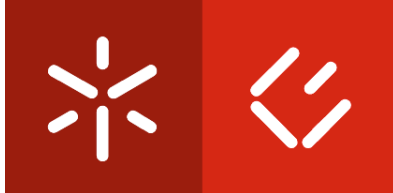


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Catarina Gautier Santos

**O impacto da formação em competências
interpessoais na motivação dos
colaboradores – Estudo de Caso**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Catarina Gautier Santos

**O impacto da formação em competências
interpessoais na motivação dos
colaboradores – Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Ferreira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

A realização desta dissertação é o alcançar de mais uma meta – pessoal e acadêmica. Esta etapa não foi, de todo, fácil. Mas um objetivo é, tal como o nome indica, um objetivo, e não podemos nunca desistir de algo que queremos e nos comprometemos a fazer.

Não só por mim, mas também por todos os que estão na minha vida e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a pessoa que sou hoje.

Primeiramente, quero deixar um agradecimento à ECCO, por permitir que realizasse este estudo em simultâneo com o meu trabalho, e em especial à Cristina, por toda a ajuda.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Paula Ferreira, pela paciência, disponibilidade e prestabilidade.

À minha família, em especial aos meus pais, por todo o sacrifício e apoio, para que eu pudesse seguir os meus sonhos. Sem vocês, não seria possível estar aqui hoje.

Ao Fábio, pela força constante, confiança e motivação, quando tudo parecia desabar.

Àquelas que são as irmãs do coração, um obrigada gigante pela alegria e inspiração, que por vezes mesmo longe, estão sempre por perto.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Dedicatória

*“A viagem não acaba nunca. Só os viajantes acabam. E mesmo estes podem prolongar-se em memória, em lembrança, em narrativa. Quando o viajante se sentou na areia e disse “Não há mais que ver” sabia que não era assim.
O fim duma viagem é apenas o começo doutra.
É preciso ver o que não foi visto, ver outra vez o que se viu já, ver na Primavera o que se vira no Verão, ver de dia o que se viu de noite.
Como o sol onde primeiramente a chuva caía, ver a seara verde, o fruto maduro, a pedra que mudou de lugar, a sombra que aqui não estava.
É preciso voltar aos passos que foram dados, para os repetir.
E para traçar caminhos novos ao lado deles.
É preciso recomeçar a viagem.
Sempre.
O viajante volta já.”*

José Saramago, in "Viagem a Portugal"

Para o meu querido avô, que já partiu para a sua viagem,
mas que está feliz, algures, a acompanhar a minha.

Resumo

A Formação e Desenvolvimento assumem um papel essencial na Gestão de Recursos Humanos, como também numa organização como um todo. Do mesmo modo, a Motivação dos colaboradores tem implicações nas várias práticas e processos do dia a dia. Ter colaboradores mais motivados fará com que a organização atinja maiores níveis de produtividade e satisfação no trabalho.

A presente investigação surge nesse sentido, ou seja, o âmbito principal é perceber de que forma a formação pode contribuir para a motivação dos colaboradores da organização em estudo.

Para a conceção de toda a investigação, procedeu-se a uma revisão da literatura, abordando aspetos da Formação e Desenvolvimento – a importância desta área para uma organização e o respetivo processo formativo a implementar; e da Motivação – a importância desta para uma organização e as teorias da motivação que nos fariam enquadrar e perceber o processo da motivação. Uma vez que esta dissertação se trata de um estudo de caso de uma organização, a metodologia utilizada corresponde à análise de documentos e manuais da organização, e, simultaneamente à aplicação de um questionário por todos os colaboradores da organização, que se totalizou numa amostra de 416 participantes.

Os resultados apontam para que haja uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre a utilidade das formações que têm na organização e a sua motivação. No entanto o mesmo não se verifica face a formações nas competências de comunicação e trabalho em equipa. As limitações no estudo e o questionário utilizado podem ter influenciado os resultados obtidos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Formação; Motivação; Competências interpessoais.

Abstract

Training and Development are an essential role in Human Resource Management, as well as in an organization. Likewise, employee's Motivation has implications for the various practices and processes of everyday life. Having more motivated employees will make the organization achieve higher levels of productivity and job satisfaction.

The present investigation arises in this context, being the main scope understand how training can contribute to the motivation of the employees of the organization under study.

To complete this research, a literature review was carried out, covering aspects of Training and Development - the importance of this area for an organization and the respective training process to be implemented; and Motivation - its importance for an organization and the theories of motivation that would make us understand the motivation process. As this thesis is a case study of an organization, the methodology used corresponds to the analysis of documents and handbooks of the company, and, simultaneously to the application of a questionnaire to its all employees, which resulted in a sample of 416 participants.

The results point to a positive correlation between the perception of employees about the usefulness of the training they have in the organization and their motivation. However, the same is not true in the face of training in communication and teamwork skills. The constraints of the study and the survey used may have influenced the results obtained.

Keywords: Human Resources Management; Training; Motivation; Soft skills.

Índice Geral

Introdução	11
1. Formação nas Organizações	14
1.1. Conceito	14
1.2. Importância da Formação para as Organizações	15
1.3. O Processo Formativo	20
2. Motivação	24
2.1. Conceito	24
2.2. Importância da Motivação para as Organizações	25
2.3. Teorias da Motivação	27
2.3.1. Teorias Motivacionais de Conteúdo	28
2.3.2. Teorias Motivacionais de Processo	32
3. Metodologia	36
3.1. Caracterização da Empresa em Estudo	36
3.2. Procedimentos	43
3.2.1. Instrumentos	44
3.2.2. Participantes	44
3.2.3. Análise de Dados	48
4. Análise e Discussão de Resultados	49
5. Conclusão	65
6. Referências Bibliográficas	67
7. Anexos	71
Anexo 1 – Organigrama da organização	71
Anexo 2 – Informação de divulgação do Questionário	72
Anexo 3 – Instrumento de Recolha de dados: Questionário	73

Índice de Figuras

Figura 1: O processo de formação (adaptado de Rego, Cunha et al., 2015)	21
Figura 2: Teoria da Expectativa de Vroom (adaptado de Rocha, 2010)	32
Figura 3: Teoria multifatorial de Porter e Lawler	33
Figura 4: ECCO em números (2018).....	38
Figura 5: Puzzle com os Valores da ECCO	39
Figura 6: Respostas à Questão “O ambiente de trabalho influencia a minha motivação”.	53
Figura 7: Respostas à Questão “Saber comunicar influencia a minha motivação”	54
Figura 8: Respostas à Questão “Sinto que a organização se preocupa em saber se os seus colaboradores estão motivados”	54
Figura 9: Respostas à Questão “Ser reconhecido positivamente influencia a minha motivação”	55
Figura 10: Respostas à Questão “Ter segurança de emprego influencia a minha motivação”	56
Figura 11: Respostas à Questão “O salário e outras recompensas influencia a minha motivação”	56
Figura 12: Respostas à Questão “É importante receber benefícios pelo meu trabalho”.	57
Figura 13: Respostas à Questão “É importante ter possibilidades de progressão de carreira”	57
Figura 14: Respostas à Questão “A organização reconhece o meu desempenho”	58
Figura 15: Respostas à Questão “Quanto maior o meu comprometimento com a organização, mais motivação tenho”	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com cursos e outras formas de formação profissional contínua (INE,2017)	17
Gráfico 2: Taxa de acesso a cursos de formação profissional contínua (INE,2017)	18
Gráfico 3: Receitas Líquidas da ECCO (2014-2018)	37
Gráfico 4: Colaboradores distribuídos por Idade.....	40
Gráfico 5: Colaboradores distribuídos por Senioridade na empresa.....	41
Gráfico 6: Colaboradores distribuídos por Grupo de Colaborador.....	41
Gráfico 7: Colaboradores distribuídos por Subgrupo de Colaborador	42
Gráfico 8: Colaboradores distribuídos por escolaridade	42
Gráfico 9: Colaboradores distribuídos por Horário de trabalho	43
Gráfico 10: Distribuição dos participantes por faixa etária	45
Gráfico 11: Distribuição dos participantes por Habilitações Escolares.....	45
Gráfico 12: Distribuição dos participantes por Senioridade	46
Gráfico 13: Distribuição dos participantes por área de trabalho	47
Gráfico 14: Distribuição dos participantes por subárea <i>Erro! Marcador não definido.</i>	
Gráfico 15: Distribuição dos participantes por subgrupo de colaboradores.....	48
Gráfico 16: Médias das respostas das 10 alíneas da Questão 5.....	59

Índice de Quadros

Quadro 1: Fatores Higiénicos e Motivacionais (adaptado de Rocha, 2010).....	29
Quadro 2: Teoria X e Y (adaptado de Lawter, Kopelman & Prottas, 2015)	29
Quadro 3: Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido (adaptado de Rocha, 2010).....	31
Quadro 4: Análise do coeficiente Alfa de Cronbach da Dimensão motivação	52
Quadro 5: Correlações entre os itens da Caracterização da Amostra e os da Motivação	61
Quadro 6: Correlações entre os itens da Formação e a Dimensão Motivação	64

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um fator chave no desempenho e estratégia de uma organização, pelo que todas as suas práticas são importantes e se refletem no sucesso da mesma. Dois dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização, segundo Rego, Cunha et al. (2015), são a qualidade e a formação dos recursos humanos.

Uma das áreas da GRH que contribui para esse alcance, é a Formação e Desenvolvimento (F&D), que essencialmente trata da aquisição do know-how e competências dos colaboradores. Podemos definir a formação como sendo um processo através do qual se aprende novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos, que sejam relevantes para as funções de uma pessoa, podendo ainda ser formal ou informal e planeado ou não (Rego, Cunha et al., 2015).

Face às mudanças que as organizações têm encarado nos últimos anos, a formação pode também ajudar a organização a ajustar-se à envolvente altamente competitiva que atinge o mercado de trabalho. A formação deve ser vista como um meio para que os RH de uma organização consigam atingir as metas estratégicas da mesma (Rego, Cunha et al., 2015).

A formação assume assim um papel importante nas organizações, uma vez que é a chave para se desenvolver competências e reter colaboradores melhores e mais capazes (Huselid & Becker, 2011).

A formação evidencia dois tipos de competências dos colaboradores: as competências técnicas – denominadas também por hard, que estão especificamente relacionadas com as habilidades de uma pessoa e uma determinada função; e as competências interpessoais – que são competências amplamente aplicáveis e que caracterizam a relação da pessoa com os outros (Sheikh, 2009).

As competências interpessoais influenciam fortemente os colaboradores e as relações entre colegas de trabalho, em aspetos críticos como a forma de comunicar, de resolver conflitos e até a criatividade (Bennett et al. 2010; Woolley et al. 2010). Sendo as competências interpessoais consideradas como competências críticas para os locais de trabalho atuais e futuros, percebe-se a importância da presença das mesmas nos colaboradores de uma organização (Nealy, 2005).

Neste sentido, optou-se por escolher duas das competências interpessoais mais significativas para a organização em estudo, nomeadamente a comunicação e o trabalho em equipa, pois a organização considera que estas são fundamentais para que os colaboradores consigam trabalhar uns com os outros, de forma eficaz e eficiente.

Podemos definir a comunicação como sendo a natural, mas importante transferência de uma mensagem de uma pessoa para outra. As organizações não existem sem comunicação, pois não seria possível os colaboradores perceberem o que têm de fazer no seu trabalho, não saberiam o que os seus colegas estavam a fazer, as chefias não receberiam informações do estado do trabalho nem poderiam transmitir as suas instruções. Com uma comunicação eficaz, os colaboradores têm uma melhor compreensão das suas funções e sentem-se também mais envolvidos para com a organização. Desta forma, a comunicação estimula um melhor desempenho, que irá também produzir maiores níveis de motivação e uma maior satisfação no trabalho. (Newstrom, 2008).

Relativamente ao trabalho em equipa, este é considerado como um processo sistemático projetado para melhorar os esforços e a colaboração das pessoas que devem trabalhar juntas para atingir objetivos. Para os colaboradores trabalharem eficazmente em equipa, necessitam também de saber comunicar eficazmente, tal como vimos a sua importância nos parágrafos acima. Logo, é necessário que os membros de um grupo saibam efetivamente trabalhar em conjunto e colaborar uns com os outros, para poderem melhorar o respetivo trabalho e desempenho (Dyer, 2015).

É através de formação que os colaboradores desenvolvem competências para tornar as suas equipas mais coesas e mais participativas, aprendendo técnicas para trabalhar em equipa e comunicar de forma mais eficaz. Quando pessoas trabalham e esforçam-se em conjunto, têm tendência a desenvolver sentimentos positivos que conseqüentemente realçam e aumentam as interações e relações entre a mesma equipa de colaboradores. Neste contexto, desenvolver e implementar ações de formação funcionam como uma estratégia necessária para motivar os colaboradores através do aumento do clima e satisfação entre equipas (Dobre, 2013).

Dado que a motivação representa a disposição de um colaborador para se esforçar e agir em consonância com os objetivos organizacionais, se os colaboradores se sentirem apreciados pelo seu trabalho, sentirem que a organização lhes dá formação e

oportunidades de desenvolvimento, irão tornar-se mais entusiastas, envolvidos, satisfeitos e motivados (Dobre, 2013).

Embora a motivação seja já considerada um aspeto influente no desempenho a longo prazo de uma organização, esta ainda continua a ser um dos aspetos mais negligenciados na gestão (Gomes & Quelhas, 2003).

O presente estudo de caso propõe-se, assim, a explorar a motivação dos colaboradores da organização em análise, de forma a verificar se as formações têm algum impacto no nível da motivação dos mesmos.

A dissertação encontra-se dividida em 7 capítulos e seguirá a seguinte estrutura: o capítulo 1 e 2 corresponde ao Enquadramento Teórico, no qual se abordará a Formação e Motivação, respetivamente; o capítulo 3 irá expor a metodologia desta investigação e a apresentação da organização em estudo; o capítulo 5 destina-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos; e por fim os capítulos 6 e 7 que correspondem à Conclusão e aos Anexos.

1. Formação nas Organizações

Neste primeiro capítulo, tem-se como objetivo abordar a formação nas organizações, nomeadamente a sua definição segundo vários autores. Compreender a importância da mesma no contexto empresarial é também fundamental para o estudo em questão, pois será interessante analisar diferentes autores e contextos. Apresentar-se-á, ainda, o processo formativo e as respetivas fases.

1.1. Conceito

A Formação é uma atividade organizada destinada a transmitir informações/instruções com o intuito de melhorar o desempenho de uma pessoa e ajudá-la a desenvolver-se para atingir um certo nível de conhecimento (Sharma & Shirsath, 2014).

Podemos também entender a formação como o processo através do qual é possível adquirir conhecimentos, capacidades e atitudes, por troca de experiências, reflexões, estudos ou instruções. Este processo é, por norma, planeado e sistemático, por parte das organizações que o usam, para que os seus colaboradores possam melhorar o desempenho das tarefas que executam em contexto organizacional. A formação, neste contexto, deve implicar, sempre, que os conhecimentos e aprendizagens adquiridos sejam posteriormente colocados em prática (Buckley & Caple, 2000; Bernardes, 2013). A formação deve ser vista como um meio para que os recursos humanos (RH) de uma organização consigam ajudar a atingir as metas estratégicas da mesma (Rego, Cunha et al., 2015). É, portanto, uma ferramenta para a conquista de objetivos organizacionais (Onofre, 2014).

A formação é considerada pilar fundamental face aos desafios atuais que se encontra numa organização e no mundo de trabalho (Bernardes, 2012). Esta autora considera que formar e desenvolver competências nas pessoas é o conceito central da formação e desenvolvimento, estabelecendo três aspetos nos quais este se enquadra: conhecimentos teóricos, capacidades operacionais e atitudes, e qualidades pessoais. Através de vários estudos de caso relativamente ao cenário da formação nas empresas portuguesas, Alda Bernardes (2012) encontrou diferenças entre as grandes empresas. Todas possuíam diferenças no que diz respeito às políticas e práticas de formação, dependendo da cultura, origens e localização da organização. Mas todas possuíam um

padrão – para elaborar a política de formação da organização, estas partiam das suas especificidades internas, história, circunstâncias atuais e de acordo com as influências e reformas do mundo do trabalho.

Durante este capítulo, abordaremos o conceito formação, bem como o de desenvolvimento. Aguinis e Kraiger (2009) dizem-nos que a formação é vista como uma abordagem metódica que influencia o conhecimento, as competências e as atitudes dos indivíduos de forma a incrementarem a eficácia, quer pessoal, entre equipas ou mesmo organizacional. No caso do desenvolvimento, este relaciona-se com os estímulos que afetam esses mesmos conhecimentos e competências, mas a fim de crescimento pessoal ou experiências futuras. As políticas implementadas e o contexto de RH numa organização, vão muito além de apenas desenvolvimento ou apenas formação, uma vez que uma organização deve focar-se em ambas as partes dos seus colaboradores.

Rego, Cunha et al. (2015) distinguem também estes dois conceitos. Enquanto que a formação possui uma vertente a curto prazo, de forma a preencher certas lacunas que possam surgir relacionadas com a função do colaborador, o desenvolvimento aparece já com uma perspetiva a longo prazo, de forma a desenvolver capacidades individuais, mas que estejam em sintonia com a necessidade e o objetivo da organização. No entanto, estão ambos relacionados e maioritariamente presentes em simultâneo nas organizações, pois complementam-se.

Nos dias de hoje, a formação e o desenvolvimento não são apenas vistos como algo para melhorar as competências de um indivíduo, mas a ideia expandiu-se como sendo uma alavanca importante para a eficácia das equipas de trabalho, e, ainda, para as organizações se diferenciarem das restantes e alcançarem uma certa vantagem competitiva (Noe, Clarke & Klein, 2014).

1.2. Importância da Formação para as Organizações

As constantes e rápidas mudanças a que assistimos atualmente no mundo dos negócios, ditam cada vez mais o sucesso de uma organização. E este sucesso é, no mesmo sentido, também influenciado pela formação que os colaboradores recebem e, depende mais ainda da rapidez com que os colaboradores conseguem aprender e aplicar os novos conhecimentos. Na prática, o desenvolvimento a nível tecnológico, social e económico que se tem vindo a identificar a nível mundial, afeta também os setores industriais,

levando as organizações de sucesso a sentir e a ter a necessidade de agilizar as suas iniciativas relativamente aos planos e ações de formação (Hagel & Reeves, 2015).

A formação tem como finalidade assistir no desenvolvimento dos indivíduos e, da mesma forma, favorecer a melhoria organizacional. É através da formação que uma organização consegue ajustar e adaptar os seus colaboradores, de modo a contrabalançar as necessidades que existem na organização. Ao polir e aperfeiçoar formas de trabalhar dos colaboradores, também se contribui para atingir eficaz e eficientemente os objetivos. A formação influencia positivamente e colabora também na resolução dos problemas e ainda “se utilizada de forma correta, pode alavancar a competitividade da empresa e aumentar a sua produtividade e trabalho em equipa” (Velada, 2007, p. 36).

A importância da formação nas organizações em Portugal, por exemplo, é também, reforçada pelo Código de Trabalho, pois estabelece o direito à formação profissional relacionada com o percurso profissional dos trabalhadores. Segundo o Código do Trabalho, art.º 131, nº 2, as entidades carecem de possibilitar aos seus trabalhadores o mínimo de 40 horas de formação contínua anual. A entidade tem o dever de assegurar o acesso a 40 horas de formação anuais a pelo menos 10% dos seus colaboradores. As áreas e os tipos de formação oferecidos são da escolha das entidades, mas estas devem ser também adequadas às necessidades não só da organização como também dos colaboradores. Isto é, o colaborador deve ter acesso a formação na área em que desenvolve o seu trabalho, ou em áreas que sejam relevantes para a sua formação, como por exemplo comunicação e línguas, higiene e segurança no trabalho, tecnologias de informação (art.º 133 do Código do Trabalho).

Sharma e Shirsath (2014) afirmam que a formação e a importância da mesma para uma organização, não pode, nem deve ser desvalorizada por nenhuma entidade, devido aos benefícios que trazem para todos. Os mesmos autores consideram que a formação influencia de forma positiva o desempenho dos colaboradores, assim como a sua produtividade no trabalho, o que contribui para uma maior eficácia e sucesso da organização. A formação já não é apenas um meio para atingir a competitividade, tornou-se também um fator de sobrevivência. Pois é também através da formação que se consegue melhorar o comportamento dos indivíduos e as relações interpessoais. A formação é relevante para o colaborador pois desenvolve e alarga os conhecimentos

técnicos, mas também influencia a mentalidade dos indivíduos e consequentemente os seus comportamentos, o que é uma mais valia para qualquer organização (Sharma & Shirsath, 2014).

França (2013) reforça a ideia dos autores anteriores, defendendo que a formação é uma ferramenta imprescindível para transformar comportamentos dos colaboradores de uma organização. Acrescenta que esta motiva e inspira também os colaboradores, uma vez que transmite aos mesmos que a organização está a investir neles para desempenharem a função da melhor forma possível, o que se torna também lucrativo e positivo para a organização. Além do aumento da produtividade e de motivar os respetivos colaboradores, apostar e investir na formação pode também trazer outros benefícios com grande impacto para a organização como aumentar as capacidades para novas tecnologias e métodos, a inovação nas estratégias, a dedicação profissional, e também permite uma menor supervisão e diminuir os acidentes de trabalho.

Pelas razões apresentadas anteriormente, a formação tem sido tomada como foco para muitas organizações. Estas cada vez mais investem preferencialmente nesta área, diminuindo o orçamento em outras áreas para não prescindirem de fornecer formação aos seus colaboradores (Aguinis et al., 2009).

Em Portugal (INE, 2017), os números demonstram este foco das organizações na formação dos seus colaboradores. Verifica-se um aumento quer na proporção de empresas com pessoas com curso e outras formas de formação profissional (gráfico 1) quer na taxa de acesso a cursos de formação profissional (gráfico 2).

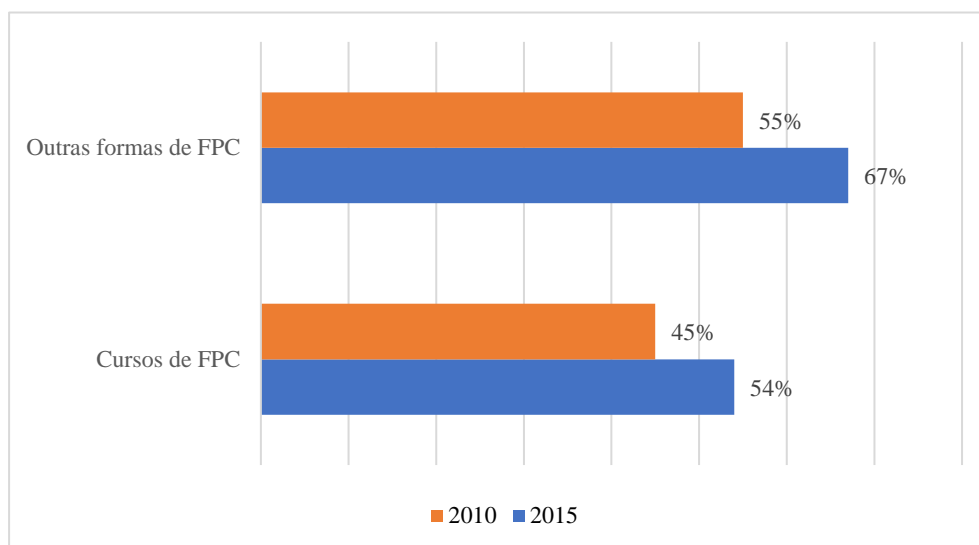


Gráfico 1: *Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com cursos e outras formas de formação profissional contínua (INE, 2017).*

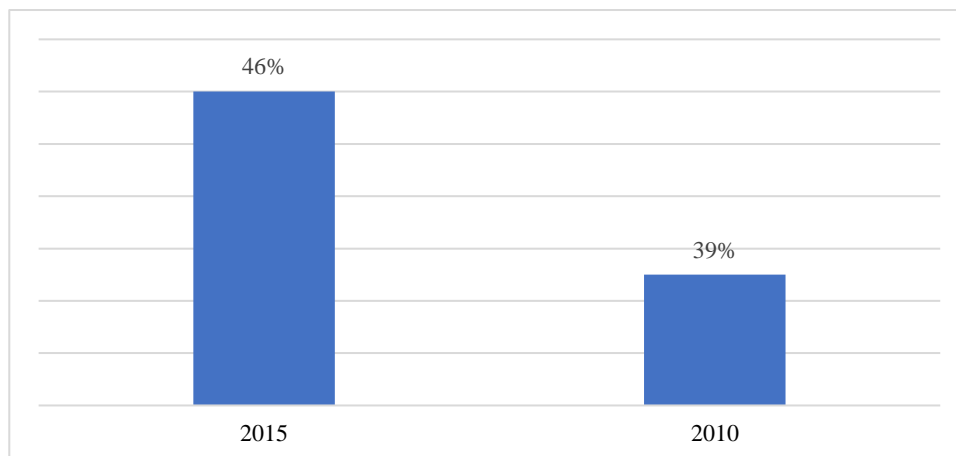


Gráfico 2: Taxa de acesso a cursos de formação profissional contínua (INE, 2017)

As organizações devem encarar a formação como algo positivo, sem pesarem o tempo que o colaborador poderá permanecer ou não na organização. Pois só assim, ao permitirem que os colaboradores tenham oportunidades e formação ao longo das suas carreiras, é que irão conseguir otimizar a motivação dos mesmos face ao seu trabalho e à relação que têm que a organização (Sharma & Shirsath, 2014).

Permitir que os colaboradores melhorem e atualizem os seus conhecimentos e competências, através de formação, é uma das grandes necessidades das organizações no ambiente competitivo dos dias de hoje (Sharma & Shirsath, 2014), e tal é conseguido através dos processos de formação e desenvolvimento.

Estêvão (2012) indica algumas vantagens da formação, entre elas: (i) incentiva a eficiência; (ii) melhora a motivação dos colaboradores; (iii) amplia as habilidades de saber, informação, expressão, comunicação, sociabilidade e integração dos colaboradores; (iv) promove a ocorrência de projetos a nível individual e coletivo no âmbito profissional; (v) provoca mudanças positivas ao nível do imaginário; (vi) contesta hábitos e modelos culturais; e (vii) promove o nível cultural e social dos colaboradores. Segundo Bernardes (2008), podemos compreender a formação também como uma ponte para a ação social, dado que beneficia a promoção profissional e aumenta o nível de qualificação dos colaboradores, sendo que “as pessoas, as empresas e o país podem obter mais benefícios se a formação” (p. 59) integrar também uma parte de educação e formação geral e desse modo expandir-se a uma preparação para a vida e contribuir para uma cidadania ativa.

A formação é também uma questão importante e indispensável para qualquer organização, uma vez que contribui para a constituição de uma entidade com colaboradores profissionais e competentes (Rocha & Silva, 2015). É através de colaboradores mais competentes, que a organização atinge uma maior qualidade nos seus produtos, pois são os colaboradores que adquiriram novas competências para o seu posto de trabalho, que fazem com que esse produto seja produzido com uma maior distinção (Estevão, 2012).

A formação deve ser constantemente encarada pelas organizações como um investimento a longo prazo, principalmente porque, dado que vivemos numa economia baseada no conhecimento, esta é considerada como uma ajuda a fomentar o sucesso de um indivíduo (Rocha & Silva, 2015). É através das políticas de formação presentes numa organização, que se constata a abertura e o tipo de visão que a própria organização segue para com a formação e o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores (Bernardes, 2013).

É também importante reconhecer que as políticas praticadas e defendidas pelas organizações, dependem intensamente da estratégia que a organização adota. É necessário ter, primeiramente, a estratégia da organização bem definida, para esta poder ajudar no planeamento e implementação das políticas, nomeadamente a da formação, na qual devem também estar presentes os objetivos gerais da organização. Isto porque, a política da formação deve também focar e averiguar quais os pontos de desenvolvimento da organização, pois é através dela que se poderá resolver algumas das necessidades mais exigentes que a organização encontra, quer a curto quer a longo prazo (Bernardes, 2014).

Não obstante, é também sabido que todos os indivíduos iniciam e encaram uma ação de formação de forma diferente, no que faz respeito aos objetivos que possuem, às suas expectativas e necessidades, assim como as atitudes que também demonstram para com a formação. Estes sentimentos e pensamentos vão sofrendo mudanças, à medida que os formandos vão conhecendo e experienciando o processo da aprendizagem, até que, por fim, tentam colocar em prática os novos conhecimentos aprendidos, quando lhes são dadas oportunidades para tal no dia a dia de trabalho (Poell & Van Der Krogt, 2010; 2014).

O processo de formação assume-se como essencial e deve transpor muito mais a vertente legal que exige o seu cumprimento. Segundo Onofre (2014), um processo de formação bem efetuado permite aumentar os níveis de desempenho em meio laboral. A formação permite uma melhoria dos conhecimentos e competências do indivíduo, promovendo novos comportamentos e atitudes e funcionando como uma ferramenta plena de gestão direcionada para o alcance dos objetivos organizacionais (Onofre, 2014). Concluímos, deste modo, que a formação possui um forte impacto no desempenho e um papel decisivo na motivação dos colaboradores, que influenciam diretamente também o desempenho das equipas em que se inserem e da organização como um todo. As organizações que apostam na formação como uma atividade essencial no seu dia a dia demonstram uma maior eficácia organizacional e maiores margens de lucro. Com uma oferta alargada de formação, é possível desenvolver talento, permitindo que os colaboradores cresçam na carreira e assim se diminua o *turnover*. Todos estes benefícios, levam a outros indiretos, tais como a redução de custos e a melhoria da qualidade ou até mesmo a própria reputação da organização. As comunidades e a sociedade também beneficiam com as formações providenciadas pelas organizações pois estas práticas levam à implementação de políticas e programas nacionais, que têm assim como objetivo comum desenvolver e otimizar o capital humano, que tem influências diretas com a melhoria da economia de um país (Aguinis & Kraiger, 2009).

1.3. O Processo Formativo

O processo da formação é complexo e necessita de planeamento, pois irá permitir aos colaboradores adquirir competências e conseqüentemente, permitir à organização atingir melhores resultados.

A política de formação é uma componente, um interveniente, de um processo global de desenvolvimento dos colaboradores de uma organização e que juntamente com outros meios, atividades e processos, estabelecem o conjunto de políticas de desenvolvimento adotadas pelos recursos humanos de uma organização (Bernardes, 2013).

Bernardes (2013, p. 55) acredita que na política de formação “cabem todas as orientações e princípios diretores da ação” e é por intermédio desta que se pode “perceber o conjunto dos princípios e objetivos que servem de guia a tomadas de decisão e que favorecem depois o planeamento das atividades”.

Ainda expondo outra opinião relativamente à política de formação, de acordo com Soyer (2003, in Bernardes, 2013), as metas e os objetivos determinados pela política de formação motivam também a que se estabeleça os tipos de formação que devem ser posteriormente desenvolvidos em determinada organização.

A formação e o desenvolvimento dos colaboradores têm como objetivo principal resolver problemas ou contribuir para a sua resolução. Desta forma, quando a organização faz um levantamento de necessidades de formação e percebe que há alguma carência ou deficiência, torna-se necessário desenvolver e conceber um plano de formação e a implementação do mesmo.

Não basta promover oportunidades de formação junto dos colaboradores, mas sim promover as oportunidades certas. Uma organização pode dar formação aos seus colaboradores, mas se não fizer um levantamento de necessidades adequado, se não ouvir os seus colaboradores, não será a forçar os mesmos a frequentarem um certo tipo de formação, que irão conseguir algum retorno positivo. É também necessário considerar as necessidades, os valores, as preferências dos colaboradores, para que essas oportunidades de formação sejam realmente vistas como oportunidades, de crescimento e desenvolvimento – através das quais iremos conseguir colaboradores mais qualificados, mais satisfeitos e mais motivados (Sharma & Shirsath, 2014).

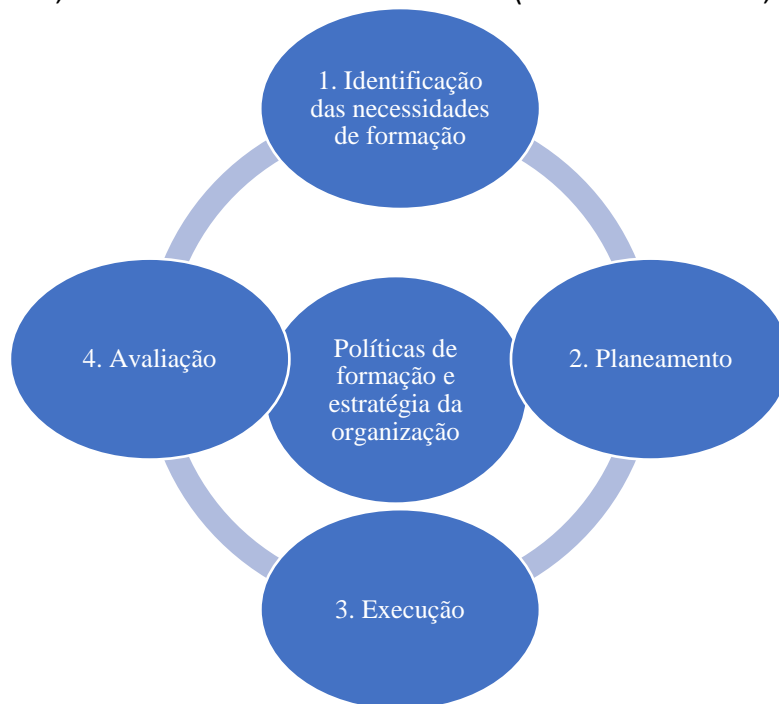


Figura 1: O processo de formação (adaptado de Rego, Cunha et al., 2015)

O processo de formação decorre então em 4 fases: levantamento e análise de necessidades, planeamento, execução e avaliação (Cardim, 2009). Este processo deve ser contínuo e coerente com as necessidades da organização, pois é uma prática imprescindível para preservar a sustentabilidade das organizações tendo em conta as mudanças cada vez mais frequentes a nível político e económico (Salazar et al., 2012).

O ponto de partida para um plano de formação é, então, o levantamento de necessidades, em que será ir a identificar a existência ou não de carências de formação. Este levantamento é um processo formal, através do qual se obtém informação relativa a dois estados (o atual e o desejado), para depois ser possível comparar-se ambos e identificar-se o que não está coerente, de forma a concluir quais as necessidades prioritárias da organização.

O levantamento de necessidades deve alcançar e ter atenção a três níveis: organizacional – analisar indicadores organizacionais e de produção que justifiquem, assim, a necessidade da formação e ainda estudar as estratégias atuais e futuras que a organização pode vir a implementar; operacional – analisar o tipo de tarefas existentes em cada posição, recorrendo às descrições de funções, para se identificar quais as exigências técnicas para os cumprimento das funções; e individual – identificar as necessidades de cada colaborador, com base na análise do nível anterior, ou seja, conforme a função desempenhada.

Esta análise de necessidades, ajuda também na caracterização e identificação do público-alvo da formação. Procura-se definir os objetivos da formação, de forma a ser possível analisar o estado atual da organização e dos indivíduos, e o estado futuro que se pretende alcançar (Rego, Cunha et al., 2015; Sharma & Shirsath, 2014; Altschuld & Lepicki, 2010).

A fase seguinte passa pelo planeamento e organização da formação, que varia conforme a organização, as regras, as especificidades das ações, as áreas e respetivas equipas. Atendendo à análise de necessidades feita anteriormente, este programa será então a resposta a um problema ou necessidade identificado. Pelo que é necessário agora planejar toda a ação formativa, tendo também atenção à disponibilidade dos recursos da organização. Além disso, cabe nesta fase, entre outras dimensões, definir a localização da mesma e o tipo da formação – *on the job*, no caso da formação se realizar

a no posto de trabalho do colaborador e, este usar as ferramentas e equipamentos que utiliza no seu dia a dia de trabalho; ou *off the job*, no caso da formação se realizar fora do posto de trabalho (Rego, Cunha et al., 2015; Sharma & Shirsath, 2014).

Segue-se a implementação e execução da formação, através da escolha dos formadores que tomam um dos papéis mais importantes em todo o processo (Rego, Cunha et al., 2015). Nesta terceira fase do processo, aplica-se o projetado e planeado na fase anterior. Ou seja, é apenas nesta altura que a formação acontece realmente. A eficácia da implementação, ou seja, do início e decorrer de toda a formação, depende muito do que foi planeado e transmitido nas duas primeiras fases deste processo. As atitudes, análises e medidas planeadas e programadas prévias à formação, são fundamentais para que a implementação ocorra com sucesso (Chiavenato, 2005).

Por fim, a última fase é a avaliação da formação. Esta avaliação serve como controlo para o que foi delineado inicialmente, com o levantamento das necessidades e o próprio plano da formação, comparativamente ao que realmente aconteceu com os colaboradores e as respetivas competências. O fator fundamental é realmente perceber se os colaboradores aprenderam o que era devido, se os novos conhecimentos foram transmitidos e também interiorizados ao longo da formação (Rego, Cunha et al., 2015). Leberman, McDonald e Doyle (2006), identificam a importância da transferência da aprendizagem, uma vez que permite avaliar se se transformou em novo conhecimento, sendo esse o conceito nuclear da aprendizagem. Assim sendo, nesta fase os responsáveis analisam e chegam à conclusão se a formação estimulou, ou não, mudanças positivas nos colaboradores e respetivamente, para com a organização. É então verificado se o plano de formação formulado no início deste processo foi cumprido com o atingir dos respetivos objetivos (Chiavenato, 2005).

2. Motivação

Neste segundo capítulo tem-se como objetivo abordar a motivação, especificamente a motivação no trabalho, juntamente com a importância que a mesma tem para uma organização e o seu desempenho. Na literatura encontramos diversas teorias da motivação, de diferentes autores, algumas das quais serão também estudadas neste capítulo.

2.1. Conceito

Existem muitas definições para motivação. Cherry (2013) define a motivação como o processo que inicia, guia e mantém um certo comportamento num indivíduo. Acrescenta ainda, que o que ativa esse comportamento é uma reação emocional, biológica e cognitiva.

Fatehi e Choi (2019) salientam que a motivação é um processo adotado para chegar a um certo objetivo através de um certo comportamento, para no fim, e em troca, satisfazer as necessidades – individuais ou organizacionais. Concluem que a motivação se inicia com a procura da satisfação das necessidades, ou seja, “procurar ter o que não se tem e se pretende”.

Para Armstrong (2017), o conceito de motivação pode referir-se a várias questões diferentes – aos objetivos que os indivíduos têm, à forma como estes escolhem esses objetivos e à forma como os outros tentam influenciar e mudar o comportamento desse mesmo indivíduo. Acrescenta ainda que fazer com que os indivíduos pensem e atuem da forma que um outro quer, para chegar a um resultado ou objetivo, é o que se trata de motivar alguém.

Numa vertente organizacional, Mitchell (1982, p.81) apresenta a motivação como “os processos psicológicos que causam a excitação, direção e persistência das ações voluntárias que são orientadas por objetivos”. Já outro autor define a motivação como “o 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, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998, p. 11).

Como vemos, existem várias definições que Cunha et al. (2015) resumem através da apresentação dos componentes comuns na motivação:

- elemento de estimulação – as forças energéticas responsáveis pelo desencadear do comportamento;
- elemento de ação – comportamento observado;
- elemento de movimento e persistência – prolongamento do comportamento motivado;
- elemento de recompensa – reforço das ações anteriores.

2.2. Importância da Motivação para as Organizações

Uma das maiores preocupações atuais das organizações é a motivação no trabalho (Rocha, 2010). Por essa razão, este é um tema que tem provocado muito interesse a vários investigadores ligados ao comportamento das pessoas, nomeadamente na procura de uma explicação relativa à motivação dos colaboradores para com o trabalho (Camilleri, 2007; Rocha, 2010).

Um dos conceitos mais importantes para o comportamento organizacional e vital para as chefias de uma organização, é a motivação, pois são estes que lidam e influenciam diretamente o comportamento e desenvolvimento dos colaboradores para que atinjam os respetivos objetivos individuais e da organização (Sandhu et al, 2017).

É através da motivação que se torna possível distinguir colaboradores que, com as mesmas competências e oportunidades, na mesma organização ou semelhantes, com as mesmas condições e ambiente de trabalho, demonstram desempenhos diferentes. Os colaboradores que possuem um maior nível de motivação, estão constantemente à procura de desenvolver-se e crescer profissionalmente, o que os leva a procurar formas de melhor desempenhar a respetiva função e a demonstrar um maior empenho para com a organização, acabando por se destacar por entre os demais e conseguir reconhecimento e uma eventual promoção (Sandhu et al, 2017).

Se os colaboradores de uma organização não estão satisfeitos com alguma questão, como por exemplo a remuneração ou as condições de trabalho, se não estão motivados para completar as tarefas que lhe competem e para se esforçarem para atingir os objetivos propostos, se não são encorajados pelas chefias pelo trabalho que fazem, a organização não consegue crescer ou alcançar o sucesso – são os colaboradores

motivados e satisfeitos que as organizações têm de ver como o recurso principal e valioso para conquistar o sucesso (Sandhu et al, 2017).

Robison (2010) afirma que os colaboradores motivados demonstram um maior compromisso e envolvimento para com a organização, assim como são menos insubordinados e fazem menos queixas. Ademais, a organização beneficia por estes sentirem menos stress, o que leva a melhores condições físicas e mentais. Contribuem, assim, para o sucesso da organização, e também indiretamente a longo prazo. Bernardo (2015, p. 4) complementa “sabe-se que dentro de uma organização, um colaborador motivado pode trazer diversas vantagens, tais como maior produtividade, mais comprometimento, trazendo benefícios à empresa como confiança de seus clientes internos e externos, retenção de talentos, integração e união, em busca de seus objetivos”.

Há muito que a motivação é um dos tópicos mais preocupantes da gestão, isto porque influencia indiretamente os colaboradores e a organização como um todo, nomeadamente nos níveis de produtividade, criatividade, empenho, turnover e absentismo. (Fatehi & Choi, 2019).

Das várias causas de (des)motivação, a questão monetária sempre teve um peso muito grande. No entanto, há autores que discordam e afirmam que o dinheiro, isto é, o salário e outros benefícios monetários, como subsídios ou bónus, que uma organização oferece não são o único fator motivacional.

Existem também outros fatores, outros incentivos que podem também ter muita influência na motivação de um colaborador. Como acontece com o ter mais responsabilidade, ter mais autonomia, ter acesso a formação para desenvolver competências e habilidades e poder aplicá-las no dia a dia da função, ter uma função desafiante e interessante, que estimule a criatividade dos indivíduos, boas condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira (Charles & Marshall, 1992; Tella et al, 2007; George & Sabapathy, 2011; Osabiya, 2015; Rego, Cunha et al., 2015).

Outras barreiras à motivação no trabalho, são a má comunicação como salienta Semren (2017, p. 32): “a insatisfação com a comunicação organizacional pode causar desinteresse pelas operações diárias, bem como pela cooperação com os colegas”. Uma

outra barreira à motivação no trabalho que a mesma autora destaca é a falta de feedback providenciado pelas chefias aos seus subordinados.

De forma a ser possível contornar este tipo de barreiras existentes à motivação no trabalho e dos colaboradores, é necessário criar e implementar “sistemas motivacionais de alta qualidade podem ajudar as organizações a aumentar suas habilidades competitivas e o seu valor no mercado” (Semren, 2017, p. 21).

Osabiya (2015) acrescenta que é fundamental a organização conhecer os seus colaboradores, e especificamente as chefias conhecerem a sua equipa, pois é necessário que saibam o que os motiva, quais as necessidades que os mesmos têm, para que possam implementar benefícios ou fatores que irão realmente motivá-los. Um dos objetivos principais das organizações devia ser conseguir alcançar comportamento positivos por parte dos colaboradores, o que iria promover um cenário “*win-win*” para ambas as partes, colaboradores e organização.

Segundo os autores Júnior e Oliveira (2009, p. 8), “se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais - ligados ao conteúdo do trabalho -, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários”. Complementam com o seguinte “conhecer a dinâmica de motivação no trabalho de seus colaboradores oferece a oportunidade da intervenção objetiva no processo de gestão de pessoas visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais” (Júnior & Oliveira, 2009, p. 4), relacionando o surgimento das teorias da motivação com a crescente importância dada e reconhecida pelas organizações para com os seus colaboradores. Os colaboradores são agora muito mais do que apenas recursos de uma organização, não são apenas uma parte do processo, mas sim um fator importante para a organização atingir um maior sucesso face a outras – e um a motivação faz a diferença para o colaborador ter e sentir para com a organização um maior comprometimento.

2.3. Teorias da Motivação

Existem várias teorias de diversos autores que abordam e explicam o que é a motivação e como se alcança a mesma. Rocha (2010), para facilitar os estudos e investigações futuras, agrupou as várias teorias da motivação, estabelecendo assim uma classificação, na qual distingue teorias de conteúdo e teorias de processo. Embora sejam abordagens

diferentes, estas completam-se e são consideradas cruciais para o melhor entendimento do processo de motivação. As teorias de conteúdo concentram-se no que motiva os indivíduos, enquanto que as de processo, expõem o processo da motivação (Rocha, 2010).

Para complementar as teorias de processo, podemos ainda dividir então a motivação em extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca mobiliza-se através de recompensas que advém da realização de uma atividade específica (como por exemplo o salário, benefícios, uma boa nota, uma prenda, etc). A concretização de algo não é realmente o foco da motivação, mas sim a possibilidade de obter um prémio/recompensa posteriormente (Bowditch, 1992, p. 53). A motivação intrínseca caracteriza-se especificamente pelo realizar de algo, no ter interesse e prazer em atingir algo.

No presente trabalho iremos abordar aquelas que consideramos relevantes para o contexto organizacional, uma vez que o estudo em questão será feito numa organização multinacional. Assim, no que concerne a teorias de conteúdo serão abordadas a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968); Teoria X e Y de McGregor (1960); Os Fatores de Motivação da Teoria de D. Katz e R. Kahn (1966), e nas teorias de processo, serão abordadas as Teoria da Expectativa de V. Vroom (1964); Teoria Multifatorial de L. Porter e E. Lawler (1968) e Teoria da Equidade de Adams (1965).

2.3.1. Teorias Motivacionais de Conteúdo

As teorias motivacionais de conteúdo abordam as razões – variáveis individuais e/ou situacionais – que manipulam e influenciam o comportamento das pessoas (Tamayo & Paschoal, 2003; Rocha, 2010).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968)

Frederick Herzberg expôs a sua teoria motivacional, de forma a identificar os fatores que implicam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Dividiu, assim, em duas vertentes: os fatores motivacionais – aqueles que estão diretamente relacionados com o trabalho em si e da relação com do colaborador também com o trabalho; e os fatores higiénicos, que dizem respeito à satisfação das necessidades básicas do ambiente de trabalho (Herzberg, 1968, *in* Rocha, 2010).

O autor refere ainda que há certas necessidades que os colaboradores contam ver sempre cumpridas, como é o caso do recebimento do salário, um bom relacionamento com a equipa, boas condições de trabalho, segurança no emprego (Herzberg, 1968, *in* Rocha, 2010).

Segundo Herzberg (1968, *in* Rocha, 2010), é ao oferecer oportunidades de enriquecimento aos colaboradores, que a motivação dos mesmos para com a organização pode ser promovida.

Fatores Higiénicos	Fatores Motivacionais
Extrínsecos: geram insatisfação se ausentes; se presentes não geram muita motivação.	Intrínsecos: geram muita motivação se presentes; se ausentes não geram insatisfação.
Salário	Realização
Status	Reconhecimento
Segurança no trabalho	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Quadro 1: Fatores Higiénicos e Motivacionais (adaptado de Rocha, 2010).

Teoria X e Y de McGregor (1960)

A teoria X e Y de McGregor (1960) baseia-se em dois conceitos opostos, que regulam as relações das organizações com os seus colaboradores – baseiam-se em dois perfis, de personalidade e comportamento dos colaboradores.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar e descansar.
As pessoas evitam responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam de ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigida
As pessoas são ingénuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 2: Teoria X e Y (adaptado de Lawter, Kopelman & Prottas, 2015)

A teoria X tem por base o indivíduo que é motivado pelo menor esforço, exigindo assim sempre o acompanhamento de um líder (Lawter, Kopelman & Prottas, 2015). Possui, desta forma, os seguintes pressupostos (Koten, 2013):

- os seres humanos têm uma aversão a trabalhar e evitam o trabalho, sempre que possível;
- a maioria das pessoas tem de ser coagida, controlada e dirigida para a consecução dos objetivos organizacionais;
- a maioria das pessoas tem pouco espírito de iniciativa, pouca capacidade criativa e preferem evitar a responsabilidade.

Pelo contrário, a teoria Y visa uma gestão preparada para otimizar o crescimento dos colaboradores (Lawter, Kopelman & Prottas, 2015). Baseia-se nos seguintes pressupostos (Koten, 2013):

- as pessoas não têm aversão ao trabalho, este é uma atividade natural e fonte de satisfação;
- não é necessário o controle ou a força, porque as pessoas estão dispostas a autodirigir as suas atividades;
- em relação ao compromisso dos indivíduos com as metas organizacionais este é o resultado que eles esperam obter para atingir os objetivos pretendidos;
- as pessoas não fogem às responsabilidades ou têm falta de ambição.

Para se conseguir o melhor capital humano, é da competência do gestor estruturar o trabalho da forma mais adequada. McGregor assegura ainda que é com líderes e gestores que fomentam a autodeterminação e automotivação, que as organizações conseguem atingir um melhor desempenho (Lawter, Kopelman & Prottas, 2015).

Os Fatores de Motivação da Teoria de Katz e Kahn (1966)

Katz e Kahn (1966, *in* Koten, 2013) dizem-nos que a cultura de uma organização é singular e concebida por cada organização. Tudo relativo a uma organização é diferente do que diz respeito a outra: os valores, as normas, a própria história... No mesmo sentido, é a cultura e o clima de cada organização que influenciam também o comportamento de cada colaborador. Outros autores complementam este pensamento, dizendo ainda que um indivíduo se adapta ao ambiente organizacional a que está exposto, uma vez

que um comportamento não envolve apenas características individuais (Lawrence & Lorsch, 1972).

Katz e Kahn (1966, *in* Koten, 2013) diferenciaram quatro fatores, que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, a satisfação instrumental, a auto expansão e internacionalização dos valores/objetivos.

A teoria proposta por estes dois autores combina valores e desejos individuais com incentivos, que direcionam a vários tipos de comportamentos (Rocha, 2010). Os quatro tipos de incentivos descritos acima podem causar diferentes fatores de motivação, e estes podem afetar positiva ou negativamente a organização. Consoante o tipo de incentivo, o sujeito irá manifestar um certo tipo de comportamento.

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
1 – Obediência à lei	
• Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras	• Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
2 – Satisfação instrumental	
• Sistema geral de recompensas	• Subida possível na produtividade • Redução no absentismo e turnover
• Recompensas individuais	• Subida possível na produtividade • Possível redução no turnover e no absentismo
• Aprovação dos líderes	• Possível decréscimo no turnover e no absentismo • Possível subida na produtividade
• Aprovação aos pares	• Possível decréscimo no turnover e no absentismo • Possível subida na produtividade (ou possível descida)
3 – Auto-expansão	
• Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas	• Alta produtividade • Diminuição do absentismo
4 – Internacionalização dos objectivos da organização	
• Auto-identificação com os valores da organização	• Subida da produtividade • Comportamento espontâneo e inovador • Redução do turnover e absentismo

Quadro 3: Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido (adaptado de Rocha, 2010)

2.3.2. Teorias Motivacionais de Processo

As teorias de processo centralizam-se no esclarecimento do processo de motivação. Assim sendo, analisam o desenrolar de um processo de motivação, em simultâneo com a análise dos motivos e razões que levam ao respetivo tipo de comportamento de uma pessoa (Tamayo & Paschoal, 2003; Rocha, 2010).

Teoria da Expectativa de Vroom (1964)

Segundo Rocha (2010), a teoria da expectativa de Vroom é um dos modelos mais relevantes no esclarecimento da motivação humana. Esta teoria considera que a motivação se interliga com o esforço, desempenho e recompensa.

Vroom (1964) diz-nos que os indivíduos ganham motivação quando querem algo e considerando o quão provável é que o consigam. Os indivíduos criam uma expectativa, acreditando que com mais esforço irão também atingir um maior desempenho. Ao alcançar esse desempenho, creem que irá levar a uma recompensa (instrumentalidade). O valor e a importância que o indivíduo atribui a essa recompensa é considerada a valência.

No caso dos colaboradores de uma organização, a recompensa poderá ser uma promoção, um aumento do salário, o reconhecimento ou o sentido de realização. Estes desejos dos colaboradores, representam-se através da respetiva valência, ou seja, a importância, pois é de acordo com a importância que o colaborador lhe dá, que irá influenciar a respetiva motivação.

É a motivação que influencia os esforços de um indivíduo, estes que juntamente com as respetivas competências e influências do ambiente externo, inter-relacionam-se e resultam num desempenho. Esse mesmo desempenho amplia a vários resultados, tendo cada um, um valor congruente denominado de valência (Vroom, 1964, in Rocha, 2010).

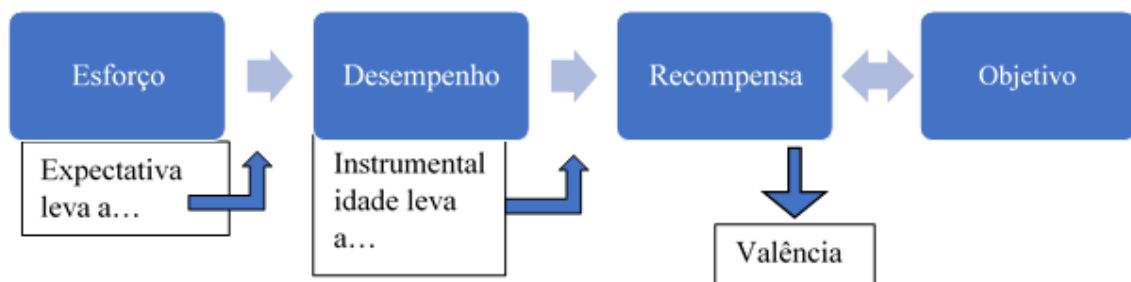


Figura 2: Teoria da Expectativa de Vroom (adaptado de Rocha, 2010)

Esta teoria foi aceita rapidamente pelos gestores, uma vez que se adequa a uma gestão por objetivos. Manifesta também características que a consideram mais realista comparativamente a outras teorias que dão pouca importância às características individuais (Bergamini, 1990).

Teoria multifatorial de L. Porter e E. Lawler (1968)

A teoria multifatorial de Porter e Lawler (1968, *in* Mateus, 2013) retrata uma versão mais completa da teoria anterior apresentada, abrangendo quatro variáveis que influenciam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.

O esforço corresponde à intensidade que o indivíduo coloca em algo, para o conseguir alcançar, e assim poder ser recompensado por esse esforço. Já o desempenho é produto do esforço e das capacidades do indivíduo. Por outro lado, as recompensas (intrínsecas ou extrínsecas) estão vinculadas ao desempenho atingido, enquanto a satisfação espelha todas as fases mencionadas anteriormente – o esforço, o desempenho e a recompensa. As equidades nas recompensas atribuídas aos colaboradores influenciam o nível de satisfação de cada indivíduo (Rocha, 2010).

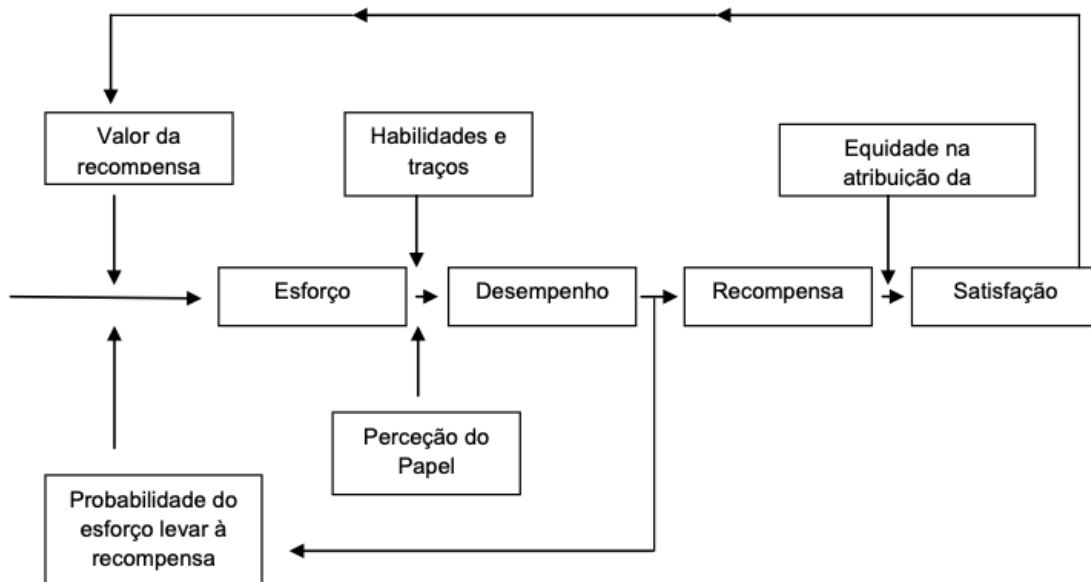


Figura 3: Teoria Multifatorial de Porter e Lawler (adaptação)

Segundo Koten (2013), as organizações, na prática, estabelecem recompensas tendo por base fatores que não o desempenho, como por exemplo o tempo de serviço, o que pode

prejudicar a percepção dos colaboradores que vão ser penalizados por esse fator não lhes ser aplicável ou tão favorável, podendo mesmo levar a insatisfação, pois atua como contra motivação. No entanto, esta teoria, que sempre recebeu interesse quer pelas organizações quer por investigadores, permite que seja utilizada em vários locais de trabalho e funções distintas. Ao se elaborar um sistema de gestão e recompensas, existindo uma linha geral de aplicação do mesmo, torna-se mais simples explicar aos colaboradores todo o processo e os resultados que podem alcançar.

O modelo de Porter e Lawler ajuda, assim, a compreender que motivar os seus colaboradores e conseguir que estes atinjam melhores resultados e desempenho, não é um processo linear e que é necessário conhecer as variáveis que influenciam a motivação dos mesmos.

Teoria da Equidade de Adams (1965)

Defendendo a necessidade de justiça no local de trabalho e numa vertente de percepção dos colaboradores e da respetiva função, encontramos a Teoria da Equidade de Adams. Segundo esta teoria, a motivação de um colaborador está dependente da comparação social aplicada ao ambiente de trabalho, isto é, salienta a percepção de um colaborador face à justiça ou ponderação referente à sua relação com a organização. O colaborador constata, entre as recompensas que este recebe e as dos seus colegas, e, conseqüentemente, retira a sua percepção da justiça respetiva a esse processo. (Cunha et al, 2015; Chiavenato, 1990).

Chiavenato (1990) refere também que a justiça estará exposta quando os rácios dos colaboradores são aproximados, e, contrariamente acontece a desigualdade caso existem rácios muito variados. As percepções que os colaboradores retiram face a algo, caso sejam negativas e levem o colaborador a considerar ser uma injustiça, podem criar sentimentos de tensão, desconforto e alerta, influenciado assim os comportamentos dos colaboradores no dia a dia e, inerentemente, a sua função e o respetivo trabalho/*performance* da organização.

Um outro autor, Lobos (1975), considera que os colaboradores com funções iguais ou semelhantes, constantemente se comparam entre si, tendo em conta não só fatores organizacionais, como os respetivos salários e recompensas, progressão e

oportunidades de crescimento, mas também fatores individuais, como experiência, habilitações e competências.

Através de vários estudos realizados com base na teoria deste autor, foi possível constatar que os indivíduos que encaram algum resultado, procedimento ou relação como injusta, mais facilmente demonstram níveis de desempenho mais baixos, assim como um menor envolvimento e comprometimento com a organização, que se refletem, até, em comportamentos contraprodutivos, afetando assim negativamente a organização e os outros membros de equipa. É neste processo que entram, também, as teorias de liderança. Isto porque as chefias têm uma influencia muito grande na motivação dos colaboradores da respetiva equipa, assim como no desenvolvimento de comportamentos e atitudes positivas de confiança e envolvimento para com a organização, influenciando também desta forma, a perceção da justiça dos colaboradores (Kanfer & Chen, 2016).

3. Metodologia

Este capítulo iniciar-se-á pela caracterização da empresa em estudo, seguida da descrição da metodologia, instrumentos e procedimentos usados para o presente estudo.

3.1. Caracterização da Empresa em Estudo

Nesta secção apresentar-se-á a organização na qual o estudo se realizou. De forma a compreender o estudo em causa, é necessário também conhecer a organização e o contexto em que a mesma se insere, pelo que se irá abordar o setor da organização, a sua história, a estrutura e o organigrama, bem como os valores e o código de conduta. Igualmente será apresentada uma breve caracterização dos colaboradores da organização. Todas as informações apresentadas de seguida foram consultadas através do *website* oficial da organização, assim como em documentos internos da empresa – estes com autorização prévia para a respetiva divulgação neste estudo.

A ECCO pertence ao Setor do Calçado. Esta indústria contribui fortemente para a balança comercial portuguesa, uma vez que possui uma grande perspetiva de exportação. Este Setor está maioritariamente concentrado na zona Norte, especificamente nos concelhos de Felgueiras, Guimarães, São João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Santa Maria da Feira – no qual as instalações da ECCO Portugal se encontram.

Para além da produção de calçado (85% do setor), há também uma elevada produção na área dos componentes para calçado (15%).

Em 2017, a ECCO Portugal foi considerada a maior empresa de calçado em Portugal.

A ECCO foi fundada na Dinamarca em 1963, onde ainda se encontra a atual sede do Grupo. É líder mundial na produção e comercialização de calçado que alia o conforto ao estilo, construindo assim o seu sucesso através da alta qualidade e inovação. Distingue-se de outras empresas do setor porque detém toda a cadeia de valor, desde as fábricas de pele e a produção em massa às vendas ao consumidor.

Iniciou a sua atividade em 1963 como uma empresa familiar, tendo apenas 74 colaboradores. Atualmente, conta já com mais de 21 mil a nível mundial. Embora já tenha uma história de 57 anos, a filosofia da empresa continua a ser a mesma: fazer calçado em que o sapato se adapte ao pé e não o contrário.

Neste momento, a ECCO tem fábricas (de peles ou sapatos) em 6 países: Portugal, Indonésia, Tailândia, Eslováquia, China e Vietname. Portugal foi a primeira fábrica do Grupo externa ao país de origem, fundada em 1984.

A ECCO possui um Centro de Investigação e Desenvolvimento – denominado R&D, estando uma parte baseada na Dinamarca e outra em Portugal, nas mesmas instalações da fábrica de produção.

A ECCO desenvolve atualmente 7 unidades de negócio: Homem e Senhora (com as linhas formal e casual em ambas), *Outdoor*, *Criança*, *Golf*, *Acessórios* e *Pele*.

Os produtos da ECCO são vendidos em 90 países diferentes, através de mais de 2,200 lojas e mais de 14,000 pontos de venda.

A ECCO tem crescido positivamente nos últimos anos, tendo aumentando as vendas e os respetivos lucros (Gráfico 3):

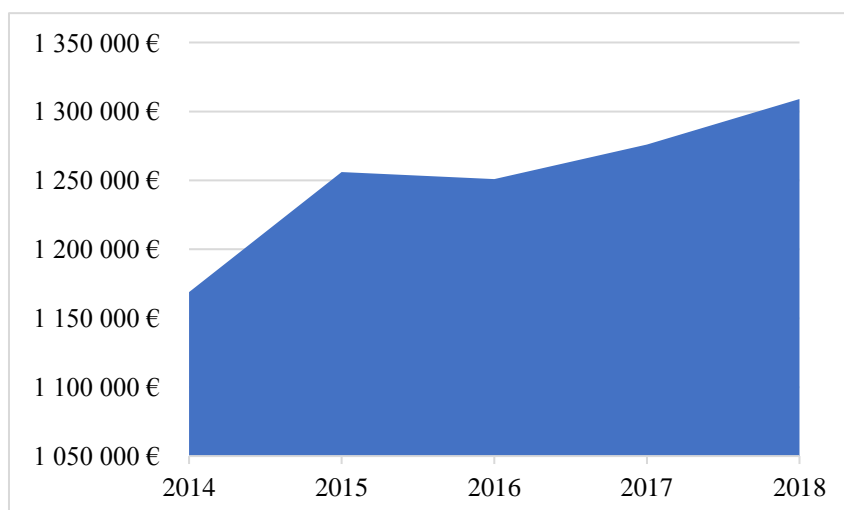


Gráfico 3: Receitas Líquidas da ECCO (2014-2018)
Fonte: Adaptado do Relatório Anual de Contas da ECCO

Na figura 4 apresenta-se um resumo, dos números mais importantes da ECCO (dados de 2018), com algumas curiosidades sobre a organização:



Figura 4: ECCO em números (2018)

Fonte: ECCO People (Revista corporativa da ECCO).

A ECCO Portugal contempla não só a unidade de produção, mas também, como já referido, o R&D e outras áreas que dão suporte global ao Grupo ECCO (ou seja, a todas as unidades pelo mundo) como a área de Custeio Global, Grupo IT (Suporte informático e SAP) e BI (Suporte PowerBI). Embora existam diversas áreas, que possuem assim reportes diferentes, todos esses colaboradores fazem parte da ECCO Portugal.

A maior parte dos colaboradores centra-se na unidade de produção, na qual existem os diversos departamentos de apoio, como a Logística, Técnico, Produção, Financeiro e Recursos Humanos. Deste modo, existem diretores/chefias em cada departamento, que reportam ao Diretor Geral da ECCO Portugal.

A Cultura e a Responsabilidade Social na ECCO são partes muito importantes desde a sua fundação em 1963. Por esta razão, foram criados Valores (Figura 5), assim como um Código de Conduta.

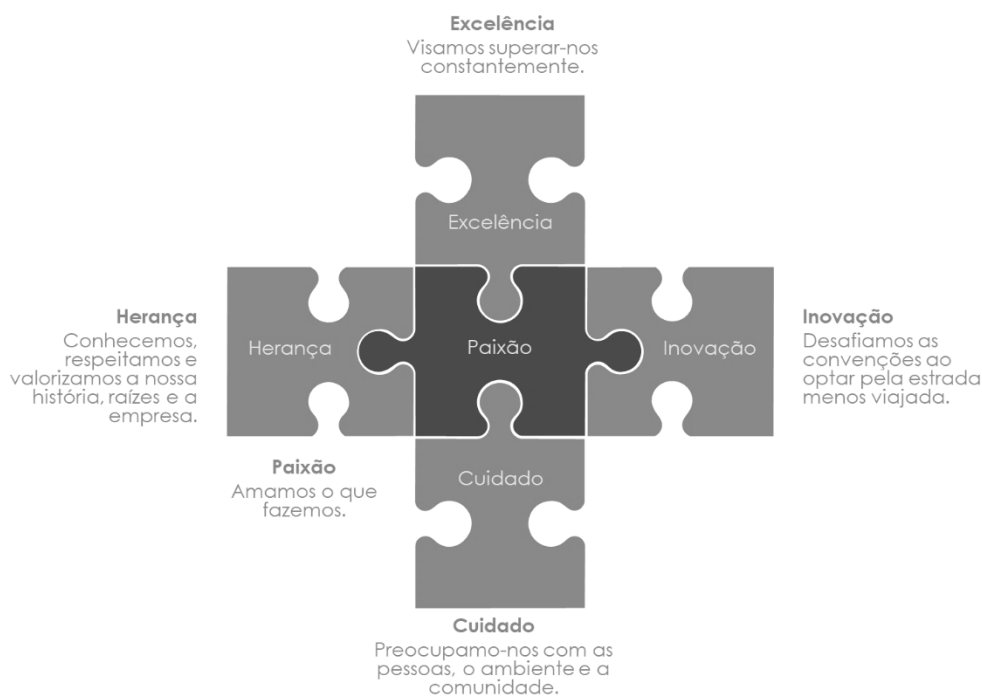


Figura 5: Puzzle com os Valores da ECCO
Fonte: Documento interno da organização.

Estas duas diretrizes são o ADN do Grupo ECCO, pelo que cabe a todas as unidades respeitar e implementar no seu dia a dia de trabalho, embora estejam presentes em países diferentes. O Código de Conduta da ECCO estipula que:

- A ECCO é uma convidada em cada um dos países em que opera e respeita a cultura local.
- A ECCO apoia, respeita e age de forma pró-ativa na defesa dos direitos humanos internacionalmente reconhecidos.
- A ECCO respeita a igualdade de oportunidades e combate a discriminação no local de trabalho.
- A ECCO respeita o direito individual à liberdade religiosa.
- A ECCO respeita o direito à liberdade de associação.
- A ECCO zela para que todos os seus colaboradores tenham um ambiente de trabalho seguro, livre de qualquer tipo de assédio ou abuso e condena todas as formas de trabalho forçado.
- A ECCO apoia a Convenção das Nações Unidas sobre os direitos da criança.
- A ECCO proporciona formação, educação e desenvolvimento de recursos humanos em todos os níveis.

- A ECCO pretende ser líder no âmbito do ambiente, saúde e segurança e apoia o desenvolvimento sustentável.
- A ECCO deseja assegurar o respeito e cumprimento integral de todos os fundamentos legais que regulam a sua atividade.

A ECCO Portugal conta com 1165 colaboradores (valores a 30 de Setembro de 2019), distribuídos por diferentes áreas e departamentos, como apresentado no organigrama (Anexo 1).

Dos 1165 colaboradores, podemos verificar que 720 são mulheres (62%) e 445 homens (38%). Entre estes 1165, 112 têm entre 18 a 25 anos, 527 têm entre 26 a 45 anos, 4529 têm entre 46 e 55 anos e 97 têm mais de 56 anos.

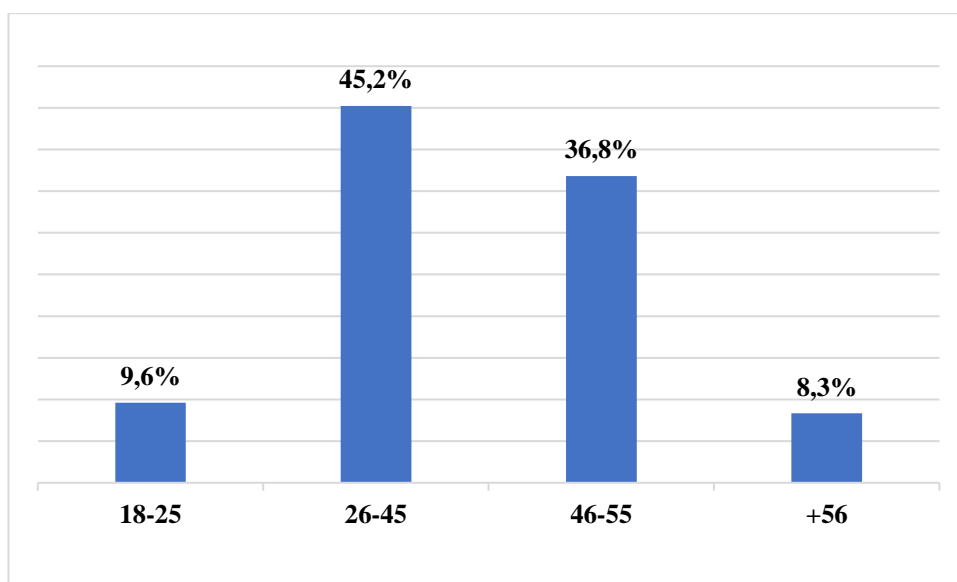


Gráfico 4: Colaboradores distribuídos por Idade

Uma vez que, como dito anteriormente, a fábrica em Portugal já existe há 35 anos, tendo muitos colaboradores a trabalhar na mesma desde o seu início. Há 180 colaboradores que estão na ECCO entre 0 e 3 anos, 543 entre os 4 a 6 anos, 361 entre os 7 e 17 anos, 20 entre os 18 e 27 anos e 61 há mais de 28 anos.

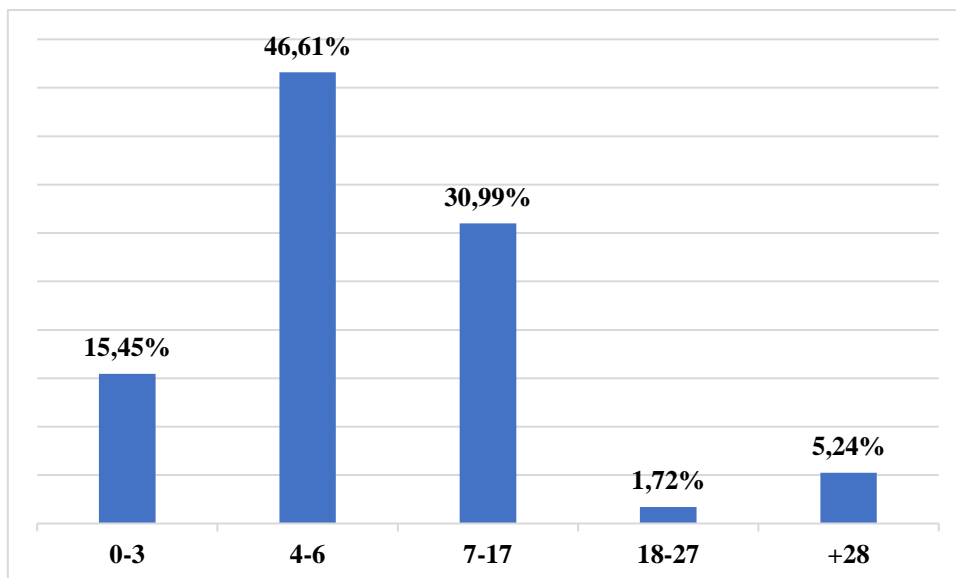


Gráfico 5: Colaboradores distribuídos por Senioridade na empresa

Os colaboradores da ECCO Portugal estão divididos em 3 grupos (*Blue Collar* – colaboradores que desempenham trabalhos diretamente ligados à produção; *White Collar* – colaboradores que trabalham no escritório; Expatriados – colaboradores estrangeiros que estão a trabalhar e viver em Portugal), consoante as respetivas funções (gráfico 6).

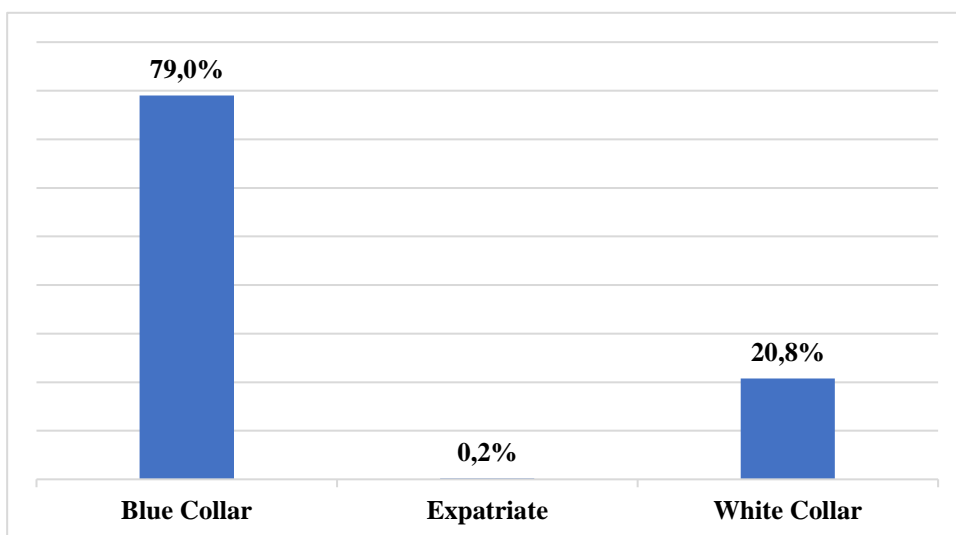


Gráfico 6: Colaboradores distribuídos por Grupo de Colaborador

Existem ainda mais 3 subgrupos (gráfico 7) que caracterizam de forma mais específica o tipo de colaborador (*Direct Monthly* – colaboradores que a respetiva função é a produção do calçado, ou seja, refere-se a operadores; *Indirect Monthly* – colaboradores

que possuem uma função que influencia a produção do calçado, está indiretamente relacionada com a mesma; *Expatriate* e *Staff*).

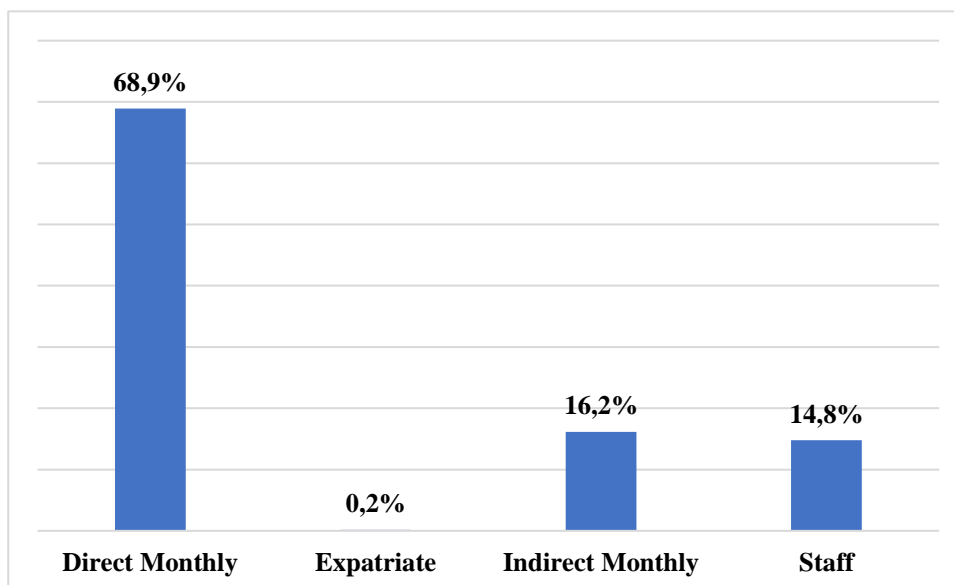


Gráfico 7: Colaboradores distribuídos por Subgrupo de Colaborador

Relativamente à escolaridade dos colaboradores, destaca-se o Ensino Secundário como o grau académico mais comum entre todos (gráfico 8).

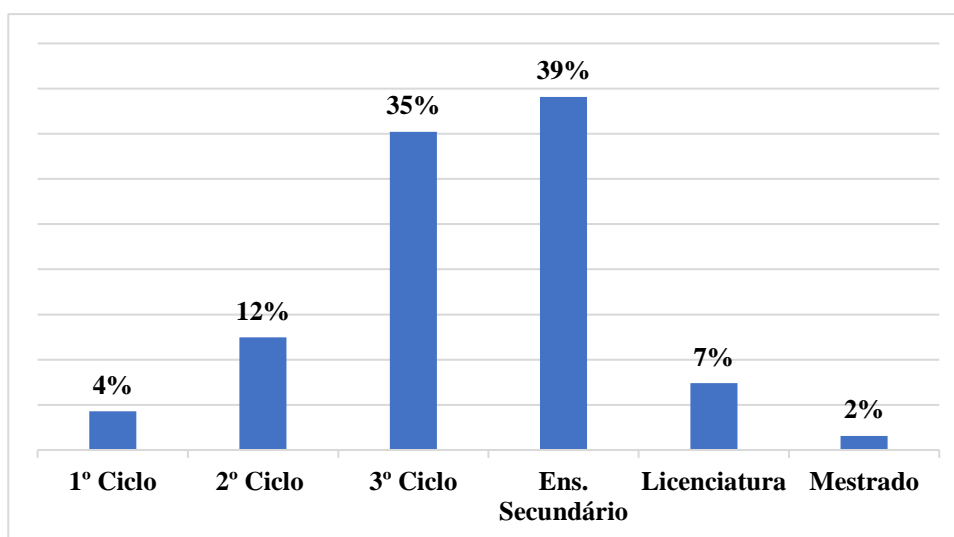


Gráfico 8: Colaboradores distribuídos por escolaridade

A ECCO Portugal possui um funcionamento a 24 horas. 33% dos colaboradores, dos quais fazem maioritariamente parte os colaboradores *Staff*, possuem o horário das 8:00 às 17:00. No entanto, os operadores e algumas funções das quais a produção depende,

trabalham em turnos fixos. Existem 3 turnos: o da manhã, que labora das 6:00 às 14:00, o da tarde, que labora das 14:00 às 22:00 e ainda o da noite, que labora das 22:00 às 06:00 (gráfico 9).

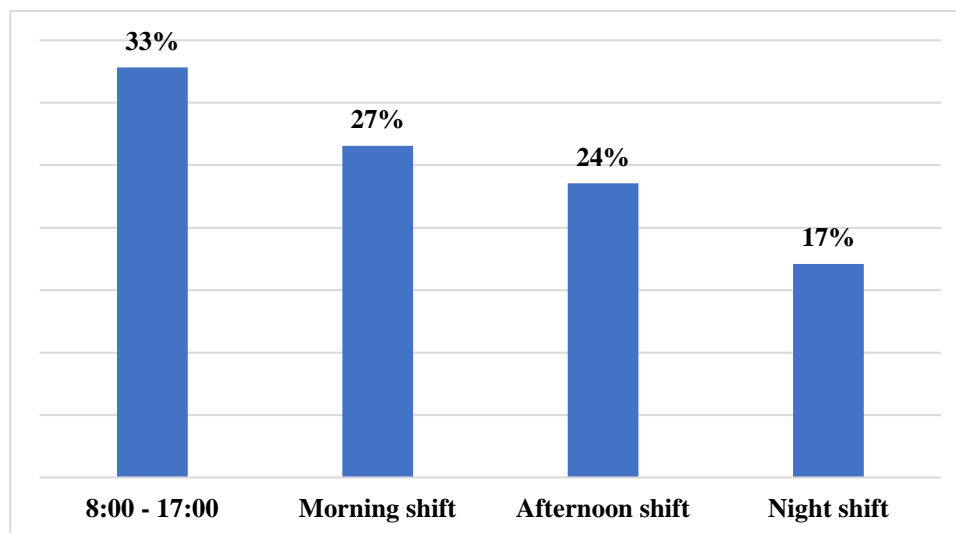


Gráfico 9: Colaboradores distribuídos por Horário de trabalho

3.2. Procedimentos

Parte-se agora para a apresentação e justificação da metodologia aplicada no desenvolvimento desta investigação, que tem como questão principal perceber se a Formação em competências transversais possui algum impacto na Motivação dos colaboradores da organização em estudo. Pretende-se também apresentar os procedimentos usados, nomeadamente, o tipo de pesquisa e o método de recolha e análise de dados e qual a amostra definida.

Esta investigação é um estudo de caso, um tipo de pesquisa que estuda uma organização no seu contexto real, permitindo assim formar questões e conhecimentos acerca de um tema específico (Yin, 2005), centrando-se assim no contexto da ECCO Portugal, e visa perceber a interação entre as variáveis em estudo.

Os dados foram recolhidos por meio de questionário desenvolvido pela organização com vista ao cumprimento de procedimento implementado ao abrigo do artigo 18.º da Lei n.º 3/2014 de 28 de janeiro. Face ao exposto e aos objetivos de investigação houve a necessidade de adicionar dois tópicos de questões relacionadas com a formação e motivação dos colaboradores, de acordo com as diretrizes da organização, cumprindo a

agenda da organização e evitando a aplicação de questionários extensos que pudessem comprometer o volume de respostas ao procedimento em vigor. Adicionalmente, as questões foram desenvolvidas juntamente com o Departamento de Recursos Humanos da organização, por forma a darem informação relevante para a implementação de processos de melhoria contínua, previstos ao abrigo da ISO 9001. Adicionalmente houve a preocupação de adequar a comunicação das questões à cultura organizacional, permitindo o melhor entendimento das mesmas.

O questionário foi distribuído a todos os colaboradores da ECCO, no dia 30 de Setembro de 2019, através de cada responsável de área, com carácter voluntário, anónimo e confidencial (Anexo 2). A recolha do questionário foi feita através da entrega voluntária do mesmo numa caixa fechada e identificada para o efeito, na cantina da empresa, até ao dia 15 de Outubro de 2019.

3.2.1. Instrumentos

Para esta investigação recorreu-se à aplicação de um questionário com três dimensões: (1) caracterização do Colaborador; (2) Formação e Desenvolvimento; (3) Motivação no Trabalho.

A primeira dimensão do questionário procurar caracterizar a amostra na organização e é composta por 7 questões de escolha múltipla.

A segunda dimensão do questionário é composta por 7 questões de resposta do tipo sim / não / sem opinião e procura auscultar a opinião dos colaboradores face à operacionalização da formação na ECCO.

A terceira dimensão do questionário é composta por 10 itens numa escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

O resultado da perceção sobre a dimensão Motivação dos colaboradores é calculado por intermédio da média ponderada da avaliação dos itens correspondentes a esta dimensão.

3.2.2. Participantes

Os participantes do presente estudo foram recrutados através da técnica de amostragem não probabilística de conveniência, sob a condição de serem trabalhadores na ECCO Portugal.

A amostra é constituída por 416 participantes, o que correspondeu a uma taxa de 36% de participação no universo de colaboradores da ECCO Portugal.

Dos respondentes, 247 participantes são do sexo feminino (59%), 151 do sexo masculino (36%) e os restantes 18 participantes optaram por deixar a resposta em branco (4%).

Referente à faixa etária dos participantes, 54 dos participantes encontra-se no intervalo de 18-25 anos (13%), 197 no intervalo dos 26-45 anos (47%), 131 no intervalo dos 46-55 (31%), 19 tem 56 anos ou mais (5%) e 15 optaram por deixar a resposta em branco (4%).

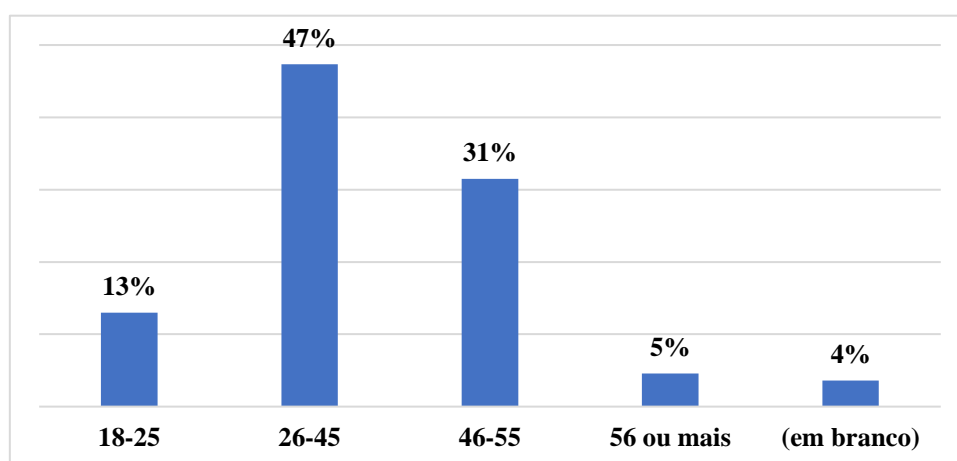


Gráfico 10: Distribuição dos participantes por faixa etária

Quanto às habilitações dos participantes, 125 possuem o 9º ano ou inferior (30%), 191 possuem o Ensino Secundário (46%), 51 possuem Licenciatura (12%), 20 possuem Mestrado (5%) e 29 optaram por deixar a resposta em branco (7%).

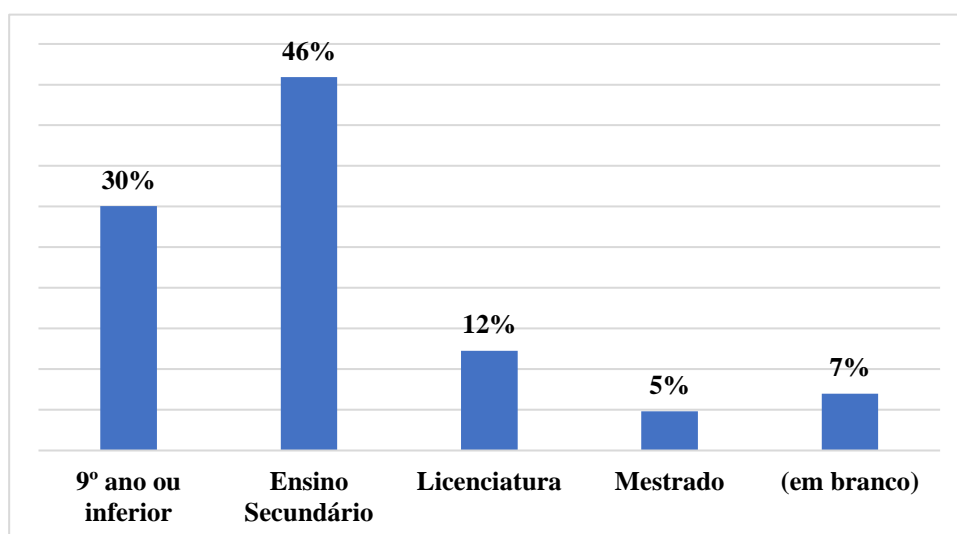


Gráfico 11: Distribuição dos participantes por Habilitações Escolares

Relativamente à senioridade na ECCO, 82 participantes estão na empresa entre 0-3 anos (20%), 155 estão na empresa entre 4-6 anos (37%), 90 estão na empresa entre 7-17 anos (22%), 41 estão na empresa entre 18-27 anos (10%), 33 estão há 28 anos ou mais (8%) e 15 optaram por deixar a resposta em branco (4%).

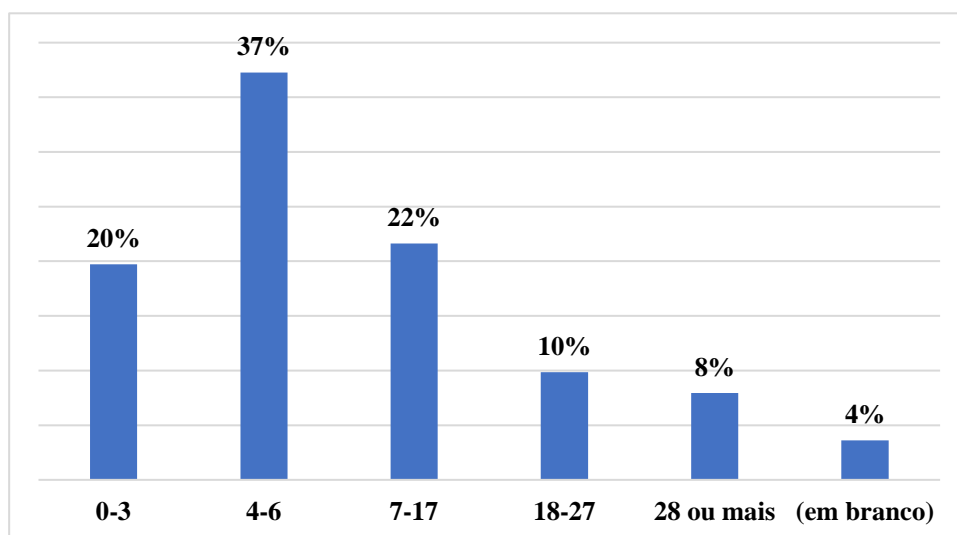


Gráfico 12: Distribuição dos participantes por Senioridade

No campo da área de trabalho do participante, encontramos uma amostra muito diversificada. A área da Produção distingue-se com respostas de 255 participantes (61,3%), seguida pela Área do R&D com 73 participantes (17,5%). 56 participantes optaram por deixar a resposta em branco (13,5%), enquanto que as outras áreas, que também representam uma menor parte dos colaboradores totais, contam com 20 participantes do AF (4,8%), 6 participantes do GIT (1,4%), 3 participantes do GSC (0,7%) e também 3 participantes do GSO (0,7%)

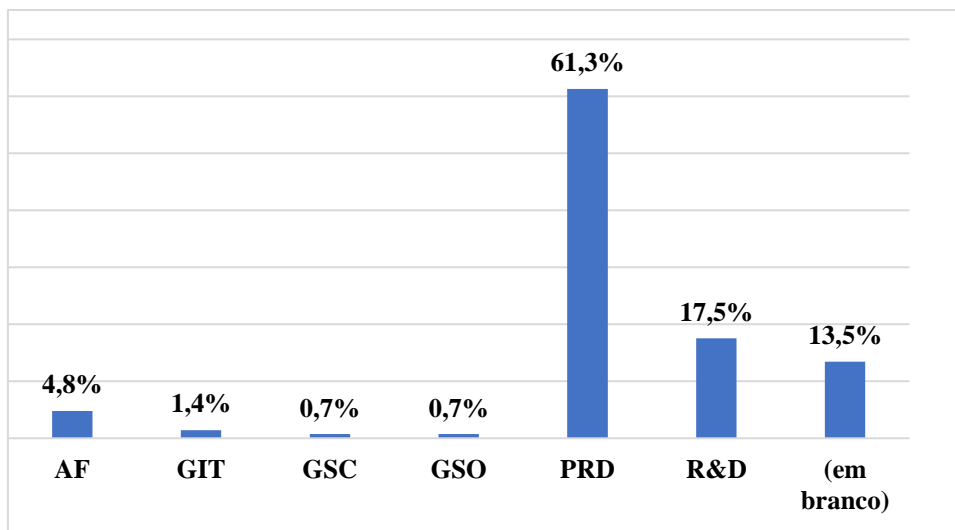


Gráfico 13: Distribuição dos participantes por área de trabalho

Quanto à subárea de trabalho dos participantes, 106 são do Acabamento (25%), 23 do Armazém (6%), 27 do Corte & Costura (6%), 17 da Manutenção (4%), 7 dos Moldes & Formas (2%), 76 da Montagem 18(%), 17 da Preparação (4%), 12 da Qualidade 3(%), 99 são Staff/Outros (24%) e 32 optaram por deixar a resposta em branco (8%).

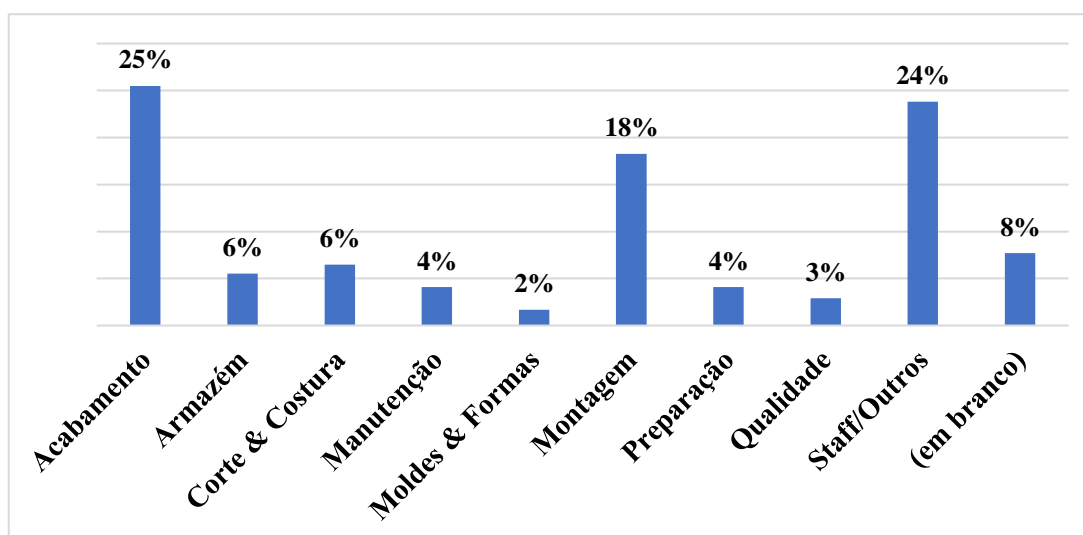


Gráfico 14: Distribuição dos participantes por subárea

Caracterizou-se ainda os participantes por subgrupo de trabalho a que pertencem, correspondendo 241 aos Operadores (58%), 92 aos Técnicos/Administrativos (22%), 22 a Chefes de equipa/Gestores (5%) e os restantes 61 participantes optaram por deixar a resposta em branco (15%).

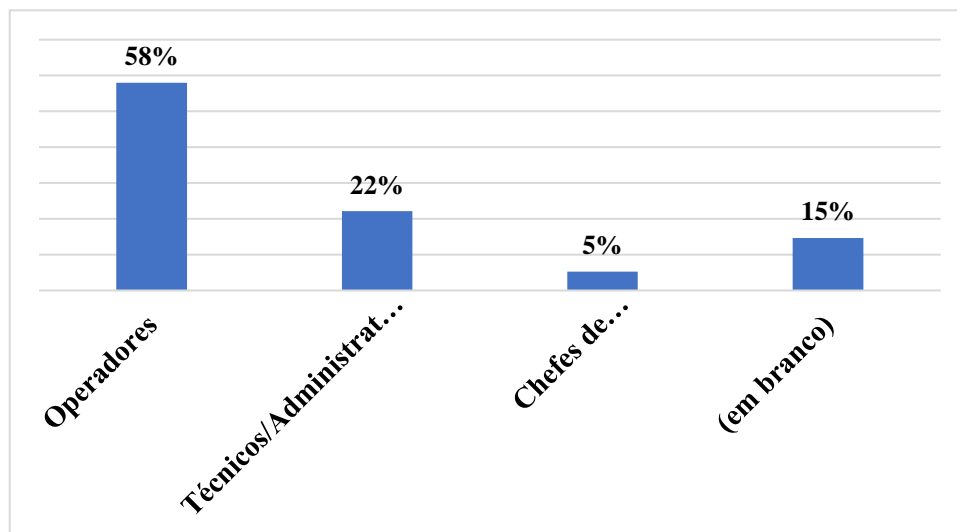


Gráfico 15: Distribuição dos participantes por subgrupo de colaboradores

3.2.3. Análise de Dados

Os dados deste estudo foram processados na versão 22.0 do software estatísticos SPSS (SPSS Inc, Chicago, IL). Foram conduzidas análises descritivas e, posteriormente, um conjunto de correlações entre as variáveis, nomeadamente entre as dimensões Formação e Motivação dos colaboradores, para responder à questão de partida. A normalidade dos dados foi assumida pelo pressuposto da dimensão da amostra superior a 30 (Marôco, 2018).

4. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo, apresentar-se-á uma análise dos resultados e a respetiva discussão dos mesmos. Irá apresentar-se as respostas dos participantes, recorrendo a análises de estatística descritivas e, posteriormente, a correlações de Pearson com algumas das variáveis utilizadas o questionário.

A Secção 4 do questionário, como anteriormente explicado, aborda a temática da Formação. Através de quatro perguntas de resposta fechada, pretendia-se perceber a opinião dos colaboradores face às oportunidades de formação que a organização providencia e se os mesmos estão interessados em receber ações de formação nas áreas de Comunicação e Trabalho em equipa.

Na questão 4.1., “Considera que a formação é adequada às suas necessidades, para que possa desempenhar melhor a sua função?”, 76 participantes (19%) selecionaram a resposta “Sem opinião”, 92 participantes (23%) selecionaram “Não” e 239 participantes (59%) optaram por “Sim”, havendo ainda 9 respostas em branco. Podemos considerar que a maioria das pessoas têm uma opinião positiva face à formação que a organização providencia aos seus colaboradores e que esta os ajuda no seu rendimento e produtividade na função.

Na questão 4.2., “A ECCO já lhe proporcionou alguma formação em” optou-se por separar em duas alíneas o tipo de formação a analisar, nomeadamente em Comunicação e em Trabalho em Equipa. 249 participantes responderam que a ECCO já lhes proporcionou formação em competências de Comunicação, o que corresponde a uma percentagem de 61%, enquanto 159 participantes (39%) responderam que nunca lhes foi proporcionada nenhuma formação nessa área. Relativamente à formação em competências em Trabalho em equipa, 276 participantes (69%) responderam sim, enquanto que 126 (31%) afirma que nunca teve oportunidades de formação nessa área. Analisou-se também as duas questões em simultâneo, em que se ficou a saber que dos 416 participantes, 224 (54%) responderam “Sim” nas duas alíneas, pelo que a ECCO proporcionou formação em ambas as áreas a estes colaboradores. No entanto, 108 participantes (26%) selecionaram o campo “Não”, afirmando que a ECCO nunca lhes proporcionou qualquer formação nestas áreas.

De seguida, foi pedido no questionário, aos participantes que responderam “Sim” em alguma das duas alíneas da questão 4.2., para responderem à secção seguinte com várias questões mais específicas relativas à formação nestas duas áreas em estudo – de forma a perceber o que os colaboradores acham destas formações, se fazem sentido para as respetivas funções que desempenham e se gostam. No entanto, houve participantes que selecionaram “Não” mas que responderam na mesma à secção 4.3.. Desta forma, estas respostas não foram consideradas, para ser possível analisar os dados de forma mais coerente.

Na alínea a), “Gosta de ter formações em comunicação e trabalho em equipa?”, obteve-se 266 respostas “Sim” (90%), 4 respostas “Não” (1%), 25 respostas “Sem Opinião” (6%), e ainda 3 participantes que optaram por deixar a resposta em branco. Uma grande parte da totalidade dos colaboradores que responderam ao inquérito, gostam de ter este tipo de formações, pelo que é algo significativo para eles e que a organização deve continuar a proporcionar.

Na alínea b), “Considera importante ter formação nestas áreas?”, 272 participantes (92%) consideram que sim, é importante, enquanto apenas 6 participantes (2%) acham que não é algo significativo. 19 participantes responderam “Sem Opinião” e apenas 1 participante optou por não responder. Nesta questão, vemos novamente uma maioria a considerar as formações nestas áreas como algo positivo.

Na alínea c), “Estas formações têm impacto no seu dia a dia de trabalho?”, 239 dos participantes (81%) dizem ter impacto, enquanto 27 (9%) pensam o contrário. 30 participantes (10%) preferiram escolher “Sem Opinião” e 2 participantes optaram por não responder. Com uma percentagem inferior às questões anteriores, mas ainda assim muito positiva, os colaboradores consideram que as formações nestas áreas têm impacto para eles nos respetivos dias de trabalho.

Na alínea d), “Estas formações ajudam-no na sua função atual?”, 234 participantes (79%) consideram que sim, enquanto que 37 (13%) dizem que não. Houve ainda 25 participantes que responderam “Sem Opinião”, e outros 2 participantes que deixaram a resposta em branco. A maior parte dos participantes continua, nesta questão, a mostrar uma resposta positiva face à formação nestas áreas, uma vez que afirmam que ajudam na função que detêm atualmente.

Na alínea e), “E ao longo da carreira?”, responderam 296 participantes como na alínea anterior, havendo 2 respostas em branco. No entanto, a percentagem de “Sim” aumentou, havendo 244 respostas (82%) e apenas 12 participantes (4%) escolheram “Não”. 40 participantes (14%) optou por escolher a opção “Sem Opinião”. Nesta questão, houve ainda mais participantes a considerar que estas formações ajudam na respetiva carreira, face à questão anterior que dizia respeito à função atual. No entanto, nesta questão, vemos uma percentagem mais alta também na resposta de “Sem opinião”. Podemos considerar que, uma vez que existem muitos colaboradores na organização no qual foi o primeiro emprego podem ter optado por esta resposta por não conseguirem comparar com outras situações de vida.

Na alínea f), “Sente-se motivado por ter oportunidade de aplicar o que aprendeu?”, 224 participantes (77%) responderam “Sim”, enquanto 26 participantes (9%) escolheram “Não”. Houve 41 participantes que selecionaram a opção “Sem Opinião”, e ainda outros 7 que optaram por deixar a resposta em branco. A maioria dos participantes sente-se, como vemos através das respostas, motivado ao ter a possibilidade de aplicar no dia a dia de trabalho o que aprende nas formações. No entanto, vemos que há uma percentagem relativamente significativa, que tal como na questão anterior, escolheram a opção “Sem Opinião” não querendo indicar se sentem ou não motivados ao ter oportunidade de aplicar.

Uma vez que a organização não proporciona apenas formações nas áreas de Comunicação e Trabalho em equipa, embora sejam essas áreas em análise no presente estudo, optou-se por colocar uma questão aos participantes para perceber se estes já participaram em ações de formação noutras áreas, de forma a analisar alguma relação de motivação com qualquer outra formação. Na questão 4.4., perguntou-se então se “A ECCO já lhe proporcionou formação noutras áreas que não as referidas nas questões anteriores?”. Em 416 respostas, 246 participantes (53%), que se traduz na maioria, afirma que já participaram noutras formações pela organização, enquanto que 136 participantes (33%) responderam que não, nunca tiveram formação noutras áreas. Houve ainda 34 participantes que optaram por deixar a resposta em branco.

Do que foi analisado até ao momento, em específico a Secção 4, podemos sintetizar que a maior parte dos colaboradores que participaram no estudo, atribui importância e gosta de ter formações em comunicação e trabalho em equipa. Uma parte considerável

afirma ainda que as competências que trabalham neste tipo de formação é uma mais valia para as necessidades que possui, pois, permite-lhes desempenhar melhor a função que possuem.

A Secção 5 do questionário foca-se na Motivação no Trabalho, apresentando 10 questões com fatores motivacionais, nos quais é pedido aos inquiridos para indicarem o grau de concordância (segundo escala de Likert, de 1 a 5, nomeadamente “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”), relativamente às afirmações apresentadas. Nestas questões, apenas foram analisadas as respostas de um total de 309 inquiridos, uma vez que se optou por excluir inquiridos com várias respostas em branco, de forma a poder obter-se uma análise mais coerente e confiável.

As variáveis utilizadas foram as seguintes: ambiente de trabalho, comunicação, reconhecimento, segurança de emprego, salário/recompensas, benefícios, progressão de carreira, comprometimento.

Para analisar a motivação foi efetuada uma análise de componentes principais de modo a transformar as 10 questões da motivação num único fator. Para tal, foi analisado o coeficiente Alpha de Cronbach, que caracteriza a consistência interna das dimensões. Os valores do Alpha de Cronbach variam entre 0 e 1, devendo uma Dimensão apresentar um valor mínimo de 0,70 para poder ser considerado aceitável (Pallant, 2010).

A dimensão da motivação obteve um valor de 0,733 de Alfa de Cronbach, o que indica que a consistência interna é adequada, (Quadro 4).

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
,605	,733	10

Quadro 4: *Análise do coeficiente Alfa de Cronbach da Dimensão motivação*

No que respeita aos itens da motivação dos colaboradores relativa ao ambiente de trabalho, apenas 5 (2%) e 3 (1%) participantes não concordam totalmente ou parcialmente, respetivamente, com a questão. Outros 14 participantes (5%) selecionaram a opção que “Não concordam nem discordam”. Já 70 participantes (23%)

“Concordam parcialmente” em que o ambiente de trabalho influencia a respetiva motivação, mas a maioria dos participantes, 70% e especificamente 217, “Concordam Totalmente” com a expressão. Podemos concluir que grande parte dos colaboradores dão importância às condições e ao ambiente de trabalho da organização e que este é um fator influenciador para o nível de motivação.

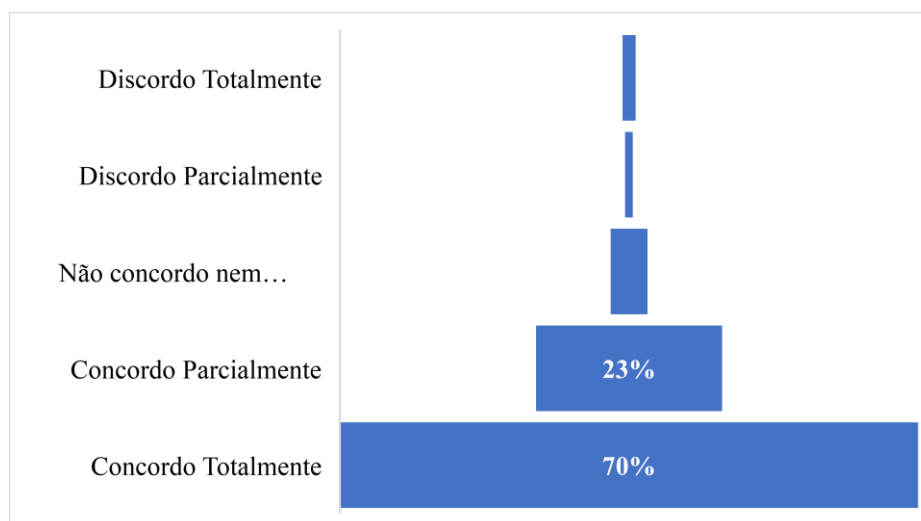


Figura 6: Respostas à Questão “O ambiente de trabalho influencia a minha motivação”.

Relativamente ao papel da comunicação, os resultados mantêm-se idênticos aos da alínea anterior. Apenas 2 participantes (1%) selecionaram a opção “Discordo Totalmente” e 4 (1%) “Discordam Parcialmente”. 21 participantes (7%) optaram por “Não concordo nem discordo”. 21 participantes (7%) afirmam que “Não discordo nem discordo”. A maioria considera que o fator comunicação influencia parcialmente ou totalmente o nível de motivação, sendo 101 (33%) e 181 (59%) respostas, respetivamente, com essas opções.

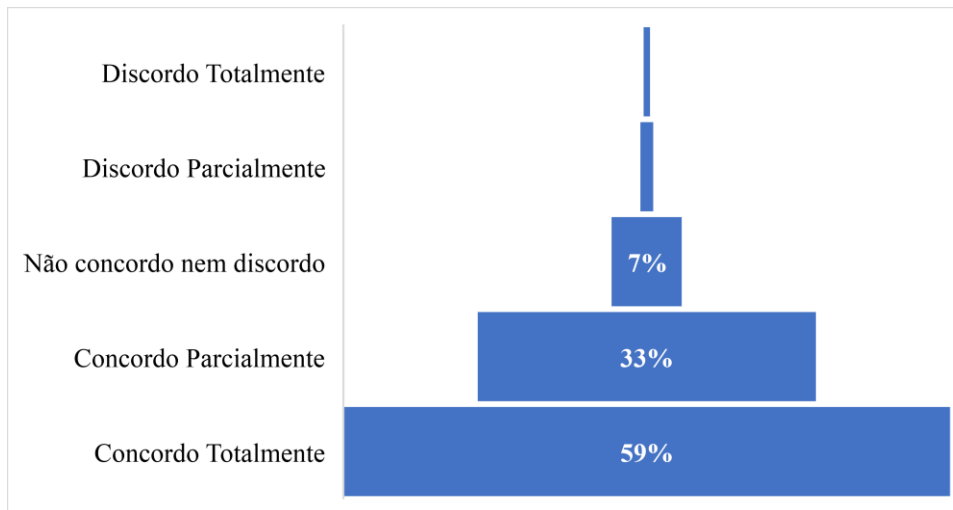


Figura 7: Respostas à Questão “Saber comunicar influencia a minha motivação”.

Face à influência da percepção sobre a preocupação que a organização tem ou não em estes estarem motivados, os resultados já são diferentes das alíneas anteriores, estando as opiniões mais dispersas pelos vários graus de concordância. 62 participantes (20%) optaram pelo “Discordo Totalmente”, assim como outros 55 (18%) que optaram pelo “Discordo Parcialmente”. 70 participantes (23%) preferiram manter-se neutros e selecionaram a opção “Não concordo nem discordo”. 93 participantes afirmaram “Concordo Parcialmente”, enquanto apenas 29 optaram pelo “Concordo Totalmente”. Embora a maior percentagem esteja num grau de concordância positivo (os 30% no “Concordo Parcialmente”), podemos considerar através desta questão que os colaboradores tendencialmente não sentem que a organização se preocupa com o nível de motivação dos mesmos.

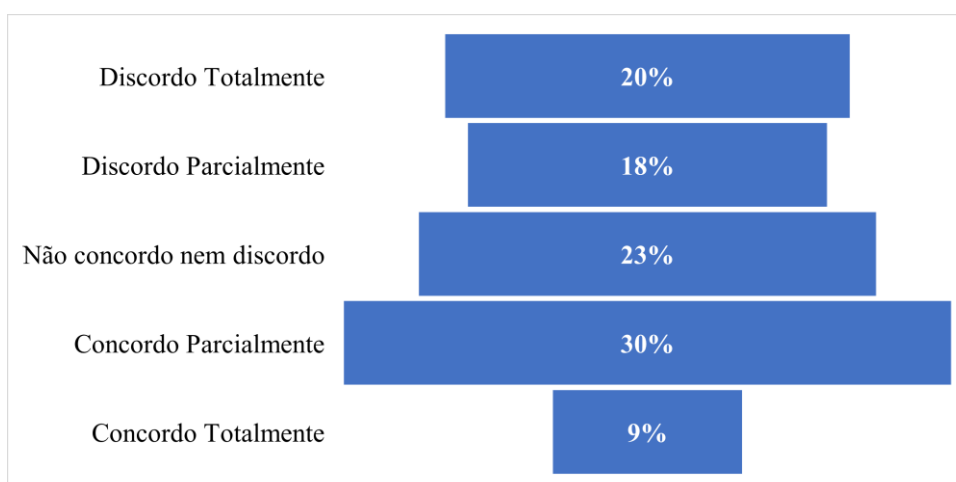


Figura 8: Respostas à Questão “Sinto que a organização se preocupa em saber se os seus colaboradores estão motivados”.

Quanto ao papel do reconhecimento na motivação, os resultados revelam que apenas 3 e 2 participantes (1% em cada), discordam totalmente e discordam parcialmente respetivamente, considerando que para eles não existe relação entre o respetivo nível de motivação e o facto de serem reconhecidos pela organização. A quantidade de respostas dos participantes que preferiram a opção “Não concordo nem discordo” também não é significativa, uma vez que se traduz em apenas 9 participantes (3%). Já 77 participantes (25%) selecionaram a opção “Concordo Parcialmente” e a maioria, 218 participantes (71%), concordam totalmente com a relação entre a motivação e o reconhecimento.

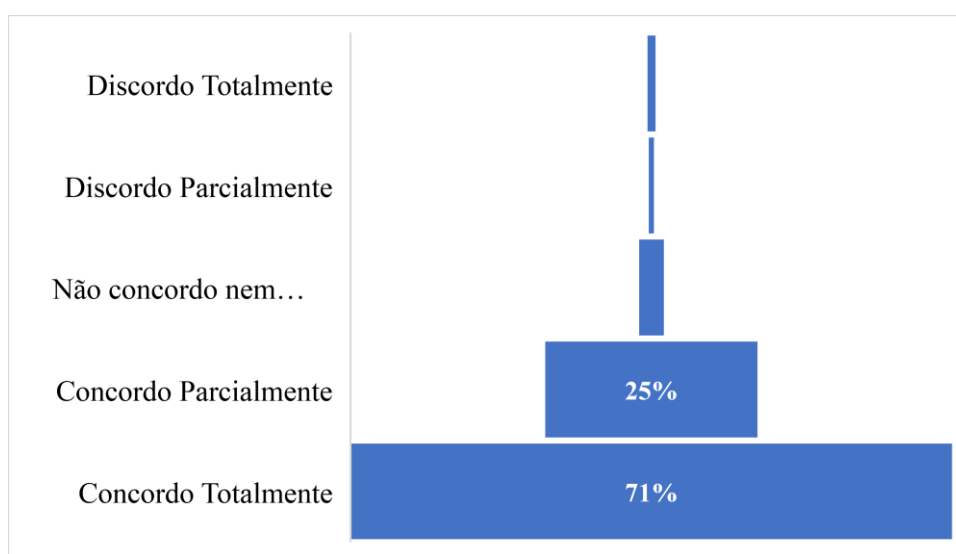


Figura 9: Respostas à Questão “Ser reconhecido positivamente influencia a minha motivação”.

No que respeita ao impacto da segurança no emprego, verifica-se uma grande importância dada pelos colaboradores a esta questão. Apenas 2 participantes optaram pelas opções “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente” (1 em cada uma), que se traduz em 0% para ambas pois não são significativas face aos restantes números. Outros 16 participantes (5%) escolheram “Não discordo nem discordo”. A maioria “Concorda Totalmente” com a relação, havendo 205 participantes (71%) a selecionar esta opção, enquanto que outros 86 (25%) concordam também, mas de forma parcial.

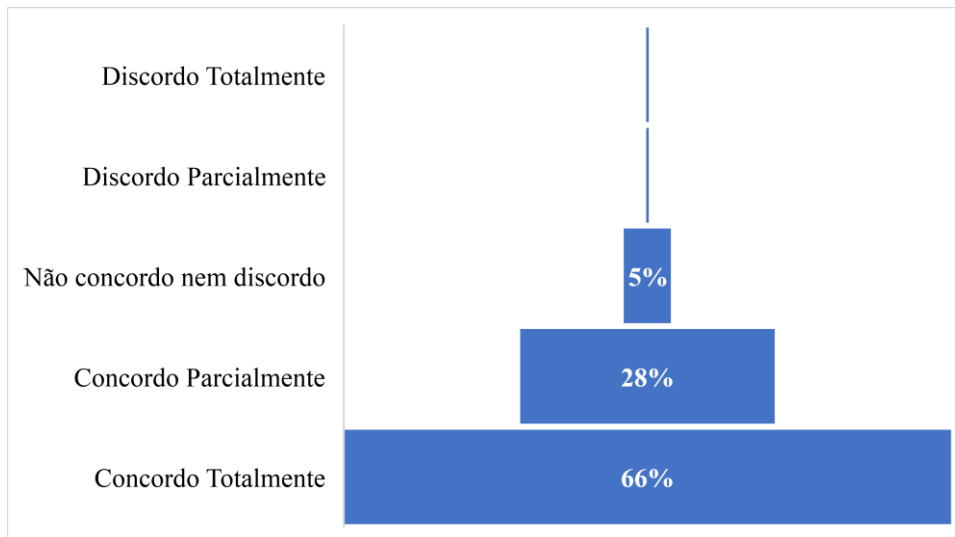


Figura 10: Respostas à Questão “Ter segurança de emprego influencia a minha motivação”.

O peso do salário/recompensas recebidas na motivação revela que 8 participantes (3%) discordam totalmente, enquanto que 3 (1%) optaram pelo “Discordo Parcialmente”. Apenas 14 participantes (5%) afirmam que não concordam nem discordam com a questão. No entanto, 54 participantes (17%) e 230 participantes (74%), selecionaram, respetivamente, “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, pelo que podemos considerar que para a maioria dos participantes, o salário/recompensas recebidas são algo a ter em conta e que aumenta o nível de motivação de cada um.

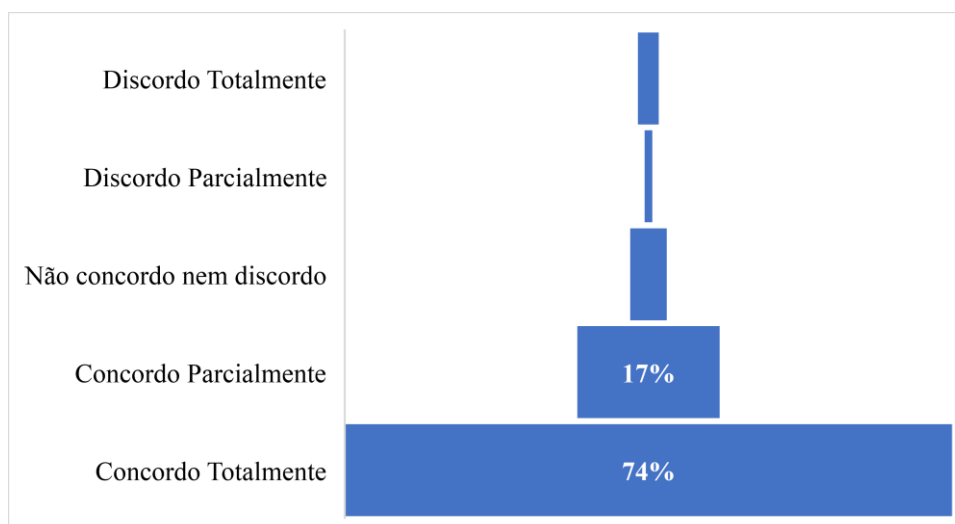


Figura 11: Respostas à Questão “O salário e outras recompensas influencia a minha motivação”.

O papel dos benefícios oferecidos, parece ser relevante nesta amostra. Apenas 9 participantes selecionaram a opção “Não concordo nem discordo” e os restantes dividiram-se pelo “Concordo Totalmente”, com 259 participantes (84%) e 41 (13%) optaram pelo “Concordo Parcialmente”.

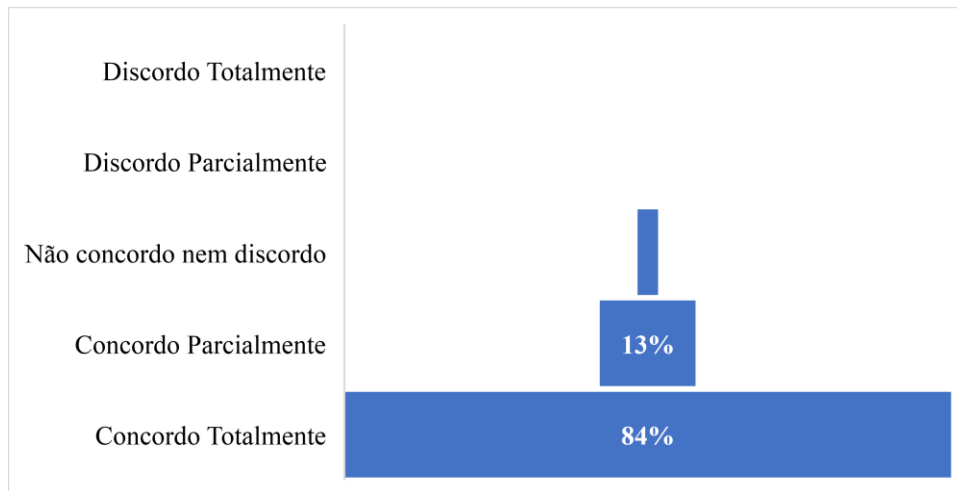


Figura 12: Respostas à Questão “É importante receber benefícios pelo meu trabalho”.

Na relação da motivação com as oportunidades de progressão de carreira, não houve qualquer resposta nas opções e “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente” e apenas 9 participantes selecionaram “Não discordo nem discordo”. No entanto, a maioria dos participantes afirma, quer parcialmente – 34 participantes (11%); quer totalmente – 266 participantes (86%), que para eles é importante ter oportunidades de progredir na carreira e assim crescer profissionalmente.

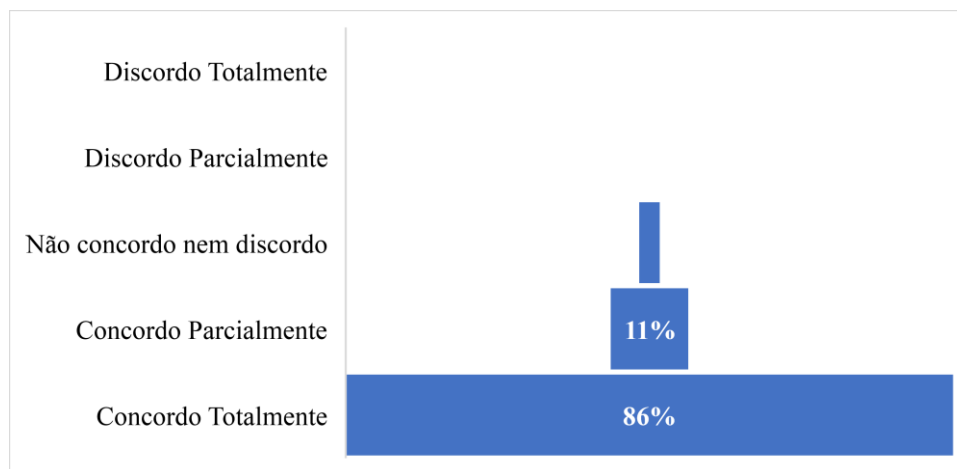


Figura 13: Respostas à Questão “É importante ter possibilidades de progressão de carreira”.

A alínea i), que se foca em questionar se os colaboradores sentem que a organização reconhece o desempenho de cada um, obteve resultados menos positivos do que o esperado e comparativamente às alíneas anteriores. Houve 50 participantes (16%) e outros 42 participantes (14%), que, respetivamente, selecionaram as opções “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente”. 70 participantes (23%) optaram pelo “Não concordo nem discordo”. A resposta “Concordo Parcialmente” alcançou com 108 participantes (35%), havendo ainda 39 participantes que dizem concordar totalmente com a expressão. Embora a percentagem mais alta de respostas tenha sido num grau positivo, podemos afirmar que este fator criou uma maior diversidade de opiniões entre os participantes.

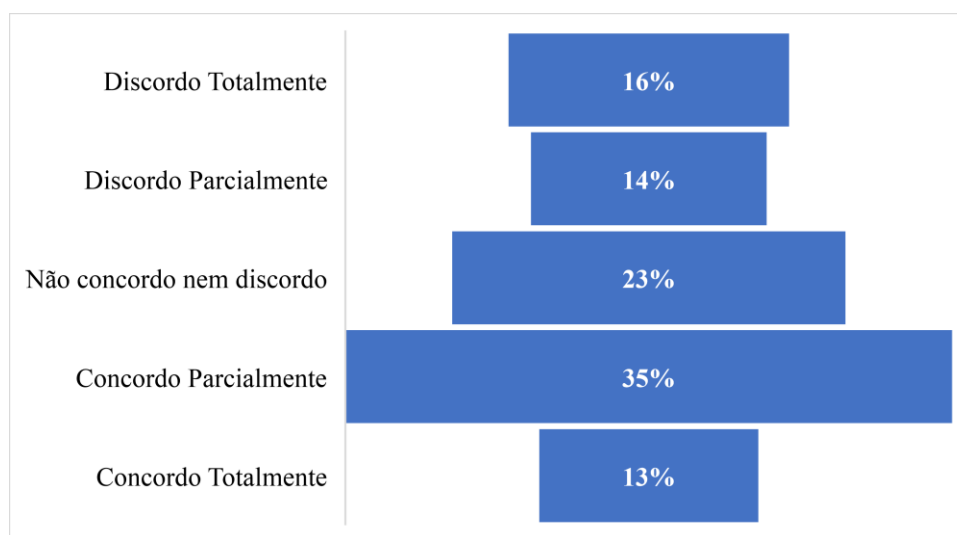


Figura 14: Respostas à Questão “A organização reconhece o meu desempenho”.

Finalmente, no que respeita à associação da motivação com o comprometimento que os colaboradores sentem para com a organização em que trabalham, traz-nos também alguma variedade de respostas. 8 participantes (3%) selecionaram “Discordo Totalmente” e outros 6 (2%) a opção “Discordo Parcialmente”. “Não concordo nem discordo” foi a escolha de 53 participantes (17%). De forma a concordar com a questão, houve 110 participantes (36%) que o fazem parcialmente e outros 132 (43%) totalmente, pelo que vemos que a maioria considera que a sua motivação é influenciada pelo grau de comprometimento que têm para com a organização.

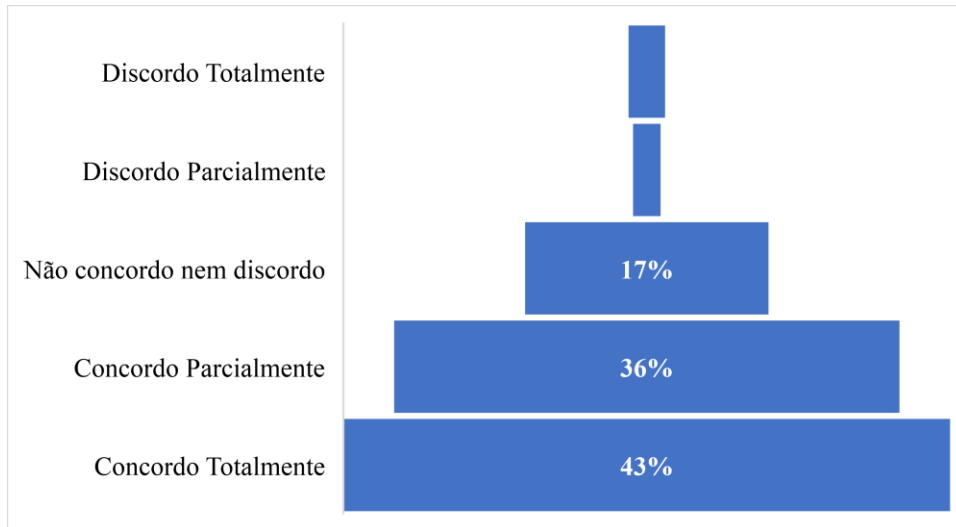


Figura 15: Respostas à Questão “Quanto maior o meu comprometimento com a organização, mais motivação tenho”.

Após a análise dos dados anteriores, calcularam-se as médias das respostas dos participantes de cada uma das questões (gráfico 16);

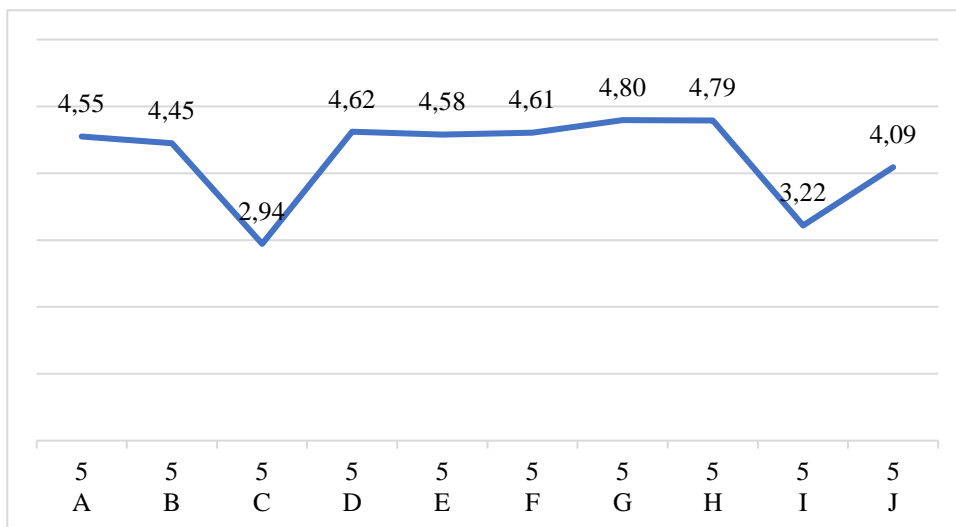


Gráfico 16: Médias das respostas das 10 alíneas da Questão 5.

Do que foi analisado, em específico da Secção 5, podemos sintetizar afirmando que a questão que obteve a média mais alta, sendo assim a que possui o melhor resultado entre os participantes, foi a alínea g), “É importante receber benefícios pelo meu trabalho”. Pelo contrário, a questão com média mais baixa, e por sua vez, pior resultado

entre os participantes foi a alínea c), "Sinto que a organização se preocupa em saber se os seus colaboradores estão motivados".

Uma vez analisados os dados estatisticamente, passar-se-á a testes de correlação bivariável, especificamente de *Pearson*, para se perceber se existe alguma relação entre as variáveis da Dimensão da Motivação e as variáveis da Dimensão da Caracterização da Amostra. Irá analisar-se apenas as correlações com valores e níveis de significância superiores, assinaladas no Quadro 5.

		Género	Idade	Habili- tações	Anos ECCO	Subgrupo
a) O ambiente de trabalho influencia a minha motivação.	Correlação de Pearson	,072	-,130**	,112*	-,050	,150**
	Sig. (2 extremidades)	,157	,010	,029	,319	,005
	N	393	396	382	396	350
b) Saber comunicar influencia a minha motivação.	Correlação de Pearson	-,033	-,065	-,003	-,031	,044
	Sig. (2 extremidades)	,520	,196	,953	,534	,417
	N	390	393	379	393	347
c) Sinto que a organização se preocupa em saber se os seus colaboradores estão motivados.	Correlação de Pearson	,083	,046	,144**	-,069	,280**
	Sig. (2 extremidades)	,101	,363	,005	,173	,000
	N	392	395	381	395	349
d) Ser reconhecido positivamente influencia a minha motivação.	Correlação de Pearson	-,004	-,160**	,130*	-,086	,113*
	Sig. (2 extremidades)	,941	,001	,011	,087	,034
	N	392	395	381	395	350
e) Ter segurança de emprego influencia a minha motivação.	Correlação de Pearson	-,110*	-,048	-,048	,012	-,084
	Sig. (2 extremidades)	,030	,346	,352	,816	,115
	N	392	395	382	395	350
f) O salário e outras recompensas influenciam a minha motivação.	Correlação de Pearson	-,191**	-,039	,031	,041	,042
	Sig. (2 extremidades)	,000	,445	,550	,418	,438
	N	392	395	381	395	349
g) É importante receber benefícios pelo meu trabalho.	Correlação de Pearson	-,094	-,126*	-,029	-,061	-,087
	Sig. (2 extremidades)	,063	,012	,575	,227	,106
	N	392	395	382	395	349
h) É importante ter possibilidades de progressão de carreira.	Correlação de Pearson	,041	-,218**	,143**	-,172**	-,018
	Sig. (2 extremidades)	,417	,000	,005	,001	,741
	N	391	394	380	394	348
i) A organização reconhece o meu desempenho.	Correlação de Pearson	,017	,045	,057	-,062	,160**
	Sig. (2 extremidades)	,743	,369	,271	,221	,003
	N	389	392	379	392	348
j) Quanto maior o meu comprometimento com a organização, mais motivação tenho.	Correlação de Pearson	,084	-,020	,108*	-,001	,212**
	Sig. (2 extremidades)	,098	,697	,036	,983	,000
	N	390	393	380	393	348
***. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).						
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).						

Quadro 5: Correlações entre os itens da Caracterização da Amostra e os da Motivação

Relação Idade / Ambiente de Trabalho

Verifica-se uma associação negativa fraca ($r = -.130$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Demonstra que os colaboradores com mais idade, não consideram que o ambiente de trabalho seja um fator importante que influencia a respetiva motivação.

Relação Idade / Reconhecimento

Embora fraca ($r = -.160$, $p < .001$; cf Marôco, 2018) verifica-se uma associação negativa entre a idade dos colaboradores e o reconhecimento que estes sentem por parte da organização. Demonstra que os colaboradores que pertencem aos grupos etários com mais idade, são os que consideram que o reconhecimento não lhes causa motivação.

Relação Idade / Progressão de Carreira

Uma correlação também fraca ($r = -.218$, $p < .001$; cf Marôco, 2018) assim como negativa. Demonstra que os colaboradores que pertencem aos grupos etários com maior idade, tal como a correlação anterior, consideram que ter oportunidades de progressão de carreira não são um fator motivacional para estes.

Relação Habilitações / Preocupação da organização pelos colaboradores

Esta relação apresenta-se fraca, mas positiva ($r = .144$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Demonstra que os colaboradores com um nível de habilitações mais altas, concordam que a organização se preocupa com os seus colaboradores e se estes estão ou não motivados.

Relação Habilitações / Progressão de Carreira (alíneas d e i)

Uma também fraca, mas positiva ($r = .143$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Demonstra que os colaboradores com habilitações mais altas, associam a progressão de carreira como um fator motivacional e importante.

Relação Senioridade (nº anos na ECCO) / Progressão de Carreira

Aqui encontramos uma correlação negativa e fraca ($r = -.172$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Demonstra que os colaboradores que trabalham há mais anos na organização, não dão

importância à progressão de carreira, uma vez que não considerem esse fator como motivacional.

Relação Subgrupo / Ambiente de trabalho

Embora fraca, vemos uma correlação positiva ($r = .150$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). O subgrupo da organização qualifica os colaboradores como operadores, técnicos/administrativos ou chefes de equipa/gestores. Deste modo, podemos interpretar o subgrupo como um crescendo da responsabilidade de gestão. Esta correlação demonstra que os colaboradores com maior grau de responsabilidade de gestão, consideram que o ambiente de trabalho em que estão é um fator importante que influencia a respetiva motivação.

Relação Subgrupo / Preocupação da organização pelos colaboradores

Esta correlação positiva possui um valor mais alto, embora ainda sendo considerada como fraca ($r = .280$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Demonstra que quanto maior o grau de responsabilidade de gestão de um colaborador, mais este sente que a organização se preocupa com os colaboradores e respetivos níveis de motivação.

Relação Subgrupo / Reconhecimento

Esta correlação apresenta-se fraca, mas positiva ($r = .160$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Demonstra que o reconhecimento é considerado um fator motivacional quanto maior for o grau de responsabilidade de gestão.

Relação Subgrupo / Comprometimento

Esta relação apresenta-se também fraca, mas positiva ($r = .212$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Demonstra que um colaborador com maior responsabilidade de gestão, se sente mais comprometido com a organização, e, por sua vez, mais motivado.

De seguida, correlacionaram-se questões da Dimensão Formação com a Dimensão Motivação, através uma análise de Correlação de *Pearson*, para se evidenciar se existe ou não relação entre itens de ambas as Dimensões. Esta análise assinala o modo de

como as duas variáveis em estudo variam, abrangendo a intensidade e a direção de ambas em conjunto.

Consideram-se apropriadas para a análise dos coeficientes apenas as três primeiras questões da Dimensão Formação, uma vez que são as questões que nos farão obter uma resposta face ao objetivo principal do estudo (Quadro 6).

		Motivação
4.1. Considera que a formação é adequada às suas necessidades, para que possa desempenhar melhor a sua função?	Correlação de Pearson	,202**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	381
4.2.1. A ECCO já lhe proporcionou alguma formação: Em competências de Comunicação?	Correlação de Pearson	-,046
	Sig. (bilateral)	,369
	N	388
4.2.2. A ECCO já lhe proporcionou alguma formação: Em competências de Trabalho em Equipa?	Correlação de Pearson	-,064
	Sig. (bilateral)	,208
	N	388
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).		

Quadro 6: Correlações entre os itens da Formação e a Dimensão Motivação

A correlação entre o item 4.1 (“Considera que a formação é adequada às suas necessidades, para que possa desempenhar melhor a sua função?”), e a Motivação dos colaboradores, revelou-se positiva e significante ($r = .202$, $p < .001$; cf Marôco, 2018). Desta forma, assume-se que existe uma relação, embora pequena, entre a motivação dos colaboradores e a perceção que os mesmos têm das formações que fazem e a sua utilidade para as funções que desempenham - quanto mais se considera a formação adequada às necessidades, maior é a motivação.

Os coeficientes da correlação demonstraram que não existe associação entre Motivação dos colaboradores e o item 4.2.1. ($r = -.046$; cf Marôco, 2018), nem com a o item 4.2.2. ($r = -.064$; cf Marôco, 2018). Estes resultados, sendo negativos, remetem à conclusão de que ter ações de formação em Comunicação e em Trabalho em equipa não está a ter nos colaboradores o impacto esperado na Motivação, uma vez que não é percecionado pelos mesmos como um fator motivacional.

5. Conclusão

No capítulo anterior foram apresentados os resultados e os procedimentos estatísticos que se realizaram, de forma a se dar resposta ao objetivo deste estudo. O presente capítulo destina-se a uma síntese da relação entre os resultados obtidos e o objetivo proposto.

Como evidenciado ao longo do enquadramento teórico, a Formação é uma área considerada como influente no contexto organizacional, uma vez que interfere positivamente o desempenho dos colaboradores, assim como a produtividade no trabalho, levando a que a organização atinja uma maior eficácia e sucesso. (Sharma e Shirsath, 2014). Por sua vez, a Motivação é considerada como essencial para qualquer organização no âmbito do comportamento organizacional e gestão de pessoas, uma vez que existe uma associação adjacente entre a motivação e o desempenho e produtividade de um colaborador (Cunha *et al.*, 2007).

Por conseguinte, o objetivo principal deste estudo foi testar e perceber se haverá algum impacto e influência da formação em competências interpessoais, em específico as competências de comunicação e trabalho em equipa, na motivação dos colaboradores da organização em estudo.

Uma vez que a organização já utiliza um questionário anual de consulta a todos os colaboradores, optou-se por adotar o mesmo para a presente investigação, de forma a que se cumprisse os procedimentos internos da organização, inviabilizando a aplicação de um instrumento previamente validado para os constructos em estudo. Este procedimento pode, assim, ter comprometido os resultados da investigação, na medida em que os resultados obtidos poderão não precisar a avaliação pretendida. Para a sua próxima aplicação na organização, sugere-se a adoção de um questionário já validado para a população portuguesa, ou em alternativa, a criação de um questionário específico para a organização, mas testando e validando antes da sua utilização.

O questionário demonstrou que a maior parte dos colaboradores que participaram no estudo, atribui importância e gosta de ter formações em comunicação e trabalho em equipa. Uma parte considerável afirma ainda que as competências que trabalham neste tipo de formação é uma mais valia para as necessidades que possui, pois, permite-lhes desempenhar melhor a função que possuem.

Os resultados obtidos demonstraram que a percepção dos colaboradores sobre a utilidade das formações que têm na organização e a sua motivação têm uma correlação positiva. No entanto, e embora significativa, esperava-se uma associação mais relevante, uma vez que esta é considerada fraca (Marôco, 2018). A dificuldade de aplicação de um instrumento previamente validado para a população portuguesa, para ambas as variáveis em estudo, contribuiu para a dificuldade de estudo do objetivo desta investigação, sobretudo pela dificuldade de posicionamento teórico em qualquer uma das variáveis. Não obstante, e uma vez que esta investigação se trata de um estudo de caso, teria sido relevante conjugar esta metodologia de investigação quantitativa com outras metodologias qualitativas - pelo que se sugere a aplicação de entrevistas e *focus group* para futuras investigações.

No que diz respeito aos resultados obtidos nas correlações entre as questões da formação em que se especificava as competências de comunicação e trabalho em equipa, e a motivação, estas não são significativas e apresentam-se negativas, não havendo assim uma associação – um resultado que não se esperava obter. Além das dificuldades acima mencionadas, é importante ter em conta a natureza das questões elaboradas no que respeita à motivação, uma vez que as questões diretamente relacionadas com o reconhecimento tangível foram percecionadas como mais importantes para a manutenção da motivação, em detrimento de outras medidas, como a formação. Tendo em conta que esta investigação se trata de um estudo de caso, seria importante perceber se as práticas de reconhecimento tangível (como práticas salariais, atribuição de benefícios e componentes variáveis) são competitivas. Paralelamente, seria importante perceber se a formação é percebida como uma prática de reconhecimento e desenvolvimento pessoal.

A baixa adesão ao questionário, por outro lado, é outro dos aspetos que merece alguma atenção, sendo que de futuro seria interessante combinar esta investigação com um diagnóstico de clima organizacional.

Não obstante às limitações encontradas durante esta investigação, os resultados analisados e construídos com este caso de estudo consideram-se relevantes para o meio organizacional. Este poderá ser utilizado pela organização como uma ferramenta de base para a criação de boas práticas relacionadas com os fatores motivacionais e até mesmo para a implementação de um plano de ação.

6. Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Altschuld, J., & Lepicki, T. (2010). Needs assessment. In: Watkins, R. & Leigh, D. *Handbook of improving performance in the workplace*. Pfeiffer. San Francisco, Califórnia.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Beer, M., Finnstrom, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership programs fail and what to do about it. *Harvard Business Review*, October, 50-57.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – Situação Atual e Perspetivas Futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 06, 57-70.
- Bernardes, A. (2012). Políticas e práticas de formação em grandes empresas. A dimensão educativa. Porto: Porto Editora.
- Bernardes, A. (2013). Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – A Dimensão Educativa do Trabalho. Porto: Porto Editora.
- Bernardes, A. (2014). A Formação dos trabalhadores nas empresas multinacionais em Portugal. Universidade de Lisboa.
- Bernardo, M. (2015). Motivação no trabalho. Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão da Qualidade, MBA em Gestão da Qualidade, Universidade Federal do Paraná, Brasil.
- Bowditch, J. L. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Inc Thompson.
- Buckley, R., & Caple, J. (2000). *The theory and practice of training*. London: Kogan Page.
- Camilleri, E. (2007). "Antecedents affecting public service motivation personnel". *Review*, Emerald Group Publishing Limited, 36 (3), 356-377.
- Cardim, J. (2009). *Gestão da formação nas organizações – a formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: LIDEL.
- Charles, K.R. & Marshall, L.H. (1992). Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4.

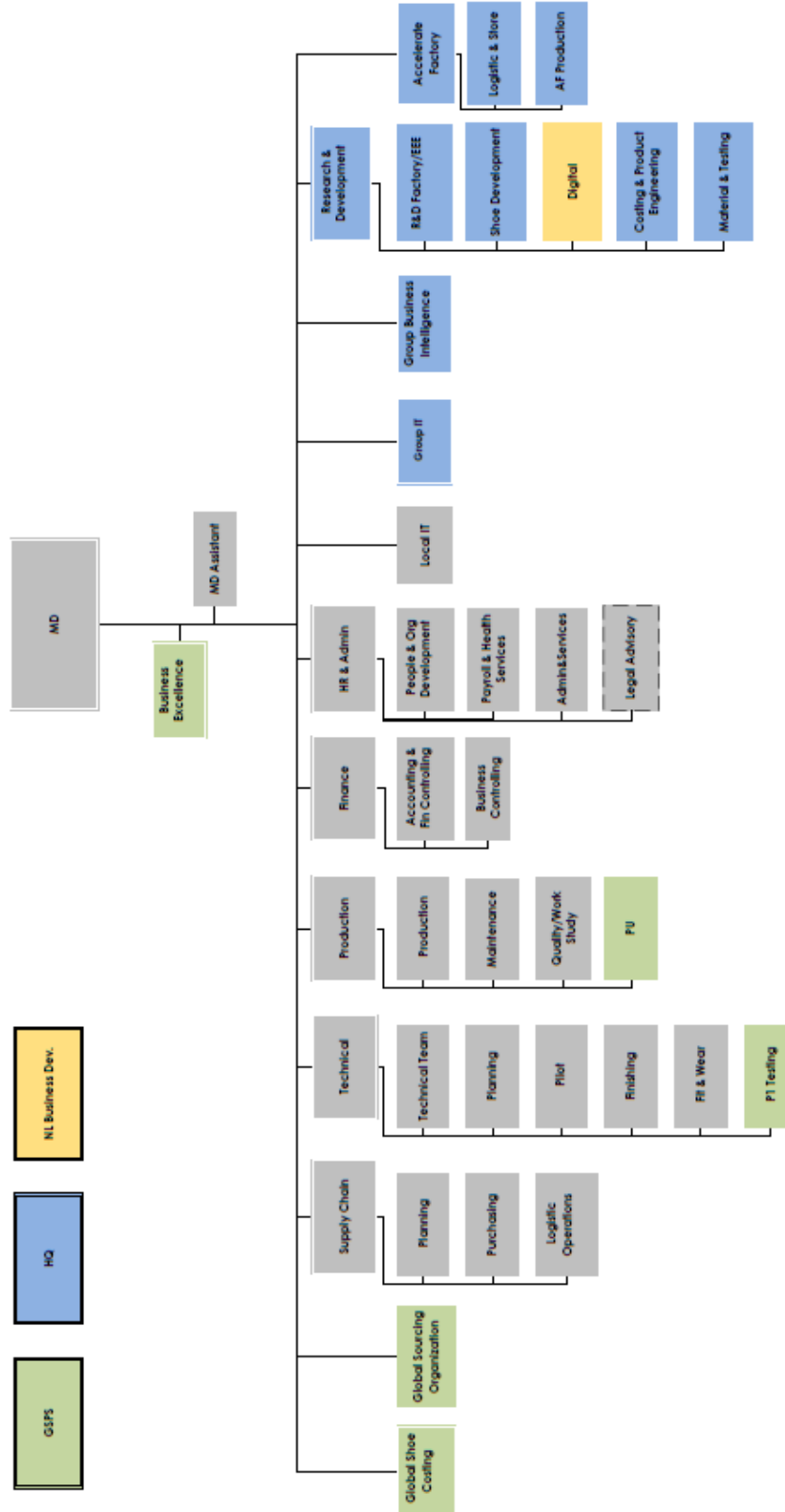
- Chiavenato, I. (1990). Recursos Humanos na Empresa. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. (2ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.
- Dunn, A. M., Scott, C., Allen, J. A., & Bonilla, D. (2016). Quantity and quality: Increasing safety norms through after-action reviews. *Human Relations*, 69, 1209-1232.
- Eira, L. (2014). Avaliação da Transferência da Formação: o Caso dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Barcelos. Dissertação de Mestrado, Braga: Universidade do Minho.
- Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-event reviews: drawing lessons from successful and failed experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857.
- Fatehi, K. Choi, J. (2019). *International Business Management*: Springer International.
- França, V. M. (2013). Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional: Um estudo de caso de uma entidade formadora. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Geomani (2012). *Impact of Motivation on Employee Job Performance*.
- George L. & Sabapathy T. (2011). Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment, *Canadian Social Science*, 7, 1 pp.90-99
- Hagel, J. & Reeves, A. (2015). Accelerated change? The response is accelerated learning. Deloitte Development LLC: Oakland, CA.
- Hoffman, A. J. (2016). Academia's emerging crisis of relevance and the consequent role of the engaged scholar. *Journal of Change Management*, 16, 77-96.
- Josso, M. C. (2008). Formação de Adultos: Aprender a Viver e a Gerir as Mudanças. In: Canário, R. & Cabrito, B. (Org). (2008). *Educação e Formação de Adultos. Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa, pp. 115-125.
- Júnior, P. & Oliveira, J. (julho, 2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. Comunicação apresentada no V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói.
- Kanfer R. & Chen G. (2016). *Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects*. Elsevier Inc. USA.
- Koten, M. (2013). A Motivação do Trabalho dos Funcionários Públicos do Ministério da Justiça de Timor-Leste. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho. Braga.

- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1972). O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. Brasil.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27 (1-4), 84-101.
- Leberman, S., McDonald, L., & Doyle, S. (2006). *The transfer of learning: Participants' perspectives of adult education and training*. England: Gower.
- Lobos, J. (1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de empresas*, 15(2), 17-25.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7th ed.)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *The Academy of Management Review*, 7, 80–88;
- Onofre, F. (2014). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multicaso*. Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Osabiya, B.J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7, pp. 62-75
- Pallant, J., (2010). *SPSS survival manual A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. 4th Edition, McGraw Hill, New York.
- Pinder CC. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Poell, R. F. & Van Der Krogt, F. J. (2014). An empirical typology of hospital nurses' individual learning paths. *Nurse Education Today*, 34(3), 428-433.
- Poell, R. F. & Van Der Krogt, F. J. (2010). Individual learning paths of employees in the context of social networks. In: S. Billett, ed., *Learning through Practice: Models, Traditions, Orientations and Approaches* (pp. 197-221). Dordrecht: Springer.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª Ed)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robison J (2010). Disengagement can be really depressing, *Gallup Management Journal*.

- Rocha, J. (2010). *Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, M. C. e Silva, M. S. (2015). Formação de Pessoas Adultas: Uma Análise em torno da Construção de Identidades Aprendentes em Contexto de Crise. *Investigar em Educação*. Nº3 – 2ª Série. Educação em Tempo de Crise, pp. 93-110.
- Sandhu, M. A., et al (2017). Effect of Employee Motivation on Employee Performance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3 (1), 85-100
- Sharma V. & Shirsath M. (2014). Training – A motivational tool. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (3), 27-35
- Semren, A. (2017). The relationship between organizational communication and motivation of employees. Dissertação de Mestrado, MODUL University Viena, Viena, Áustria.
- Silva, M. (2011). Fatores que Afetam a Transferência da Aprendizagem em Contexto de Formação Para o Local de Trabalho. Dissertação de Mestrado, Braga: Universidade do Minho.
- Silva, P. (2012). O diagnóstico de necessidades e a avaliação em interação no processo formativo. In: ESTEVÃO. C. A. V. (Org.). *Políticas de Formação, Ética e Profissionalidade*. Brasil: Editora CRV, 69-103.
- Tella, A., Ayeni, C.O. & Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries n Oyo State, Nigeria.
- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E., & Matías-Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The international journal of human resource management*, 23(13), 2680-2697.

7. Anexos

Anexo 1 – Organograma da organização



INFORMAÇÃO INTERNA / INTERNAL INFORMATION

(N.º 28/2019)

ASSUNTO: CONSULTA GERAL DE TRABALHADORES

Caros colaboradores,

Hoje, 30 de Setembro, será distribuído um inquérito para Consulta Geral aos Trabalhadores no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho e Recursos Humanos.

As respostas são anónimas e deverão ser colocadas na caixa fechada e identificada para o efeito, na cantina, **até ao dia 15 de Outubro**.

Embora não seja obrigatório, é muito importante que todos participem, para que possamos continuar a promover a melhoria das condições de trabalho na ECCO Portugal.

30 Setembro 2019

Departamento de Recursos Humanos

SUBJECT: GENERAL INQUIRY TO EMPLOYEES

Dear all,

Today, 30th September, a survey will be handed out as the General Inquiry to employees, in the scope of Health and Safety at Work and Human Resources.

The replies are anonymous and should be placed in the closed box identified for that purpose, in the canteen, **until October 15th**.

Despite not mandatory, it is very important that all do participate, so that we keep on improving the working conditions in ECCO Portugal.

September 30th, 2019

Human Resources Department

Anexo 3 – Instrumento de Recolha de dados: Questionário

INQUÉRITO DE CONSULTA GERAL A TODOS OS TRABALHADORES – 01/2019

Com o objetivo de escutar a opinião dos trabalhadores e cumprindo com o que está disposto na lei, a ECCO'Let Portugal promove a presente consulta geral a todos os trabalhadores relativamente a temas de Higiene e Segurança no Trabalho e Recursos Humanos.

A resposta é anónima e não obrigatória. No entanto, a sua opinião é um contributo muito importante.

A resposta deve ser colocada na caixa da cantina, fechada e identificada para o efeito, **até 15 de Outubro.**

I - Caracterização do colaborador:

Género <input type="checkbox"/> Feminino (1) <input type="checkbox"/> Masculino (2)	Idade <input type="checkbox"/> 18-25 anos (1) <input type="checkbox"/> 26-45 anos (2) <input type="checkbox"/> 46-55 anos (3) <input type="checkbox"/> + 56 anos (4)	Habilitações <input type="checkbox"/> Até 9ª ano (1) <input type="checkbox"/> 12ª ano (2) <input type="checkbox"/> Licenciatura (3) <input type="checkbox"/> Mestrado (4)	Número de anos ECCO <input type="checkbox"/> 0-3 anos (1) <input type="checkbox"/> 4-6 anos (2) <input type="checkbox"/> 7-17 anos (3) <input type="checkbox"/> 18-27 anos (4) <input type="checkbox"/> + 28 anos (5)
Área <input type="checkbox"/> PRD (1) <input type="checkbox"/> GSC (2) <input type="checkbox"/> R&D (3) <input type="checkbox"/> AF (4) <input type="checkbox"/> GIT (5) <input type="checkbox"/> BI (6) <input type="checkbox"/> GSO (7)	Subárea <input type="checkbox"/> Corte & Costura (1) <input type="checkbox"/> Preparação (2) <input type="checkbox"/> Montagem (3) <input type="checkbox"/> Acabamento (4) <input type="checkbox"/> Armazém (5) <input type="checkbox"/> Qualidade (6) <input type="checkbox"/> Manutenção (7) <input type="checkbox"/> Moldes & Formas (8) <input type="checkbox"/> Staff/Outros (9)		Subgrupo <input type="checkbox"/> Operadores (1) <input type="checkbox"/> Técnicos / Administrativos (2) <input type="checkbox"/> Chefes de equipa/Gestores (3)

RECURSOS HUMANOS

1. Atendimento

Considera que os RH estão disponíveis e recetivos quando necessita de ajuda?

- Sim Não Sem opinião

2. Comunicação

Considera que as comunicações internas são claras e suficientes?

- Sim Não Sem opinião

3. Remuneração e Benefícios

Considera que os RH explicam de forma clara as questões sobre a sua remuneração e os seus benefícios?

- Sim Não Sem opinião

4. Formação e Desenvolvimento

4.1. Considera que a formação é adequada às suas necessidades, para que possa desempenhar melhor a sua função?

- Sim (2) Não (1) Sem opinião (0)

4.2. A ECCO já lhe proporcionou alguma formação:

Em competências de **Comunicação**?

- Sim (2) Não (1)

Em competências de **Trabalho em Equipa**?

- Sim (2) Não (1)

4.3. **Se respondeu sim na questão 4.2.**, responda por favor às alíneas seguintes:

a) Gosta de ter formações em comunicação e trabalho em equipa?

- Sim (2) Não (1) Sem opinião (0)

b) Considera importante ter formação nestas áreas?

- Sim (2) Não (1) Sem opinião (0)

c) Estas formações têm impacto no seu dia a dia de trabalho?

- Sim (2) Não (1) Sem opinião (0)

d) Estas formações ajudam-no na sua função atual?

- Sim (2) Não (1) Sem opinião (0)

e) E ao longo da sua carreira?

- Sim (2) Não (1) Sem opinião (0)

f) Sente-se motivado por ter oportunidade de aplicar o que aprendeu?

- Sim (2) Não (1) Sem opinião (0)

4.4. A ECCO já lhe proporcionou formação noutras áreas que não as referidas nas questões anteriores?

- Sim (2) Não (1)

5. Motivação e Satisfação no trabalho

Indique por favor qual o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
a) O ambiente de trabalho influencia a minha motivação.					
b) Saber comunicar influencia a minha motivação.					
c) Sinto que a organização se preocupa em saber se os seus colaboradores estão motivados.					
d) Ser reconhecido positivamente influencia a minha motivação.					
e) Ter segurança de emprego influencia a minha motivação.					
f) O salário e outras recompensas influenciam a minha motivação.					
g) É importante receber benefícios pelo meu trabalho.					
h) É importante ter possibilidades de progressão de carreira.					
i) A organização reconhece o meu desempenho.					
j) Quanto maior o meu comprometimento com a organização, mais motivação tenho.					

6. Na sua opinião, que melhorias é que deveriam ser feitas no âmbito dos Recursos Humanos?

HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

1. Riscos profissionais

1.1 Considera suficientes as informações que lhe são transmitidas sobre os riscos a que está exposto na execução do seu trabalho?

Sim Não Sem opinião

1.2 Conhece as medidas de prevenção que visam eliminar ou minimizar os referidos riscos?

Sim Não Sem opinião

2. Formação/informação

A formação / informação no âmbito da higiene e segurança trabalho disponibilizada pela empresa é adequada para o desempenho no seu posto trabalho?

Sim Não Sem opinião

3. Medidas de proteção, prevenção e resposta a emergência

Recebeu instruções que lhe permitam, em caso de perigo grave e iminente que não possa ser evitado, interromper a sua atividade e/ou afastar-se imediatamente do local de trabalho?

Sim Não

4. Equipamentos de trabalho

Os equipamentos de trabalho que opera têm sistemas de segurança que garantem a sua paragem em caso de emergência?

Sim Não Não aplicável Sem opinião

5. Acidentes de trabalho

Considera importante e suficiente a informação e divulgação dos acidentes de trabalho (plasma da cantina e quadros informação)?

Sim Não Sem opinião

6. Na sua opinião, que melhorias é que deveriam ser feitas no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho?

Participe p.f. A sua resposta é um contributo muito importante.

Obrigado pela colaboração.

S João de Ver, 30 de Setembro de 2019