vontade incondicional de exercer um considerável esforço em prol da organização; 3) um forte desejo de se manter membro efectivo da empresa. Segundo Meyer e Allen (1993) citados por (Januário, 2009, p. 24),<sup>88</sup> quando definido por estes comportamentos, o comprometimento representa algo mais além do tradicional acto passivo de lealdade para com a organização. Envolve uma relação activa com a organização que os indivíduos estão dispostos a fornecer mais deles próprios para contribuir para o bem-estar da empresa. Então, para um observador o comprometimento pode ser inferido não apenas das crenças e opiniões de um individuo, mas também das suas acções. É importante referir que esta definição não impede a possibilidade (ou mesmo a probabilidade) que os indivíduos podem também estar comprometidos a outros aspectos do seu meio, como a família, grupos ou partidos políticos.

### 3.3.1 A relação do comprometimento e satisfação no trabalho

O comprometimento difere do conceito de satisfação no trabalho em várias formas, ou seja, o comprometimento sob forma de construção é mais global, reflectindo uma resposta afectiva

---

<sup>86</sup> <https://usir.salford.ac.uk/id/eprint/2147/1/271242.pdf>

<sup>87</sup> [https://www.academia.edu/3379532/The\\_measurement\\_of\\_organizational\\_commitment\\_1](https://www.academia.edu/3379532/The_measurement_of_organizational_commitment_1)

<sup>88</sup> <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1922/1/Estudo%20de%20Caso%20-%20Commitment.pdf>

global à organização como um todo. Por outro lado, a satisfação no trabalho reflecte a resposta do individuo seja para um trabalho ou para certos aspectos do trabalho (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Consequentemente, o comprometimento enfatiza o elo de ligação para com a organização empregadora, incluindo metas e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente de tarefas específicas onde um individuo desempenha as funções atribuídas. Em adição, o comprometimento organizacional ao longo do tempo deve ser mais estável do que a satisfação no trabalho, isto é, embora as tarefas diárias no ambiente de trabalho possam afectar o nível de satisfação, tais eventos transitórios não devem ser causa para uma reavaliação da ligação para com a organização. Segundo Smith *et al* (1969) citados por (Mowday, Steers, & Porter, 1978, p. 5)<sup>89</sup>, as atitudes de comprometimento desenvolvem-se lentamente, no entanto, são consistentes no decorrer do tempo onde os indivíduos pensam sobre a relação entre eles e a empresa. Por outro lado, a satisfação resulta numa medida menos estável no decorrer do tempo, reflectindo-se sobre reacções imediatas para tangíveis e específicos aspectos do ambiente de trabalho (ex. salário, supervisão).

### 3.4 A Formação

Os funcionários são a espinha dorsal da organização. As conquistas ou os problemas na organização são dependentes do desempenho dos seus funcionários (Mwema & Gachunga, 2014, p. 4)<sup>90</sup>. Portanto, é vital que os líderes organizacionais reconheçam a importância da formação e desenvolvimento no desempenho e na avaliação dos funcionários. Recursos, conhecimento e competência são a base da vantagem competitiva nas organizações. Embora um grande número de pesquisas tenha sido realizado na área de formação e desenvolvimento no desempenho de funcionários, os líderes organizacionais ainda experimentam algumas lacunas e desafios nesse sentido. As organizações aspiram a ter sucesso através de programas, serviços, recursos e produtos diferenciados. No entanto, esses elementos precisam ser previstos, desenvolvidos, implementados e sustentados por indivíduos com formação adequada. Esforços na formação e desenvolvimento de funcionários demonstram que as organizações estão a capitalizar não apenas funcionários com alto potencial, mas também indivíduos que se podem comprometer em alcançar níveis mais altos de responsabilidades.

A formação está intimamente ligada com o individuo ou com as actividades de gestão, tornando-se essencial para uma melhoria do clima organizacional, para ajudar a empresa a alcançar os objectivos de necessidades do individuo ou alterações que possam surgir, para

---

<sup>89</sup> <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA057377.pdf>

<sup>90</sup> [http://www.ijssse.org/articles/ijssse\\_v1\\_i11\\_324\\_337.pdf](http://www.ijssse.org/articles/ijssse_v1_i11_324_337.pdf)

melhorar a produtividade, qualidade e lucros. De acordo com Berliner & Mclarney (1974) citados por (Arun & Sharma, 2000, p. 290)<sup>91</sup>, a formação é também essencial para o crescimento do indivíduo, na perspectiva de saúde, segurança, na prevenção de acidentes e também na prevenção de obsolescência devido à idade, temperamento, falta de motivação, ou mesmo devido à inadaptação a novas tecnologias, que para a descoberta da necessidade de formação envolvem-se 2 tarefas: Análise de descrição de tarefa (listagem de deveres e responsabilidades ou tarefas do trabalho); determinação das necessidades de formação (comparação do actual desempenho com o standard, determinar a tarefa que origina o problema prejudicando o desempenho e determinação do tipo de formação necessário para superar o problema/dificuldade). A formação e o desenvolvimento dos funcionários devem ser utilizados para sua orientação e aperfeiçoamento das suas competências operacionais. Ao fornecer proficiências e estrutura essenciais durante todo o processo de formação e desenvolvimento de funcionários, aumenta a probabilidade dos indivíduos de cumprirem a missão de um modo mais assertivo e eficaz, enquanto apoiam outros na criação de uma cultura de aprendizagem como parte dos objectivos estratégicos da organização. Quando as organizações fornecem os recursos necessários para realizar um trabalho, os indivíduos ficam satisfeitos com o seu trabalho e mais produtivos, enquanto a organização torna-se mais bem-sucedida (Jehanzeb & Bashir, 2013, p. 244)<sup>92</sup>.

Contudo, o professor Tracey Cekada (2010, p. 28), alega que “...demasiada formação pode reduzir a eficácia e diminuir a credibilidade...”. A eficácia da formação inclui a aplicação após a formação, bem como a duração da aplicação, que varia de acordo com a relação entre o conteúdo da formação e a função que um funcionário desempenha. Contudo, segundo (Broad & Newstrom, 1992) citados por (Cekada, 2010, p. 28)<sup>93</sup>, estima-se que apenas 10% a 15% do conteúdo da formação seja mantido por um período de um ano. Cekada (2010) também argumenta que se a administração adoptar uma formação regular e usar conteúdos simples de formação, esta não será eficiente. (Blair & Seo, 2007) citados por (Karanikola, 2015, p. 59)<sup>94</sup> alegam mesmo que, o excesso de formação “...pode resultar em frustração e danos à credibilidade da gestão e reputação do programa de formação...”.

A formação deve-se concentrar em ajudar a resolver problemas organizacionais e aumentar o desempenho em vez de se preocupar com as formas e quantidade de formação, pois sem qualidade e desempenho, a formação é improdutiva e pode ser considerada como

---

<sup>91</sup> <https://books.google.pt/books?id=ovBAaK6y8cEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

<sup>92</sup> [https://www.researchgate.net/publication/274704136\\_Training\\_and\\_Development\\_Program\\_and\\_Its\\_Benefits\\_to\\_Employee\\_and\\_Organization\\_An\\_Conceptual\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/274704136_Training_and_Development_Program_and_Its_Benefits_to_Employee_and_Organization_An_Conceptual_Study)

<sup>93</sup> <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.621.5716&rep=rep1&type=pdf>

<sup>94</sup> <https://e-space.mmu.ac.uk/593693/1/PhD%20HUMAN%20CAPITAL%20INVESTMENT%20FOR%20FRONT-LINE%20NON%20MANAGERIAL%20EMPLOYEES%20IN%20THE%20HOSPITALITY%20SECTOR%20IN%20DUBAI%20%28U%20A%20E%20%29.pdf>

«desperdício» (Latham, 2017)<sup>95</sup>. Portanto, segundo Bates *et al* (2000) citados por (Gramberg & Baharim, 2005, p. 3)<sup>96</sup> é necessário estabelecer um novo modelo de formação baseado no desempenho e para enfatizar as necessidades de formação, a fim de formar funcionários adequadamente e gerar benefícios pós-formação. A formação deve incluir quatro etapas; (i) a identificação das necessidades de formação; (ii) o desenho do programa de formação; (iii) a implementação do programa de formação e (iv) a avaliação do resultado da formação. (Chang, Chiang, & yi, 2012). Por norma, um formador concentra-se no planeamento de programas de formação, bem como na implementação de programas de formação, e frequentemente ignora a análise de necessidades de formação, bem como a avaliação de resultados de formação. Formação que Precisa de Análise (FPA) torna-se no primeiro passo para o resultado ser funcional e enriquecedor, ou seja, quando os cursos de formação são adequados de acordo com as necessidades, a procura e a oferta são equilibrados, tornando a formação eficiente. Nas últimas décadas, teóricos de formação ou pesquisadores abordaram que as análises de necessidades de formação não são confiáveis para as organizações e carecem de aplicações sistemáticas (Bining, O'Driscoll, & Taylor, 1992, p. 602)<sup>97</sup>.

Segundo (Judith, 2002) citada por (Chang, Chiang, & yi, 2012, p. 32)<sup>98</sup> Se a FPA não for aplicada no processo de formação numa empresa ou organização "... irá surgir o «excesso» de formação, assim como formação insuficiente ou incompleta..." A mesma historiadora alega mesmo que a FPA deva ser constituída por quatro fundamentos: (1) confirmar os verdadeiros problemas numa organização; (2) obter o apoio da administração; (3) desenvolver dados de avaliação e (4) decisão do custo e benefício da formação. (Chang, Chiang, & yi, 2012). As necessidades de formação são mesmo necessidades de aprendizagem, contudo, aprendizagem não é formação (Martin, 2009, pp. 18-21). Segundo (Warshauer, 1988; Denis & McConnell, 2003) citados por (Chang, Chiang, & yi, 2012), um bom FPA providencia os seguintes benefícios: (1) aumento do comprometimento da administração de permitir que os participantes participem na formação e num contínuo desenvolvimento; (2) aumento da visibilidade das funções da formação; (3) elaborar questões organizacionais críticas; (4) explorar o melhor dos recursos organizacionais limitados; (5) fornecer cursos de formação e ideias de formação; (6) transformar formação em estratégia; (7) providenciar aos funcionários, conhecimento e competências para o desempenho das suas funções; (8) ajudar uma organização a encontrar o objectivo do desempenho; (9) melhorar as relações e o moral dos funcionários.

---

<sup>95</sup> <https://www.forbes.com/sites/annlatham/2017/01/10/8-reasons-you-are-wasting-your-time-and-money-on-training/?sh=6362bbf3e131>

<sup>96</sup> [https://vuir.vu.edu.au/117/1/wp2\\_2005\\_vangamberg\\_baharim.pdf](https://vuir.vu.edu.au/117/1/wp2_2005_vangamberg_baharim.pdf)

<sup>97</sup> [https://www.researchgate.net/publication/233321363\\_Congruence\\_between\\_theory\\_and\\_practice\\_in\\_management\\_training\\_needs\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/233321363_Congruence_between_theory_and_practice_in_management_training_needs_analysis)

<sup>98</sup> [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_24\\_Special\\_Issue\\_December\\_2012/4.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_24_Special_Issue_December_2012/4.pdf)

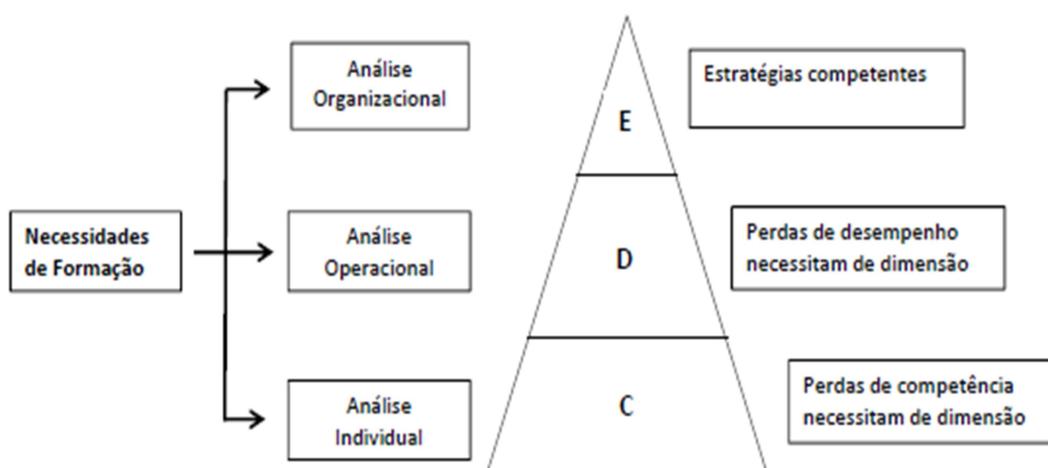


Figura 1 - Estratégia, desempenho e competência  
 Elaboração Própria – Adaptado de “*Training Needs Assessment*” por Chang et al (2012)

As organizações devem elaborar sistemáticas FPA e deverão ser capazes de, sistematicamente, descobrir falhas no desempenho e analisar se as mesmas são consequência da falta de capacidade dos trabalhadores para que se elabore programas de formação que correspondam às necessidades e que se assegure que os objectivos da organização sejam atingidos (Chang, Chiang, & yi, 2012). A Figura 1 - Estratégia, desempenho e competência exemplifica a estratégia, o desempenho e a competência. A FPA é um tipo de sistema de gestão e também é o primeiro procedimento dos sistemas de formação sendo também uma técnica na qual as ferramentas de análise devem ser bem aplicadas, para que o departamento de Recursos Humanos seja capaz de analisar as necessidades dos indivíduos e da organização.

### 3.5 O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na performance da empresa

De acordo com Singh e Singh (2013) citados por (Correia, 2015, p. 6)<sup>99</sup>, a gestão de recursos humanos são “a disciplina administrativa de contratar e desenvolver trabalhadores para que estes acrescentem mais valor à organização”. O desenvolvimento dos recursos humanos é um processo contínuo e dinâmico que abrange indivíduos, organizações e sociedades. Este

<sup>99</sup> [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7763/1/Ricardo\\_Correia\\_MA\\_2015.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7763/1/Ricardo_Correia_MA_2015.pdf)

processo, com os seus limites ecléticos e dimensões multifacetadas, tem vindo a ser interpretado de diversas maneiras, em diferentes contextos, através de diversas culturas.

A filosofia de desenvolvimento dos recursos humanos gira em torno dos aspectos de formação e desenvolvimento, ou seja, a formação concentra-se na melhoria de competências, tais como: interpessoais (como se relacionar satisfatoriamente com outros), tomada de decisão (como alcançar o plano de acção satisfatoriamente), operacionais (as competências básicas relacionadas com o sucesso de finalização de uma tarefa), ou a combinação destas.

Quando as organizações sofrem um processo de transição, as práticas de Recursos Humanos para serem efectivas, necessitam de ser coerentes com a transição organizacional das organizações. Teóricos da contingência como David Nadler e Michael Tushman (1980) citados por (Meschi, 1997, pp. 213-214)<sup>100</sup> defendem a proposição que “...quanto maior o grau total de coerência ou ajuste entre os vários componentes, mais eficaz será o comportamento organizacional a vários níveis...”.

No início dos anos 90, Ulrich *et al* (1991) afirmaram que o panorama competitivo estava em constante mudança e vinha exigindo novos modelos de competitividade que, por sua vez, exigiam capacidades organizacionais que permitissem a empresas um melhor serviço para os clientes e uma capacidade de diferenciação para com a concorrência (Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik, & Thorpe, 1991). Nos dias de hoje, Aldamoe *et al* (2011) acreditam que uma das principais funções dos Recursos Humanos é que “o melhor desempenho é alcançado através dos indivíduos nas organizações” (2011, p. 75)<sup>101</sup>.

A gestão de recursos humanos também não deve ser mais relegada a uma função de apoio, mas deve constituir uma competência essencial para alcançar os objectivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Uysal encontrou correlações fortes, positivas e significativas entre a relação do desempenho de uma empresa com os objectivos organizacionais. Os RH não devem ser ignorados, devem mesmo ser considerados como cruciais para melhorar as competências, as habilidades e o potencial dos colaboradores. Estes resultados são importantes para entender as práticas de gestão de recursos humanos, a fim de melhorar o efeito dos sistemas de RH sobre os resultados organizacionais baseados no desempenho dos funcionários (Uysal, 2012, p. 8)<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1016978005480.pdf>

<sup>101</sup> <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/1252/1078>

<sup>102</sup> [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2595609](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2595609)

### 3.6 Perspectiva de carreira e prémios por bom desempenho é motivacional

Segundo Hollenbeck *et al* (2008) citados por (Eliza, 2010, p. 19)<sup>103</sup> “os funcionários, gestores e organizações compartilham a responsabilidade para as perspectivas de carreira”. Segundo George *et al* (2007) citados por (Eliza, 2010, p. 19), “independentemente da organização, os indivíduos devem estar activamente envolvidos na gestão das suas carreiras, motivados pelos seus efeitos benéficos no bem-estar”:

- **O Ponto de vista económico** - A um nível básico, o trabalho fornece uma renda aos indivíduos para assegurar a sua existência e as suas famílias e satisfazer outros interesses, *hobbies* e acções de recreação; oportunidades de carreira são uma fonte de motivação extrínseca (externa) para os funcionários;
- **O Ponto de vista psicológico** - Como fonte de conforto espiritual, o trabalho proporciona um sentimento de realização e dá sentido à existência individual. Psicologicamente, as oportunidades de carreira são uma fonte importante de motivação intrínseca para os funcionários.

De acordo com Zeus *et al* (2008) citados por (Eliza, 2010, p. 20) os gestores têm um papel fundamental no processo de planeamento de carreira. O objectivo deste tipo de formação é ajudar os funcionários a considerar várias opções de carreira e tomar decisões por eles. Em contrapartida, a organização beneficiará da identificação das perspectivas de carreira do funcionário, podendo planear e fornecer oportunidades para atingir as suas metas e objectivos.

Do ponto de vista da empresa, a incapacidade de motivar os empregados e planeamento de carreiras pode levar a impedir o processo de preenchimento de vagas, à diminuição do envolvimento da equipa e ao uso inadequado do dinheiro destinado a programas de formação e desenvolvimento. Do ponto de vista dos funcionários, a falta de planeamento de carreira pode conduzir à frustração, sentimentos de não ser apreciado pela empresa e não sendo identificada a posição correta conduz à necessidade de uma mudança de emprego ou empresa (Eliza, 2010, p. 22).

Victor Lipman, formador de gestão, contribuidor para a Forbes e autor do livro “*The Type B Manager: Leading Successfully in a Type A World*” alega que “...os empregados terão sempre um

---

<sup>103</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Otil-2/publication/49966022\\_MACRO-REGIONAL\\_DISPARITIES\\_IN\\_ROMANIA/links/54b984e30cf253b50e2a978f/MACRO-REGIONAL-DISPARITIES-IN-ROMANIA.pdf#page=13](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Otil-2/publication/49966022_MACRO-REGIONAL_DISPARITIES_IN_ROMANIA/links/54b984e30cf253b50e2a978f/MACRO-REGIONAL-DISPARITIES-IN-ROMANIA.pdf#page=13)

melhor desempenho quando o ambiente for favorável ao crescimento...” (Lipman, 2014)<sup>104</sup>. Considera mesmo, que existem quatro tipos de crescimento motivadores:

- **Crescimento Financeiro** - De preferência, incentivando a recompensar o excelente desempenho dos funcionários, mesmo quando grandes recompensas financeiras não estão disponíveis, outros tipos de oportunidades de crescimento ainda podem motivar;
- **Oportunidades de Carreira** - Pessoas talentosas geralmente querem progredir numa organização. Há uma linha de propaganda memorável: "...os americanos querem grandeza, não apenas empregos..." (Stepman & Stepman, 2019)<sup>105</sup>. Pessoas altamente motivadas por títulos mais elevados, responsabilidades adicionais, além de escritórios, o respeito de outros na organização;
- **Crescimento Profissional** - Mesmo com os benefícios tangíveis de alcançar numa empresa, os bons funcionários querem melhorar as suas competências e ampliar os seus conhecimentos. Escritores e pesquisadores da *Harvard Business Review* identificaram e descreveram com eloquência o poder motivacional do progresso, a importância de avançar no dia-a-dia. Se os funcionários adquirirem novas competências úteis ou simplesmente registarem pequenas vitórias no local de trabalho, esse progresso pode ser motivador;
- **Crescimento Pessoal** - Os chamados aspectos "mais suaves" da vida no trabalho também desempenham um papel construtivo na motivação. Em essência, as amizades são importantes. Os estudos mostram claramente que o "elogio dos colegas" e um "ambiente de trabalho divertido", por exemplo, são motivadores eficazes, embora seja razoável supor que estes componentes emocionais sobressaiam com maior relevância a níveis organizacionais mais baixos do que nos níveis superiores.

Os custos podem ser limitados, mas o retorno é substancial. As oportunidades de crescimento assumem muitas formas, mas todas podem ser valiosas para os funcionários - e, por consequência, para a administração. Outros autores e investigadores alegam que a essência do factor motivacional traduz-se muito sucintamente numa única palavra: dinheiro. A motivação dos funcionários é individual e diversificada, contudo, quaisquer que sejam as razões pessoais, familiares, organizacionais para trabalhar, o resultado final é que quase todo o ser humano trabalha por dinheiro (Heathfield, 2019)<sup>106</sup>. Compensação, salário, bónus, benefícios ou

---

<sup>104</sup> <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/01/24/want-motivated-employees-offer-ample-opportunities-for-growth/#3b971b2552c6>

<sup>105</sup> <https://americanmind.org/features/nationalism-for-the-twenty-first-century/americans-want-greatness-not-just-jobs/>

<sup>106</sup> <https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>

remuneração, o dinheiro paga as contas, fornece alojamento, providencia às crianças roupa e alimentação, manda os descendentes para a universidade, os ascendentes para lares e permite actividades de lazer. Subestimar a importância do dinheiro e dos benefícios como motivação para as pessoas que trabalham é um erro. Pode não ser o factor motivador mais significativo mas ganhar a vida é um factor em qualquer discussão sobre a motivação dos funcionários.

Em 1999, Bob Nelson, fundador e presidente da Nelson Motivation Inc, escreveu na *Workforce* um artigo intitulado: “As 10 ironias da Motivação”. O artigo alega que “...mais do que qualquer outra coisa, os funcionários querem ser valorizados por um trabalho bem feito por aqueles que eles têm em alta estima...” (Nelson, 1999)<sup>107</sup>.

Diversos estudos observaram que recompensas monetárias (de valor significativo ou de valor reduzido) podem funcionar como um impulsionador para um maior esforço ou determinação dos funcionários para um bom desempenho (Bijleveld, Custers, & Aarts, 2010, p. 1313)<sup>108</sup>. Outros investigadores como Stajkovic e Luthans, numa meta-análise de setenta e dois estudos, descobriram que o uso de recompensas monetárias pelas organizações levou a um melhor desempenho de 23%, enquanto o reconhecimento social e o feedback melhoraram o desempenho da tarefa em 17% e 10 % respectivamente. Os autores observaram, no entanto, que quando todas as três formas de incentivos foram combinadas, originou uma melhoria de 45% no desempenho das tarefas. Assim, concluíram que os incentivos ou recompensas financeiras apenas melhoram moderadamente o desempenho da tarefa para um nível significativo. A eficácia do uso de recompensas monetárias depende, portanto, das condições que pertencem à organização em questão (Stajkovic & Luthans, 2003, pp. 155-194)<sup>109</sup>.

Outra meta análise de 39 estudos realizada por Jenkins *et al*, focou especificamente em estudantes universitários. Os autores estavam interessados no efeito do uso de recompensas financeiras sobre a qualidade e quantidade de desempenho. O estudo observou que o uso de recompensas financeiras está positivamente relacionado à quantidade de desempenho, mas não à sua qualidade (Jenkins, Atul, Nina, & Jason, 1998, pp. 777-787)<sup>110</sup>.

---

<sup>107</sup> <https://www.workforce.com/news/the-ten-ironies-of-motivation>

<sup>108</sup> <https://www.bveld.info/pdf/bveld2009.pdf>

<sup>109</sup> [https://www.researchgate.net/publication/227510648\\_Behavioral\\_Management\\_and\\_Task\\_Performance\\_in\\_Organizations\\_Conceptual\\_Background\\_Meta-Analysis\\_and\\_Test\\_of\\_Alternative\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/227510648_Behavioral_Management_and_Task_Performance_in_Organizations_Conceptual_Background_Meta-Analysis_and_Test_of_Alternative_Models)

<sup>110</sup> [https://www.researchgate.net/publication/232559540\\_Are\\_Financial\\_Incentives\\_Related\\_to\\_Performance\\_A\\_Meta-Analytic\\_Review\\_of\\_Empirical\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/232559540_Are_Financial_Incentives_Related_to_Performance_A_Meta-Analytic_Review_of_Empirical_Research)

### **3.7 As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma melhoria no desempenho**

O sucesso de qualquer organização depende da qualidade e das características dos funcionários, tornando-se num factor significativo para qualquer organização. As organizações simplesmente não conseguem atingir as suas metas, objectivos e missão sem eles. No entanto, é um facto que qualquer funcionário para o assunto precisa de algo para induzi-lo ou esperar que seja motivado a trabalhar no melhor interesse da empresa. Baron e Armstrong (2007) citados por (Russo, 2017, p. 16)<sup>111</sup> defendem que “as organizações ao gerir o desempenho dos seus trabalhadores “olham” não só para aquilo que os trabalhadores fazem como também para a forma como fazem ...”. Armstrong (2009) citado por (Russo, 2017, p. 6) descreve o papel da avaliação de desempenho como um processo centrado nos comportamentos prévios do individuo, em vez de ser considerado como uma ferramenta para identificação de necessidades futuras.

As avaliações de desempenho anuais permitem o uso de indicadores de gestão e monitorização de padrões, expectativas, objectivos institucionais e a delegação de responsabilidades e tarefas são alcançadas. As avaliações de desempenho da equipa também estabelecem necessidades individuais de formação e permitem que a organização identifique a análise das necessidades de formação e planeamento. Há algumas décadas, a avaliação de desempenho era restrita a um processo de *feedback* entre funcionários e supervisores. Segundo Armstrong (2009) citado por (Kanaslan & Iyem, 2016, p. 174)<sup>112</sup> a avaliação em 360 graus (Figura 2 - Avaliação em 360 graus). “é um processo pelo qual alguém é avaliado e o feedback é dado por uma série de pessoas que podem ser gestores, subordinados, colegas e clientes”.

---

<sup>111</sup> <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20Final.pdf>

<sup>112</sup> [https://www.researchgate.net/publication/315938039\\_Is\\_360\\_Degree\\_Feedback\\_Appraisal\\_an\\_Effective\\_Way\\_of\\_Performance\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/315938039_Is_360_Degree_Feedback_Appraisal_an_Effective_Way_of_Performance_Evaluation)

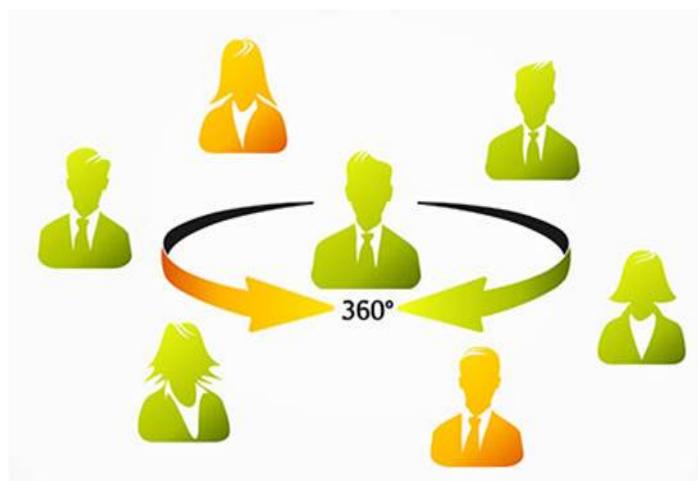


Figura 2 - Avaliação em 360 graus  
Fonte - JRM Coaching

De igual modo, segundo Chiavenato (2000) citado por (Oliveira, 2012, p. 29)<sup>113</sup> a avaliação em 360 graus “é feita de um modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado”. O processo pelo qual o desempenho individual é guiado, avaliado e recompensado é fundamental porque envia uma mensagem altamente visível às pessoas sobre o que é importante e valorizado na organização. Armstrong e Brown (2005) aconselham que as organizações devem garantir que os gestores implementem sistemas de gestão de desempenho de maneira consistente em toda a organização, alegando mesmo que os gestores precisam ser capazes de elevar o desempenho daqueles que os rodeiam, as suas competências e comportamentos interpessoais. Qualquer formação, portanto, precisa de se concentrar nas habilidades de gestão de pessoas e em ajudar os gestores a mudar o seu comportamento, em vez de treiná-los para serem especialistas em processos de gestão de desempenho (Armstrong & Brown, 2005). Os indicadores ou medidas que são usados para avaliar o desempenho individual e a eficácia organizacional podem ser debilitantes se não estiverem correctos, conduzindo à confusão, inconsistências e debates sobre classificações e avaliações, em vez de otimizar a capacidade do processo de gestão de desempenho como um veículo para a melhoria de desempenho através de feedback e motivação.

O modelo de Michigan adaptado por Fombrun *et al* (1984) citado por (Cakar, Bititci, & McBryde, 2003, p. 193)<sup>114</sup>, faz uso explícito da palavra «desempenho» ao ilustrar o Ciclo de Recursos Humanos destacando, através deste modelo, a importância da avaliação de

<sup>113</sup> [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k221266.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k221266.pdf)

<sup>114</sup> [https://www.researchgate.net/publication/242336318\\_A\\_business\\_process\\_approach\\_to\\_human\\_resource\\_management](https://www.researchgate.net/publication/242336318_A_business_process_approach_to_human_resource_management)

desempenho como meio de determinar recompensas e / ou a necessidade de desenvolvimento adicional (Figura 3 - Ciclo dos Recursos Humanos).

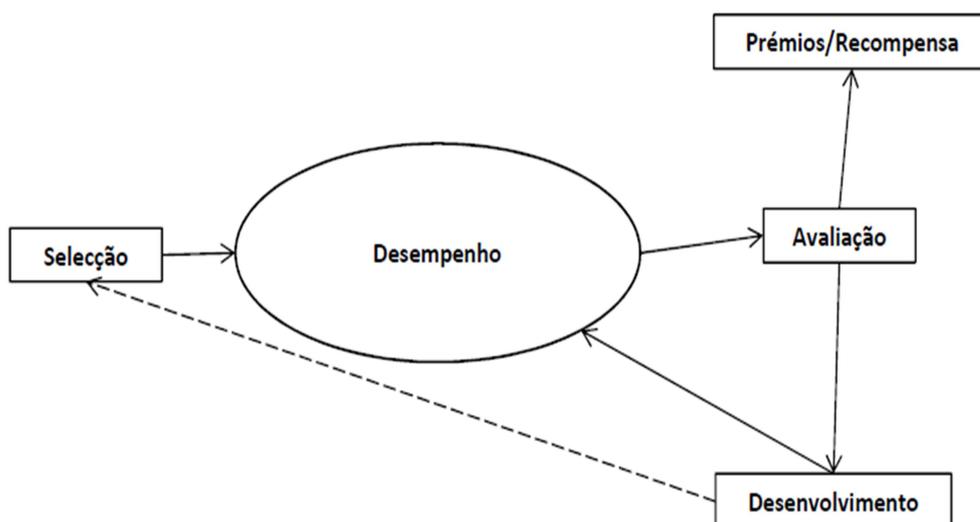


Figura 3 - Ciclo dos Recursos Humanos  
 Fonte- Adaptado de Fombrun *et al*, 1984

Milkovich e Wigdor afirmam que, embora a avaliação de desempenho tenha como objectivo avaliar com precisão a eficácia do desempenho de um indivíduo, bem como melhorar os sistemas de desempenho organizacional, é impossível padronizar o contexto no qual a avaliação ocorre, ou mesmo as pessoas que estão a avaliar ou sob avaliação, aumentando ainda mais a falta de importância que a avaliação de desempenho geralmente recebe (Milkovich & Wigdor, 1991).

De acordo com Perreti (2001) citado (Pereira, 2013, p. 13)<sup>115</sup>, “a avaliação de desempenho proporciona uma maior atenção por parte dos dirigentes, um melhor clima de trabalho, bem como tomadas de decisão mais coerentes. Ainda acrescenta aquele autor que a avaliação de desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores, bem como estimular a atenção dos dirigentes, chefias e colaboradores, contribuindo para uma maior comunicação, visto que as chefias têm mais interação sobre o trabalho da sua equipa. Refere ainda que a avaliação de desempenho facilita a tomada de decisões importantes relativamente a promoções, alterações do posto de trabalho, necessidades de formação dos colaboradores, assim como administração das remunerações”.

<sup>115</sup> [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM\\_CatarinaPereira\\_2013.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM_CatarinaPereira_2013.pdf)

## **Parte 2 – Estudo Empírico**

### **4. Capítulo IV – Metodologia e Desenho de Pesquisa**

Nos últimos anos, os estudos de caso têm obtido uma gradual popularidade na investigação educativa a avaliar no aumento crescente do número de projectos de investigação

que utilizam este método de pesquisa (Yin, 1994, p. 4)<sup>116</sup>. Para existir uma investigação, é imperativo que exista um problema sob a forma de uma pergunta primordial e/ou até de perguntas súbditas, na interrogativa ou na afirmação. O estudo do impacto do capital humano nas organizações foi previamente formulado, debatido e investigado por diversos autores como por exemplo, Gary S. Becker (1964), Michael Armstrong (2007), Theodore Schultz (1979), Dave Ulrich (1998), Nathalie Greenan (2001), Nicolas Micaléff (2012), Kouliké Nan-Guer (2008), Rezine Okacha (2014).

No entanto, embora exista uma diversidade de estudos sobre o capital humano, o interesse do tema pelo autor no estudo de caso de duas empresas publico privadas, surge pelo facto de não existirem quaisquer estudos publicados. Exposto isto, esta tese assenta numa replicação de estudos consumados mas com a implementação de uma vertente de cariz socioeconómico da transição de uma empresa pública para privada, podendo os resultados oriundos desta investigação serem consolidados e pesquisados noutros locais, com outros investigadores.

## 4.1 Amostra e Procedimento de Amostragem

“Um dos eixos fundamentais de qualquer investigação, seja de que natureza for, é o metodológico. Poderíamos dizer, com certa segurança que a metodologia, o enquadramento teórico e a habilidade do investigador na construção do trabalho científico compõem o tríptico que sustenta a investigação científica” (Galego & Gomes, 2005, p. 173)<sup>117</sup>. No entanto, de entre as inúmeras opções metodológicas no campo investigacional, o questionário assume-se como o mais recorrente devido à sua viabilidade e fiabilidade (Ferreira & Campos, 2009)<sup>118</sup>.

De acordo com Bell<sup>119</sup>, os “...investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles...” enquanto os investigadores qualitativos “...estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística...”. Na presente tese verifica-se a utilização do método dedutivo, uma vez que é efectuada uma análise de documentação e são recolhidos dados qualitativos e quantitativos para posteriormente encontrar uma conclusão baseada na importância do Capital Humano nas Organizações.

A selecção da amostra num estudo de caso como delineado nesta tese, é para Bravo<sup>120</sup> (1998), a essência metodológica. Após a escolha do caso de estudo, o investigador estabelece o

---

<sup>116</sup> [http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo\\_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf](http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf)

<sup>117</sup> <https://revistas.ulsofona.pt/index.php/reducacao/article/view/1012>

<sup>118</sup> <http://homepage.ufp.pt/cmanso/ALEA/Dossier11.pdf>

<sup>119</sup> *Apud* (Bento, 2012, pp. 40-43)

<sup>120</sup> *Apud* (Coutinho & Chaves, 2002)

referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados Creswell (1994). Contudo, segundo Robert Stake (1995) citado por (Coutinho & Chaves, 2002, p. 228)<sup>121</sup>, “...o estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso...”.

Segundo Coutinho (2011), a amostragem é o processo de selecção de um determinado número de indivíduos que num estudo; o sujeito é o individuo a quem se recolhe os dados; a população o conjunto de elementos a quem se pretende generalizar os resultados obtidos; a população acessível a parte da população da qual se seleccionará a amostra; a amostra como sendo o conjunto de sujeitos de quem se recolhe os dados (Costa, 2016, p. 47).

A população considerada são os trabalhadores da WestSEA correspondendo a um total de 284 trabalhadores. Definida a população, procede-se à identificação do processo de amostragem: quem pesquisar (unidade de amostragem), quantos pesquisar (o tamanho da amostra) e como seleccionar (o procedimento da amostragem) (Schiffman & Kanuk, 2000).

Devido à conveniência/facilidade da escolha dos elementos, procedeu-se à escolha da técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Anderson *et al*, amostras por conveniência têm a vantagem de permitir que a escolha de amostras e a recolha de dados sejam relativamente simples; contudo, é impossível avaliar a “excelência” da amostra em termos da sua representatividade da população (Anderson, Sweeney, & Williams, 2010). Uma amostra por conveniência pode produzir bons resultados como não; nenhum procedimento estatisticamente justificável possibilita uma análise de probabilidade e ilação sobre a qualidade dos resultados da amostra. Relativamente aos critérios de selecção, o autor pretendeu dar ênfase ao facto de procurar trabalhadores da WestSEA, que pertenceram ao grupo ENVC, pois a fiabilidade destes indivíduos devido ao facto de poderem julgar a transformação devido à sua hereditariedade, é mais assertiva. Neste sentido, foram seleccionados 28 indivíduos com idades compreendidas entre os 40 e 60 anos de idade, com experiência em diversos sectores da construção naval e que já tinham pertencido aos quadros dos extintos ENVC.

## 4.2 Recolha e Análise de Dados

O início da recolha dos dados através do questionário<sup>122</sup> (Anexo 1) datou-se de 24 de Agosto de 2020, com a distribuição dos questionários pessoalmente. De um total de 284 questionários distribuídos, foram recebidas 28 respostas, representando uma taxa de resposta de 10%. Tendo como base o problema associado à investigação e as hipóteses de pesquisa,

---

<sup>121</sup> <https://livrozilla.com/doc/965199/o-estudo-de-caso-na-investiga%C3%A7%C3%A3o-em>

<sup>122</sup> Adaptado de (Mucha, 2010)

procedeu-se a uma pesquisa de natureza qualitativa, recorrendo a um questionário, através do qual se desenvolve o presente estudo através de um tratamento quantitativo.

Para qualquer tipo de método investigacional, é necessário delinear etapas de estruturação. Ou seja, antes de se proceder à realização de um inquérito, deve-se saber a quem será dirigido o inquérito e o que se vai perguntar (Ghiglione & Matalon, 1992, pp. 55-57), e definir a população alvo. Segundo Cochran *et al*, a população alvo é totalidade dos elementos dos quais se pretende obter informação. Na presente tese foi adoptada a técnica de questões fechadas (modalidades de resposta imposta)<sup>123</sup>, dicotómicas (sim/não) assim como questões semi-abertas (resolver os problemas de pertinência e de exaustividade das questões fechadas, reduzindo consideravelmente os custos de codificação pós-inquérito de uma resposta "literal"). Devido ao elevado número de perguntas fechadas, e para fins estatísticos mais assertivos, foram também incorporadas perguntas com escalas ordinais baseadas na escala de Likert. Costa (2011)<sup>124</sup> refere que a maior benefício desta escala é a facilidade de um inquirido emitir o seu parecer com vários sinais de concordância sobre um determinado factor apresentado.

Após a realização do questionário, foi elaborado um pré-teste, tendo sido enviado para análise ao orientador e para melhor aperfeiçoar o questionário pois permite a uma melhor clareza para a formulação de perguntas, para determinar e corrigir ambiguidades, omissões e equívocos.

Concluído a recolha dos dados, os mesmos foram inseridos no Software Excel para formulação dos gráficos para as diferentes perguntas e consequentes respostas existentes no questionário.

---

<sup>123</sup> (Grangé & Lebart, 1994)

<sup>124</sup> *apud* (Costa, 2016, p. 47)

## **5. Capítulo V – Apresentação dos Resultados**

### **5.1 Questionário aos funcionários da WestSEA**

O questionário foi formulado de modo a obter respostas concisas, directas e pontuais. Deste modo, o funcionário remete-se apenas a classificar o conteúdo das suas respostas através da escala de Likert (de 1 a 5) sendo a escala definida por totalmente insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, satisfeito, totalmente satisfeito.

Este método foi implementado para o nível de satisfação dos funcionários na empresa. Relativamente ao nível motivação, foram ordenados diversos factores com base nos diferentes autores citados na presente dissertação, os quais o funcionário deva ter escolhido três como o que mais o motiva e desmotiva.

Todos os resultados são apresentados graficamente através de valores percentuais. O software utilizado para o tratamento de dados foi o Excel. Como já referido, dos 284 questionários enviados, obteve-se 28 questionários com respostas, representando uma percentagem de 10%.

## 5.2 Satisfação

### 5.2.1 O ambiente físico

O Gráfico 1 – O ambiente físico evidencia a quantidade de respostas onde as instalações da instituição representam um grau de satisfação de 71%, 14% mostram-se indiferentes, insatisfeitos com 4 pontos percentuais e totalmente insatisfeito com 4%. Relativamente às condições de Higiene, 82% dos inquiridos revelam-se satisfeitos, 13% indiferentes, 3% insatisfeitos e totalmente insatisfeitos com 4%. O clima organizacional revela que 65% estão satisfeitos, 7% totalmente satisfeitos, e os restantes 28% divididos por opiniões de insatisfeitos (14%) e totalmente insatisfeitos.

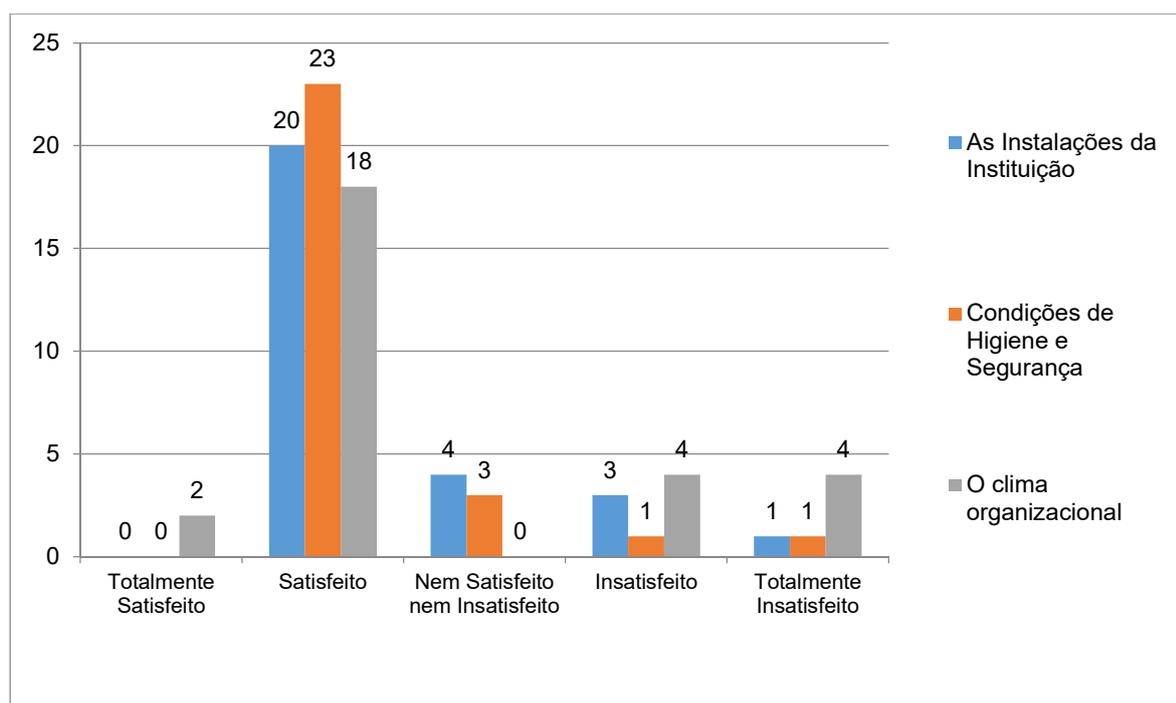


Gráfico 1 – O ambiente físico  
Fonte – Elaboração Própria

Yadav *et al* (2018), revelam que o ambiente de trabalho é um aspecto extremamente importante para a satisfação dos colaboradores de uma empresa e que pode mesmo influenciar o comportamento e desempenho do trabalhador.

### 5.2.2 Autonomia Pessoal

O Gráfico 2 – Autonomia Pessoal expõe a autonomia pessoal referindo que 50% dos inquiridos estão satisfeitos com os meios que dispõem para o desempenho da sua função, 43% são indiferentes e apenas 7% estão insatisfeitos. Os inquiridos mostram-se insatisfeitos (50%) no que respeita à possibilidade de participar nas decisões da instituição, e totalmente insatisfeitos (43%). Denota-se um nível de satisfação de 3% e 4% são indiferentes. Relativamente à possibilidade de participar na definição das actividades a desenvolver e nos objectivos da empresa, 29% revelam-se insatisfeitos, 14% totalmente insatisfeitos, 53% indiferentes e apenas 4% estão satisfeitos.

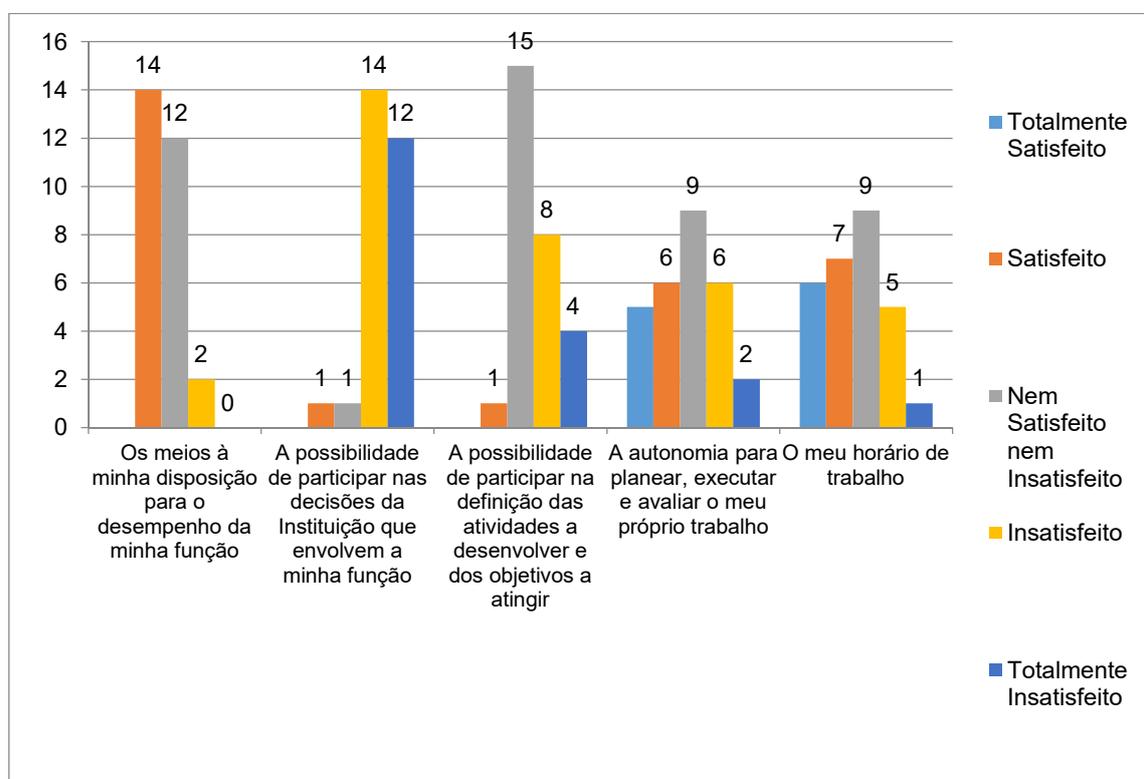


Gráfico 2 – Autonomia Pessoal  
Fonte – Elaboração Própria

Quanto à autonomia para planejar e executar o trabalho, 18% revelam-se totalmente satisfeitos, 22% satisfeitos, 32% nem satisfeito nem insatisfeitos, 21% insatisfeitos e 7% totalmente insatisfeitos. O horário de trabalho evidencia que 32% estão indiferentes, 25% estão satisfeitos, 21% totalmente satisfeitos, 18% insatisfeitos e totalmente insatisfeitos com 4%.

### 5.2.3 Compensações

O Gráfico 3 – Compensações evidencia que o salário é um factor de grande insatisfação (72%), 14% estão satisfeitas e 7% totalmente insatisfeitos. Quanto à justiça do mesmo em relação aos colegas do mesmo departamento, 96% estão insatisfeitos e 4% totalmente insatisfeitos. Relativamente às regalias e benefícios, 50% dos inquiridos mostram-se indiferentes, e os restantes 50% divididos entre satisfeitos (29%) e insatisfeitos (21%). A insatisfação é geral no que respeita ao reconhecimento (85%), 11% revelam-se indiferentes e 4% sentem-se reconhecidos no trabalho. 43% dos inquiridos mostram-se insatisfeitos com a progressão na carreira, 14% totalmente insatisfeitos, 4% satisfeitos e 39% indiferentes. A realização pessoal e profissional demonstra um nível de indiferença substancial (54%), 28% de insatisfação, 14% satisfeito e 4% muito satisfeito.

De acordo com os autores nesta dissertação, o salário é um factor preponderante para aumentar os níveis de produção e desempenho.

Relativamente à justiça salarial, de acordo com o psicólogo Stacey Adams, os funcionários, ao se depararem com tamanhas diferenças salariais, tendem a dificultar processos como modo de protesto para tais desigualdades.

Quanto às regalias e benefícios, denota-se discrepância em relação aos autores evidenciados na revisão de literatura, ou seja, segundo March e Simon (1958), os funcionários detêm uma dependência para com a empresa de complementaridade de prémios, aumentos salariais e bónus em troca de maior e melhor desempenho.

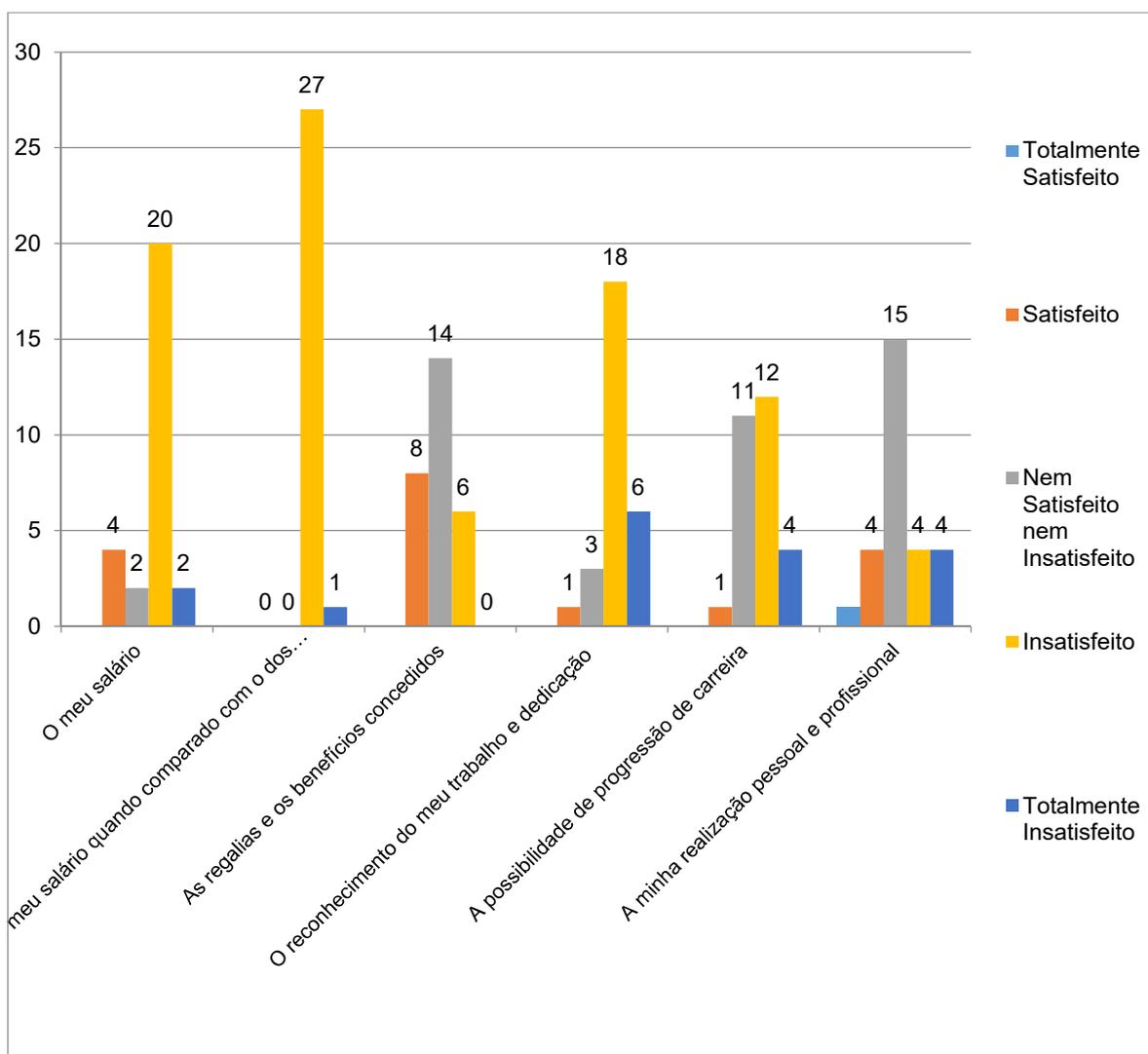


Gráfico 3 – Compensações  
 Fonte – Elaboração Própria

De acordo com Zarifian (1999) *apud* (Lustri, Miura, & Takahashi, 2007, p. 187), o reconhecimento afecta a competência e a ambição dos indivíduos na organização, ou seja, ao serem reconhecidos demonstram maior afectividade com a empresa e maior comprometimento para com os objectivos, sejam pessoais ou organizacionais. Outros autores revelam que o reconhecimento melhora o desempenho da tarefa em 17% (Stajkovic & Luthans, 2003, pp. 155-194).

Segundo George e Jones (2007), a realização pessoal “dá sentido á existência pessoal” (George & Jones, 2007, pp. 266-267). Por sua vez, para Fernandes e Boog (1983), se o capital humano não estiver comprometido com os objectivos da empresa e não obtenha condições de crescimento e realização pessoal, tornam-se inefectivos (Fernandes & Boog, 1983, p. 89).

### 5.2.4 Desempenho Profissional e Formação

O gráfico 4 ilustra que a clareza das funções a desempenhar divide opiniões, ou seja, 36% e 11% dos inquiridos alegam estarem insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, 14% revelam estarem indiferentes, 28% satisfeitos e 11% totalmente satisfeitos. A carga de trabalho que é atribuída revela que 43% estão insatisfeitos e os restantes satisfeitos (57%). Relativamente à adequação das funções desempenhadas, 50% dos inquiridos revelam que são indiferentes, 29% estão satisfeitas e 21% insatisfeitos. Os trabalhadores revem insatisfação (29%) na valorização do seu trabalho em prol dos objectivos da empresa, no entanto, 25% estão satisfeitos e 32% são indiferentes. Os restantes 14% estão divididos entre total satisfação (7%) e total insatisfação (7%). A formação revela ser um factor de preponderante insatisfação (36%) e 50% dos inquiridos estão indiferentes à formação, surgindo 24% dos inquiridos como satisfeitos. Os inquiridos mostram-se insatisfeitos (14%) e totalmente insatisfeitos (18%) com a permissão da empresa para frequentar acções de formação. No entanto, apesar do nível de formação não ser correspondido, 7% dos inquiridos revelam que a formação contribuiu para melhorar o seu desempenho, 18% consideram que a formação pouco contribuiu e 11% relegam a aprendizagem da formação como nula quando aplicada à melhoria do desempenho. A restante fatia (64%) alegam que não sentiram melhoria nem pioria.

Na revisão de literatura presente no capítulo prévio desta dissertação, os autores evocam o tema capital humano como o elemento superlativo numa empresa. Ou seja, segundo Schultz (1979), o capital humano necessita de formação constante e delineada, com conteúdos pragmáticos e que possam devidamente contribuir para o desenvolvimento e prospecção do capital humano. De acordo com Theodore Scultz, também Gary Becker (1993) defende que o capital humano necessita de constante formação e um investimento contínuo é necessário para continuar a cultivar o CH que não pode ser separado do individuo.

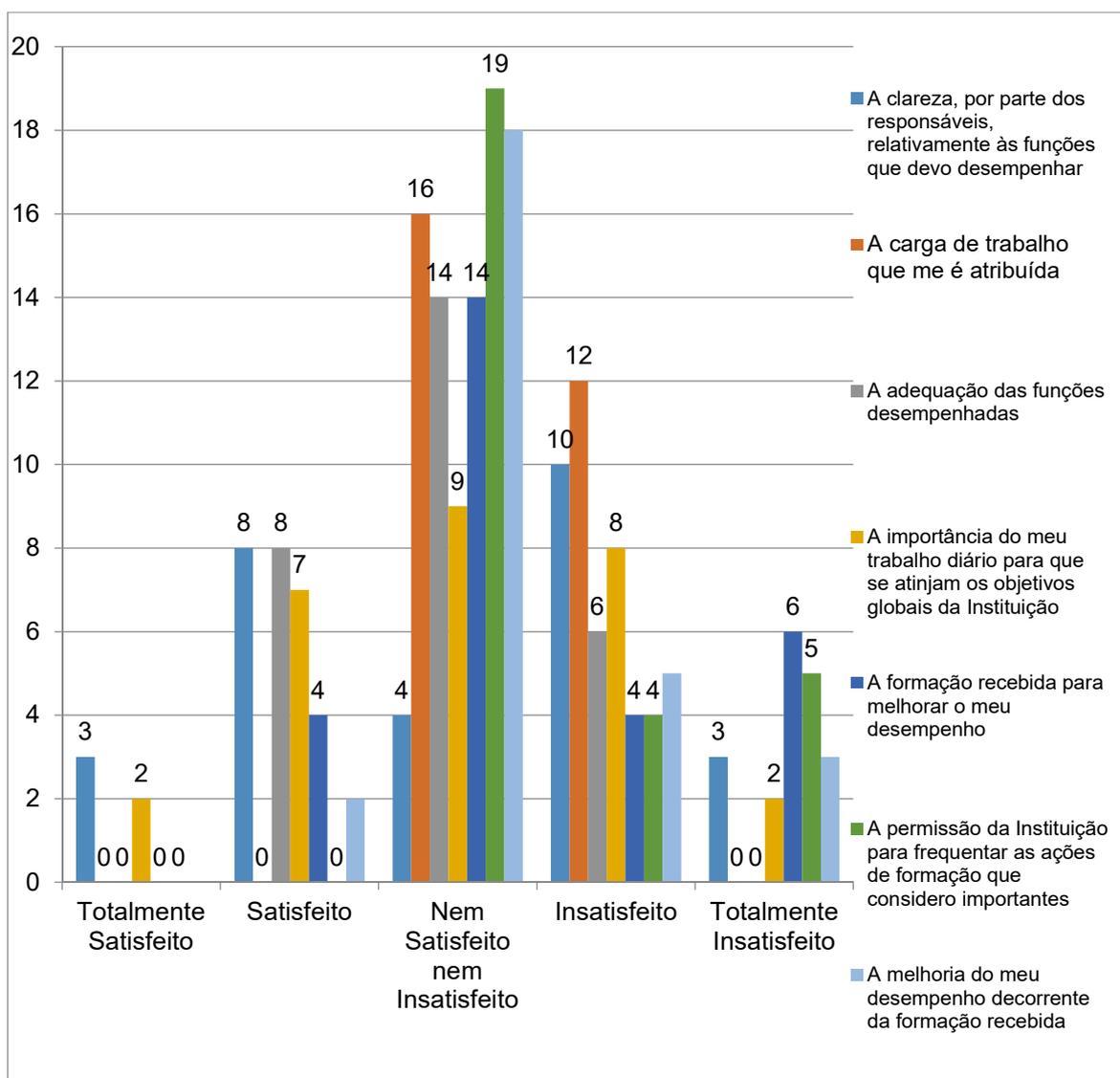


Gráfico 4 – Desempenho Profissional e Formação  
 Fonte – Elaboração Própria

De um ponto de vista empresarial, a formação deve ser analisada como um tema de extrema importância, não só para cumprir objectivos, mas também para evitar desmotivação e, conseqüentemente, perda de desempenho, lucros e falhanço empresarial. Contudo, outros autores alegam que demasiada formação também pode ser prejudicial, isto é, os conteúdos da formação deverão ser especificamente detalhados e não apenas para cumprir o programa de formação anual.

De acordo com os investigadores Broad e Newstrom (1992), apenas 10 a 15% do conteúdo da formação seja aplicado num período de um ano, impossibilitando qualquer processo de continuidade retrocedendo para o mesmo ciclo tendencial prévio. Cekada (2010) adianta

mesmo que conteúdos simples, com pouca complexidade e objectividade podem ser prejudiciais para a empresa, pois não serão eficientes e poderão até atormentar os formandos prejudicando a sua confiança (Blair & Seo, 2007).

### **5.3 Comprometimento**

O Gráfico 5 – Comprometimento no Trabalho revela o nível de comprometimento que os indivíduos da empresa detêm com a empresa. Ou seja, para alguns autores já descritos na revisão de literatura, o nível de comprometimento está devidamente relacionado com a satisfação. No entanto, apenas 14% dos inquiridos revelam estar comprometidos no trabalho, 72% afirmam que estão pouco e comprometidos; 7% nada e 7% indiferentes. Relativamente ao reconhecimento do comprometimento, 96% revelam que o seu comprometimento é pouco reconhecido. 29% dos inquiridos revelam que estão satisfeitos com o comprometimento, 21% revelam que estão pouco satisfeitos e 50% são indiferentes. Relativamente ao factor impulsionador que o comprometimento poderá ter nas carreiras, 64% afirmam que pouco e nada (21%), apenas 4% afirmam que sim.

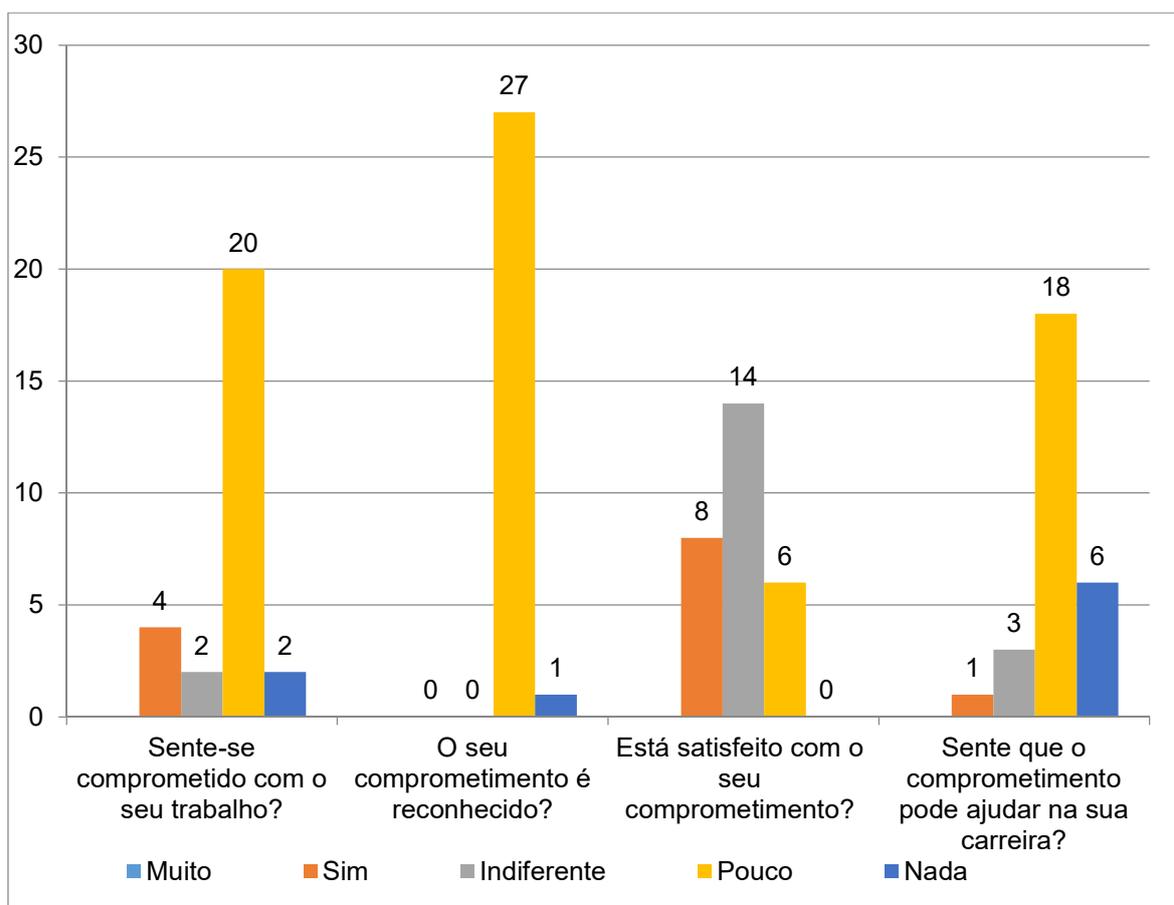


Gráfico 5 – Comprometimento no Trabalho  
Fonte – Elaboração Própria

Segundo Mowday *et al*, indivíduos com um bom comprometimento tendem a se manterem na organização e trabalhar em prol da mesma, dos seus objectivos (Mowday, Steers, & Porter, 1978). Sheldon (1971) e Hall e Schneider (1970), por sua vez, afirmam que o comprometimento é o elo de ligação entre o indivíduo e a organização. Porter e Smith (1970) alegam que o comprometimento exprime o desejo de o indivíduo de ser um membro efectivo da empresa, ou seja, a relação de comprometimento deve ser mais estável do que a satisfação no trabalho, isto é, embora as tarefas diárias no ambiente de trabalho possam afectar o nível de satisfação, tais eventos transitórios não devem ser causa para uma reavaliação da ligação para com a organização.

## 5.4 Política e Estratégia

O Gráfico 6 – Política e Estratégia da Organização evidencia que 53% dos inquiridos estão insatisfeitos com conhecimento da identidade e os objectivos da instituição; 29% mostram-se indiferentes e apenas 11% estão satisfeitos. A receptividade pela instituição das sugestões dos

colaboradores é manifestamente de insatisfação (75%), relegando os restantes 25% para a indiferença. O grau de inovação demonstra que um grau de insatisfação de 32% (21% insatisfeito e 11% muito insatisfeito), ao passo que 43% relatam indiferença e 25% satisfeitos. Relativamente à qualidade da prestação de serviços, os colaboradores demonstram insatisfação (36%) e muita insatisfação (7%), 36% são indiferentes e 21% estão satisfeitos.

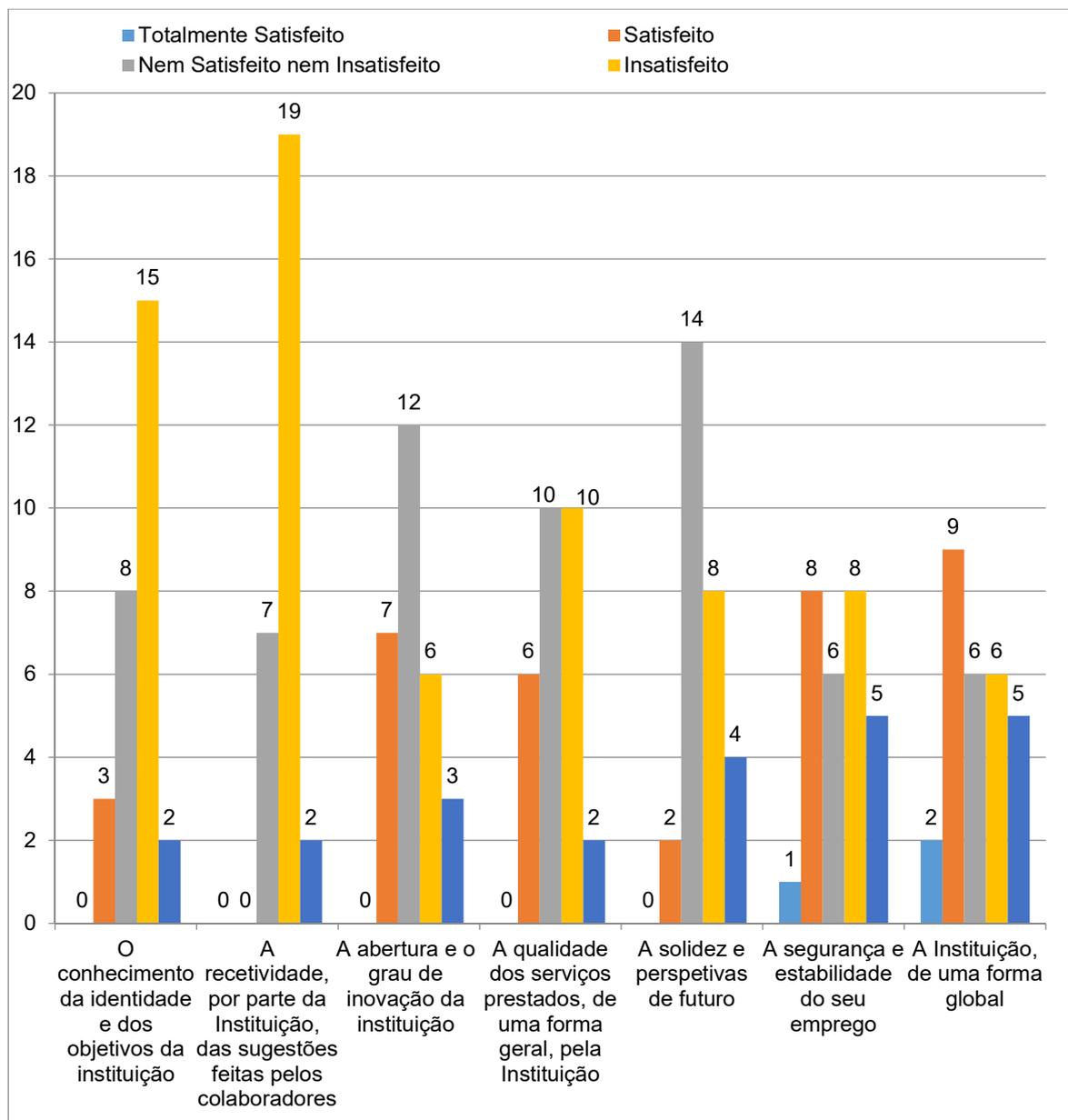


Gráfico 6 – Política e Estratégia da Organização  
 Fonte – Elaboração Própria

As perspectivas de futuro e a solidez revelam que os colaboradores maioritariamente indecisos (50%), e o nível de insatisfação é relevante (29% insatisfeitos, 14% totalmente insatisfeitos) e 7% sentem-se satisfeitos. Os colaboradores revelam que estão maioritariamente insatisfeitos (47%) com a segurança e a estabilidade no emprego, 21% são indiferentes, 21% estão satisfeitas e 3% totalmente satisfeitos. De um modo geral, as opiniões dos colaboradores dividem-se quando questionados com a instituição, ou seja, demonstram satisfação com a instituição (39%), contudo, demonstram o mesmo valor (39%) relativamente à insatisfação (21% insatisfeitos, 18% muito insatisfeitos) e 22% preferem não opinar.

## 5.5 Supervisão e Avaliação de Desempenho

O Gráfico 7 – A eficácia do sistema de avaliação representa a supervisão a que os colaboradores são sujeitos, ou seja, 50% dos inquiridos estão satisfeitos com a eficácia do sistema de avaliação de desempenho (39% satisfeitos, 11% muito satisfeitos), 47% insatisfeitos (36% insatisfeitos, 11% muito insatisfeitos) e 7% relatam indiferença.

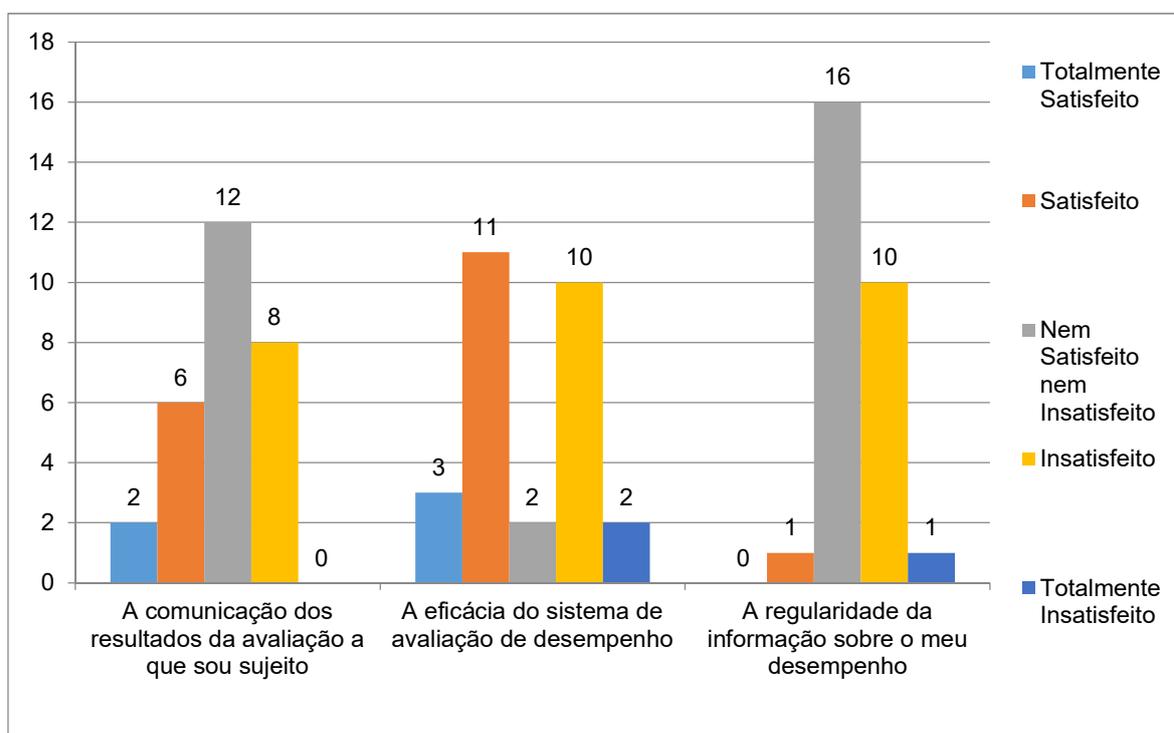


Gráfico 7 – A eficácia do sistema de avaliação

Fonte – Elaboração Própria

Quanto à comunicação dos resultados da avaliação, 29% estão insatisfeitos, 28% satisfeitos e 43% nem satisfeitos nem insatisfeitos. Relativamente à regularidade de informação sobre o desempenho, 57% dos inquiridos são indiferentes, 40% insatisfeitos, e 3% demonstram satisfação.

### 5.5.1 Avaliação de Desempenho

54% dos inquiridos afirmam que quem realiza a avaliação de desempenho pelo seu superior hierárquico, 21% por um colaborador, 14% afirmam que a avaliação é feita pelo método 360°, e 11% pela direcção (Gráfico 8 – A avaliação de desempenho (Avaliador)).

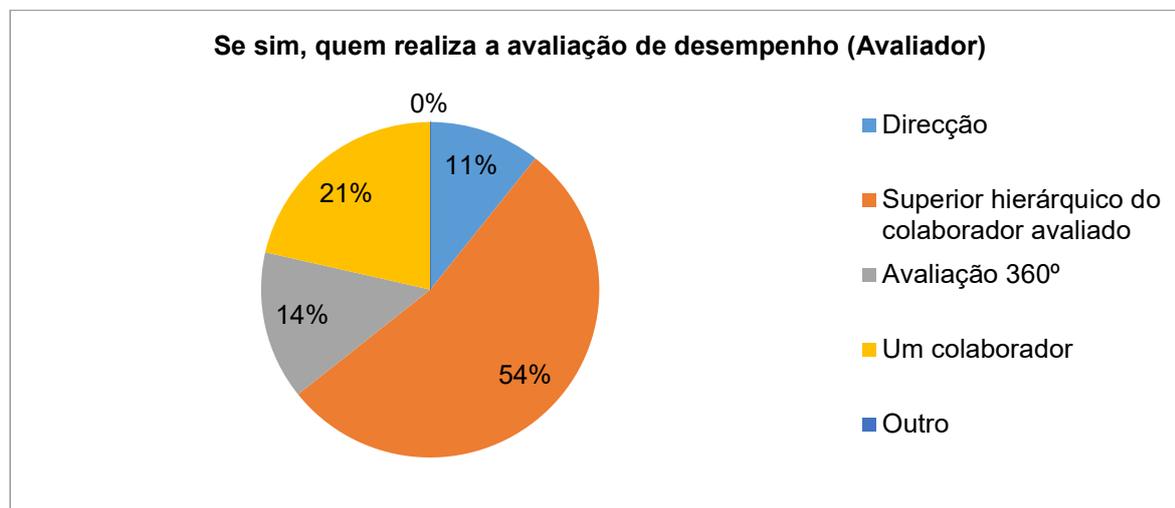


Gráfico 8 – A avaliação de desempenho (Avaliador)  
Fonte – Elaboração Própria

De acordo com Perreti (2001), citado por (Pereira, 2013), a avaliação de desempenho proporciona uma maior atenção por parte dos dirigentes, propiciando um melhor clima de trabalho, assim como tomadas de decisão mais congruente. A avaliação de desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores, bem como estimular a atenção dos gestores, chefias e colaboradores, contribuindo para uma maior comunicação. Refere ainda que a avaliação de desempenho facilita a tomada de decisões importantes relativamente a promoções, alterações do posto de trabalho, necessidades de formação dos colaboradores, assim como administração das remunerações.

### 5.5.2 A Formação como elemento fulcral

Relativamente à importância da formação como elemento fulcral para a continuidade de processos, o questionário revelou que 61% consideram que sim, 36% negaram e 3% optam pela abstenção (Gráfico 9 – A Formação como elemento fulcral para continuidade de processos)

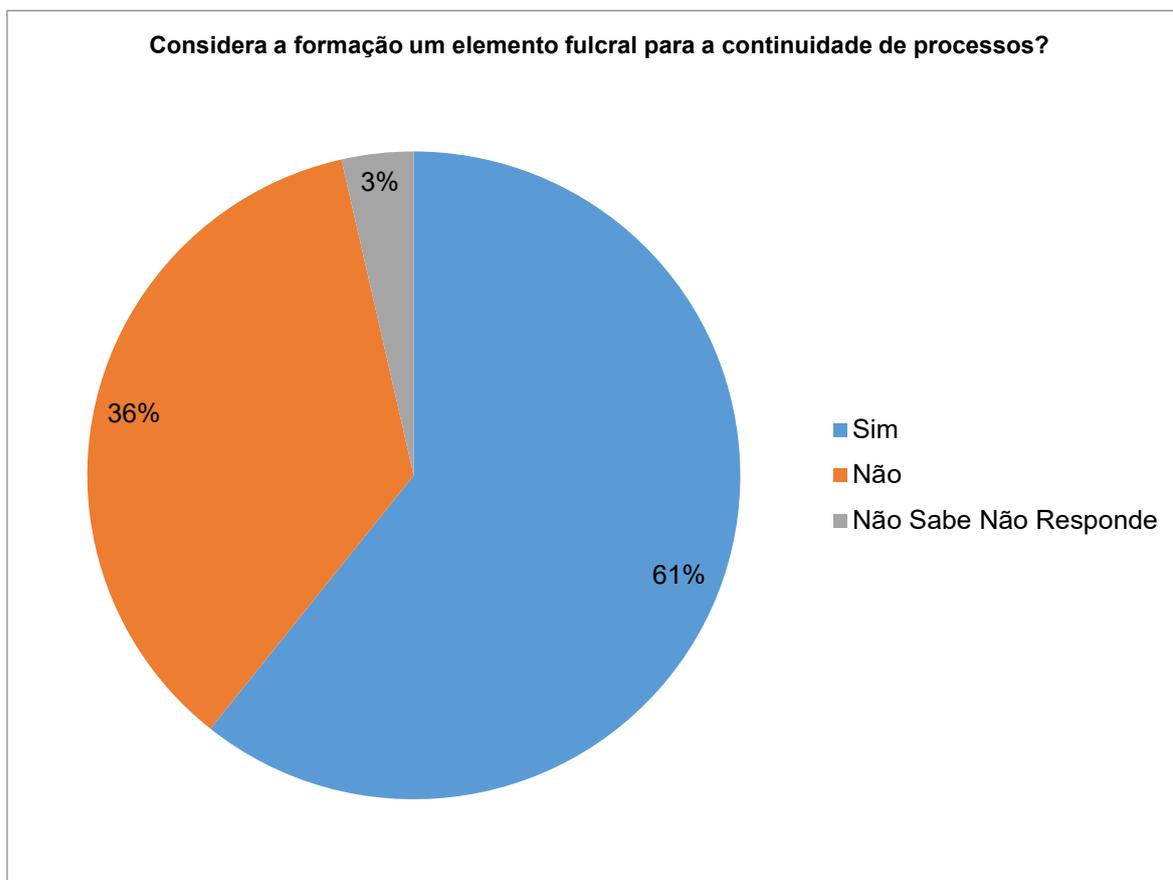


Gráfico 9 – A Formação como elemento fulcral para continuidade de processos  
Fonte – Elaboração Própria

Tal como descrito na revisão de literatura, a formação é para muitos autores um factor primordial para um melhor desempenho e para uma continuidade de processos mais assertiva evitando o obsoletismo. A formação está intimamente ligada com o indivíduo ou com as actividades de gestão, tornando-se essencial para uma melhoria do clima organizacional, para ajudar a empresa a alcançar os objectivos de necessidades do individuo ou alterações que possam surgir, para melhorar a produtividade, qualidade e lucros. A formação é também essencial para o crescimento do individuo, na perspectiva de saúde, segurança, na prevenção de acidentes e também na prevenção de obsolescência devido à idade, temperamento, falta de motivação, ou mesmo devido à inadaptação a novas tecnologias.

## 5.6 A Motivação

### 5.6.1 Nível de formação relativo ao exercício da actividade profissional (Factores motivacionais)

Quando confrontados com 3 factores que, por ordem de importância, mais motivam o colaborador, o gráfico 10 revela que os benefícios oferecidos pela instituição (14%) e o prestígio/reconhecimento social (14%) preenchem a maioria das respostas. De seguida, o salário (11%), e o ambiente do trabalho (11%) detêm a maioria das respostas. O trabalho realizado (7%), o relacionamento com os colegas (7%) e o reconhecimento da instituição (7%), são responsáveis pela maioria das respostas (Gráfico 10 – Factores Motivacionais).

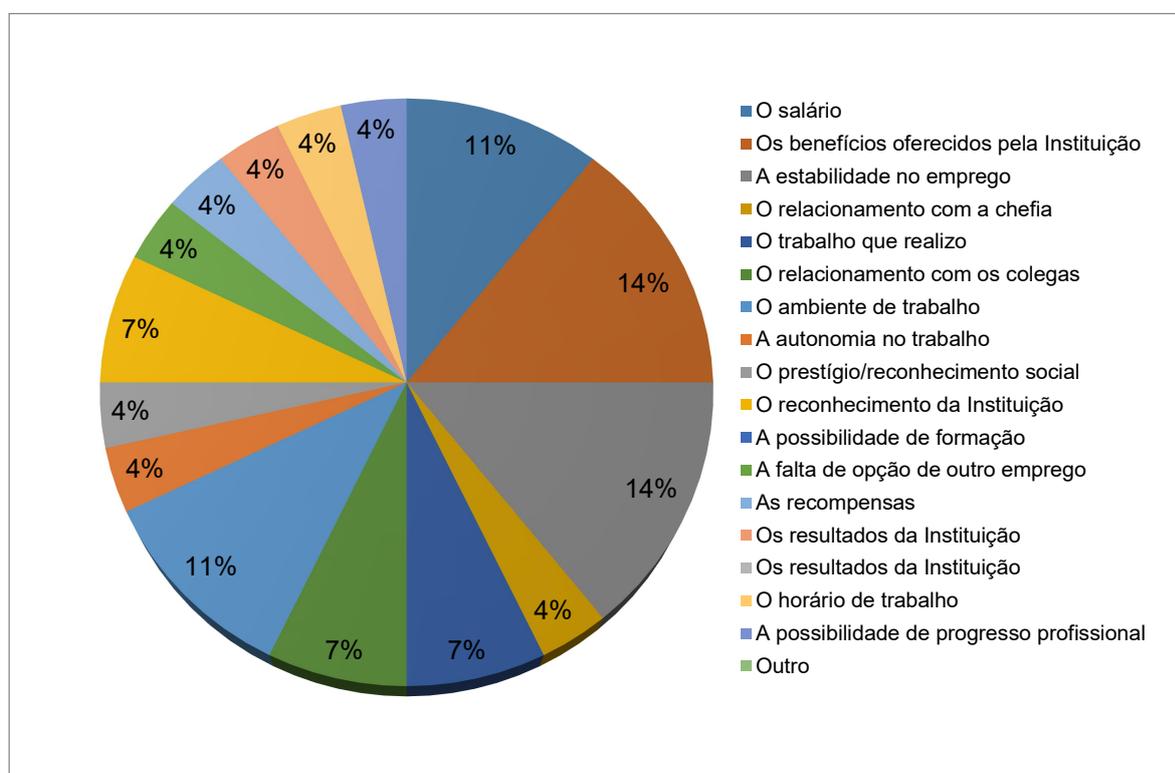


Gráfico 10 – Factores Motivacionais  
Fonte – Elaboração Própria

De acordo com os autores presentes nesta dissertação, a motivação geralmente está relacionada à interacção entre a empresa e funcionários. Douglas McGregor (1960) alega que as pessoas são motivadas por objectivos pessoais e não por objectivos que lhes são interpolados pela organização. Michael Campion *et al* (1993) menciona que a motivação dos indivíduos aumenta de acordo com a recompensa e afirma mesmo que devem estar relacionadas à

produtividade como meio de motivação. Também Hom *et al* (1994), relacionam positivamente a recompensa com a motivação intrínseca e com o desempenho.

### 5.6.2 Nível de formação relativo ao exercício da actividade profissional (Factores de desmotivação)

Quando confrontados com 3 factores que, por ordem de importância, mais desmotivam o colaborador, o gráfico 11 revela que o salário (61%) representa o topo das escolhas, seguido do trabalho que o colaborador realiza (7%), a falta de autonomia no trabalho (7%), a falta de recompensas (7%) e a impossibilidade de progressão na carreira (7%). Com 4% das escolhas surgem a escassez de formação, a falta de opção por outro emprego e os benefícios oferecidos pela instituição (

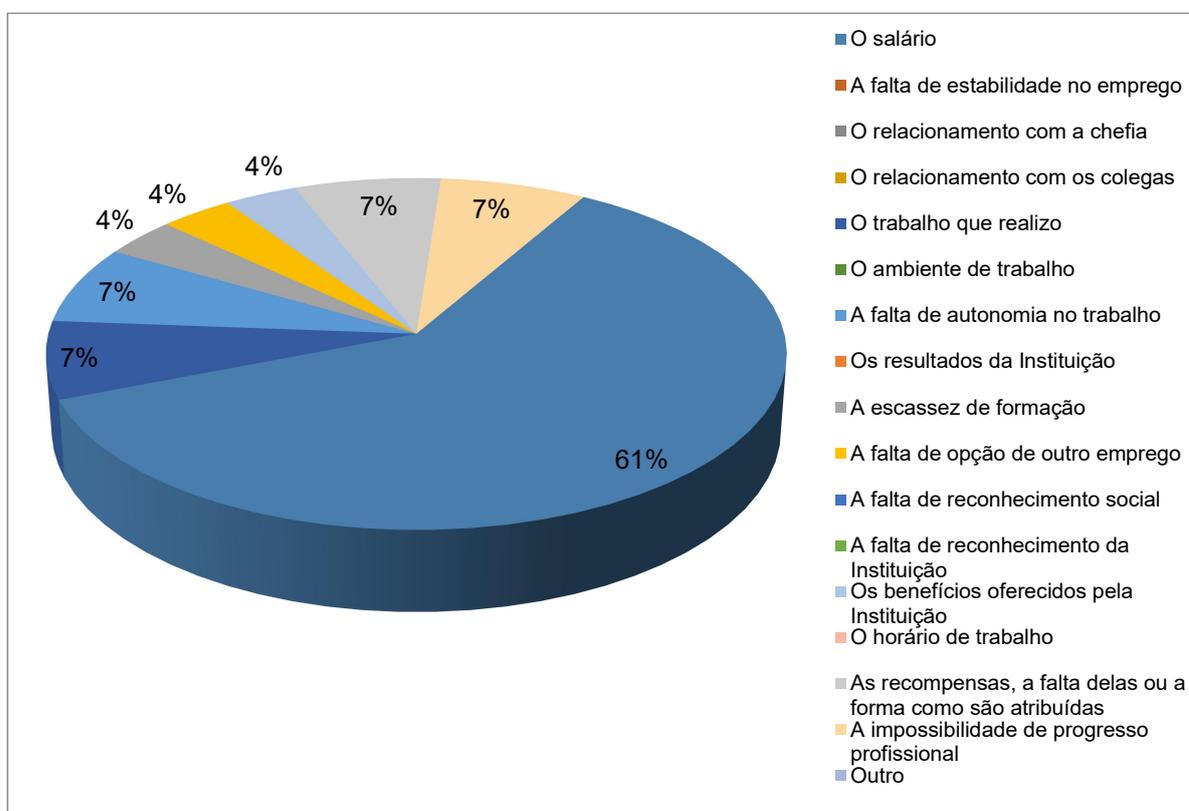


Gráfico 11 – Factores de desmotivação).

Gráfico 11 – Factores de desmotivação  
 Fonte – Elaboração Própria

São evidenciadas na revisão de literatura deste tese, que o salário é um dos principais factores de motivação podendo ser até considerado como o principal factor motivacional para

melhores desempenhos e conseqüentemente, aumento de produtividade. Contudo, podem não ser suficientes para produzir boa motivação, ou seja, os métodos tradicionais removem intolerâncias, tornando as tarefas mais toleráveis, protegem o indivíduo dos perigos da desmoralização, mantendo o indivíduo plácido, mas não criativo ou capaz de tomar iniciativas.

## Conclusão

O capital financeiro é a força vital de uma empresa. No entanto, é o capital humano, o corpo através do qual flui o sangue vital, que distribui o dinheiro e, em última instância, determina se o dinheiro distribuído aumenta ou diminui o valor de uma empresa. Segundo estudos efectuados por (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) citados por (Amelia & Palma, 2014, p. 110)<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Manuti-Amelia/publication/276277676\\_why\\_human\\_capital\\_is\\_important\\_for\\_organizations/links/5554f7fb08aeaff3bf45743/why-human-capital-is-important-for-organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manuti-Amelia/publication/276277676_why_human_capital_is_important_for_organizations/links/5554f7fb08aeaff3bf45743/why-human-capital-is-important-for-organizations.pdf)

revelam que 85% do valor de uma empresa é baseado em activos intangíveis. Enquanto outras formas de capital, incluindo materiais, equipamentos, ferramentas, tecnologia, propriedade intelectual e processos, representam apenas potencialidades inertes, sendo o capital humano que converte o potencial e energiza a criação de riqueza de uma organização.

Esta tese evidenciou não apenas a inegável importância do capital humano, como a preponderância do mesmo numa empresa emergente. Comprovou que se torna ainda mais importante num sector de tal especificidade como a indústria naval, e com muitas divergências socioeconómicas. Salienta-se o facto da retenção de talento ser imperativa ou mesmo insubstituível para dar continuidade ao conhecimento.

Foram definidos os conceitos do capital humano por diversos autores, nomeadamente, Theodore Schultz (1979), Romer (1990), Gary Becker (1993), Davenport (1998), Edvinsson e Malone (1998), Ulrich (1998), Carvalho e Souza (1999), Marimuthu (2009), Kucharcikova (2011). Todos os autores referenciados partilham da opinião que o capital humano é o motor de uma empresa, podendo determinar o sucesso e a insolvência duma empresa, determinar crenças, convicções, e delinear o percurso para atingir objectivos, metas e valores da empresa.

A influência do capital humano no desempenho da empresa e conseqüente crescimento económico, é cada vez mais preponderante e valorizado no seio empresarial. A evolução do capital humano nas organizações traz para a sociedade, influências de relações competitivas, dando prioridade para o desenvolvimento organizacional de modo a que os colaboradores alcancem um melhor desempenho produtivo. O surgimento do capital humano decorre da percepção de que a economia não depende apenas de capital, produtividade e sistemas inovadores de produção, mas sim do homem e do seu conhecimento para execução de tarefas. A gestão de indivíduos visa proporcionar para as empresas um melhor desempenho com valorização no capital humano, com a ressalva de que a competitividade das organizações não está exclusivamente no capital financeiro da empresa, mas no aperfeiçoamento do capital humano como factor influenciador do crescimento económico. A necessidade de garantir a competitividade das organizações está unida ao reconhecimento de que o capital humano impera em valores intangíveis baseados na capacidade, no conhecimento e agilidade, compondo o diferencial na valorização das pessoas, determinando a qualidade na eficiência dos resultados, proporcionando uma importância para a contribuição do desempenho das atividades, garantindo a realização profissional do indivíduo dentro e fora da organização, assim como contribuindo para o aumento da qualidade na produção (VanDerley, 2001).

Esta tese evidenciou através de diversos autores que a correlação do capital humano e o desempenho não depende apenas do indivíduo, mas também no investimento por parte da organização em diversas acções de formação e competências organizacionais para enaltecer e espolpear a capacidade de inovação do trabalhador, de modo a que sejam atingidos os objectivos da empresa e para que o trabalhador se sinta valorizado para contribuir motivado e satisfeito com

o seu trabalho. Jacob Mincer (1958), evidenciou a correlação entre o investimento no capital humano e o crescimento da produtividade, ao comprovar a necessidade de formação individual e racional para novos conhecimentos e posterior aplicação em actividades profissionais ou optar por abolição de formação e estudo de novos conhecimentos concluindo que o nível de formação estava intrinsecamente associado ao aumento de produtividade e no crescimento da economia. Shrader (2007), revela que os meios tecnológicos também têm vindo a ser influenciados pelo cultivo do capital humano resultando num grande impacto no êxito empresarial. Gary Becker (1964), alega que o capital humano é um conjunto de capacidades de produção que um individuo pode adquirir, baseado num aglomerado conjunto de conhecimentos para serem aplicados em produção de riqueza, influenciando o crescimento económico de diversas formas tais como, produtividade, lucro, e conhecimento. No entanto, outros autores como Lant Pritchett (2001), discordam ao afirmarem que o capital humano não influencia o crescimento económico da organização, não existindo mesmo, qualquer correlação entre eles.

De modo a evidenciar a importância do capital humano na emergência de uma nova organização empresarial, foram formuladas diversas variáveis. A motivação dum trabalhador na execução das suas funções em prol dos objectivos da organização depende não apenas e só do mesmo como na interligação entre a organização e o individuo. Diversos autores afirmam que a motivação é um elemento fulcral ao serviço do capital humano, contudo, as opiniões dividem-se, ou seja, Douglas McGregor (1960) alega que as pessoas para serem motivadas terão que ser incentivadas por objectivos pessoais e não por imposição da empresa. Por sua vez, David McClelland (1961), afirma que para os indivíduos se sentirem motivados necessitam de poder, afiliação e realização. Edward Deci e Richard Ryan (2017), dividem a motivação como extrínseca (motivação por renumeração) e intrínseca (motivação por satisfação no trabalho), assim como Latham (1990) definem a simplificação das tarefas e a objectividade devem ser instituídas, de modo a que o trabalhador se sinta mais motivado. Barbara Byrne (2001), delinea que quanto mais rápido as organizações se envolvam no processo de motivação dos seus colaboradores, maior será o sucesso das mesmas. Com base nos resultados obtidos pelo inquérito, destaca-se, a importância dos benefícios oferecidos pela instituição e o prestígio/reconhecimento social (28%), seguido da importância do salário (11%). Relativamente aos resultados obtidos quando questionados com os 3 maiores factores de desmotivação, o salário surge como principal desmotivador (61%), seguido pelo trabalho realizado, a falta de autonomia, a falta de recompensas e a impossibilidade de progressão na carreira representam 28% (7% respectivamente).

A satisfação no trabalho é, para muitos autores, um factor primordial que se revela preponderante seja no desempenho como no bem-estar do individuo para com a empresa. Esta relação de comprometimento empresarial, revela-se esclarecedora quanto ao grau de dependência que ambos detêm para o objectivo comum: a satisfação do trabalhador na execução

das suas tarefas e a satisfação dos gestores com os objectivos que foram previamente delineados, alcançados, mantendo a relação empresarial devidamente profissional mas, ao mesmo tempo, com um grau de afinidade com os trabalhadores. A revisão de literatura presente nesta tese evidencia o descrito, ou seja, para Chris Clegg (1983), a boa relação no trabalho, aumenta a produtividade, reduz o absentismo e resulta em baixas taxas de rotatividade. No entanto, assim como a motivação também a satisfação pode ser influenciada por recompensas, isto é, Hunt e Osborn (1999), alegam que se for concedido um prémio ao colaborador, a satisfação aumenta, proporcionando um aumento exponencial na produtividade. A amostra do inquérito realizado demonstra que 71% dos colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho fornecidas pela organização, 65% consideram-se satisfeitos com o clima organizacional. Quanto à autonomia para o desempenho das suas funções, os colaboradores mostram-se claramente insatisfeitos (93%), assim como na participação na definição das actividades a desenvolver, no qual 43% estão insatisfeitos e 53% indiferentes. O salário revela que é um factor de grande insatisfação (72%), contudo, 4 trabalhadores revelam-se satisfeitos (14%), o que poderá influenciar negativamente a produtividade quando esta diferença é deparada por outros trabalhadores (Adams, 1963).

A relação do comprometimento e a satisfação no trabalho é compreendida como um elo de ligação contudo, não estão positivamente correlacionadas. O comprometimento refere-se à afectividade do colaborador para com a organização; a satisfação, por sua vez, reflecte a resposta do individuo no trabalho. Na revisão de literatura presente nesta tese evidenciou alguns autores que relacionam o facto do individuo estiver satisfeito com as suas funções e o seu salário, o nível de comprometimento aumenta podendo impulsionar a sua relação para com a empresa e para alcançar e facilitar os objectivos. March e Simon (1958) alegam que para um comprometimento mais assertivo, o factor prémios e pagamentos, é preponderante para manter o foco dos indivíduos na organização. Porter e Smith (1970) afirmam ainda que o comprometimento é um acto de forte desejo de o colaborador se manter um membro efectivo da organização. O inquérito realizado permitiu evidenciar que apenas 14% inquiridos revelam estar comprometidos no trabalho, 72% afirmam que estão pouco e comprometidos; 7% nada e 7% indiferentes. Relativamente ao reconhecimento do comprometimento, 96% revelam que o seu comprometimento é pouco reconhecido. 29% dos inquiridos revelam que estão satisfeitos com o comprometimento, 21% revelam que estão pouco satisfeitos e 50% são indiferentes. Relativamente ao factor impulsionador que o comprometimento poderá ter nas carreiras, 64% afirmam que pouco e nada (21%), e apenas 4% afirmam que sim.

A formação numa organização é uma poderosa arma para impulsionar a motivação, a satisfação, e comprometimento de um colaborador. É através de programas de formação adaptados às diversas necessidades da empresa ou do trabalhador, que se aumenta a produtividade, entusiasmo, vontade e querer para o objectivo comum. Formações mal

direccionadas (formação de carácter geral, com pouco objectividade) podem ser prejudiciais seja para a organização como para o individuo, ou seja, se a formação não tiver a objectividade necessária para sucumbir as lacunas existentes nas tarefas do trabalhador, poderá ser interpretada como um acto de descuido da organização por não ter identificado os verdadeiros problemas induzindo ao erro contínuo e duradouro, aumentando os níveis de desmotivação assim como os níveis de satisfação, originando perdas substanciais de produção, maior rotatividade e um aumento da taxa de absentismo. Os autores presentes nesta dissertação referem que a formação é um recurso necessário para o bom desempenho da empresa, tornando os funcionários mais satisfeitos e produtivos (Jehanzeb & Bashir,2013). William Berliner e William McLarney (1974) alegam que o maior problema na formação é a identificação do problema seja individual ou colectivo, tornando-se indispensável uma pesquisa nos diversos sectores de uma empresa para determinar as necessidades da mesma. Contudo, outros autores como Blair e Seo (2007) afirmam que o excesso de formação poderá ter um factor negativo ou mesmo degenerativo. Relativamente aos inquiridos no questionário, 61% revelam que consideram a formação um elemento fulcral para a continuidade de processos, significando o reconhecimento da importância da formação. Contudo, quando questionados sobre a qualidade da formação, 36% revelam insatisfação e 24% revelam-se satisfeitos, resultando nos restantes 50% em abstenção. Quando inquiridos sobre a avaliação de desempenho, 50% revelam satisfação e 47% insatisfação quanto à eficácia do sistema de avaliação.

## **Limitações do Estudo**

Uma das principais limitações da investigação foi o número de participantes no inquérito. Caso fosse superior e fosse abrangido noutros sectores, os resultados poderiam ter sido mais conclusivos e assertivos, assim como, permitiriam uma maior versatilidade estatística.

Devido ao processo de transição dos E.N.V.C. para a WestSEA, e aos abrangentes processos jurídicos, a extrema limitação de acesso a bases de dados dos E.N.V.C. não permitiu que este estudo fosse usado como método comparativo mais realista, limitando-se a pesquisa disponível em documentos via internet.

## **Pistas para Investigações Futuras**

Com base nos resultados obtidos é possível sugerir para futuras investigações os seguintes pontos:

- Realização de inquéritos por sectores e análise de resultados de forma a concluir se a predisposição das respostas se mantém com as foram apresentadas nesta tese;
- Maior acesso a bases de dados e resultados operacionais para melhor comparação dos resultados socioeconómicos;
- Comparação de resultados com outros estaleiros internacionais que tenham sofrido profundas mudanças organizacionais;
- A longo prazo (10 anos), averiguar a posição do Estado relativamente à influência e às novas ideologias e práticas do sector privado em Portugal.

## Bibliografia

- Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *International Journal Learning and Intellectual Capital*, 10, 18-34.
- Alainati, S. J. (2015). *FACTORS AFFECTING INDIVIDUALS' COMPETENCY IN ORGANISATIONS USING KNOWLEDGE CREATION MODEL AND HRM PRACTICES*. Brunel Business School. London: Brunel University.
- Aldamoe, A., Yazam, M., & Ahmid, K. (2011, January 9). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 75-88.
- Alika, Joseph, I., & Aibieyi, S. (2014). Human Capital – Definition and Approaches and Management Dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5, 58.
- Altinok, N. (2007). *Human Capital Quality and Economic Growth*. IREDU (Institute for Research in the Sociology and Economics of Education): HAL Id:halshs-00132531.

- Amaral, A. C. (2010). *Empenhamento Organizacional e Empenhamento para a Mudança Organizacional – Estudo de Caso na Câmara Municipal do Porto*. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.
- Amelia, M., & Palma, P. D. (2014). *Why Human Capital Is Important for Organizations*. Bari, Italy: PALGRAVE MACMILLAN.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2010). *Statistics for Business and Economics* (11<sup>a</sup> ed.). Cincinnati: South-Western College Pub.
- Andrade, R. P. (2011, Agosto). A construção do conceito de incerteza: uma comparação das contribuições de Knight, Keynes, Shackle e Davidson. *Nova Economia\_Belo Horizonte*, 21, 171-195. Retrieved from Scielo: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-63512011000200001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512011000200001)
- Antunes, S. M. (2001). *ORGANIZATIONAL CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT*. Viseu.
- Antunes, S. M. (2012). *A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA MUDANÇA*. Retrieved from <https://repositorio.ipv.pt/>:  
<https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4452/1/A%20mudan%C3%A7a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a.pdf>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2005). Reward Strategies and Trends in the United Kingdom: The Land of Diverse and Pragmatic Dreams. *SAGE Journals*, 41-53.
- Arun, K., & Sharma, R. (2000). *Personnel Management* (Vol. 1). New Delhi, India: Atlantic Publishers and Distributors.
- Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. *BAR*, 9, 268-286.
- Baptista, A. (2013, 12 16). *Empordef acusa Estaleiros de Viana de gestão "ruinosa"*. Retrieved Junho 14, 2020, from Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/empordef-acusa-estaleiros-de-viana-de-gestao-ruinosa/>
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Bastos, A. V. (1993, Maio/Junho). Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 52-64.
- Becker. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. (2002). The age of human capital. *Education in the Twenty-First Century*, 3.

- Bento, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade? *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, 64, 40-43.
- Bijleveld, E., Custers, R., & Aarts, H. (2010, June 25). The unconscious eye-opener: Pupil size reveals strategic recruitment of resources upon subliminal reward cues. *Psychological Science*, 20, 1313-1315.
- Bining, J., O'Driscoll, M., & Taylor, P. (1992, December). Congruence between theory and practice in management training needs analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 593-603.
- Blanpain, R., Bromwich, W., Rymkevich, O., & Spattini, S. (2010). *Labour Productivity, Investment in Human Capital and Youth Employment*. New York: Wolters Kluwer. Retrieved from [https://books.google.pt/books?id=o7sWNiLUT\\_EC&printsec=frontcover&dq=Labour+Productivity,+Investment+in+Human+Capital+and+Youth+Employment&hl=en&sa=X&ved=2ahUKewiDm4z7jcTvAhVB8xQKHR2uAbsQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Labour%20Productivity%2C%20Investment%20i](https://books.google.pt/books?id=o7sWNiLUT_EC&printsec=frontcover&dq=Labour+Productivity,+Investment+in+Human+Capital+and+Youth+Employment&hl=en&sa=X&ved=2ahUKewiDm4z7jcTvAhVB8xQKHR2uAbsQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Labour%20Productivity%2C%20Investment%20i)
- BPI, E. -M. (2015, Julho). *A Economia do Mar em Portugal - a estratégia e a realidade num retrato doméstico e comunitário - 2ª parte*. Banco BPI. Lisboa: E.E.F. Mercados Financeiros. Retrieved from [https://www.bancobpi.pt/content/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01012656](https://www.bancobpi.pt/content/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01012656) BPI:
- Branco, J. (2015, Maio 7). *Diário de Notícias*. Retrieved Junho 11, 2020, from Ministério da Defesa diz que decisão de Bruxelas sobre ajudas aos Estaleiros "dá razão" ao Governo: <https://www.dn.pt/politica/ministerio-da-defesa-diz-que-decisao-de-bruxelas-sobre-ajudas-aos-estaleiros-da-razao-ao-governo-4554434.html>
- Burnes, B. (2009). *Managing Change* (4ª ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Cabanas, S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca*. Porto: FEP.
- Cakar, F., Bititci, U., & McBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9, 190-207.
- Carvalho, A., & Souza, L. (1999). *Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para a sua avaliação*. Retrieved from <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/595/364>
- Cekada, T. L. (2010, March). Training Needs Assessment. *PROFESSIONAL SAFETY*, 28-33.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & III, E. G. (1998). The war for talent. *ResearchGate*, 44-57.
- Chang, J.-C., Chiang, T.-C., & Yi, C. K. (2012, December). The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 31-41.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Manole.
- Cooper, D. J. (2001). *EMPLOYEE COMMITMENT: THE MOTIVATIONAL ROLE OF SENIOR MANAGEMENT THEORY OF ACTION*. Faculty of Business and Informatics. Salford: University of Salford.
- Correia, R. M. (2015). *Auditoria de Recursos Humanos nas PME Portuguesas*. INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO, INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO. Porto: IPP.
- Costa, M. (2016). *EMPRESAS DO NORTE DE PORTUGAL CERTIFICADAS PELA ISO 9001:2008 - Dificuldades no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade e benefícios decorrentes*. Viana do Castelo: IPVC.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação, 15*, 221-243.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação, 15*, 221-243.
- Dean, A., & Kretschmer, M. (2003, October). CAN IDEAS BE CAPITAL? FACTORS OF PRODUCTION IN THE POST-INDUSTRIAL ECONOMY: A REVIEW AND CRITIQUE. *Kent Academic Repository, 38*, 33.
- DeMatteo, J., Eby, L., & Sundstrom, E. (1998). Team based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior, 141-183*.
- DRE. (1996, Dezembro 12). *Diário da República Eletrónico*. Retrieved from DRE: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/504979/details/maximized>
- Ekmekçi, A. K. (2011, March). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research, 68-73*.
- Eliza, A. (2010). CAREER PLANNING PROCESS AND ITS ROLE IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. *Annals of the University of Petroşani, Economics, 13-22*.
- Fernandes, E., & Boog, G. (1983, Outubro/Dezembro). Gerência de recursos humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80. *Revista da Administração, 18*, 88-90.
- Ferreira, M. J., & Campos, P. (2009). *XI – O Inquérito Estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação dos resultados*. Retrieved from Ação Local de Estatística Aplicada: <http://homepage.ufp.pt/cmanso/ALEA/Dossier11.pdf>
- Ferreira, V. (2013, 12 16). *Empordef acusa Estaleiros de Viana de gestão "ruinosa"*. Retrieved Junho 11, 2020, from Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/empordef-acusa-estaleiros-de-viana-de-gestao-ruinosa/>
- Freitas, M. G. (2019). *Os determinantes da satisfação no trabalho e o seu impacto no comportamento pessoal profissional dos trabalhadores*. Coimbra: Dissertação de Mestrado em Marketing.

- Galego, C., & Gomes, A. A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 173-184.
- Gellerman, S. W. (1963). *Motivation and Productivity* (3<sup>o</sup> ed.). Bombay: American Management Association.
- Gellerman, S. W. (1963). *Motivation and Productivity*. India: American Management Association, Inc.
- George, M., & Jones, R. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5<sup>a</sup> ed.). London: Prentice Hall/Pearson Publishing House.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gichure, C. N. (2014). *FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE MOTIVATION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE OF AMREF HEALTH AFRICA IN KENYA*. UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY - AFRICA.
- Graça, M. I. (2011). O INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO E A CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS - Uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas. *Dissertação de Mestrada em Contabilidade e Finanças*, 16.
- Gramberg, B. V., & Baharim, S. (2005). *The Influence of Knowledge Sharing on Transfer of Training: A Proposed Research Strategy*. School of Management. Victoria University.
- Grangé, D., & Lebart, L. (1994). *Traitements Statistiques des Ênquetes*. Paris: Dunod.
- Greenan, N. (2001). *Changements organisationnels et performances économiques: théories, mesures et tests*. *Gestion et management*. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).
- Habib, H. (2020, June). Organizational Commitment among Secondary School Teachers in relation to Job Burnout. *International Journal of Education*, 8, 72-76.
- Haorei, W. (2012, December). A study on job satisfaction and its consequences on work productivity in textiles mills. *Journal of Business Management and Social Sciences Research*, 1 (3), 50-56.
- Heathfield, S. (2019, Janeiro 7). *What People Want From Work: Motivation*. Retrieved from The Balance Careers: <https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>
- Herzberg, F. (1987, September-October). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1-16.
- Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management*. Butterworth-Heinemann.
- Januário, J. J. (2009). *FACTORES QUE PODEM INFLUENCIAR OS INDICADORES DE PERFORMANCE (Indicadores de Gestão Hospitalar)*. Dissertação de Mestrado, Lisboa.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5, 243-252.

- Jenkins, G. D., Atul, M., Nina, G., & Jason, D. S. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Jones, A. B., & Spender, J. (2011). Concept and Rationale: Why a Handbook of Human Capital? . *Oxford University Press*, 46.
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2008). *Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004*. Swansea: WELMERC.
- Jorge, A. d. (2014, Jul-Dez). O VALOR DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES. *La Salle Estrela*, 1, 74-92.
- Jornal i, J. (2014, Junho 28). *Guterres cria Empordef para conter prejuízos. Passos fecha-a a perder o dobro»* . *Jornal i. 28 de junho de 2014. Consultado em 21 de agosto de 2014*. Retrieved Junho 13, 2020, from <https://ionline.sapo.pt/artigos/dinheiro/guterres-cria-empordef-conter-prejuizos-passos-fecha-perder-dobro>
- Kanaslan, E. K., & Iyem, C. (2016, May). Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6, 172-182.
- Karanikola, I. (2015). *HUMAN CAPITAL INVESTMENT FOR FRONT-LINE NON MANAGERIAL EMPLOYEES IN THE HOSPITALITY SECTOR IN DUBAI (U.A.E.)*. The Manchester Metropolitan University, Department of Food and Tourism . Manchester: The Manchester Metropolitan University.
- Kotter, J. (1995, March-April). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Latham, A. (2017, Jan 10). *8 Reasons You Are Wasting Your Time And Money On Training*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/annlatham/2017/01/10/8-reasons-you-are-wasting-your-time-and-money-on-training/?sh=6362bbf3e131>
- Lewin, P., & Baetjer, H. (2011, Abril 9). The capital-based view of the firm. *The Review of Austrian Economics*, 24, 335-354. Retrieved from Rev Austrian Economics: <https://personal.utdallas.edu/~plewin/CBV.pdf>
- Lima, A. (2010). *COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA IES PÚBLICA - Dissertação de Mestrado*. Natal: UNIVERSIDADE POTIGUAR - UNP.
- Lima, F. (2007). O CAPITAL HUMANO E A HEURÍSTICA DAS OPÇÕES REAIS: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA. *Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças*, 28.
- Lipman, V. (2014, Janeiro 24). *Want Motivated Employees? Offer Ample Opportunities For Growth*. Retrieved Março 11, 2019, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/01/24/want-motivated-employees-offer-ample-opportunities-for-growth/#3b971b2552c6>

- LUSA. (2009, Maio 19). *Empordef avançou com providência cautelar para "não ter de executar garantias bancárias" sobre navio "Atlântida"*. Retrieved Junho 16, 2020, from Rtp.pt: [https://www.rtp.pt/noticias/economia/empordef-avancou-com-providencia-cautelar-para-nao-ter-de-executar-garantias-bancarias-sobre-navio-atlantida\\_n220839](https://www.rtp.pt/noticias/economia/empordef-avancou-com-providencia-cautelar-para-nao-ter-de-executar-garantias-bancarias-sobre-navio-atlantida_n220839)
- Lusa. (2014, Abril 1). *Fim dos ENVC deveu-se ao cancelamento da reestruturação e das encomendas da Marinha - Santos Silva*. Retrieved from Porto Canal: <http://portocanal.sapo.pt/noticia/21928>
- Lusa. (2015, Maio 7). *Dinheiro Vivo*. Retrieved Junho 21, 2020, from Estaleiros: Ministério da Defesa diz que decisão de Bruxelas "dá razão" ao Governo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/estaleiros-ministerio-da-defesa-diz-que-decisao-de-bruxelas-da-razaao-ao-governo/>
- Lusa. (2015, Maio 7). *Estaleiros de Viana. Apoios do Estado violam regras da União*. Retrieved from Diário nde Notícias: <https://www.dn.pt/economia/dinheiro-vivo/estaleiros-de-viana-apoios-do-estado-violam-regras-da-uniao-4554335.html>
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007, Março). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*, 14, 186–202.
- Marimuthu, M. (2009, June). Demographic Diversity in Top Level Management and Its Implications on Firm Financial Performance: An Empirical Discussion. *International Journal of Business and management*, 4, 176-178.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human Capital Development and Its Impact on Firm's Performance: Evidence from Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*, 266.
- Marris, R. (1985). *The economic theory of managerial capitalism*. New York: MacMillan.
- Martin, G. (2009). Making sure the solutions are the right ones: Training needs analysis. *Training and Development in Australia*, 36, 18-21.
- Martins, G. (2016). *A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA ESTUDO DE CASO: SOBRE A PERCEÇÃO NO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO ESTRANGEIRA -ANGOLA*. Lisboa: ISEC.
- Mawere, M., Mubaya, T. R., Reisen, M. v., & Stam, G. v. (2016). *Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa*. Cameroon, Mankon, Bamenda, Cameroon: RPCIG.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meschi, P.-X. (1997). Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management. *Human Relations*, 50, 211-228.
- Milkovich, G., & Wigdor, K. A. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington D.C.: National Academy Press 2101.

- Mowday, R. T., Steers, R. T., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1978, Abril). *The measurement of organizational commitment*. Oregon: Department of Management - Graduate School of Management.
- Mucha, L. (2010, Dezembro 3). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management*. Retrieved from HAL Archives-Ouvertes: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>
- Munck, L., Munck, M. G., & Souza, R. B. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 4-52.
- Mwema, N. W., & Gachunga, H. G. (2014). The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected WHO offices in East Africa. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1, 1-13.
- Ndinguri, E., Prieto, L., & Machtmes, K. (2012). HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT DYNAMICS: THE KNOWLEDGE BASED APPROACH. *Academy of Strategic Management Journal*, 121-137.
- Nelson, B. (1999, Fevereiro 1). *The Ten Ironies of Motivation*. Retrieved from Workforce: <https://www.workforce.com/1999/02/01/the-ten-ironies-of-motivation/>
- Noordin, F., Rahim, A. R., Ibrahim, A. H., & Omar, M. S. (n.d.). AN ANALYSIS OF CAREER STAGES ON ORGANISATIONAL COMMITMENT OF AUSTRALIAN MANAGERS. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 117-126.
- Oliveira, N. (2012). *Avaliação de desempenho nas organizações*. Monografia para obtenção de grau de especialista (Pós-Graduação), Rio de Janeiro.
- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 249-253.
- Pedro, M. M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local*. IPS, Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal: IPS.
- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Potgieter, A., Mazibuko, E., & Tait, M. (2013, March). Motivational factors that influence individual performance. *Researchgate*, 63.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, Maio). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-90.
- Prates, G. A., & Ospina, M. T. (2004). Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. *Revista de Administração Contemporânea*, 09-26.
- Pritchett, L. (2001). Where has all the education gone? *The World Bank Economic Review*, 387.

- Queirós, S. F. (2015). *Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção*. Dissertação de Mestrado, Sociologia, Porto.
- Républica Portuguesa. (2020, 01 21). *Liquidação da Empordef SGPS e reorganização do tecido empresarial público do setor da Defesa*. Retrieved from Portugal.gov.pt: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=liquidacao-da-empordef-sgps-e-reorganizacao-do-tecido-empresarial-publico-do-setor-da-defesa>
- República, A. d. (2011, Setembro 13). *Comissão Parlamentar de Inquérito para apuramento das responsabilidades pelas decisões que conduziram ao processo de subconcessão dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo*. Retrieved Junho 16, 2018, from Parlamento.pt: [https://www.parlamento.pt/sites/COM/XIILEG/CPIENVC/Documents/Estaleiros\\_Navais\\_Viana\\_do\\_Castelo.pdf](https://www.parlamento.pt/sites/COM/XIILEG/CPIENVC/Documents/Estaleiros_Navais_Viana_do_Castelo.pdf)
- Robbins, S. (2008). *Organizational Change and Development*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. (STOR, Ed.) *Journal of Political Economy*, 98, 71-102. Retrieved from web.stanford.edu: [https://web.stanford.edu/~klenow/Romer\\_1990.pdf](https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf)
- Royle, M. T., & Hall, A. T. (2012). THE RELATIONSHIP BETWEEN McCLELLAND'S THEORY OF NEEDS, FEELING INDIVIDUALLY ACCOUNTABLE, AND INFORMAL ACCOUNTABILITY FOR OTHERS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND MARKETING RESEARCH*, 5, 21-42.
- Russo, C. I. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012, Set-Out). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 5, 32-39.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2000). *Comportamento do consumidor* (6ª ed.). LTC Editora.
- Schultz, T. (1961, March). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51, 1-17. Retrieved from <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2000). Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members. *Journal of Management*, 26, 259-279.
- Shrader, R. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 893-908.
- Silva, A. A., & Naldis, V. B. (2012). Uncertainty and Bounded Rationality: An Empirical Study in the Financial Sector. *Revista Organizações em contexto*, 8, 43-63.

- Silva, A. A., Ferreira, F. C., & Leal, R. (2011, Setembro). A Influência do Fator Incerteza Sobre o Desempenho Operacional das Organizações: Uma Análise a Partir da Percepção dos Gestores. *Enanpad*, 1-17. Retrieved from Enanpad: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/GOL3098.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/GOL3098.pdf)
- Silvério, Z. M. (2017). Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas. *Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização*, 9.
- Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.
- Spinelli, I. M. (2015). *FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E VANTAGEM COMPETITIVA*. UP, Faculdade de Economia do Porto. Porto: FEP.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioural Management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *In Personnel Psychology*, 56, 155-194.
- Stepman, J., & Stepman, I. F. (2019, Março 6). *Americans Want Greatness, Not Just Jobs*. Retrieved from The American Mind: <https://americanmind.org/features/nationalism-for-the-twenty-first-century/americans-want-greatness-not-just-jobs/>
- Taylor, K. (2012, Abril 26). *ONE - Members & Partners*. Retrieved from OECD.org: <https://community.oecd.org/docs/DOC-41754>
- Teixeira, P. N. (2014). Gary Becker's early work on human capital – collaborations and distinctiveness. *Journal of Labor Economics*, 20.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). *Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage* (Vol. 2). Human Resource Planning.
- Uysal, G. (2012). For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8, 1-12.
- VanDerley, L. G. (2001, Setembro/Dezembro). Capital Humano: A Vantagem Competitiva. *Organizações e Sociedade*, 8, 1-10.
- Ventura, J. (2014, 12 12). *Expresso*. Retrieved 06 11, 2020, from Expresso Economia: <https://expresso.pt/economia/afinal-o-futuro-do-atlantida-pode-nao-ser-a-amazonia-douro-azul-tem-outros-desafios-aliciantes=f902485>
- Viana, G., & Lima, J. F. (2010, Dezembro). Capital humano e crescimento económico. *Interações (Campo Grande)*, 11, 139.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Winterton, J., & Cafferkey, K. (2019, Setembro). Revisiting Human Capital Theory: Progress and Prospects. *ResearchGate*, 218-234. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/336133620\\_Revisiting\\_Human\\_Capital\\_Theory\\_Progress\\_and\\_Prospects](https://www.researchgate.net/publication/336133620_Revisiting_Human_Capital_Theory_Progress_and_Prospects)

Yadav, M., Trivedi, S. K., Kumar, A., & Rangnekar, S. (2018). *Harnessing Human Capital Analytics for Competitive Advantage*. USA: IGI Global.

Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42, 566-587.

Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **Anexos**

### **Anexo 1 Inquérito por Questionário**

#### **Questionário de Avaliação de motivação e satisfação dos Colaboradores**

O presente questionário insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Empresas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo. Solicita-se a sua colaboração no preenchimento das questões que se seguem. O questionário é anónimo, pelo que a confidencialidade dos dados está assegurada.

**1 - Idade** \_\_\_\_\_

**2 - Género**             Masculino     Feminino

**3 - Estado Civil**     Solteiro     Casado     União de facto  
                                  Separado     Divorciado     Viúvo

**4 - Tipo de vinculação na empresa**

- Contrato sem termo                       Contrato a termo certo
- Contrato temporário                       Regime de Recibos verdes
- Voluntariado                               Estágio
- Outro Qual? \_\_\_\_\_

**5 - Habilitações literárias**

- 1º Ciclo do Ensino Básico     2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico     Ensino Secundário
- Ensino Superior    Curso \_\_\_\_\_

**6 - Categoria profissional** \_\_\_\_\_

Em relação aos seguintes aspetos, assinale com um X dando a sua opinião pessoal relativa ao seu grau de **satisfação** com:

1 - Totalmente insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Nem satisfeito, nem insatisfeito	4 - Satisfeito	5 - Totalmente satisfeito
-----------------------------	------------------	--------------------------------------	----------------	---------------------------

Nº	Itens	1	2	3	4	5
<b>7 - O ambiente físico</b>						
7.1	As instalações da Instituição					
7.2	As condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos					
7.3	O clima organizacional					

Nº	Itens	1	2	3	4	5
<b>8 - Autonomia pessoal e profissional</b>						
8.1	Os meios à minha disposição para o desempenho da minha função					
8.2	A possibilidade de participar nas decisões da Instituição que envolvem a minha função					
8.3	A possibilidade de participar na definição das atividades a desenvolver e dos objetivos a atingir					
8.4	A autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho					
8.5	O meu horário de trabalho					

Nº	Itens	1	2	3	4	5
<b>9 - Compensações</b>						
9.1	O meu salário					
9.2	A justiça do meu salário quando comparado com o dos meus colegas em situação semelhante					
9.3	As regalias e os benefícios concedidos					
9.4	O reconhecimento do meu trabalho e dedicação					
9.5	A possibilidade de progressão de carreira					
9.6	A minha realização pessoal e profissional					

Nº	Itens	1	2	3	4	5
<b>10 - Desempenho profissional e formação</b>						
10.1	A clareza, por parte dos responsáveis, relativamente às funções que devo desempenhar					
10.2	A carga de trabalho que me é atribuída					
10.3	A adequação das funções desempenhadas					
10.4	A importância do meu trabalho diário para que se atinjam os objetivos globais da Instituição					
10.5	A formação recebida para melhorar o meu desempenho					
10.6	A permissão da Instituição para frequentar as ações de formação que considero importantes					
10.7	A melhoria do meu desempenho decorrente da formação recebida					

Nº	Itens	1	2	3	4	5
<b>11 - Comprometimento</b>						
11.1	Sente-se comprometido com o seu trabalho?					
11.2	O seu comprometimento é reconhecido?					
11.3	Está satisfeito com o seu comprometimento?					
11.4	Sente que o comprometimento pode ajudar na sua carreira?					

Nº	Itens	1	2	3	4	5
<b>12 - Política e estratégia</b>						
12.1	O conhecimento da identidade e dos objetivos da instituição					
12.2	A receptividade, por parte da Instituição, das sugestões feitas pelos colaboradores					
12.3	A abertura e o grau de inovação da instituição					
12.4	A qualidade dos serviços prestados, de uma forma geral, pela Instituição					
12.5	A solidez e perspectivas de futuro					
12.6	A segurança e estabilidade do seu emprego					
12.7	A Instituição, de uma forma global					

Nº	Itens	1	2	3	4	5
<b>13 – Supervisão</b>						
13.1	A comunicação dos resultados da avaliação a que sou sujeito					
13.2	A justiça do sistema de avaliação de desempenho					
13.3	A regularidade da informação sobre o meu desempenho					

14 - A instituição procede à avaliação de desempenho dos colaboradores?

Sim  Não

15 - Se sim, qual a periodicidade da avaliação de desempenho?

Semestral  Anual

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

16 - Se sim, quem realiza a avaliação de desempenho (avaliador)?

Direção

Superior hierárquico do colaborador avaliado

Avaliação 360º (superior hierárquico, colegas, clientes, ...)

Um colaborador

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

17 - A Instituição tem um departamento responsável pela gestão de recursos humanos?

Sim  Não

**18** – Considera a formação um elemento fulcral para a continuidade de processos?

Sim  Não

**19** - Considerando o seu nível de **motivação** relativo ao exercício da sua atividade profissional, indique os **três** fatores, por ordem de importância, que mais o(a) **motiva (m)**.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> O salário                         | <input type="checkbox"/> Os benefícios oferecidos pela Instituição |
| <input type="checkbox"/> A estabilidade no emprego         | <input type="checkbox"/> O relacionamento com a chefia             |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo            | <input type="checkbox"/> O relacionamento com os colegas           |
| <input type="checkbox"/> O ambiente de trabalho            | <input type="checkbox"/> A autonomia no trabalho                   |
| <input type="checkbox"/> O prestígio/reconhecimento social | <input type="checkbox"/> O reconhecimento da Instituição           |
| <input type="checkbox"/> A possibilidade de formação       | <input type="checkbox"/> A falta de opção de outro emprego         |
| <input type="checkbox"/> As recompensas                    | <input type="checkbox"/> Os resultados da Instituição              |
| <input type="checkbox"/> O horário de trabalho             | <input type="checkbox"/> A possibilidade de progresso profissional |
| <input type="checkbox"/> Outro(s) Qual/Quais? _____        |  |

**20** - Considerando o seu nível de **motivação** relativo ao exercício da sua atividade profissional, indique os **três** fatores, por ordem de importância, que mais o(a) **desmotiva (m)**.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> O salário  | <input type="checkbox"/> A falta de estabilidade no emprego        |
| <input type="checkbox"/> O relacionamento com a chefia                                | <input type="checkbox"/> O relacionamento com os colegas           |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo                                       | <input type="checkbox"/> O ambiente de trabalho                    |
| <input type="checkbox"/> A falta de autonomia no trabalho                             | <input type="checkbox"/> Os resultados da Instituição              |
| <input type="checkbox"/> A escassez de formação                                       | <input type="checkbox"/> A falta de opção de outro emprego         |
| <input type="checkbox"/> A falta de reconhecimento social                             | <input type="checkbox"/> A falta de reconhecimento da Instituição  |
| <input type="checkbox"/> O horário de trabalho  | <input type="checkbox"/> Os benefícios oferecidos pela Instituição |
| <input type="checkbox"/> As recompensas, a falta delas ou a forma como são atribuídas |  |
| <input type="checkbox"/> A impossibilidade de progresso profissional                  |  |
| <input type="checkbox"/> Outro(s) Qual/Quais? _____                                   |  |