



Oswaldo de Matos Ferreira Rocha

A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Carla Magalhães

Setembro de 2017

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia 21/11/2017, perante o júri seguinte:

- Presidente: Prof. Doutor José Manuel Moreira (Professor Catedrático da Universidade Lusófona do Porto)
- Arguente: Ricardo Magarinho Bessa (Prof. Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto)
- Orientador: Carla Marisa Rebelo Magalhães (Profª. Associada da Universidade Lusófona do Porto)

Porto, 2017

DECLARAÇÃO

- ☐ É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.
- ☐ É autorizada a reprodução parcial desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.
- ☐ Não é autorizada, por um prazo de 3 anos, a reprodução de qualquer parte desta dissertação.
- ☐ De acordo com a legislação em vigor, não é permitida a reprodução de reprodução de qualquer parte desta dissertação.

Aos meus filhos
Válter Marley Sousa Rocha e
Claudivany Ferreira Fortes Rocha

Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação é uma tarefa intelectual e solitária, para a qual muito contribuiu o apoio e estímulo de várias pessoas e entidades.

Assim, e muito embora correndo o risco de me esquecer de alguém, a quem peço desde já as minhas sinceras desculpas, quero expressar publicamente a todos o meu profundo agradecimento, não querendo, contudo, deixar de particularizar alguns reconhecimentos.

Em primeiro lugar agradeço a Deus e aos meus pais, pelo amor e gratidão e pela educação que recebi e que continuo a receber.

À minha orientadora, Prof. Doutora Carla Magalhães, agradeço a valorização do meu trabalho, a constante orientação científica e rigor e o apoio constante, disponível crítica e sempre estimulante, especialmente nos períodos de menor ânimo.

A todos os meus familiares, colegas e amigos da Universidade, pela amizade, incentivos e encorajamento que me deram no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

E por fim, a todas as pessoas que de uma forma ou de outra, deram o seu contributo para que este estudo fosse realizado.

Um muito obrigado a todos!

A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações:

Um estudo de caso

Resumo

A gestão de recursos humanos é um tema que ganha cada vez mais importância no seio das organizações e, por isso, tem sofrido muitas alterações ao longo dos tempos. As empresas precisam de capacidade de atração, motivação e retenção de recursos humanos para que possam garantir uma vantagem competitiva face às concorrentes.

Este estudo tem como objetivo abordar o conceito da gestão dos recursos humanos e da humanização nas organizações e verificar então se estes podem ser pontos diferenciadores na competitividade das organizações no mundo empresarial.

Este trabalho visa ainda o estudo da evolução da visão das organizações em relação aos seus colaboradores, a importância dada pelas mesmas no desenvolvimento comportamental e a contribuição das práticas de humanização para a identificação e o desempenho dos mesmos.

Adotando uma abordagem metodológica quantitativa, divulgamos um questionário pelos colaboradores da Europcar, obtendo um total de 29 respostas.

Através das respostas obtidas concluímos que os trabalhadores desta organização estão satisfeitos com a mesma e com o trabalho lá desempenhado, o que poderá indicar boas práticas de gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: recursos humanos, gestão de recursos humanos, humanização.

The Humanization of Human Resource Management in Organizations: A Case Study

Abstract

The management of human resources is an issue that is gaining more and more importance within organizations and, therefore, has undergone many changes over time. Companies need the ability to attract, motivate and retain human resources so that they can secure a competitive advantage over their competitors.

This study aims to address the concept of human resources management and humanization in organizations and then verify if these can be differentiating in the competitiveness of organizations in the business world.

The work also aims the study of the evolution of the organizations' vision regarding their employees, their importance in behavioral development and the contribution of humanization practices to their identification and performance.

Adopting a quantitative methodological approach, we gave a questionnaire to Europcar employees, obtaining a total of 29 responses.

Through the answers obtained we conclude that the workers of this organization are satisfied with it and with the work performed there, which may indicate good practices of human resources management.

Key words: human resources, human resource management, humanization.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
<i>Abstract</i>	vi
Lista de Abreviaturas.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Lista de Tabelas	xiii
Introdução	15
Capítulo I – Gestão de Recursos Humanos	17
1.1. A história dos Recursos Humanos.....	19
1.1.1. A importância da gestão dos Recursos Humanos.....	20
1.1.2. A origem do conceito de Gestão dos Recursos Humanos.....	21
1.1.3. O desenvolvimento e evolução das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas empresas.....	22
1.2. A função da Gestão dos Recursos Humanos nas organizações	23
1.3. A importância dos modelos de gestão	24
1.3.1. Modelo de Weber.....	24
1.3.2. Modelos normativos de Gestão de Recursos Humanos	26
1.3.3. Modelos macroeconômicos de Gestão de Recursos Humanos	26
Capítulo II - A motivação e desempenho dos colaboradores nas organizações	28
2.1. A motivação na organização do conhecimento	30
2.1.1. Definição de motivação.....	30
2.1.2. Principais teorias da motivação	34
2.1.3. Processo de motivação empresarial	36
2.2. O ciclo do comportamento motivado.....	37
2.3. O papel dos líderes na motivação	39
2.3.1. Liderança carismática	40
2.3.2. Liderança Transformacional.....	40
2.3.3. Liderança Transacional.....	41
2.4. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	41
2.5. A gestão de desempenho nas organizações.....	43
2.5.1. Competências e subsistemas de gestão de recursos humanos	43
2.5.2. Avaliação de desempenho	44

2.5.3. Atual avaliação de desempenho dos colaboradores	45
2.6. Motivação e desempenho profissional	46
Capítulo III - A Humanização	49
3.1. O que é uma empresa humanizada?	51
3.1.1. O que é humanização?	52
3.1.2. Os direitos humanos nas organizações	53
3.2. A importância do capital humano e intelectual nas organizações	56
3.3. Humanização: respeito e valorização das pessoas nas empresas	58
3.3.1. A humanização como diferencial competitivo nas organizações	59
3.3.2. A importância do desenvolvimento comportamental dos colaboradores	59
3.4. A humanização como diferencial competitivo nas organizações	60
Capítulo IV – Metodologia	63
4.1. Objetivos	65
4.2. Formulação de hipótese	65
4.3. O universo	66
4.3.1. A amostra	67
4.4. Tipos de investigação	67
4.4.1. Bibliográfica	67
4.4.2. Estudo de caso	68
4.4.3. Estudo de campo	68
4.5. O inquérito	69
Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados	71
5.1. Caracterização da amostra	73
5.2. Resultados e discussão dos mesmos	78
5.2.1. Resultados e discussão quanto à formação dos trabalhadores	78
5.2. Resultados e discussão quanto às instalações da organização	81
5.3. Resultados e discussão quanto à comunicação na organização	84
5.4. Resultados e discussão quanto ao relacionamento interpessoal na organização	90
5.5. Resultados e discussão quanto ao reconhecimento dos trabalhadores	94
5.6. Resultados e discussão quanto à humanização dos recursos humanos	97
5.7. Resultados e discussão quanto à motivação e satisfação em geral dos trabalhadores	101
Considerações finais	105
Referências Bibliográficas	107
Anexos	115

Lista de Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

Lista de Figuras

Figura 1 - As quatro práticas da gestão dos RH.....	24
Figura 2 - Modelo das características centrais do trabalho de Hackman e Oldahm (1980).....	36
Figura 3 - Ciclo Motivacional.....	39
Figura 4 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	42
Figura 5 - Distribuição dos valores percentuais da variável sexo.....	73
Figura 6 - Distribuição dos valores percentuais da variável idade	74
Figura 7 - Distribuição dos valores percentuais da variável: idade e sexo.....	74
Figura 8 - Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil.....	75
Figura 9 - Distribuição dos valores percentuais da variável função desempenhada na organização....	75
Figura 10 - Distribuição dos valores percentuais da variável tempo de trabalho na organização	76
Figura 11 - Distribuição dos valores percentuais da variável habilitações literárias	77
Figura 12 - Relação entre função desempenhada na empresa e habilitações literárias	78
Figura 13 - Distribuição dos valores percentuais da afirmação "A organização investe na formação dos seus colaboradores".....	79
Figura 14 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre saúde psicofisiologica.....	80
Figura 15 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre crescimento profissional e pessoal	80
Figura 16 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre desafios no trabalho.....	81
Figura 17 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre a qualidade das instalações.....	82
Figura 18 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre espaços físicos para interação na organização	82
Figura 19 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta " A construção e estrutura das instalações permite um bom fluxo de comunicação interna"	83
Figura 20 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre satisfação com as instalações oferecidas.....	83
Figura 21 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre melhoramento da forma organizacional da empresa	84
Figura 22 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre à vontade para comunicar com os colegas.....	85
Figura 23 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre à vontade para comunicar com os superiores hierárquicos.....	86
Figura 24 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre expressão aberta.....	86
Figura 25 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre se criatividade é valorizada ou não	87

Figura 26 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre estimulação da comunicação por parte da organização.....	87
Figura 27 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre se a comunicação é baseada na verdade	88
Figura 28 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre se comunicação interna é baseada no respeito e diálogo.....	89
Figura 29 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre nível de colaboração entre as pessoas.....	89
Figura 30 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre nível de compreensão entre as pessoas.....	90
Figura 31 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre atitudes dos superiores hierárquicos.....	91
Figura 32 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre como os trabalhadores são orientados a tratar as pessoas fora da organização	91
Figura 33 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre relação com chefe direto	92
Figura 34 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre relação com colegas.....	92
Figura 35 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre nível de respeito sobre as pessoas.....	93
Figura 36 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre como participam em projetos de evolução para a organização.....	94
Figura 37 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “A empresa discute periodicamente comigo a sua forma de organização do trabalho”	95
Figura 38 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “Sinto-me feliz porque sou valorizado/a, respeitado/a e reconhecido/a profissionalmente por esta organização”	96
Figura 39 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “Os meus projetos de crescimento profissional são acolhidos com respeito, estima e solidariedade pelos meus superiores hierárquicos”.....	96
Figura 40 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “A organização avalia o desempenho dos funcionários, de forma a dar incentivos, reconhecendo o seu esforço e competência”	97
Figura 41 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “Quando não estou bem de saúde sou obrigado a trabalhar”	98
Figura 42 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre proteção dos trabalhadores face a acidentes de trabalho.....	98
Figura 43 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre se a empresa respeita os direitos humanos.....	99

Figura 44 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre se a empresa assegura todos os direitos dos empregados.....	99
Figura 45 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta "A organização trata todos de forma humanizada"	100
Figura 46 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre oportunidades de lazer na organização	100
Figura 47 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre integração no ambiente físico e social.....	101
Figura 48 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre integração na Europcar	102
Figura 49 - Relação entre integração na empresa e nº de anos de trabalho na mesma	102
Figura 50 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta "Sinto uma enorme satisfação em trabalhar nesta organização"	103
Figura 51 - Relação entre função desempenhada e grau de felicidade sentida pelo trabalhador	103
Figura 52 - Relação entre função desempenhada e prazer com o trabalho realizado	104

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Teorias evolutivas dos Recursos Humanos.....	19
Tabela 2 – Exemplos de Teorias Motivacionais	35
Tabela 3 – Os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos e suas principais atividades.....	43
Tabela 4 – Exemplos de situações em que empresas respeitam os direitos humanos e não respeitam	55

Introdução

No mundo atual – globalizado e na era da informação – os clientes são cada vez mais exigentes e as organizações precisam aumentar a sua competitividade. Para enfrentarem a competição que existe atualmente as organizações devem investir nos recursos humanos e na sua gestão.

É pedido às organizações e aos seus gestores que atraiam, desenvolvam e retenham os melhores colaboradores pois é através destes e das práticas de recursos humanos que as empresas se conseguem diferenciar.

Drucker (1992) considera que sendo ativos importantes para as organizações, os trabalhadores precisam de ser estrategicamente incorporados nos processos produtivos das empresas.

Contudo, para que os colaboradores sejam verdadeiras fontes de vantagem competitiva, estes devem estar altamente motivados (Chi & Gursoy, 2009). A motivação pode passar por salários elevados, bom ambiente organizacional ou pelo tipo de práticas de humanização desenvolvidas nas empresas.

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a influência das práticas de humanização dos recursos humanos no desempenho organizacional da Europcar.

Com este objetivo em mente, numa primeira parte será feita uma contextualização do tema com uma apresentação dos principais conceitos relacionados com os recursos humanos.

No primeiro capítulo aborda-se a gestão de recursos humanos e tudo o que esta envolve. A história, a importância, a origem do conceito, a função no seio das organizações e os modelos de gestão existentes e sua respetiva importância são alguns dos tópicos abordados no capítulo I.

No segundo capítulo o tema é a motivação e o desempenho dos colaboradores nas organizações. Os tópicos abordados são: definição de motivação, principais teorias, o ciclo do comportamento motivado, a liderança – papel dos líderes e principais teorias - a gestão de desempenho e avaliação do desempenho.

A humanização é o tema abordado no terceiro capítulo. Neste capítulo fala-se da empresa humanizada, dos direitos humanos nas organizações, da importância do capital humano nas organizações, da vantagem competitiva que a humanização e os RH possibilitam às empresas e da importância do desenvolvimento comportamental dos colaboradores.

Uma vez apresentados os conceitos e as dimensões a estudar, serão analisados os resultados obtidos através do questionário divulgado pelos funcionários da Europcar.

Esta análise está presente no capítulo V que é antecedido pela metodologia no capítulo IV.

Com os resultados obtidos iremos tirar conclusões – que irão de encontro aos objetivos específicos deste estudo – acerca das práticas de gestão de RH da empresa, das práticas de humanização dos RH, da percepção dos funcionários da organização em relação às práticas de gestão de RH e do desempenho dos colaboradores da empresa analisada.

Deste modo, foi formulada a seguinte pergunta de partida: Até que ponto a Europcar pratica uma Gestão de Recursos Humanos humanizada, sob o ponto de vista dos seus colaboradores?

Este estudo tem, assim, como tema a Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações e como estudo de caso a Europcar. A escolha deste tema deve-se ao facto de a importância dos recursos humanos estar a ganhar cada vez mais relevância no seio das organizações. Hoje em dia é extremamente importante analisar os impactos da humanização da gestão dos recursos humanos nas organizações e perceber até que ponto esta pode contribuir para o desenvolvimento das organizações em geral.

Acreditamos que a humanização é uma estratégia fundamental para o crescimento das empresas, dos trabalhadores e até da sociedade.

Capítulo I – Gestão de Recursos Humanos

1.1. A história dos Recursos Humanos

Inicialmente, o homem era visto apenas como um meio para melhorar o desenvolvimento de algumas atividades, sendo-lhe exigido um trabalho árduo a nível físico e psicológico. O objetivo era que as decisões impostas aos trabalhadores fossem aceites de forma bastante eficiente. Contudo, e como já se percebia que os indivíduos eram importantes no seio das empresas, ainda que de forma autoritária, começa-se a construir um conceito e sua evolução, entre os anos de 1890 e 1920.

Nesta fase, aquando do surgimento do conceito de Recursos Humanos estes eram vistos com a função de contratar, demitir e supervisionar.

Contudo, com o reconhecimento que este conceito foi vindo a ter, surgiram algumas teorias evolutivas como podemos ver no quadro 1.

Tabela 1 - Teorias evolutivas dos Recursos Humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principal foco	Práticas-chave
Administração científica (fim do século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, formação, remunerações, recompensas e questões disciplinares
Gestão de pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento, formação de chefias, gestão de carreiras e participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento organizacional, Gestão estratégica, Teorias de contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes, animação dos grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidade, recrutamento e internacionalização dos recursos humanos
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Desenvolvimento organizacional, Gestão estratégica, Teorias de contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação

Fonte: Adaptado de Serrano (2010)

Através da literatura percebe-se que as políticas, práticas e o próprio conceito evoluíram, ampliaram e enriqueceram. As políticas tornaram-se mais complexas e necessárias para atingir os objetivos organizacionais e de RH pois são estas que ajudam a alcançar os objetivos empresariais (Ulrich, 1998).

Num mundo altamente competitivo e globalizado, onde as empresas necessitam de ser diferenciadoras e possuir alguma vantagem face às suas concorrentes, de forma a conseguirem vencer no mercado, as empresas dependem do maior envolvimento dos funcionários e competências dos mesmos (Ulrich, 1998).

A ideia de que os funcionários podem ser a fonte da vantagem competitiva das organizações deu suporte ao modelo de Gestão de Recursos Humanos que vai ser abordado no ponto seguinte.

1.1.1. A importância da gestão dos Recursos Humanos

Tal como já foi referido, as décadas de 80 e 90 trouxeram pressões económicas e a consciência que as empresas enfrentavam uma crescente e definitiva competição global (Milkovich e Boudreau, 2000). Esta situação levou a que as empresas tivessem percebido que era necessário existir um maior envolvimento entre a empresa e os seus funcionários.

Surgiram assim os modelos de gestão dos RH que procuravam e procuram envolver os indivíduos nas relações de trabalho para obter expressão, participação, iniciativa e criatividade por parte destes (Crozier e Friedberg, 1977).

Como os recursos humanos diferem de outros ativos organizações como o capital físico, os ativos financeiros ou até dos ativos tecnológicos, por serem uma combinação de características relevantes – singularidade e vontade própria – a sua gestão é especialmente desafiadora e de extrema importância para as organizações.

A gestão dos RH acrescenta valor às organizações porque o que as pessoas pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho irá influenciar o seu comportamento dentro da mesma e, uma gestão ineficaz dos RH pode prejudicar a eficiência organizacional e a sua capacidade de gerar a tal vantagem competitiva (Chadwick e Dabu, 2009).

A gestão dos RH deve proporcionar os serviços necessários para manter ou até melhorar as capacidades dos trabalhadores, criar um ambiente de trabalho satisfatório e criar condições para que os colaboradores desenvolvam os seus melhores esforços (Hart e Schlesinger, 1991). Esta gestão é assim importante porque tem como obrigação a maximização da satisfação e da contribuição dos seus colaboradores, compreendendo as suas necessidades.

A gestão dos RH tem-se tornado numa área crítica para o alcance do sucesso por parte das organizações pois, quanto mais eficaz for esta gestão, maior sucesso tenderá a empresa a ter. A gestão dos RH é amplamente baseada na noção de sustentar a vantagem competitiva da empresa, deve contribuir para o desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional (Stavrou-Costea, 2005) o que requer que as empresas detenham recursos humanos difíceis de copiar (Pacheco, 2009).

As empresas devem determinar quais as práticas de gestão de recursos humanos que são críticas para o seu negócio e devem priorizar o uso dessas práticas, porque uma boa definição das práticas associadas a cada contexto organizacional ajuda os gestores a implementarem as melhores formas de liderança.

Concluímos que a gestão dos RH tem um efeito significativo e positivo se bem-feita, no desempenho da qualidade da performance das organizações (Yang, 2006).

1.1.2. A origem do conceito de Gestão dos Recursos Humanos

O conceito de Gestão de Recursos Humanos apareceu recentemente na literatura, descendente da designada Administração de Pessoal ou Administração Científica. Nesta fase, as práticas e políticas eram bastante simples e a gestão dos RH era bastante rudimentar (Pacheco, 2009).

A gestão de recursos humanos tem origem no modelo de departamento pessoal, quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quantos os custos dos outros valores de produção” (Fischer, p.19, 2002).

O início da gestão de RH na fase da administração científica estabelecia o cuidado com as pessoas, porém tinha relação com o formato mecanicista e racional do trabalho,

dando bases para as fases posteriores que foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria (Pacheco, 2009).

Por volta dos anos 50, a expressão *human resource management* afirmava-se definitivamente na teoria organizacional e nos anos de 60 e 70, descobriu-se que a relação entre empresa e funcionários se dava por meio dos seus gestores e daí a importância da interação social dos mesmos com os demais funcionários (Fischer, 2002).

Na década de 60, embora assegurando atividades de carácter administrativo e sindical o departamento de Gestão de Pessoal assume uma ligeira afirmação com o desenvolvimento e administração de políticas e práticas respeitantes à gestão dos trabalhadores. Surge pela primeira vez o interesse pelo desenvolvimento de métodos de seleção, de programas de formação, de sistemas de atribuição de recompensas (Tavares e Caetano, 2000) e avaliação de desempenho.

1.1.3. O desenvolvimento e evolução das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas empresas

É notório que a área dos RH tem evoluído e que deixou de ser, apenas, a área de compensação, contratação, avaliação de desempenho, etc. (Ferris, et al., 1990). Ferris et al. (1990, 2004), fez várias pesquisas sob o tema e percebeu que:

- Numa primeira fase foi elaborada uma avaliação para perceber quanto a gestão de RH estava integrada nas organizações;
- De seguida observou-se que com o crescimento das práticas de gestão de RH era importante estas acompanharem a estratégia da organização;
- Por último observou que a estratégia de gestão dos RH é amplamente baseada na noção de sustentar a vantagem competitiva das organizações.

Assim, e com a revisão da literatura feita anteriormente, rapidamente se percebe que as práticas de gestão de RH passaram de, numa primeira fase, ser algo muito simples e rudimentar para algo de extrema importância no seio das organizações.

1.2. A função da Gestão dos Recursos Humanos nas organizações

O departamento de gestão dos RH "é o garante da uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função pessoal, enquanto as restantes unidades orgânicas, funcionando como clientes internos do primeiro, canalizam a ótica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos" (Motta, 1991, p.46).

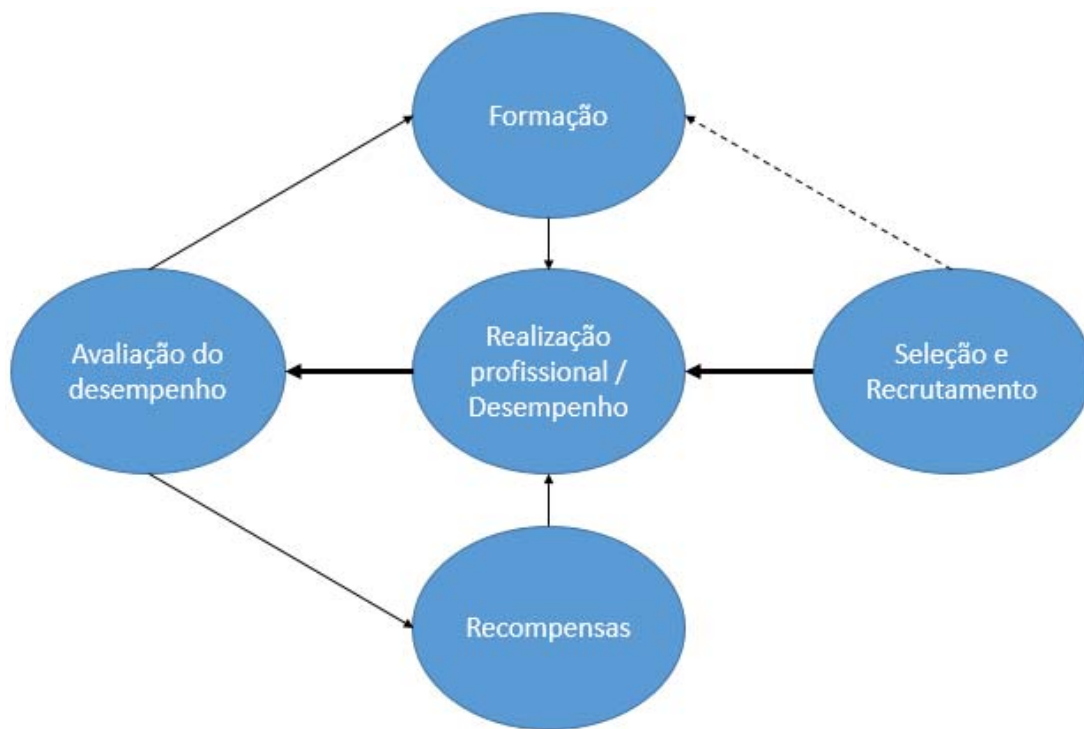
O papel fundamental da função será o de gerar e gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos RH, de lhes abrir possibilidades de escolha de acordo com os cenários previsíveis e potenciar-lhes meios de adaptação e de desenvolvimento, de resolução dos problemas com que se deparam e de outros com os quais se depararão, mas que não se podem prever ou mesmo imaginar.

A missão da função da gestão dos RH pode definir-se aqui como uma missão de otimização da performance (Des Horts, 1988).

Assim, a principal função da gestão de RH nas organizações é o de levar os objetivos pessoais de cada trabalhador ao encontro dos objetivos organizacionais e estratégicos das empresas. Isto é conseguido através do acionamento de mecanismos de motivação dos trabalhadores, das remunerações, da formação, e da implementação de uma organização do trabalho formadora que permita ao indivíduo utilizar e desenvolver os conhecimentos e as competências detidos.

Bilhim (2004) apresenta quatro práticas de gestão dos RH que podem ser vistos na figura seguinte.

Figura 1 - As quatro práticas da gestão dos RH



Fonte: Adaptado de Bilhim (2004)

Basicamente, este departamento deve ter como objetivo manter os trabalhadores “felizes” com o trabalho realizado, com o ambiente organizacional e com o reconhecimento obtido para que este se comporte de forma a dar à organização o melhor e daí resultar uma vantagem competitiva significativa.

1.3. A importância dos modelos de gestão

O carácter multidisciplinar da GRH associado às diferentes formas de gestão adotadas pelas organizações incitou estudos no sentido de definir os vários modelos de GRH.

1.3.1. Modelo de Weber

De acordo com Lopes (2005) o modelo de Weber concebia a ideia que a modernização das empresas teria na sua base a inspiração teórica e a observação das práticas de GRH dos serviços públicos alemães e inspirada nos princípios e valores da cultura germânica. As orientações desta cultura inspirariam as características da burocracia weberiana. Essas características, ou atributos, são os seguintes (Weber, 1947):

- i) Tarefas - delimitadas por regras, técnicas ou normas;

- ii) Hierarquia;
- iii) Propriedade;
- iv) O ingresso na organização pressupõe o êxito na prestação de provas e celebração de um contrato livremente aceite - seleção baseada na impessoalidade;
- v) Não apropriação dos cargos pelos seus ocupantes - o processo de avaliação de desempenho é transparente;
- vi) Formação profissional especializada - primado da competência sobre o da mão-de-obra barata;
- vii) Salário e carreira profissional baseados na meritocracia, enquanto fórmula de discriminação positiva.

Os três primeiros elementos – tarefas, hierarquia e propriedade – articulam-se constituindo o núcleo que confere significado à gestão dos RH, e os últimos quatro elementos constituem as designadas práticas de GRH.

Lopes (2005) considera que os quatro pilares tradicionais da gestão dos RH apresentam-se com a configuração que Weber lhe quis conferir:

- i) Recrutamento e seleção - cuja operacionalização assenta na noção de impessoalidade);
- ii) Avaliação de desempenho - Entendida como prestação de contas ou mesmo como transparência);
- iii) Formação profissional contínua - Abrangente e universal, suscetível de fazer de cada profissional, um especialista na sua área;
- iv) Remuneração - A partir do mérito revelado pela avaliação de desempenho, sem esquecer a relação entre este e o desempenho global da organização.

1.3.2. Modelos normativos de Gestão de Recursos Humanos

Os modelos normativos de gestão de recursos humanos, na conceção de Storey (1995) fundamentam-se nos seguintes elementos que constituem a base dos dois modelos concebidos pelo autor:

- Crenças e pressupostos;
- Qualidades estratégicas;
- Papel crítico dos gestores;
- Mecanismos chave (desenvolver as práticas de seleção, formação, recompensas e desenvolvimento e incrementar a responsabilidade e *empowerment*.)

Os modelos hard e soft – denominação dos modelos apresentados por Storey -, relativamente às práticas de GRH, destacam os seguintes aspetos (Serrano, 2010, p.29):

- A necessidade de integrar as políticas com as práticas de GRH com os objetivos organizacionais;
- A importância atribuída ao desenvolvimento de competências como requisito de satisfação pessoal e garante de sucesso organizacional;
- O rigor dos processos de recrutamento e seleção, de modo a colocar as pessoas certas nos lugares certos e conseguir uma melhor integração das práticas GRH com os objetivos organizacionais, incluindo o desenvolvimento pessoal.

Para Serrano (2010, p.28) “a designação dos modelos é intencionalmente metafórica e pretende associar o conceito de hard à ideia de “recurso” (que tem um custo) enquanto o conceito soft quer significar “humano” (que é suscetível de investimento).

1.3.3. Modelos macroeconómicos de Gestão de Recursos Humanos

Bouchez (2005), paralelamente aos modelos Hard e Soft, concebe três grandes modelos de gestão macroeconómica:

- i) Modelo tipo I: adaptação passiva e defensiva do pessoal (1975-1985), é tido como o prolongamento das práticas dominantes nas organizações com modelos de crescimento do tipo fordista. Numa lógica de “adaptação passiva e defensiva do pessoal”, em que as formas de organização do trabalho permanecerem marcadas pelos modos de organização taylorista, as empresas tendem a negligenciar o potencial dos seus RH. A gestão das pessoas continua a ser formal e serve de suporte às reestruturações empresariais.
- ii) Modelo II: ativação e mobilização do mercado interno de RH (1980-2000), integra os princípios “gestão ideológica” e “modernização sócio-produtiva”. A “gestão ideológica” manifesta-se na conceção de uma espécie de pensamento único, quase hegemónico e mágico da gestão que proclama um “novo modelo de excelência” ou um novo *one best way*. Trata-se de uma corrente normativa que apela às formas de participação direta e à implicação das pessoas. Emerge o conceito de “organização qualificante”, no âmbito do qual o pessoal é considerado como um “investimento” ou um “recurso”, ou seja, como uma “oportunidade estratégica”, em vez de um constrangimento ou um custo.
- iii) Modelo III: flexibilidade paternal e mutual (século XXI), em construção e funciona como um prognóstico para o futuro. Visa estabelecer a coerência entre a realidade económica e organizacional e a gestão do emprego e dos RH, na era da sociedade da informação e digital.

Capítulo II - A motivação e desempenho dos colaboradores nas organizações

2.1. A motivação na organização do conhecimento

Ao integrar uma organização, cada colaborador traz consigo uma série de expectativas que espera ver satisfeitas, sendo as organizações afetadas pelos níveis de concretização das suas expectativas (Nebeker, Busso, Werenfels, Diallo, Czekajewski, & Ferdman, 2001).

“A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões e habilidades” (Chiavenato, 2002, p.171).

Atualmente, as organizações atuam num cenário global, tecnológico e social onde a excelência é cada vez mais exigida e as competências dos indivíduos nas organizações são colocadas no centro das atenções no que respeita à definição da estratégia organizacional (Davis & Newstrom, 1992). Assim, para obter mais-valias reconhecidas pelos clientes, as organizações necessitam de colaboradores motivados (Chi & Gursoy, 2009).

2.1.1. Definição de motivação

De acordo com o dicionário da língua portuguesa, motivação significa ato de mover; a exposição de motivos ou causas; é o conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que determina a conduta do indivíduo.

De acordo com Cunha et. al (2007, p.154) “não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas”.

Noutra ótica, Cunha et al. (2007) utilizando as premissas de Derci explica que a motivação se encontra relacionada com três questões fundamentais, ou seja, primeiramente o que energiza a ação; como ela é direcionada; e por último até que ponto ela é voluntariamente controlada.

Para Neves (2007, p.154) a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Não obstante, mesmo tendo em conta esta dificuldade, diversos autores realizaram estudos procurando definir convenientemente o conceito de motivação. Neves (2002) teoriza que a motivação é um conceito psicológico, influenciado por fatores relacionados com as capacidades cognitivas dos seres humanos. Contudo, num contexto organizacional esta definição é insuficiente, pois os trabalhadores, mesmo estando aparentemente motivados, nem sempre procuram exceder as suas obrigações e se esforçam por encontrar os melhores resultados para garantir a prossecução do plano estratégico da empresa.

Robbins (1999, p.109) define motivação, num contexto organizacional, como sendo uma “vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais”. Steiner, citado por Teixeira (2005, p.140) refere que “motivação é um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de atingir metas e objetivos”.

Segundo Simpson (1993, p.11) a motivação é tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. É o que as leva a empenharem-se, agir com dedicação, esforço e energia.

George e Jones (1999 cit in Cunha et al., 2007) definem motivação como sendo “as forças psicológicas internas do indivíduo que conduzem o seu comportamento, o nível de esforço e sua persistência face aos obstáculos”.

Bergamini (1990) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. O mesmo afirma que o “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia” (1998, p.17).

Como foi possível constatar através da revisão da literatura, definir o conceito de motivação, acaba por ser uma tarefa difícil, visto que, a motivação é um campo teórico

que permeia todas as correntes psicológicas, convergindo assim, atenção de várias áreas da psicologia, e sobretudo da psicologia das organizações (Neves, 2002).

Os vários conceitos que foram apresentados, têm subjacente a ideia de que a motivação é uma força, estímulo ou impulso que leva o indivíduo a ter um determinado comportamento para satisfazer as suas necessidades. O impulso ou desejo de satisfazer a sua necessidade poderá ser influenciado por fatores internos ou externos ao indivíduo (Cunha et al., 2007).

Em suma e de um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a determinado comportamento. Esse impulso à ação pode ter origem em estímulos externos (ambiente) ou estímulos internos (processos mentais) (Pedro, 2014).

É possível então concluir que, num contexto organizacional, a motivação está sempre relacionada com a influência que os líderes têm nos indivíduos, nomeadamente através da vontade de desenvolver esforços para atingir objetivos organizacionais comuns.

O universo de definições de motivação é vasto, contudo há que fazer uma categorização quanto a origem da motivação, assim sendo, muito são os teóricos que se têm dedicado a distinguir dois tipos de motivação.

2.1.1.1. Motivação intrínseca

“Intrinsically motivated behaviors are engaged for their own sake – for the pleasure and satisfaction derived from their performance” (Ryan e Deci, 1991). Assim, considera-se como motivação intrínseca o conjunto de fatores que movem um indivíduo pelo interesse natural na tarefa em si. Comportamentos motivados por fatores intrínsecos não exigem recompensas externas, pelo contrário, eles representam elementos incorporados na personalidade ou identidade pessoal do indivíduo.

Fatores de motivação intrínseca não são universais. Devido à natureza pessoal das razões que movem cada pessoa, não pode existir um modelo universal de causa-efeito que descreva com fidelidade os fatores de motivação intrínseca, ou nas palavras de Deci e Ryan (2009) “Behaviors such as reading books, solving puzzles, exploring new

areas, looking at paintings, and playing softball are intrinsically motivating for many people, but not necessarily for all”.

As pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que apresentam um locus de controlo elevado, atribuindo os seus comportamentos as necessidades internas e esforçam-se para obter recompensas que satisfazem essas necessidades de carácter intrínseco (autonomia, reconhecimento, etc).

Desta forma, as organizações devem estimular a motivação intrínseca dos trabalhadores, todavia, para “ser intrinsecamente motivado o comportamento deve ser livre de pressões, tais como recompensas ou contingências (Deci, 1985 cit. in Neves, 2002, p.42).

Ainda no que se refere a motivação intrínseca, Cameron e Pierce (1994) conduziram pesquisas onde identificaram que as recompensas materiais tendem a diminuir a motivação intrínseca, quando são esperadas. Caso contrário, não se verifica efeito sobre ela. E na mesma pesquisa verificaram-se que os elogios aumentam este tipo de motivação.

Apesar de motivação intrínseca ser uma das maiores motivantes para a maior parte dos indivíduos, a natureza pessoal e individual destes fatores faz com que estes sejam pouco influenciáveis e, conseqüentemente, de pouco interesse no funcionamento do dia-a-dia de qualquer empresa.

2.1.1.2. Motivação extrínseca

“A motivação extrínseca consiste na vontade de participar em determinadas tarefas ou completar determinados objetivos pela influência das recompensas que advêm do resultado” (Vallerand, 1997).

Esta forma de motivação torna-se cada vez mais influente na vida dos seres humanos depois da infância, quando a liberdade de tomar interesse ou motivação genuína torna-se cada vez mais limitada por responsabilidades sociais e papéis que exigem que o indivíduo assuma tarefas sem interesse intrínseco, mas pelos resultados conseqüentes das ações (Ryan e Deci, 2000).

Os fatores de motivação extrínseca podem ser divididos nas seguintes categorias:

- Regulação externa: Compilação de recompensas ou castigos definidos por entidades internas, incluindo promoções, bônus ou a possibilidade de despedimento;
- Aprovação externa: Foco em aprovação pelo trabalho realizado, não necessariamente recompensas monetárias bem definidas, mas aprovação por parte de gerentes ou pares;
- Identificação: Completar objetivos pessoais, gratificação por atingir recompensas autodeterminadas.

A pessoa motivada extrinsecamente realiza a tarefa de forma a obter recompensas externas como aumento do salário, prêmios e benefícios.

As variáveis externas sendo importantes devem ser geridas com cautela porque quando são percebidas como controlo do comportamento individual, funciona como redutor da motivação intrínseca (Cunha et al., 2007).

2.1.2. Principais teorias da motivação

Para se explicar o comportamento dos trabalhadores em contexto laboral tem sido desenvolvido um conjunto de teorias sobre a motivação sob diversas perspetivas (Neves, 2002).

As teorias da motivação evoluíram com o decorrer do tempo. As primeiras centravam-se nalgumas necessidades elementares (inconscientes e instintivas) inerentes ao indivíduo, sem distinguir as necessidades relacionadas com a satisfação das relacionadas com a motivação. Porém, as teorias de hoje interessam-se mais pelos fatores, pela sua dinâmica e pelos objetivos conscientes que se estabelecem aos trabalhadores para progredirem no plano profissional (Sekiou et al., 2001).

Segundo Rocha (2010) é artificial organizar as teorias da motivação por categorias. Contudo, os manuais costumam distinguir em teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo centram-se nas necessidades e objetivos dos indivíduos, procurando responder à questão o que motiva o comportamento, ou seja, que tipo de

eventos e ou recompensas são a causa de as pessoas agirem de uma determinada forma (Cushway e Lodge, 1998; Neves, 2002). Dentro desta perspectiva encontra-se a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria ERG de Alderfer, teoria de McClelland, a teoria dos fatores de Katz e Kahn e a teoria X e Y de McGregor.

As teorias de processo procuram identificar os fatores que integram o processo de motivação e determinam como e porquê estes fatores resultam na motivação. A dificuldade consiste não só na consideração de variáveis, mas também na interação entre elas (Rocha, 2010). Integram esta perspectiva, a teoria da expectativa de Vroom, teoria multifatorial de Porter e Lawler, teoria da equidade e a teoria da fixação de objetivos de Locke.

A tabela que se segue apresenta algumas das teorias motivacionais de conteúdo e de processo mencionadas anteriormente.

Tabela 2 - Exemplos de Teorias Motivacionais

Autores	Foco	Pressupostos
Maslow (1954)	Centram-se nas necessidades e objetivos dos indivíduos	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as de nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Herzberg (1966)		Considera dois tipos de fatores associados à motivação: fatores higiénicos e fatores motivacionais. Os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à mesma.
Alderfer (1972)		Defende três categorias de necessidades que levam à motivação: existência, relacionamento e crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidade tende a unir esforços para satisfazer a categoria de necessidades inferior podendo levar à frustração.
McClelland (1961)		Afirma que a motivação é alcançada aquando da satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora predomine sempre um.
Mcgregor (1966)		Apresenta duas abordagens completamente diferentes: a teoria X e a teoria Y. a teoria X considera que os indivíduos não gostam de trabalhar, são preguiçosos enquanto a Y pressupõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
Vroom (1964)	motivação e determinação	O que leva o indivíduo a agir é a ideia que este tem sobre a probabilidade de sucesso dos seus projetos e o que ele daí pode

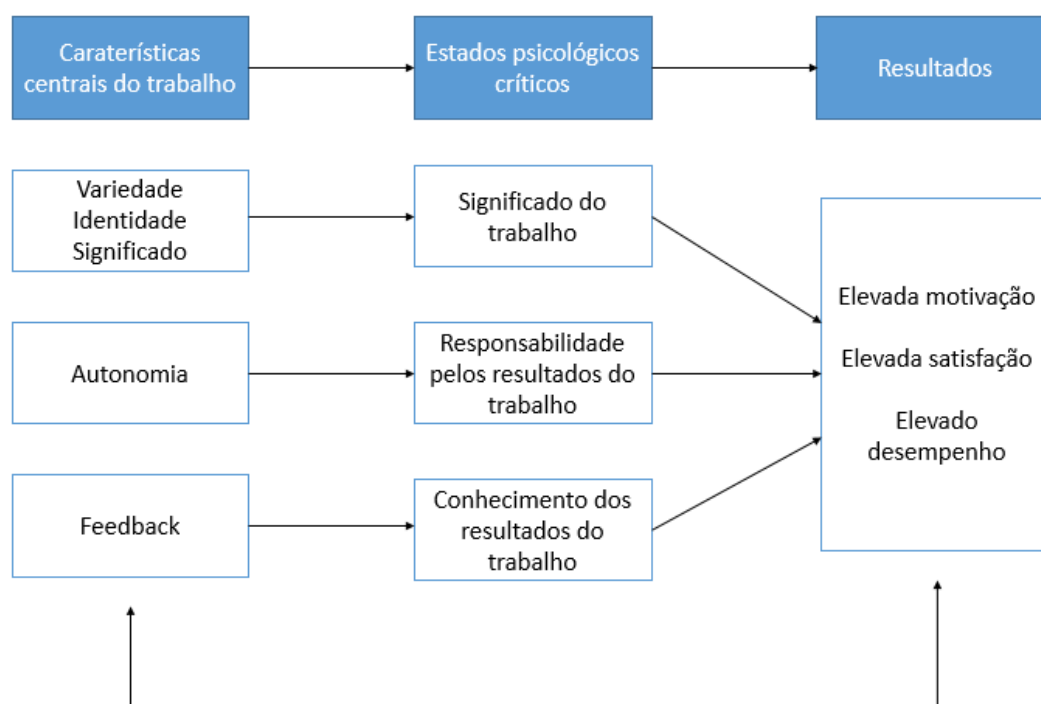
		retirar que seja interessante para si. Assim, a combinação das expectativas com as necessidades produz um grau adequado de motivação. Se a pessoa não tem expectativas ou tem poucas não saberá motivar-se.
Adams (1963)		Este método aplica-se, essencialmente, no domínio dos salários. Os indivíduos tendem a fazer comparações consigo e entre o que recebem em relação ao que dão e com outras pessoas, ou seja, o que estas recebem e dão. Esta comparação leva ao desenvolvimento de sentimentos de desigualdade, podendo criar tensões.
Locke (1968)		O comportamento é essencialmente motivado pelos objetivos conscientes do indivíduo. Este é acima de tudo racional, ou seja, capaz de fixar objetivos e de orientar a sua conduta para os atingir. Quanto maiores forem os rendimentos das organizações, melhor e mais o indivíduo trabalha.

Fonte: Adaptado de Pedro (2014)

2.1.3. Processo de motivação empresarial

Perceber o que motiva os trabalhadores e identificar quais os estímulos a eliminar é o início do processo motivacional dentro de uma organização, mas por si só não é suficiente para manter um indivíduo ou uma equipa motivada.

Figura 2 - Modelo das características centrais do trabalho de Hackman e Oldahm (1980)



Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007, p. 163)

O desenho do modelo das características centrais do trabalho de Hackman e Oldham permite-nos explicar um pouco do que pode ser o processo de motivação empresarial. Se for atribuída autonomia aos trabalhadores, estes sentem responsabilidade pelos resultados do seu trabalho gerando uma elevada satisfação. Esta satisfação vai-se traduzir em motivação que se vai traduzir num maior esforço por parte dos indivíduos na execução das suas tarefas e, num aumento da autonomia destes, voltando o processo ao início.

Explicando ao contrário, se os indivíduos não receberem feedback, não vão sentir o seu trabalho reconhecido, vão ficar desmotivados e deixam de atribuir importância ao feedback.

2.2. O ciclo do comportamento motivado

De acordo com Chiavenato (1997), Robbins (1999) e Teixeira (2005), o chamado ciclo de comportamento motivado, começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo.

Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abrande, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir pôr em prática comportamentos eficazes à satisfação dessa necessidade.

Se, apesar das ações desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado, nem a sua forma de ajustamento ao ambiente. O indivíduo atinge então, um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo, satisfazendo a sua necessidade) que é provocada pelo surgimento de uma barreira ou obstáculo para a sua libertação (Chiavenato, 1997; Teixeira, 2005).

Caso a necessidade não tiver sido satisfeita, teremos uma reação de frustração, onde o indivíduo terá uma resposta negativa à não realização da meta inicial, podendo apresentar reações de agressividade, regressão, fixação, até ao isolamento.

Não encontrando saída normal, segundo Chiavenato (1997, p.85) o indivíduo “procura um meio indireto de saída, por via psicológica (e.g., agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença...) ou por via fisiológica (e.g., tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas...).”

Outras vezes, como nos referem Chiavenato (1997) e Teixeira (2005) a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compreensão que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade (transferindo-a para outro objetivo, pessoa ou situação. “É o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é controlado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho” (Chiavenato, 1997 p.85).

Quanto mais motivado estiver o indivíduo, melhor será o seu desempenho e, consequentemente, maior será a produtividade da organização.

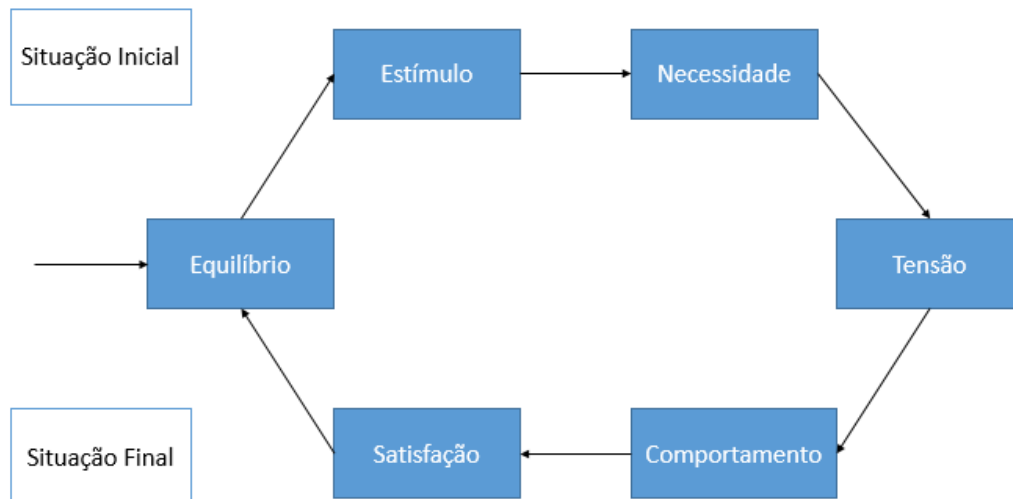
De uma necessidade satisfeita, advém o aparecimento de novas necessidades à espera de serem satisfeitas, e desta forma, todo o processo motivacional tem um ciclo de vida que se repete ao longo do tempo. Para além deste inerente dinamismo, tem-se de se ter em conta que o tipo de motivação e as necessidades são diferentes, de indivíduo para indivíduo. Estas desigualdades dizem respeito às necessidades já satisfeitas, de acordo com a fase na vida que o indivíduo está, entre outros fatores (Hilion, 2011).

Este ciclo de vida da motivação é dividido genericamente por seis fases:

1. Equilíbrio: ponto em que o ser humano permanece em equilíbrio;
2. Estímulo: surge e gera uma necessidade;
3. Necessidade: necessidade ainda não satisfeita, causando um estado de tensão;
4. Tensão: é produzido um estímulo que dá origem a um comportamento ou ação;
5. Comportamento: direcionada à satisfação da necessidade gerada;

6. Satisfação: se a necessidade for satisfeita, existe uma libertação da tensão que permite o corpo retornar à 1ª fase, a de equilíbrio, até que surja outro estímulo.

Figura 3 - Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptado de Teixeira (1998, p.124)

2.3. O papel dos líderes na motivação

Liderança é um conceito com muitas e distintas definições pois, segundo Yukl (2002), existem quase tantas definições de liderança como o número de pessoas que a tentam elaborar.

A liderança pode ser definida como o processo de influenciar e motivar comportamentos e atitudes dos membros de uma organização a fim de estes desenvolverem comportamentos para a realização de objetivos comuns (Pinto et al., 2010).

Uma definição mais abrangente e complexa é a que considera que a “liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a

confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização” (Yukl, 1998, p.5).

O líder tem um papel preponderante, pois terá de colocar em prática os tipos de liderança que mais se adequam à realidade para que os funcionários consigam desempenhar o seu trabalho com profissionalismo e isenção. Por isso vimos que existem diversas formas de chegar à motivação humana, não sendo um conceito estanque e uniforme. A motivação manifesta-se de forma distinta em cada ser humano, mas ficou patente que existem pontos comuns.

2.3.1. Liderança carismática

Na liderança carismática, o líder tem a capacidade de influenciar os seus subordinados sem que se encontre um motivo para tal.

Apesar de não existirem traços ou características específicas que permitam identificar um líder carismático, existem alguns fatores pessoais e ambientais que podem levar a que este tipo de liderança se manifeste.

Um líder carismático é, segundo House (1977), alguém com:

- Uma vincada capacidade de comunicação;
- Empatia: esta leva a transmitir aos subordinados o que estes necessitam de ouvir e acreditar para que se envolvam e façam seus os objetivos do líder.
- Autoconfiança: elevado poder de domínio e a uma convicção profunda de integridade moral das suas crenças.

2.3.2. Liderança Transformacional

Yukl (2002) define a liderança transformacional como uma liderança que se foca no efeito do líder sobre os seus seguidores e no comportamento deste para alcançar esse efeito. É um modelo orientado para a motivação dos indivíduos, levando-os a superar as suas expectativas e a melhorar os seus desempenhos com maior facilidade.

Este tipo de liderança espera da parte dos subordinados um compromisso e identificação elevados com os objetivos do líder e da organização (Bass e Avolio, 1996).

Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos proativos, empenhados em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização. Levam os seus colaboradores a atingir a satisfação e a concretizar os seus objetivos pessoais e os organizacionais.

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais evidenciam e aperfeiçoam cinco importantes características: a influência idealizada, o carisma, a capacidade de motivar, a capacidade de estimular intelectualmente os seus subordinados e a preocupação para com as necessidades individuais dos mesmos.

2.3.3. Liderança Transacional

A liderança transacional é sustentada por um modelo que reconhece a necessidade de troca de ideias entre o líder e os seus colaboradores, recompensando os subordinados que revelam um bom desempenho e penalizando aqueles que não o têm (Bass, 1985).

Basicamente, este modelo implica um sistema de recompensas atribuídas aos seguidores em função do seu grau de obediência e é uma liderança mais compatível com períodos de evolução lenta em ambientes favoráveis.

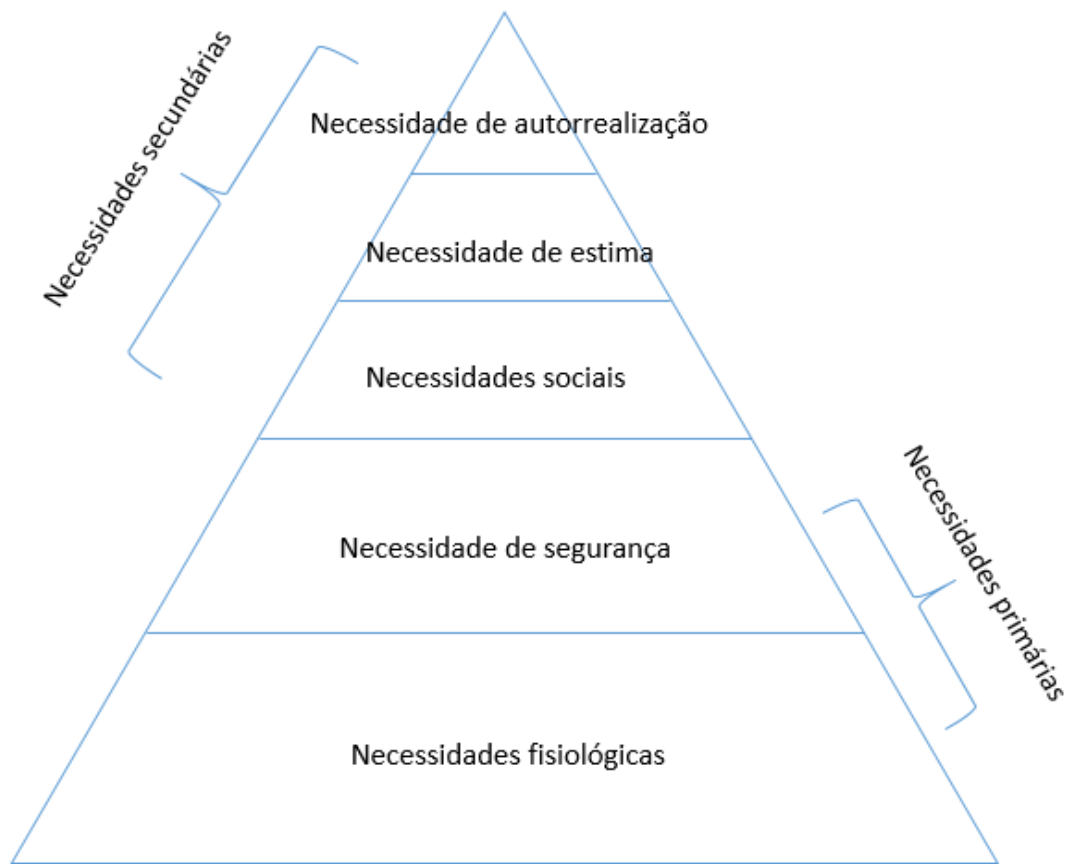
Burns (1978) considera que a liderança transformacional se distingue da liderança transacional na medida em que esta estimula os colaboradores em benefício próprio, sendo que o poder do líder é consequência da sua autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pelas regras e pela tradição.

2.4. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow (1943) refere que os seres humanos possuem como parte intrínseca da sua constituição necessidades essencialmente fisiológicas. No entanto, algumas necessidades psicológicas assumem um papel especialmente relevante na motivação das pessoas.

Assim, desenvolveu a seguinte pirâmide:

Figura 4 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

Segundo esta teoria, as pessoas são motivadas por forças ou necessidades que Maslow subdividiu nestas cinco categorias. Estas categorias estão relacionadas e vão sendo satisfeitas segundo uma hierarquia, isto é, em primeiro lugar, as pessoas satisfazem as necessidades fisiológicas, só depois as de segurança e assim sucessivamente. É também esta a ordem pela qual o ser humano sente estas necessidades. De referir que, se tivermos satisfeito as necessidades anteriores e tivermos agora necessidades sociais e, por algum motivo, voltarmos a sentir necessidades fisiológicas, volta-se à base da pirâmide, isto é, iremos sempre saciar as necessidades fisiológicas primeiro e só depois regressar às sociais, pois estas estão escalonadas segundo uma escala de importância.

2.5. A gestão de desempenho nas organizações

No atual paradigma da gestão de RH, os colaboradores das organizações são considerados os principais fatores competitivos das empresas, em detrimento dos recursos financeiros e tecnológicos. Assim, a gestão de desempenho nas organizações surge como elemento fundamental na relação das pessoas com o seu trabalho, colocando os sistemas de avaliação de desempenho num lugar central no conjunto das ferramentas da gestão de recursos humanos (Camara et al., 2001).

2.5.1. Competências e subsistemas de gestão de recursos humanos

A gestão de RH consolidou-se como uma atividade sistémica subdividida em cinco subsistemas. Estes subsistemas, segundo Chiavenato (1997), são:

- Provisão;
- Aplicação;
- Manutenção;
- Desenvolvimento;
- Monitorização.

Na tabela seguinte podemos ver as principais atividades de cada subsistema e facilmente se percebe que os mesmos são independentes uns dos outros.

Tabela 3 – Os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos e suas principais atividades

Subsistema	Atividades
Provisão	Pesquisa de mercado de recursos humanos; Recrutamento; Seleção; Integração.
Aplicação	Análise e descrição de cargos; Planeamento e alocação de recursos humanos; Plano de carreiras; Avaliação de desempenho.
Manutenção	Administração de salários;

	Benefícios sociais; Higiene e segurança no trabalho; Relações no trabalho.
Desenvolvimento	Treino; Desenvolvimento de RH; Desenvolvimento organizacional.
Monitorização	Banco de dados; Sistema de informação; Auditoria de RH.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p. 167)

Assim, e sabendo que atualmente se fala cada vez mais no papel estratégico que os recursos humanos desenvolvem no seio das organizações, o gestor de RH burocrata e tecnicista deve dar lugar a um gestor competente e capaz de promover um ambiente criativo entre as pessoas.

Os “novos” gestores devem ter as competências necessárias para negociarem com os colaboradores a a organização, e promover ações que levem ao desenvolvimento mútuo dos colaboradores, organização e sociedade em geral.

As competências do gestor passam, também, por desempenhar um bom papel na seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, etc. pois as organizações devem estar preocupadas com a angariação e a manutenção dos melhores colaboradores possíveis pois é através destes que se vão conseguir diferenciar num ambiente extremamente competitivo.

2.5.2. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma medida adotada pelas empresas que lhes permite estar em constante contacto com os colaboradores, ter noção do seu desempenho e avaliar os resultados dos seus trabalhos (Pacheco, 2007).

Avaliar o desempenho dos colaboradores – processo importante e antigo dentro das organizações - torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir, para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que

exercem, para identificar as suas competências e, por outro lado, para tomar decisões e adotar medidas relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato, 2010).

Resumindo, a avaliação de desempenho permite (Pacheco, 2007):

- Medir os níveis de produtividade dos colaboradores – ver se existem melhorias ou não;
- Estabelecer os resultados esperados dos indivíduos;
- Identificar problemas que interfiram no desempenho individual de cada colaborador;
- Possibilitar o acompanhamento dos colaboradores no desempenho das suas funções.

2.5.3. Atual avaliação de desempenho dos colaboradores

A avaliação de desempenho e os sistemas de desempenho em geral, são hoje encarados por todos os elementos pertencentes às organizações, como um instrumento de apreciação do trabalho relativamente recente (Caetano, 1997).

Após a Segunda Guerra Mundial, os sistemas de avaliação de desempenho “formais, sistemáticos, escritos e com periodicidade tiveram o seu desenvolvimento efetivo” (Rocha, 2007, p.12) nas estruturas organizacionais.

Contudo, e apesar de não ser um sistema isento de críticas, esta abordagem representa “ainda hoje o pilar em que a generalidade das empresas assenta o seu sistema de avaliação de desempenho” (Camara, 2001, p.40).

Esta abordagem tem como princípios a noção de que as organizações estabelecem objetivos permanentes (relacionados com o domínio da função, materializados na competência técnica e nas dimensões comportamentais), decorrentes da sua missão e do seu plano estratégico e objetivos de curto prazo (associados a fatores de sucesso, através dos objetivos anuais) (Camara, 2001).

Atualmente, a avaliação de desempenho, centra-se na componente humana e contribui significativamente para o desenvolvimento das diversas componentes dos sistemas de gestão de recursos humanos. Esta contribuição é direta através do

“processo de controlo de desempenho” e indireta através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 2008, p.1).

2.6. Motivação e desempenho profissional

Um dos temas muito abordados atualmente é se a motivação dos trabalhadores tem influência direta no seu desempenho nas organizações. Para Nogueira (2012), por exemplo, pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas com o trabalho que desempenham é fundamental para qualquer empresa. O autor defende que o poder da motivação pode gerar grandes resultados nas atividades dos empregados.

Também Straub (1995, p.85) defende que “a motivação faz com que os empregados invistam mais de si mesmos no trabalho que deles é exigido”.

As pessoas motivadas, porque desejam e não porque o têm que fazer, vão além dos limites das suas capacidades e das atribuições dos seus cargos. Estes tentam ainda certificar-se que as pessoas com as quais lidam na organização – colegas e clientes – estejam plenamente satisfeitas (Straub, 1995).

Várias pesquisas realizadas ao longo dos anos mostram que os colaboradores motivados dão o melhor de si, aumentam a competitividade das empresas gerando mais lucro para as mesmas. Esta motivação também tem como consequência o aumento da produtividade, a redução de faltas, atrasos e erros e, principalmente, um retorno positivo para as organizações (Lima, 2013).

Os funcionários motivados, o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais, o aumento da produtividade e um espírito de equipa consolidado torna-se uma necessidade de gestão que influenciará a longevidade das organizações (Lima, 2013).

Quando os trabalhadores não estão motivados – estão infelizes - para as tarefas que têm que realizar podem diminuir os níveis de produção, diminuir a qualidade do trabalho, aumentar a sobrecarga operacional na organização e este efeito pode ter

efeito dominó, contagiando outros trabalhadores da organização, tornando assim o ambiente de trabalho desagradável (Silva, Fernandes e Dandaro, 2013).

As empresas precisam assim, identificar e procurar ferramentas capazes de promover a satisfação e a motivação no trabalho para obter melhores resultados. Tal como já foi referido anteriormente, isto pode acontecer através de salários adequados, benefícios, planos de incentivos, etc.

Contudo, para que a motivação se traduza num aumento da produção dos indivíduos e na sua realização, é necessário trabalhar também a motivação dentro do ambiente social e familiar (Silva et al., 2013).

Segundo a pesquisa de Moon, Hur e Hyun (2017), a motivação intrínseca está positivamente relacionada com a criatividade dos funcionários no trabalho, enquanto a motivação extrínseca está negativamente relacionada com a mesma.

Esta criatividade é positivamente relacionada com a orientação ao cliente e a orientação ao cliente está positivamente relacionada ao desempenho do trabalho (Moon et al., 2017).

Kuvaas et al. (2017) defende, pelas conclusões de vários estudos, a motivação intrínseca leva a resultados positivos e a motivação extrínseca foi negativamente relacionada ou não relacionada a resultados positivos.

Capítulo III - A Humanização

3.1. O que é uma empresa humanizada?

Entende-se por empresa humanizada aquela que agrega valores para além da maximização do lucro para os acionistas (Branco e Vergara, 2001).

São empresas mais voltadas para os seus funcionários e para o ambiente. Ao nível interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho visando a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça e sexo e contribuem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Preocupadas com o ambiente, estas empresas praticam ações que têm como objetivo a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais e tudo que seja exercícios de cidadania corporativa (Branco e Vergara, 2001).

Estas empresas acham fundamental o envolvimento dos empregados em torno de uma causa – para onde serão canalizados os recursos e esforços da organização - escolhida pela mesma. Todos precisam reconhecer, nas ações em que participam, uma real possibilidade de fazer diferença para os outros (Sisodia, 2015).

Podemos assim dizer que empresas humanizadas são aquelas que (Sisodia, 2015):

- Subscvem um propósito de existente que vai além da geração de lucro;
- Têm em consideração os interesses de todos os shareholders, não optando pelos interesses de uns em detrimento de outros. Criam modelos de negócios em que os objetivos dos shareholders podem ser atendidos simultaneamente e, até reforçados pelos outros;
- Salários da gestão de topo são relativamente “pequenos”;
- Salários de empregados e benefícios são significativamente maiores do que o habitual;
- Operam com política de portas abertas, ou seja, empregados de hierarquias mais baixas têm a possibilidade de interagir com os executivos das empresas;
- Dedicam muito mais tempo à formação dos funcionários do que as empresas concorrentes;

- Fazem esforço consciente para empregar pessoas apaixonadas pela empresa e seus produtos;
- Criam ambiente de trabalho acolhedor e agradável;
- Têm preocupação genuína pelos clientes chegando até a conectarem-se emocionalmente com os mesmos;
- Tem custos relativos à publicidade muito mais baixos que a concorrência pois, devido ao ponto anterior, possuem uma retenção de clientes mais elevada;
- Trabalham em conjunto com os fornecedores para que estes melhorem e, conseqüentemente, melhorem a matéria-prima entregue. Ajudam os fornecedores a aumentarem a sua produtividade, qualidade e rendibilidade;
- Aplicam padrões operacionais altos em todo o mundo, independentemente de os requisitos locais poderem ser menos rigorosos;
- Consideram a sua cultura corporativa é o seu maior património e a sua principal vantagem competitiva;
- Resistem a pressões de curto prazo e mostram-se capazes de adaptação rápida quando necessário. São, normalmente, inovadoras.

3.1.1. O que é humanização?

O conceito de humanização vem-se desenvolvendo de forma destacada, mas como se trata de um assunto recente é notável uma certa escassez de material sobre o assunto.

O termo humanização foi introduzido em estudos humanísticos para desenvolver uma maneira humanista de pensar sobre organizações e relações humanas. Isso decorre de uma necessidade de pensar sobre questões de justiça e viver uma vida boa na prática (Klundert e Boeschoten, 2016).

Para Costa (2003 cit. In Cardoso, 2015), humanização significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Campos (2013) acrescenta que humanização significa acolher, entender e respeitar o outro.

3.1.2. Os direitos humanos nas organizações

O relatório Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy”, apresentado em março de 2011 por John Ruggie - representante especial da ONU para Empresas e Direitos Humanos - estabelece padrões internacionais para o escopo das responsabilidades das empresas com os direitos humanos, relacionando tais responsabilidades com a obrigação do Estado em garanti-los.

O relatório afirma que, enquanto o Estado tem o dever de proteger os direitos humanos de seus cidadãos, a empresa tem o dever de respeitá-los, independentemente da realidade política na qual esteja inserida, isto é, mesmo que opere em países não democráticos ou com democracia precária. A empresa deve também oferecer mecanismos efetivos de remediação quando se envolver em violações dos direitos humanos.

Embora reconheça que as empresas são atores importantes para a geração de empregos e riquezas em todo o mundo, Ruggie ressalva que, por operarem numa economia globalizada, em que não estão sujeitas ao domínio de leis internacionais, elas têm um grande potencial de impactar os direitos humanos, muitas vezes negativamente.

O relatório ainda aponta que a responsabilidade das empresas em respeitar os direitos humanos não depende do seu tamanho ou do setor econômico a que pertencem, embora os impactos e as responsabilidades possam mudar conforme esses dois fatores.

Assim, e como princípios fundamentais da responsabilidade das empresas em respeitar os Direitos Humanos, o autor do relatório apresenta os seguintes:

- **PRINCÍPIO 11** - As empresas devem respeitar os direitos humanos. Isso significa que devem se abster de infringir os direitos humanos de terceiros e enfrentar os impactos negativos sobre os direitos humanos nos quais tenham algum envolvimento.

- PRINCÍPIO 12 - A responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos refere-se aos direitos humanos internacionalmente reconhecidos – que incluem, no mínimo, os direitos enunciados na Carta Internacional de Direitos Humanos e os princípios relativos aos direitos fundamentais estabelecidos na Declaração da Organização Internacional do Trabalho relativa aos princípios e direitos fundamentais no trabalho.
- PRINCÍPIO 13 - A responsabilidade de respeitar os direitos humanos exige que as empresas:
 - o A. Evitem que suas próprias atividades gerem impactos negativos sobre direitos humanos ou para estes contribuam, bem como enfrentem essas consequências quando vierem a ocorrer;
 - o B. Busquem prevenir ou mitigar os impactos negativos sobre os direitos humanos diretamente relacionadas com operações, produtos ou serviços prestados por suas relações comerciais, inclusive quando não tenham contribuído para gerá-los.
- PRINCÍPIO 14 - A responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos aplica-se a todas as empresas independentemente de seu tamanho, setor, contexto operacional, proprietário e estrutura. No entanto, a magnitude e a complexidade dos meios dispostos pelas empresas para assumir essa responsabilidade pode variar em função desses fatores e da gravidade dos impactos negativos das atividades da empresa sobre os direitos humanos.
- PRINCÍPIO 15 - Para cumprir com sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos, as empresas devem contar com políticas e procedimentos apropriados em função de seu tamanho e circunstâncias, a saber:
 - o A. Um compromisso político de assumir sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos;
 - o B. Um processo de auditoria (*due diligence*) em matéria de direitos humanos para identificar, prevenir, mitigar e prestar contas de como abordam seu impacto sobre os direitos humanos;

- o C. Processos que permitam reparar todas as consequências negativas sobre os direitos humanos que provoquem ou tenham contribuído para provocar.

A melhor postura que a empresa pode adotar é integrar as preocupações com os direitos humanos à sua estratégia de negócio, evitando focar suas ações apenas na gestão de riscos para sua imagem.

Em *“How to Do Business with Respect for Human Rights: a Guidance Tool for Companies”*, guia elaborado pela Rede do Pacto Global da Holanda, ficam claros os impactos da adoção ou não de medidas de respeito aos direitos humanos, como pode ser verificado no quadro comparativo a seguir.

Tabela 4 - Exemplos de situações em que empresas respeitam os direitos humanos e não respeitam

Situação em que a empresa não respeita os direitos humanos	Situação em que a empresa respeita os direitos humanos
Enfrenta custos relacionados a greves quando os trabalhadores entendem que seus direitos não são respeitados.	Mantém força de trabalho diversificada, tornando-se mais competitiva.
Tem custos de contencioso relativos aos processos de violação aos direitos humanos (i.e. discriminação).	Tende a ser mais atrativa como empregadora.
Observa-se piora no clima organizacional, pela implicação da empresa em violações aos direitos humanos.	Conta com funcionários mais motivados, o que pode levar a um aumento de produtividade e a altas taxas de retenção.
Há aumento de custo com relações públicas e para reverter os riscos à imagem causados por violações.	Uma apropriada diligência ⁷ em torno dos direitos humanos pode minimizar críticas e até atrair atenção positiva diante de problemas com os direitos humanos.
Ocorrem restrições de acesso, perda ou aumento de custos com financiamento.	Há menos restrições de acesso a financiamento.
Há cancelamento de contratos com clientes ou renegociações de cláusulas contratuais e valores envolvidos.	A empresa pode tornar-se mais atraente para fornecedores, clientes e outros parceiros de negócio.
A empresa é incapaz de obter no mercado os produtos que necessita dentro do tempo planejado.	Observa-se maior conhecimento e capacidade de adaptar produtos às necessidades e preferências do consumidor.
Há restrições na obtenção de novas licenças e autorizações ou em sua renovação, reduzindo-se as oportunidades de crescimento.	A empresa tem maior acesso a contratos com o governo.

A empresa tem acesso restrito ao mercado de capitais como resultado das preocupações dos investidores socialmente responsáveis.	Tempo, recursos financeiros e humanos antes focados na resolução de problemas podem ser dedicados a inovação, empreendedorismo e outras frentes que a empresa queira desenvolver.
---	---

Fonte: Elaboração própria (2017)

3.2. A importância do capital humano e intelectual nas organizações

As pessoas e as suas capacidades de evolução podem garantir vantagens competitivas para as empresas e criar mais valor que os ativos tangíveis. Assim, no seio das organizações, começa-se a dar mais importância ao capital humano e ao capital intelectual (Graça, 2011).

Quando o conceito de capital intelectual apareceu, pelas mãos de Galbraith em 1969, englobava conhecimento, inteligência e capacidade intelectual (Seleim & Khalil, 2011).

Hudson (1993) define capital intelectual como um bem pessoal dos indivíduos com uma combinação genética, educação, experiência e atitude sobre os negócios e a vida.

Brooking (1997) oferece-nos um conceito mais amplo ao afirmar que o capital intelectual é o termo usado para definir o conjunto de ativos intangíveis que fazem a empresa funcionar.

Segundo Lonnqvist (2004), o capital intelectual é visto como uma fonte que engloba a capacidade dos trabalhadores, a organização dos trabalhadores e dos recursos, o modo de funcionamento e o relacionamento com os stakeholders.

A reforçar esta ideia, Antunes (2000) argumenta que o capital intelectual pode ser visto como um conjunto de valores ocultos que agrupam mais-valias para as empresas e proporcionam a sua continuidade. Ou seja, é um capital que se caracteriza por agregar benefícios intangíveis que promovem o crescimento na organização.

Já para a OCDE, o capital intelectual é o valor económico de duas categorias de intangíveis de uma empresa: o capital estrutural (sistemas informáticos que são propriedade da empresa, redes de distribuição e as cadeias de fornecimento) e o capital humano (incorpora os recursos humanos internos e externos à organização).

Com as várias definições apresentadas, e apesar de não haver um consenso, percebemos que o foco no capital intelectual das empresas é muito importante pois aumenta a possibilidade de proporcionar benefícios reais de negócios às mesmas (Marr, Gray & Neely, 2003).

A importância deste tipo de capital é extremamente importante para todo o tipo de empresas, seja qual for o mercado onde estejam inseridas, mas tem tido maior ênfase nas empresas intensivas em conhecimento porque se caracterizam majoritariamente por uma utilização de recursos intangíveis (Kujansiva & Lonnqvist, 2007).

Também na definição de capital intelectual de Stewart (1999, p.50) percebemos a importância deste conceito visto que para o autor o mesmo “pode ser utilizado para criar uma vantagem diferencial”.

Já o Capital Humano é considerado a componente do capital intelectual que maior destaque e visibilidade tem no mundo empresarial (Bontis, 1998).

O Capital Humano é representado pelo *know-how*, pelas capacidades, habilidades e especializações técnicas dos recursos humanos de uma organização (Malavski, Lima & Costa, 2010).

É constituído pelo conhecimento, inovação, experiências e habilidades dos empregados de uma organização, conforme afirma Seleim & Khalil (2011).

Carvalho e Souza (1999, p.2), definem capital humano como “a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gestores transformados em produtos e serviços que são motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não outros concorrentes”.

Para Schultz (1961), o capital humano é um fator indispensável para o crescimento económico nas organizações. Este é composto pelas habilidades, pelo conhecimento e pelas características do ser humano, nomeadamente as suas capacidades para produzir que podem resultar também da educação/formação que adquiriram.

Este tipo de capital é considerado uma fonte de inovação e renovação estratégica, principalmente no que se refere à pesquisa, a novos processos e a melhoria de competências pessoais. Ou seja, a essência do capital humano está na inteligência de cada indivíduo numa organização (Bontis, 1998).

Os indivíduos, os seus conhecimentos e habilidade permitem mudanças no crescimento económico e nas ações das organizações (Coleman, 1988).

Também o capital humano é uma potência geradora de vantagem competitiva nas organizações, através do conhecimento dos seus colaboradores e de outros fatores (Delgado, 2015).

O capital humano para Stewart (1998) é o ativo mais importante das organizações e não pode ser visto como um custo, mas sim como preservação do património da companhia. Para o autor, o valor marginal do investimento em capital humano é cerca de 3 vezes maior do que o valor do investimento em equipamentos. Portanto, investir nas pessoas deixa de ser um gasto sem retorno e passa a ser estratégico no momento que se estabelece objetivos para este investimento.

Desta forma, desenvolver pessoas é permitir um crescimento sustentável às organizações. As organizações são compostas por pessoas e são estas que tomam decisões, criam e conduzem as empresas aos seus objetivos, mantendo-as alinhadas com as diretrizes estratégicas estabelecidas. Daqui resulta a necessidade de olhar o trabalhador como peça estratégica para a execução dos objetivos organizacionais (Lobo, 2010).

3.3. Humanização: respeito e valorização das pessoas nas empresas

Tal como já foi referido, são as pessoas que dão existência a uma empresa e por isso, elas precisam ser valorizadas na mesma.

Quando os funcionários são valorizados, respeitados e se sentem mais envolvidos, sentem que fazem parte da empresa, o que é fundamental para aumentar a motivação e, conseqüentemente, a produtividade dos mesmos. É, assim, primordial que os gestores valorizem os seus empregados e enfatizem que estes fazem parte do crescimento e do sucesso das organizações.

É de extrema importância que cada gestor precisa valorizar cada colaborador na empresa para que com o desempenho e habilidade do mesmo, a empresa alcance resultados mais produtivos e inovadores.

Maslow (2000) afirma que todas as pessoas querem encontrar significado no seu trabalho e, quando este não o tem, a vida também o perde. Assim, é normal que as pessoas queiram trabalhar em organizações que as valorizem integralmente, respeite e onde elas possam exercer todas as suas potencialidades. Também a sociedade valorizará as organizações que dão valor às pessoas, ou seja, a sociedade valorizará empresas humanizadas.

Como defende Chiavenato (2005), é a maneira como as pessoas são tratadas dentro das empresas que vai determinar a sua produção. Quando as organizações apenas controlam e reprimem os seus funcionários, a tendência é bloquear as capacidades de estes produzirem e inovarem; contudo, quando são valorizados e incentivados, a propensão é a criação, inovação, produtividade e motivação maior.

3.3.1. A humanização como diferencial competitivo nas organizações

Parece acertado afirmar - e depois da revisão bibliográfica realizada até aqui - que, atualmente, as empresas são julgadas pelos seus comportamentos éticos, pelo foco nas pessoas – funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral – e pelas práticas responsáveis com o ambiente natural.

Os consumidores estão, cada vez mais dispostos a ponderarem as suas decisões de compras com base nas ações éticas das empresas.

No mesmo sentido, também os profissionais talentosos se sentem cada vez mais atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas, ou seja, humanizadas.

Se clientes fiéis e empregados qualificados são, sem dúvida, dois fatores de diferenciação competitiva entre as empresas, empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e imprescindíveis (Vergara e Branco, 2001).

3.3.2. A importância do desenvolvimento comportamental dos colaboradores

Cada vez mais conscientes do papel que querem ter no mercado, as empresas identificaram a necessidade de desenvolverem nos seus colaboradores as competências comportamentais, além das técnicas já reconhecidas (Campos, 2015).

Com o desenvolvimento comportamental os indivíduos conseguem conhecer-se melhor e, assim, conseguem identificar necessidades de melhoria. Este desenvolvimento, objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proactivas e inovadoras, melhorando, assim, o seu espírito de equipa e a sua criatividade (Volpe e Lorusso, 2009).

Normalmente, este desenvolvimento comportamental tem em vista os cargos a serem ocupados futuramente e as novas competências que serão requeridas (Chiavenato, 1999).

Este desenvolvimento comportamental começa a ser visto como essencial devido às profundas transformações tecnológicas, económicas, políticas e sociais que caracterizam o mercado internacional (Volpe e Lorusso, 2009).

Se este desenvolvimento for feito corretamente tem grande impacto na organização visto que prepara os trabalhadores para o futuro, para as mudanças que esse futuro pode trazer, para a produtividade da organização – indivíduos percebem em que é que são realmente bons e podem-se focar mais nessa função -, criatividade e inovação.

Tal como afirma Chiavenato (1999, p. 295) este desenvolvimento comportamental “é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilita-los a serem mais produtivo e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.” O propósito é aumentar a produtividade dos colaboradores influenciando os seus comportamentos.

3.4. A humanização como diferencial competitivo nas organizações

Num mercado onde a tecnologia é praticamente igual para todos, o grande diferencial torna-se as pessoas. Assim, o mundo corporativo começou a entender que quem quiser marcar pela diferença no mercado, deve dar especial atenção ao seu quadro de funcionários (Campos, 2015).

Esta atenção deve passar, essencialmente, por deixar os trabalhadores motivados, satisfeitos com o seu trabalho e respeitados.

Assim, as organizações devem ter em conta as práticas de humanização que podem tomar com o objetivo máximo de aumentar a motivação e satisfação dos seus funcionários.

Se conseguir, irá possuir trabalhadores muito mais felizes e, como Chiavenato defende, “os funcionários satisfeitos e com qualidade de vida, são os mais produtivos.

As organizações devem promover, valorizar e desenvolver a força de trabalho para gerar oportunidades e antever ameaças de maneira a conseguirem responder às mudanças com maior eficácia e de maneira melhor que os concorrentes.

3.5. As melhores práticas da humanização na gestão de recursos humanos

Num mercado cada vez mais competitivo, como afirmamos até agora, as organizações precisam desenvolver práticas que satisfaçam as suas necessidades e as necessidades e expectativas dos seus trabalhadores.

Tal como já foi referido, as práticas da humanização têm grande impacto nas organizações e estas devem conseguir conciliar os objetivos pessoas e profissionais dos colaboradores e manter ou amentar a produtividade. Assim, as seguintes práticas serão algumas das melhores para se atingirem esses objetivos (Lima, 2017):

- Respeitar a história e o momento de vida de cada trabalhador, exercitando e estimulando a empatia na organização;
- Desenvolver relações cordiais na equipa possibilitando um ambiente agradável e saudável no qual todos se sintam integrados, tendo como consequência uma maior satisfação e retenção dos trabalhadores;
- Promover espaços que possibilitem a comunicação, onde os trabalhadores se sintam confortáveis em expor as suas perceções, expectativas, etc. – negativas ou positivas – relativas aos líderes, processos, ordens, entre outros;
- Ajudar os colaboradores a melhorarem as suas performances através de feedback contínuo;

- Oferecer treinamentos técnicos e comportamentais para uma atuação mais completa dos colaboradores.

Estas medidas pretendem diminuir a rotatividade, diminuir o absentismo e afastamentos, aumentar o envolvimento dos trabalhadores e a sua motivação.

Capítulo IV – Metodologia

A metodologia utilizada para a revisão bibliográfica aborda os conceitos relacionados com o tema em análise, isto é, A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações. A partir das conclusões retiradas deste suporte teórico, desenvolveu-se uma metodologia para o estudo empírico que teve por base um questionário aplicado aos colaboradores da empresa Europcar, com o intuito de obter ilações sobre os tipos de humanização realizados na empresa. Após isso, procedeu-se à análise dos questionários, utilizando-se o programa Excel.

4.1. Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral analisar a influência das práticas de humanização dos Recursos Humanos, no desempenho organizacional da empresa.

Este estudo pretende, ainda, alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as práticas de gestão de RH da empresa Europcar;
- Identificar práticas de humanização dos RH na empresa Europcar;
- Estudar a percepção dos funcionários da empresa Europcar em relação às práticas de gestão dos RH.

4.2. Formulação de hipótese

A hipótese consiste numa resposta provisória ao questionamento inicial do problema, visando estabelecer a relação entre as variáveis. Esta relação pode ser de dependência, de associação, ou até, de uma simples causalidade.

Hipótese é o que se pretende demonstrar e não o que já se tem demonstrado evidente, desde o ponto de partida (SEVERINO, 2000, cit. In Vilar, 2006).

Toda a investigação realizada ao longo deste relatório visa a confirmação ou não da referida hipótese.

Basicamente, a hipótese serve de orientação ao planeamento do procedimento metodológico necessário à execução da pesquisa. O processo de pesquisa estará voltado para a procura de evidências que comprovem, sustentem ou refutem a

afirmativa feita na hipótese. A hipótese é a diretriz de toda a investigação e será sempre uma afirmação, uma resposta possível ao problema proposto (Junior, 2017).

A hipótese deste estudo foi formulada por dedução e foi tido em atenção a possibilidade de comprovar a mesma com os resultados obtidos.

Assim sendo, a hipótese que serviu de base à presente dissertação foi: A Europcar gere os seus Recursos Humanos de forma humanizada.

4.3. O universo

O universo É a população que possui as características de interesse (relacionada com os objetivos/hipóteses/exequibilidade) (Mendes, 2017), ou seja, o conjunto total de pessoas que compõem o alvo da pesquisa.

Neste caso o universo de estudo são todos os trabalhadores da Europcar e, por isso, este universo é finito.

A Europcar disponibiliza veículos de aluguer de grande qualidade e a preços competitivos para as empresas. A missão da empresa é facilitar a vida dos utilizadores e dos seus colaboradores (Europcar, 2017). Ela está presente em 140 países e tem mais de 60 anos de experiência como prestadora de serviços de aluguer de automóveis líder na Europa.

A Europcar International é considerada um importante player de mobilidade em todo o mundo. A empresa tem uma receita de 2 bilhões de euros e uma frota de 186 mil veículos (Europcar, 2017).

Desde 1949, a história da Europcar tem sido de estar sempre um passo à frente das outras empresas de serviços de aluguer de automóveis, assegurando aos clientes que recebe as mais recentes soluções no mercado de aluguer de automóveis (Europcar, 2017).

4.3.1. A amostra

Uma amostra válida é um subconjunto representativo da população alvo. Esta amostra deve ser representativa para reproduzir com fidelidade as variáveis de interesse na população (Mendes, 2017).

Se não tivermos uma amostra representativa, não podemos declarar que os resultados generalizam à população alvo. Se os resultados não generalizarem, eles têm pouco valor (Carmo, 2013).

A amostra deste estudo foi um subconjunto finito retirado da população – todos os funcionários da Europcar – de 29 pessoas.

Uma vez definida a população alvo apropriada, devemos usar um método rigoroso de amostragem. Neste estudo, foram utilizados métodos de amostragem não probabilística, por acessibilidade (Gil, 2007).

4.4. Tipos de investigação

4.4.1. Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é um tipo de investigação desenvolvida com base em material já elaborado, sendo constituída principalmente por livros e artigos científicos (Gil, 2007).

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica - como foi o caso deste - que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002).

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são os de investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Neste caso, a pesquisa bibliográfica serviu para analisar A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações.

4.4.2. Estudo de caso

Um estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (Gil, 2007).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspetiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspetiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspetiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo, sob o ponto de vista do investigador (Fonseca, 2002).

O caso deste estudo incidiu sobre a empresa Europcar.

4.4.3. Estudo de campo

O estudo de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. É, basicamente, realizado por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade (Gil, 2008).

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza a recolha de dados junto das pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (Fonseca, 2002).

Neste estudo de campo, foram aplicados questionários a alguns funcionários da Europcar.

4.5. O inquérito

Quivy e Campenhoudt (1995, p.188) apresentam o inquérito por questionário como sendo, uma forma de “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma série de questões relativas à sua situação social, profissional (...) ou sobre outros pontos que interesse os investigadores”.

Para Carmo (2013) um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se verificar se os objetivos de um projeto foram atingidos.

A escolha do inquérito por questionário está associada às vantagens que o mesmo apresenta, como por exemplo, possibilitar a quantificação de uma multiplicidade de dados e facilitar a recolha de dados num número alargado de inquiridos (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Neste caso, utilizou-se o Google Docs para construir e divulgar o mesmo. As questões eram fechadas o que possibilitou um maior controlo no tratamento das respostas.

O inquérito por questionário encontrava-se dividido em duas secções. A primeira secção perguntava os dados sociodemográficos dos inquiridos, ou seja, função, antiguidade na empresa, sexo, estado civil, habilitações literárias e idade. A segunda secção continha 41 perguntas relativas às instalações da organização, à satisfação geral dos trabalhadores, à formação, à comunicação e relacionamento interpessoal e reconhecimento. Foi aqui utilizada a escala de cinco níveis de Likert com as opções a variar entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”.

O questionário continha um texto informativo no qual se referia que o mesmo era confidencial e anónimo e qual o propósito do mesmo. O questionário foi disponibilizado aos inquiridos através da seguinte hiperligação: <https://goo.gl/forms/I40BmFQWWWh2STqn43>.

As perguntas eram fechadas visto que os inquiridos estavam limitados às opções de resposta apresentadas no questionário. Este tipo de perguntas permitem uma maior facilidade no tratamento dos dados (Mendes, 2017).

Os questionários facilitam um estudo quantitativo que foi o escolhido para a realização deste estudo. Métodos de pesquisa quantitativa desenvolvem objetivos de pesquisa a partir da teoria e testam-nos. A questão de pesquisa apresenta uma questão específica sobre o relacionamento entre as variáveis, e uma hipótese pode ser preparada para prever o resultado (Vilar, 2006).

A pesquisa quantitativa permite identificar a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo/universo.

Os dados obtidos através das respostas ao inquérito foram tratados estatisticamente com o programa Excel.

Este foi o método escolhido por ser de relativa fácil de utilização e de, através dele, conseguirmos retirar algumas conclusões bastante importantes.

Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados

O objetivo máximo das organizações é serem organizações de sucesso, ou seja, que tenham resultados financeiros positivos, boa quota de mercado, vantagem competitiva e sejam sustentáveis. Para que tudo isto seja possível, começou a perceber-se que a gestão das pessoas nas empresas têm uma importância significativa.

As organizações, mais concretamente os recursos humanos, devem acionar mecanismos de motivação dos trabalhadores, da formação e da implementação de uma organização do trabalho que permita aos mesmos utilizar e desenvolver os conhecimentos e as competências detidas.

Para percebermos se estes mecanismos estavam a ser implementados e de maneira correta, o questionário foi dividido de forma a abordarmos o sentimento dos colaboradores face às instalações da organização, à formação, à comunicação, ao relacionamento interpessoal, ao reconhecimento, à motivação e à satisfação geral dos mesmos.

5.1. Caracterização da amostra

A amostra de colaboradores da Europcar teve como base de caracterização o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, a função desempenhada e o tempo de serviço na empresa.

Relativamente à variável sexo, conforme indica a Figura 5, o sexo masculino é maioritário, constituindo 55,17% dos inquiridos, sendo os restantes 44,83% do sexo feminino.

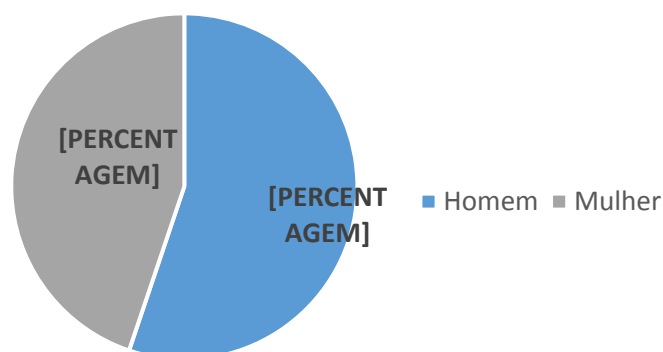


Figura 5 - Distribuição dos valores percentuais da variável sexo

Os escalões etários onde se agrupam mais colaboradores são entre os 26 e 35 anos e entre os 36 e 45 anos, com 31,03% cada. Com 24,14% segue-se o grupo etário entre os 46 e os 65 anos. O escalão até aos 25 anos é aquele que apresenta menor número de colaboradores com 13,79%, sendo 3,45% do sexo feminino e 10,34% do sexo masculino.

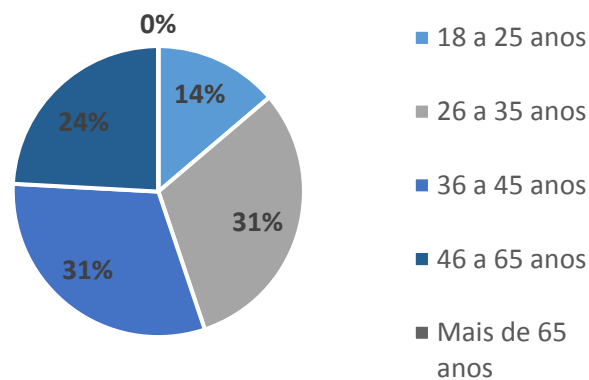


Figura 6 - Distribuição dos valores percentuais da variável idade

Da análise efetuada constata-se que 76% dos colaboradores têm até 45 anos o que indica um quadro de colaboradores relativamente rejuvenescido. Ninguém com mais de 65 anos respondeu ao questionário devido ao facto de esta ser a idade da reforma.

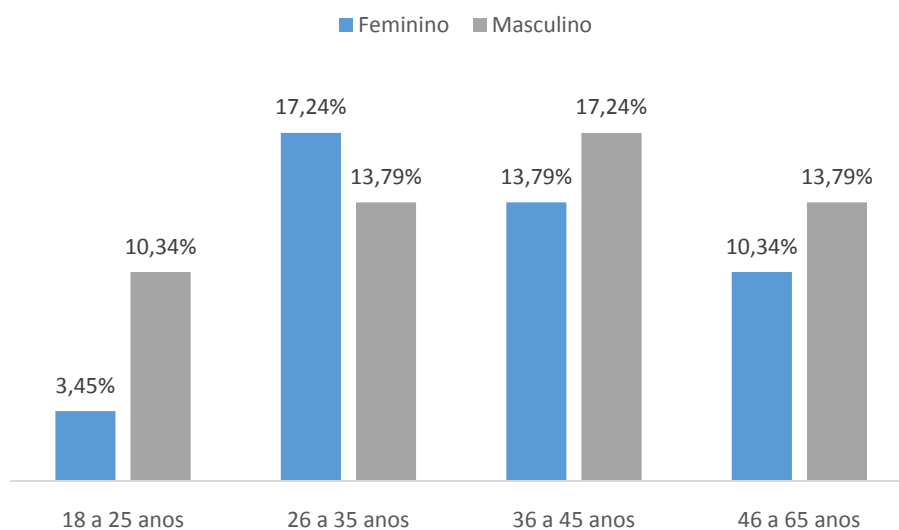


Figura 7 - Distribuição dos valores percentuais da variável: idade e sexo

Quanto às variáveis do estado civil, conforme indica a Figura 8, o estado civil de solteiro é o mais elevado, obtendo um total de 55,71%. Casado é o estado civil com a segunda maior percentagem, 31,03%. Os estados de divorciado e união de facto são os que apresentam os valores mais baixo, 10,34% e 3,45% respetivamente.

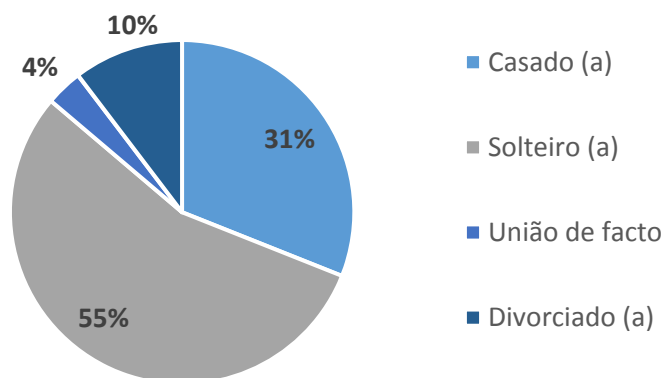


Figura 8 - Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil

Conforme mostra a Figura 9, relativamente à função desempenha, os técnicos representam o maior rácio, com cerca de 31%. Com 24% temos os administrativos e o pessoal da gestão/direção. Cerca de 5 pessoas, representando 17% da amostra, pertencem a outra função/cargo e os últimos 4% pertencem aos operários.

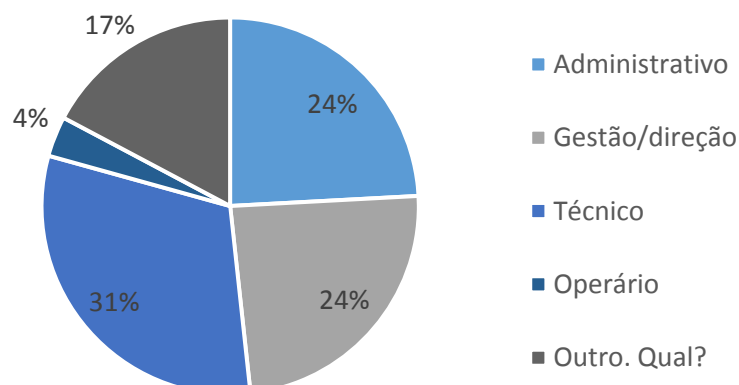


Figura 9 - Distribuição dos valores percentuais da variável função desempenhada na organização

Os colaboradores com um vínculo à organização superior a 5 anos compõem o grosso dos colaboradores com 41,38%. Segue-se o período de 1 a 3 anos com 27,59% dos colaboradores e entre 3 e 5 anos com 17,24%. Por último, e com menos colaboradores – apenas 4 -, temos os que estão na empresa até 1 ano.

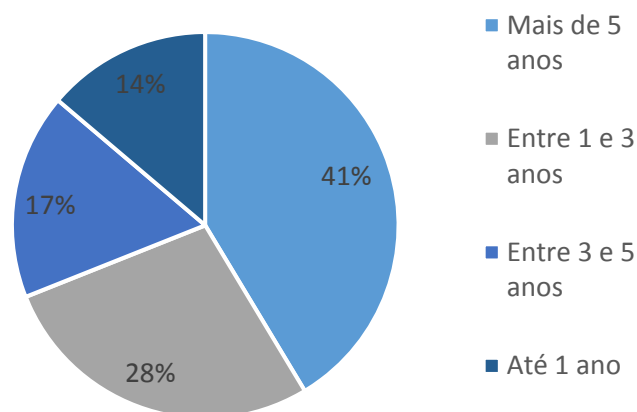


Figura 10 - Distribuição dos valores percentuais da variável tempo de trabalho na organização

A formação académica com maior peso na formação é o nível de licenciado, com 31,03% do total. É relevante a percentagem obtida para os colaboradores com habilitações ao nível do mestrado, com 24,14% e com habilitações ao nível do doutoramento, com 13,79% do total. Valor igual ao destes colaboradores, temos o do nível de formação até ao 12º ano. Com bacharelato existem apenas 3 trabalhadores e com algum curso técnico/profissional existem 2.

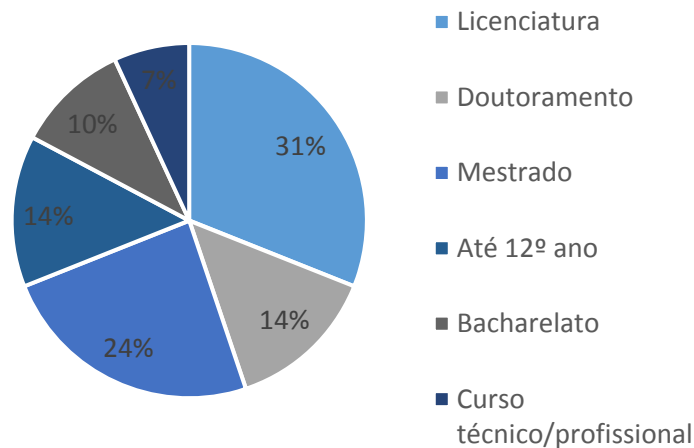


Figura 11 - Distribuição dos valores percentuais da variável habilitações literárias

Fazendo uma conjunção dos resultados de tipo de formação e função desempenhada na empresa percebemos que os colaboradores da Gestão/Direção têm todos formação universitária, com 2 destes a possuírem doutoramento, 2 mestrado, 2 licenciatura e 1 com bacharelato. Os administrativos estão mais equitativamente distribuídos com 1 a possuir licenciatura, 1 a possuir mestrado, outro com estudos até ao 12º ano e 2 com bacharelato e mais 2 com doutoramento. Nenhum administrativo possui curso técnico/profissional. O operário que respondeu ao questionário tem até ao 12º ano e dos técnicos que responderam, 4 têm licenciatura, 3 têm mestrado, 1 curso profissional e 1 até ao 12º ano.

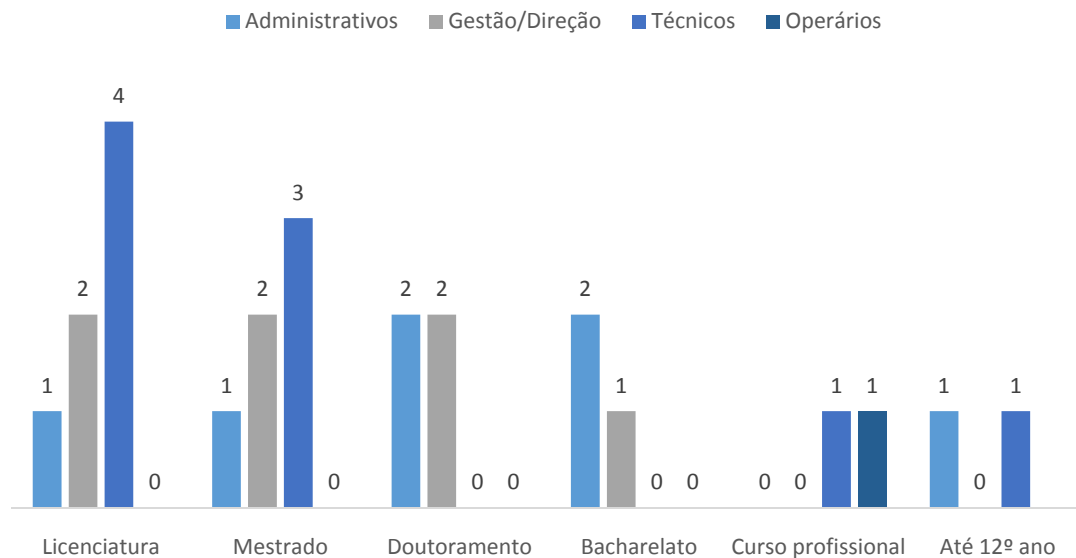


Figura 12 - Relação entre função desempenhada na empresa e habilitações literárias

5.2. Resultados e discussão dos mesmos

5.2.1. Resultados e discussão quanto à formação dos trabalhadores

A capacidade produtiva dos indivíduos pode resultar – para além do seu conhecimento, habilidades e características individuais – da educação e formação que estes adquirem (Schultz, 1961).

Assumindo que com o fenómeno da globalização e revolução tecnológica as organizações têm que se adaptar às transformações que os mercados sofrem, torna-se necessário que estas possuam colaboradores competentes e que promovam e estimulem a aprendizagem dos seus colaboradores para que estes tenham um papel ativo na adaptação às mudanças enfrentadas.

Conforme confirma Alaluf (2007, p.55) “é a adaptação do capital humano às mudanças – tecnológicas e organizacionais – que vai permitir às organizações aumentar a sua produtividade e competitividade e é aqui que a formação tem vindo a ganhar importância como elemento estratégico da organização”.

Através do questionário percebemos que a Europcar se preocupa com a formação dos trabalhadores visto que estes sentem que a organização investe na mesma.

20,7% dos trabalhadores que responderam ao questionário concordam totalmente com a afirmação “A organização investe na formação dos seus colaboradores”, 58,6% concordam e 3,4% discordam totalmente.

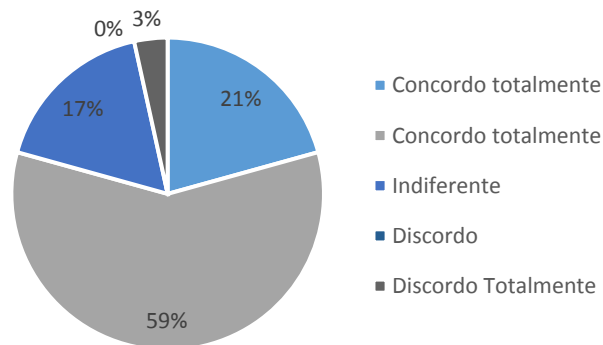


Figura 13 - Distribuição dos valores percentuais da afirmação "A organização investe na formação dos seus colaboradores"

No mesmo sentido, os inquiridos sentem que a empresa lhes oferece cursos e/ou palestras sobre a saúde psicofisiológica deles. Segundo os trabalhadores, a organização ajuda-os, também, a estudar e crescer profissionalmente e a ultrapassar desafios do dia-a-dia.

16 dos trabalhadores que responderam ao questionário concorda que a organização oferece oportunidades – cursos e palestras – para que estes se possam manter informados sobre a sua saúde psicofisiológica, 6 concordam plenamente, 2 estão indiferentes, 4 discordam e 1 discorda totalmente.

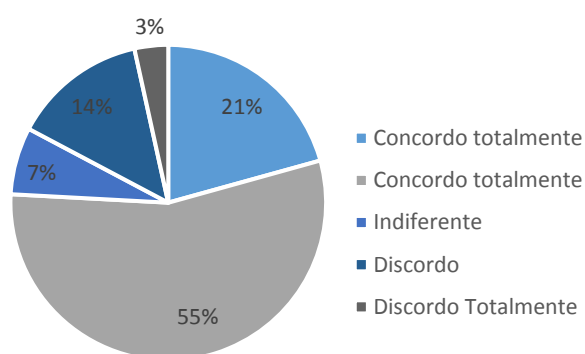


Figura 14 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre saúde psicofisiologica

31% dos trabalhadores sentem que a Europcar os ajuda muito a estudar e a crescer na vida profissional, 48,3% concorda com isso, 10,3% não sente isso e 3,4% discorda totalmente com isso.

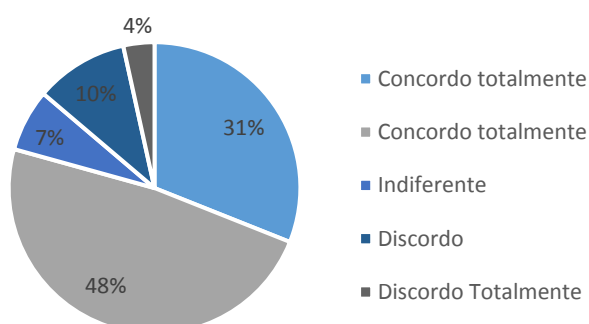


Figura 15 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre cresciemnto profissional e pessoal

24,1% concordam totalmente com o facto de a organização os ajudar a ultrapassar os desafios do dia-a-dia no trabalho, 48,3% concordam com a afirmação, 13,8% é indiferente à mesma e 13,8% discorda que a organização os ajude neste ponto.

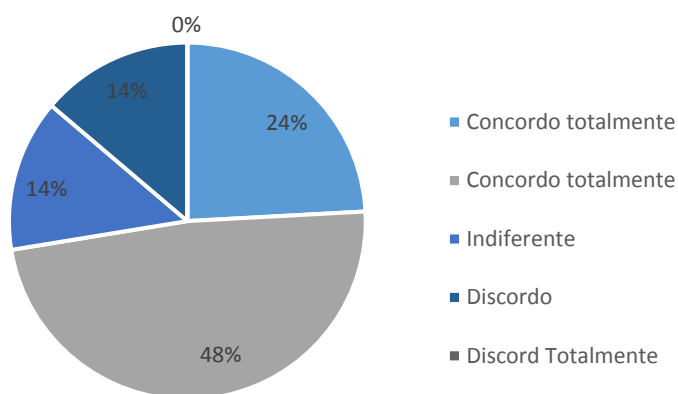


Figura 16 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre desafios no trabalho

Este é o primeiro indicativo de que a empresa e os seus recursos humanos estão a fazer um bom trabalho e se preocupam com o crescimento da sua produção, competitividade e dos seus trabalhadores.

5.2. Resultados e discussão quanto às instalações da organização

As instalações da organização são um componente que tem vindo a ganhar algum peso dentro da performance dos trabalhadores visto que vão contribuir diretamente para a sua motivação.

62,1% dos inquiridos concordam que as instalações da Europcar são adequadas para o desenvolvimento do seu trabalho e 27,6% concordam totalmente com isso. Apenas um dos inquiridos discorda totalmente. O inquirido que discorda totalmente com esta afirmação tem uma função na empresa diferente das mencionadas anteriormente – administrativo, gestão/direção, técnico e operário.

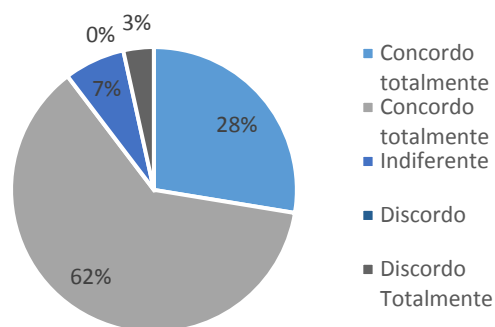


Figura 17 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre a qualidade das instalações

Das respostas obtidas, 20,7% mostram que os trabalhadores concordam totalmente que a organização tem, no seu espaço físico, locais para interação com outros trabalhadores, 51,7% concorda, 10,3% dizem-se indiferentes e 17,2% discordam.

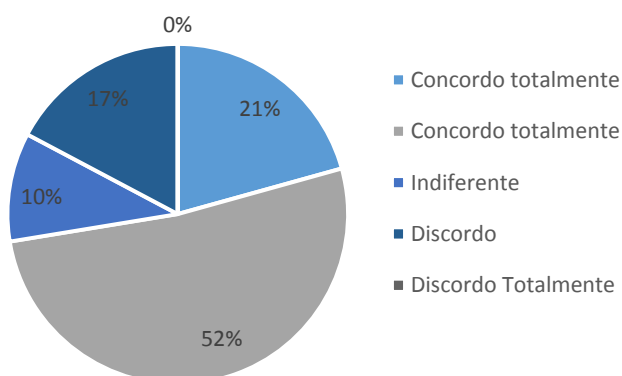


Figura 18 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre espaços físicos para interação na organização

À afirmação “A construção e estrutura das instalações permite um bom fluxo de comunicação interna”, 17,2% responderam “Concordo totalmente”, 69% “Concordo”, 6,9% “Indiferente”, 3,4% “Discordo” e 3,4% “Discordo Totalmente”.

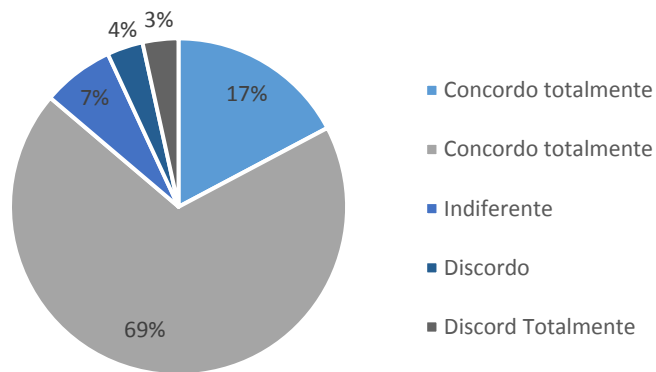


Figura 19 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta "A construção e estrutura das instalações permite um bom fluxo de comunicação interna"

Assim, e segundo os colaboradores da organização, esta possui instalações adequadas para o desenvolvimento do seu trabalho, instalações adequadas para uma interação com os colegas e que permite um bom fluxo de comunicação interna.

9 dos inquiridos sente-se muito bem com as instalações que lhes são oferecidas para trabalhar, 17 sentem-se bem, 1 sente-se mal e outro sente-se muito mal com as mesmas, ou seja, a maioria dos inquiridos se sentem bem com as instalações oferecidas para trabalhar.

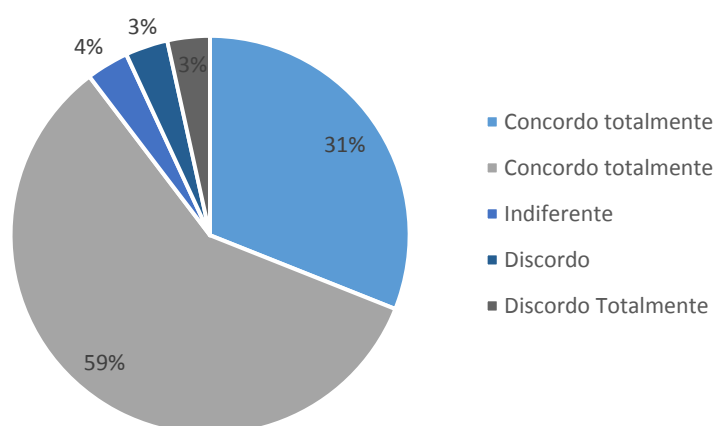


Figura 20 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre satisfação com as instalações oferecidas

Segundo 89,6% dos inquiridos, a organização procura melhorar periodicamente a sua forma organizacional – divisão em departamentos, estrutura hierárquica, etc. – para maior eficácia face às mudanças internas e externas. Os restantes estão indiferentes ou discordam com esta afirmação.

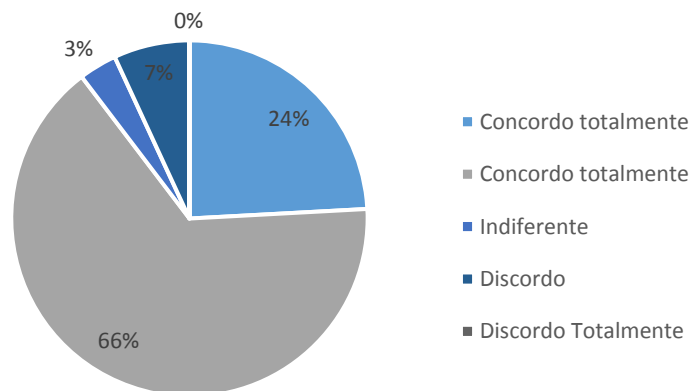


Figura 21 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre melhoramento da forma organizacional da empresa

5.3. Resultados e discussão quanto à comunicação na organização

A comunicação é o ato de emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionais ou é ainda, a transmissão de uma mensagem entre um emissor e um recetor, distintos no tempo e/ou espaço, que utilizam um código comum (Ferreira, 1986).

No ambiente empresarial, a comunicação faz com que os elementos se consigam organizar e faz com que a empresa seja organizada e estruturada (Marcareno, 2006). É, ainda, um ato que possibilita a resolução de diversos problemas organizacionais e que pode levar ao aproveitamento de várias oportunidades (Rego et al., 2007).

Alguns autores defendem que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia dos trabalhadores e algo fundamental para atingir resultados (Ribeiro, 2008).

Para Robbins (2002, cit. In Filipe, 2007) a comunicação permite o controlo do comportamento das pessoas, facilita a motivação na medida em que esclarece os trabalhadores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar o mesmo, permite a expressão de sentimentos de satisfação ou frustração e facilita a tomada de decisões.

No caso da Europcar, percebemos que esta fomenta a comunicação organizacional pois a maioria dos inquiridos disse sentir-se à vontade para comunicar com os colegas e superiores hierárquicos.

86,2% dos inquiridos afirma sentir-se à vontade para comunicar com os colegas e apenas 3,4%, ou seja, um inquirido, afirma não se sentir à vontade para efetuar esta comunicação.

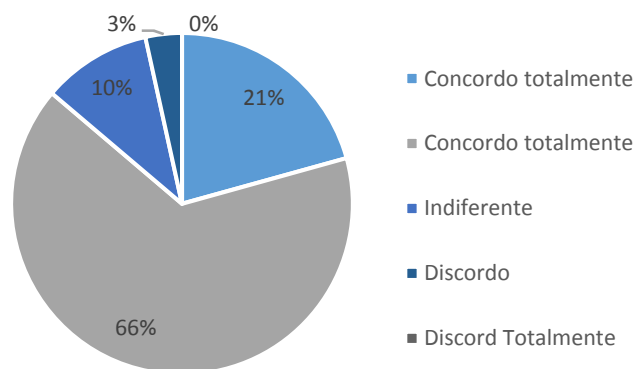


Figura 22 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre à vontade para comunicar com os colegas

Relativamente ao à vontade para comunicar com os superiores hierárquicos os valores sofrem poucas alterações. Também 86,2% dos inquiridos se sente à vontade para comunicar com os superiores e 6,8%, ou seja, 2 inquiridos sentem-se pouco à vontade para efetuar esta comunicação.

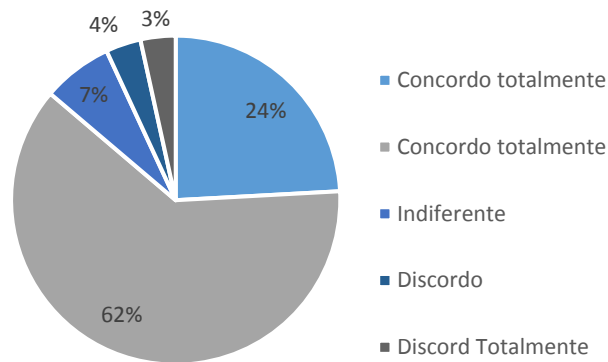


Figura 23 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre à vontade para comunicar com os superiores hierárquicos

Na organização, as pessoas expressam livremente os seus sentimentos, criatividade e a estima que têm umas pelas outras, o que segundo Robbins (2002) e anteriormente referido, é uma das quatro funções básicas da comunicação.

Para 65,5% da amostra, na Europcar, as pessoas podem expressar, livre e abertamente, a estima que têm umas pelas outras enquanto 10,3% acreditam que não podem expressar livremente o que pensam.

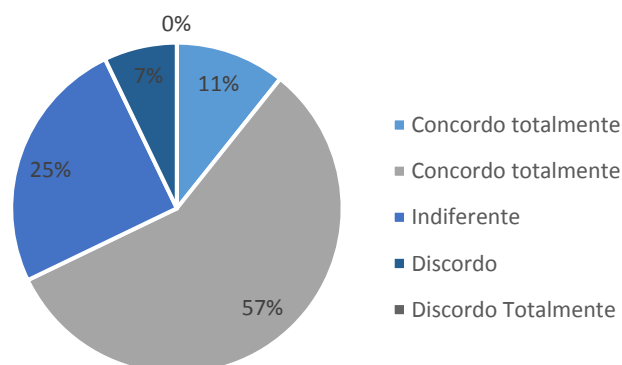


Figura 24 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre expressão aberta

Nenhum dos inquiridos acha que a sua criatividade é desvalorizada visto que 20 dos inquiridos concordou com a frase “a organização valoriza a expressão da criatividade das pessoas” e os restantes 9 responderam “Indiferente”.

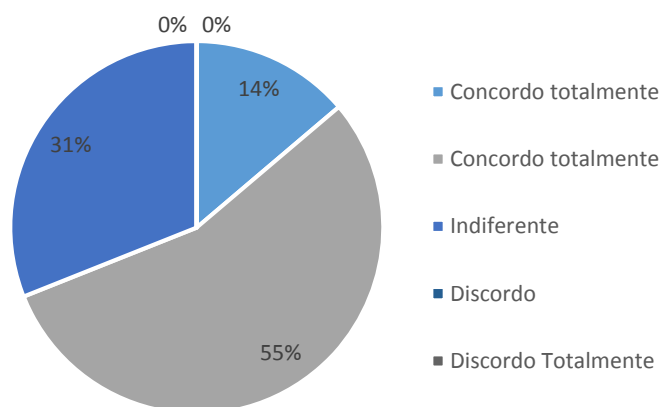


Figura 25 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre se criatividade é valorizada ou não

82,7% dos trabalhadores analisados afirmam que a Europcar estimula a comunicação entre os funcionários. 10,3% têm posição indiferente face a este estímulo e 6,9% acreditam que a organização não estimula esta comunicação.

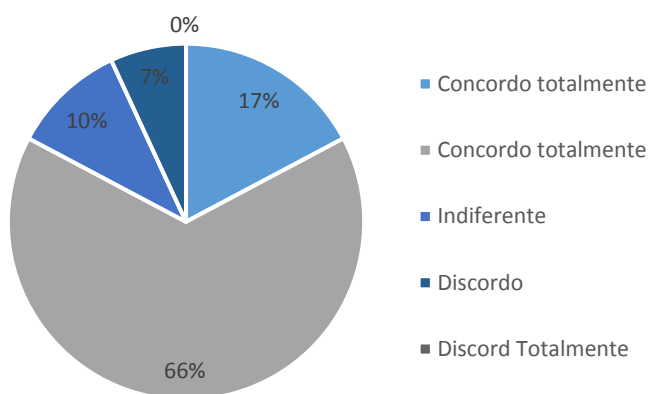


Figura 26 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre estimulação da comunicação por parte da organização

Com os resultados podemos concluir que a Europcar percebe o papel importante da comunicação no seio da organização uma vez que estimula a comunicação entre os trabalhadores da empresa.

Ainda dentro da comunicação e apoiando o ponto de vista de Robbins, outros autores defendem que existe uma relação entre comunicação interna e motivação. A

comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes - ser, fazer e saber – dentro da organização, o que está diretamente ligado à identificação com a tarefa por parte dos colaboradores, à necessidade de estes serem e se sentirem informados e de saberem que a tarefa por si desempenhada é válida e reconhecida dentro da organização (Almeida, 2013).

Na Europcar a comunicação interna parece ser baseada na verdade, no diálogo e no respeito o que poderá levar a um compromisso ainda maior dos colaboradores perante a organização.

Para 22 dos inquiridos, a comunicação interna é baseada na verdade, para outro a comunicação interna não é de todo baseada na verdade e para os restantes 6, esta verdade é indiferente.

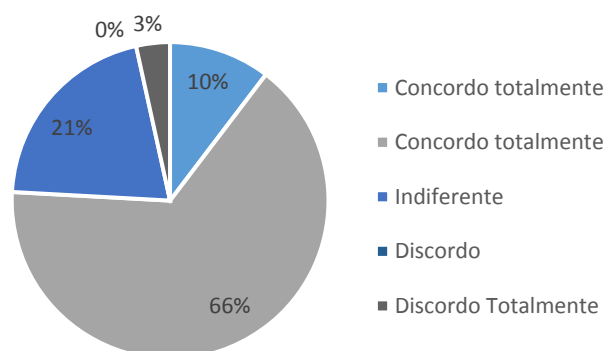


Figura 27 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre se a comunicação é baseada na verdade

No mesmo sentido, para 24 dos inquiridos, a comunicação interna é baseada no diálogo e no respeito, para 4 é indiferente e para o ultimo inquirido, a comunicação interna não se baseia nestes valores.

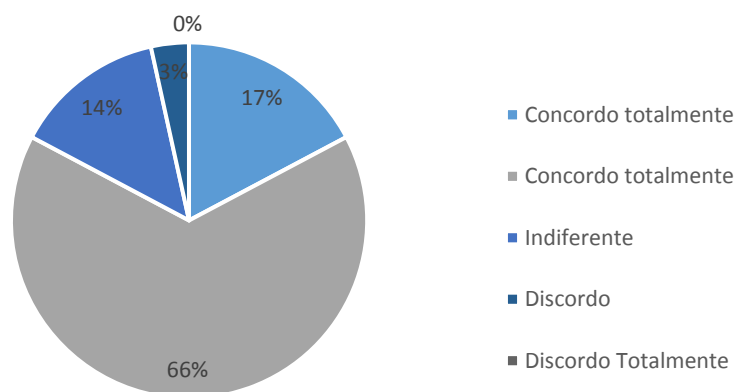


Figura 28 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre se comunicação interna é baseada no respeito e diálogo

Esta comunicação interna conduzirá a uma maior motivação que será fulcral para o desenvolvimento da empresa e para a melhoria dos réus resultados.

De entre os inquiridos, nenhum pensa que o nível de colaboração entre as pessoas é baixo visto que 4 dizem concordar totalmente com a afirmação “o nível de colaboração entre as pessoas é alto”, 19 concordam e 6 acham a afirmação indiferente.

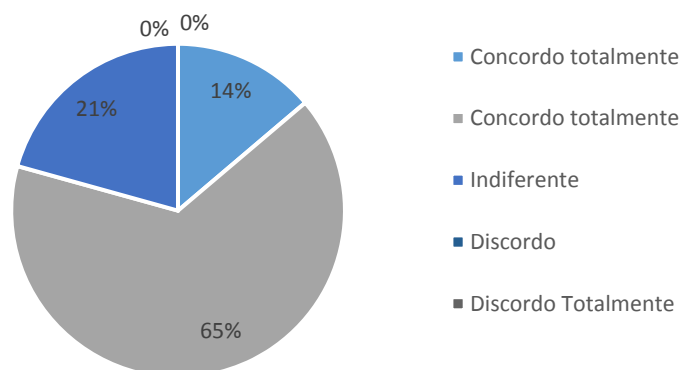


Figura 29 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre nível de colaboração entre as pessoas

6,9% dos inquiridos afirmam concordar totalmente com o facto de o nível de compreensão entre as pessoas ser elevado, 65,5% concordam, 20,7% tomam posição indiferente e 6,9% discordam.

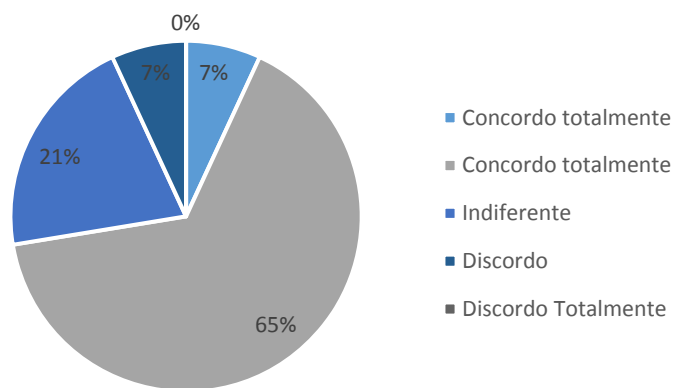


Figura 30 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre nível de compreensão entre as pessoas

5.4. Resultados e discussão quanto ao relacionamento interpessoal na organização

Chiavenato (2010) define relacionamento interpessoal como o que representa o comportamento humano que gere o trabalho em equipa, confiança e participação das pessoas.

“As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar os seus objetivos” (Chiavenato, 2010, p. 115) e na Europcar o nível de colaboração entre as pessoas é alto.

Sobre se os superiores hierárquicos tratam com respeito e consideração os trabalhadores, 11 destes concorda totalmente com isso, 51,7% concorda e 6,9% discorda.

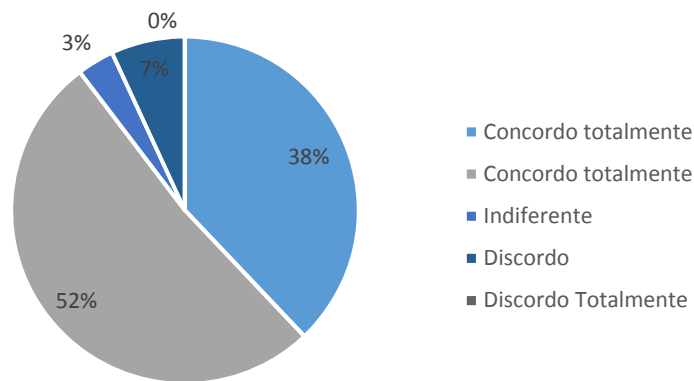


Figura 31 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre atitudes dos superiores hierárquicos

A maioria dos inquiridos acha que são orientados para tratar com respeito e consideração as pessoas de fora da organização, havendo apenas 3 a dizer o contrário.

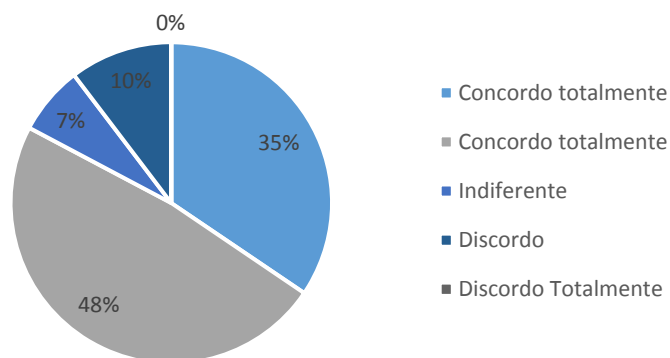


Figura 32 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre como os trabalhadores são orientados a tratar as pessoas fora da organização

Quando existe esta interação, e na empresa em causa parece existir, o trabalho a ser realizado é-o de forma mais prazerosa e influencia positivamente no ambiente de trabalho.

28 dos inquiridos diz que a relação com o chefe direto é muito boa e, apenas um respondeu “Indiferente”.

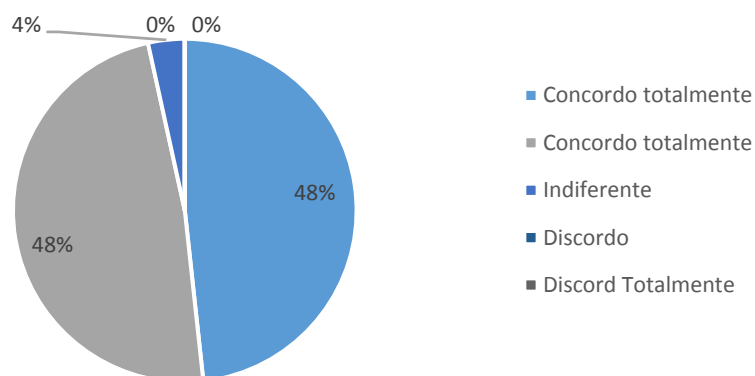


Figura 33 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre relação com chefe direto

Para os trabalhadores da Europcar, a sua relação com o chefe direto é, assim, muito boa o que indica um clima de confiança, respeito e afeto e possibilita “relações de harmonia e cooperação” (Carvalho, 2009, p.108).

A relação com os colegas de trabalho não parece ser tão boa mas mesmo assim, mais de 80% diz ter uma relação muito boa com os colegas, 10,3% disse ter uma relação indiferente e 3,4% afirma que a relação com os colegas de trabalho é má.

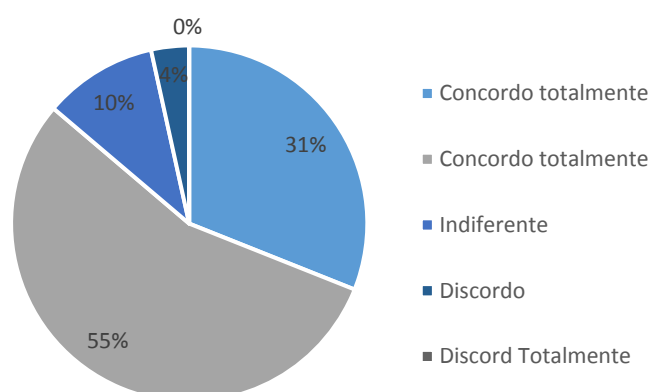


Figura 34 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre relação com colegas

Todas estas relações, sejam entre trabalhadores e/ou trabalhadores e chefes, precisam de alguma atenção visto serem um processo complexo. Como é necessário lidar com muitas personalidades diferentes isto pode causar incompatibilidades,

desentendimentos e/ou problemas que devem ser solucionados (Albuquerque, 2012). Para que estes desentendimentos não sejam graves, a empresa deve fomentar o respeito e o diálogo entre os seus colaboradores.

Grande parte dos inquiridos – 26 - dizem que na organização o nível de respeito entre as pessoas é alto, enquanto 2 discordam e acham que o nível de respeito entre as pessoas é baixo.

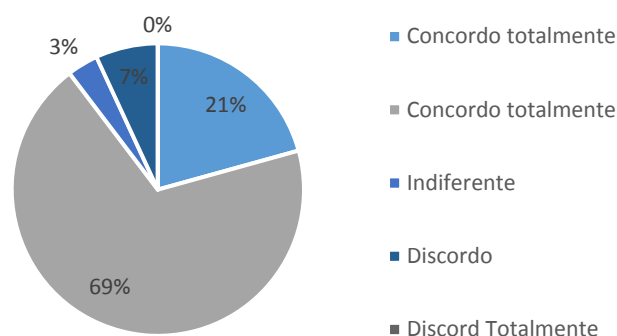


Figura 35 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre nível de respeito sobre as pessoas

Na Europcar, a relação entre os trabalhadores é muito boa, e este facto pode derivar do nível de respeito, compreensão e consideração exigido aos trabalhadores perante os seus demais, os seus chefes e até as pessoas de fora da organização.

79,3% dos inquiridos sentem que existe um esforço da organização no sentido de reforçar e melhorar o respeito entre as pessoas e os restantes 20,7% estão indiferentes a este esforço. Nenhum dos inquiridos disse sentir que não existe este esforço.

Mais de 90% dos trabalhadores disseram participar com respeito, solidariedade e cooperação nos projetos de evolução da organização. Os restantes disseram-se indiferentes a esta participação.

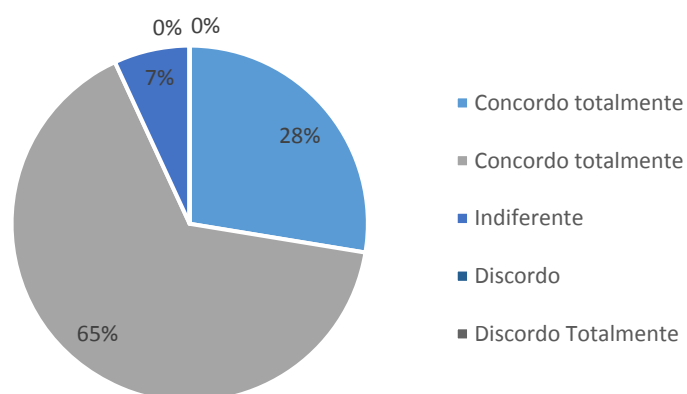


Figura 36 - Distribuição dos valores percentuais da pergunta sobre como participam em projetos de evolução para a organização

5.5. Resultados e discussão quanto ao reconhecimento dos trabalhadores

O reconhecimento no trabalho é, segundo Brun e Dugas (2005), uma reação construtiva e autêntica, personalizada e ética, que se manifesta de forma formal ou informal, em público ou privado, financeira ou simbolicamente, cotidiana ou ritualisticamente. É fundado na crença de que a pessoa deve ser reconhecida como um ser único, livre, igual e merecedor de respeito e consiste num julgamento sobre a contribuição do trabalhador em termos de resultados e investimento pessoal.

A empresa discute periodicamente, segundo grande parte dos inquiridos, a sua forma de organização do trabalho – divisão em departamentos, estrutura de comando, entre outras coisas – o que faz com que os trabalhadores sintam que têm alguma influência na empresa e que a sua opinião é ouvida, considerada e respeitada.

17,2% concordam totalmente, 58,6% concordam, 6,9% estão indiferentes, 6,9% discordam e 10,3% discordam totalmente com a afirmação “A empresa discute periodicamente comigo a sua forma de organização do trabalho”.

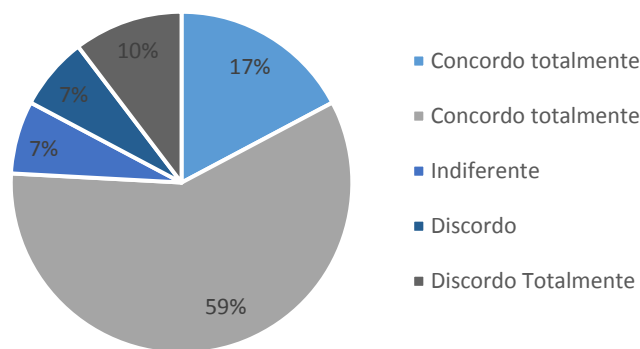


Figura 37 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “A empresa discute periodicamente comigo a sua forma de organização do trabalho”

Segundo Brun e Dugas (2005) os gestores devem consultar os trabalhadores antes de tomar uma decisão e compreender as necessidades de cada um o que verificamos que se passa na Europcar.

O Homem deseja que o seu investimento no trabalho não seja frustrado, isto é, não quer ser apenas mais um dentro da organização (Dejours, 2009) para que o “sofrimento” no trabalho seja transformado em prazer. Segundo Traesel e Merlo (2011) existem sérias limitações nas organizações contemporâneas ao exercício do reconhecimento mas na Europcar parece existir grande preocupação com o bem-estar dos trabalhadores.

À afirmação “Sinto-me feliz porque sou valorizado/a, respeitado/a e reconhecido/a profissionalmente por esta organização”, 20,7% responderam “Concordo totalmente”, 62,1% responderam “Concordo”, 13,8% responderam “Indiferente” e apenas 3,4%, ou seja, um inquirido, respondeu “Discordo”. O inquirido que não se sente valorizado, respeitado e reconhecido é um administrativo que já trabalha na empresa há mais de 5 anos, com idade compreendida entre os 46 e os 65 anos.

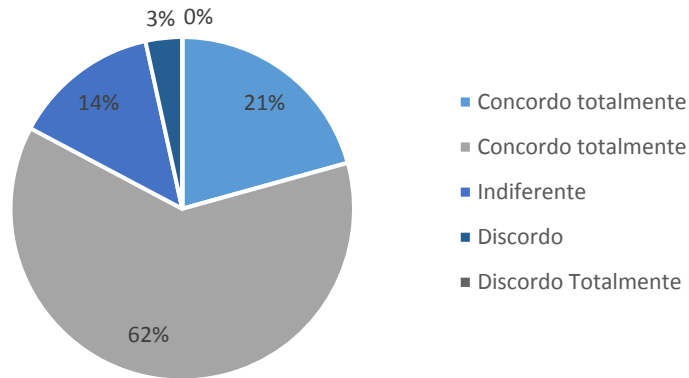


Figura 38 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “Sinto-me feliz porque sou valorizado/a, respeitado/a e reconhecido/a profissionalmente por esta organização”

À afirmação “Os meus projetos de crescimento profissional são acolhidos com respeito, estima e solidariedade pelos meus superiores hierárquicos”, 31% dos inquiridos disse concordar totalmente com a mesma, 48,3% disse concordar com a mesma e 20,7% disse-se indiferente.

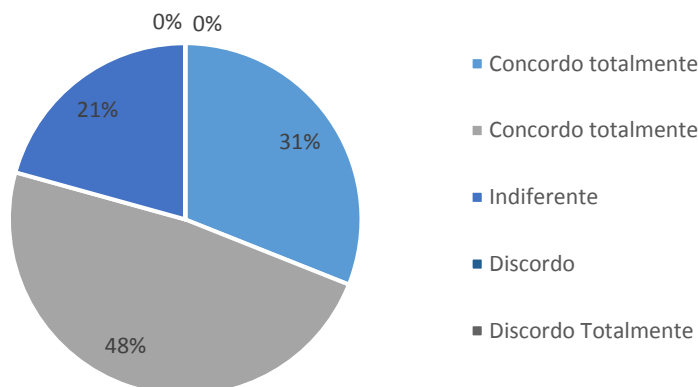


Figura 39 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “Os meus projetos de crescimento profissional são acolhidos com respeito, estima e solidariedade pelos meus superiores hierárquicos”

A maioria dos trabalhadores sente-se feliz por achar que é valorizado, respeitado e reconhecido profissionalmente pela organização, acham que os seus projetos são acolhidos com respeito e estima pelos respetivos superiores e que a organização reconhece as competências e o esforço de todos de forma a dar feedback e incentivos pelos mesmos.

Com a afirmação “A organização avalia o desempenho dos funcionários, de forma a dar incentivos, reconhecendo o seu esforço e competência”, 7 concordam totalmente, 15 concordam, 5 têm posição indiferente e 2 discordam.

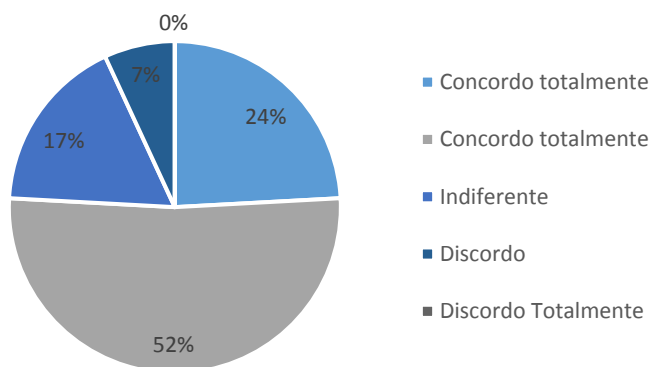


Figura 40 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “A organização avalia o desempenho dos funcionários, de forma a dar incentivos, reconhecendo p seu esforço e competência”

5.6. Resultados e discussão quanto à humanização dos recursos humanos

Empresas humanizadas são empresas mais voltadas para os seus funcionários e que procuram melhorar a qualidade de vida destes.

Para Costa (2003 cit. In Cardoso, 2015), humanização significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Campos (2013) acrescenta que humanização significa acolher, entender e respeitar o outro.

Por exemplo, perante a afirmação “Quando não estou bem de saúde sou obrigado a trabalhar”, 34,5% dos trabalhadores discordaram da mesma, 41,4% discordam e 4 concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação.

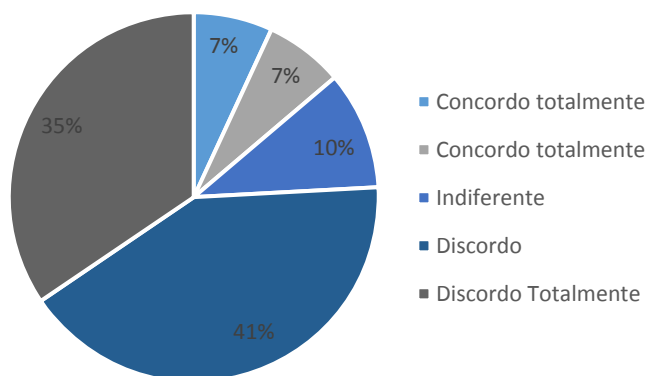


Figura 41 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta “Quando não estou bem de saúde sou obrigado a trabalhar”

Quanto ao facto de a organização se preocupar com a proteção dos trabalhadores face a acidentes de trabalho, 82,8% acham que a organização se preocupa com isso enquanto os restantes discordam ou estão indiferentes perante esta situação.

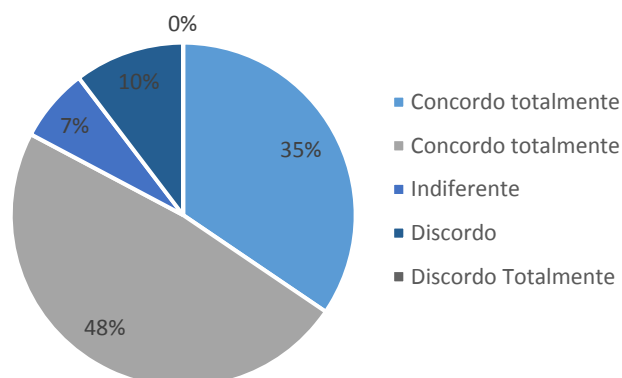


Figura 42 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre proteção dos trabalhadores face a acidentes de trabalho

Para 26 dos inquiridos a organização respeita os direitos humanos. 2 responderam “indiferente” e para apenas 1 a Europcar não respeita os direitos humanos.

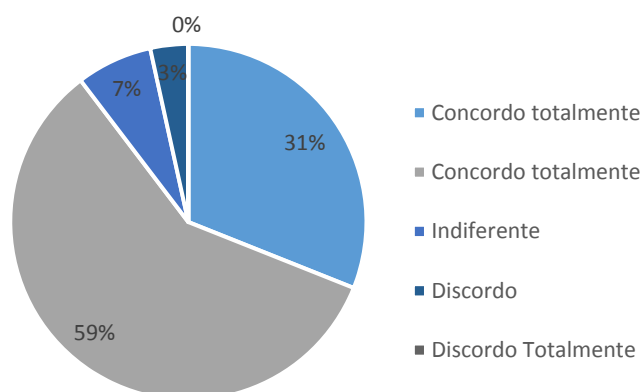


Figura 43 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre se a empresa respeita os direitos humanos

No mesmo sentido, 7 dos inquiridos concordam totalmente com o facto de a organização assegurar todos os direitos aos empregados, outros 17 concordam, 4 tomam uma posição indiferente face a este facto e 1 discorda.

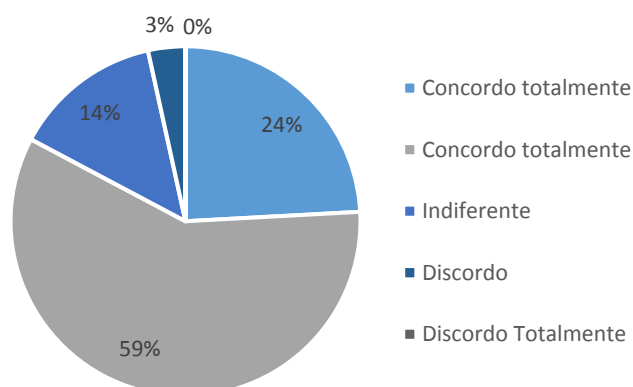


Figura 44 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre se a empresa assegura todos os direitos dos empregados

À última afirmação “A organização trata todos de forma humanizada”, 27,6% dos inquiridos afirmaram concordar totalmente, 58,6% afirmou concordar, 6,9% tem posição indiferente, 3,4% discordaram com a afirmação e os restantes 3,4% discordaram totalmente com a mesma.

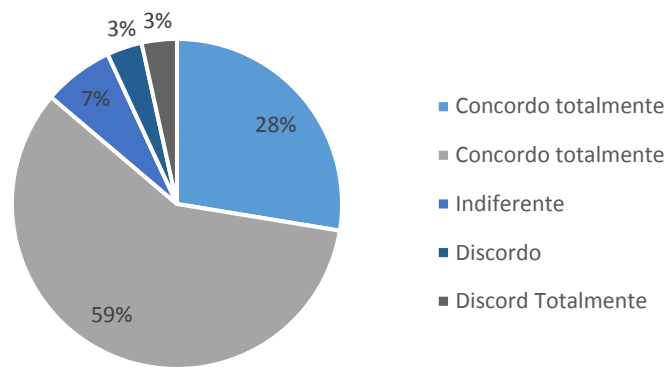


Figura 45 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta "A organização trata todos de forma humanizada"

69% da amostra acredita que existem oportunidades de lazer na organização, 17,2% não sabem e 13,7% acredita que não existem estas oportunidades. Estas oportunidades promovem o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, dando-lhes oportunidade de se "despreocuparem" com as suas tarefas para que depois o trabalho flua melhor.

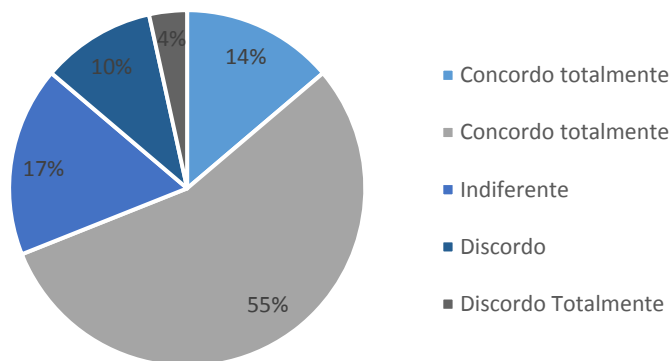


Figura 46 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre oportunidades de lazer na organização

Com as respostas obtidas percebemos que a Europcar sente necessidade de aplicar práticas de gestão humanizadas que valorizem, respeitem e envolvam os trabalhadores. Tal como já foi referido, estas práticas têm grande impacto nas

empresas e, neste caso, a Europcar deve tentar conciliar os objetivos pessoais e profissionais dos trabalhadores para que estes se sintam mais motivados (Lima, 2017).

5.7. Resultados e discussão quanto à motivação e satisfação em geral dos trabalhadores

Todas as estratégias apresentadas nos pontos anteriores e adotadas pelos recursos humanos têm como principal foco a felicidade dos trabalhadores com o trabalho realizado, com o ambiente organizacional e com o reconhecimento obtido.

A Europcar parece estar a seguir o caminho certo visto que, como já mostramos, os trabalhadores da organização sente prazer com o trabalho que realiza na mesma e sente-se integrado naquele espaço.

Isto deve-se ao facto de os trabalhadores se sentirem valorizados, de a empresa se preocupar com o seu bem-estar – físico e emocional – e lhes proporcionar oportunidades de crescimento e evolução no trabalho.

A maioria dos trabalhadores desta organização está altamente motivado e satisfeito com o trabalho pelas respostas que obtivemos ao questionário.

Cerca de 90% dos inquiridos sente-se integrado no ambiente físico e social no qual está inserido e 10% sente-se indiferente face a esta integração. Mais uma vez, nenhum trabalhador discorda com a afirmação.

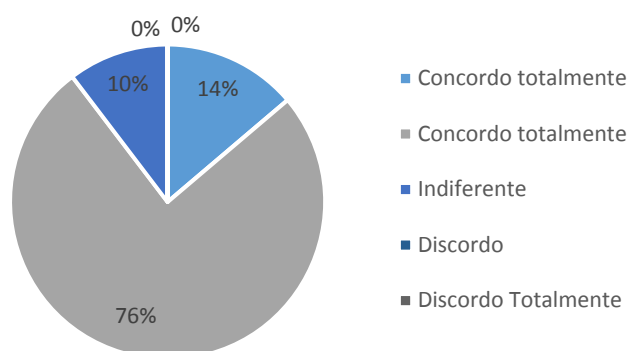


Figura 47 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre integração no ambiente físico e social

Também cerca de 90% dos inquiridos disse sentir-se integrado na Europcar enquanto os restantes se disseram indiferentes.

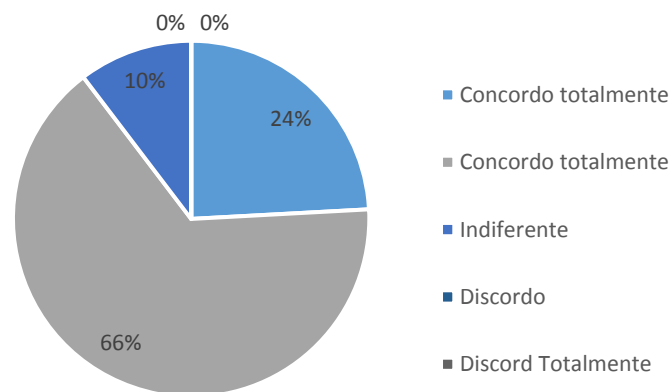


Figura 48 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta sobre integração na Europcar

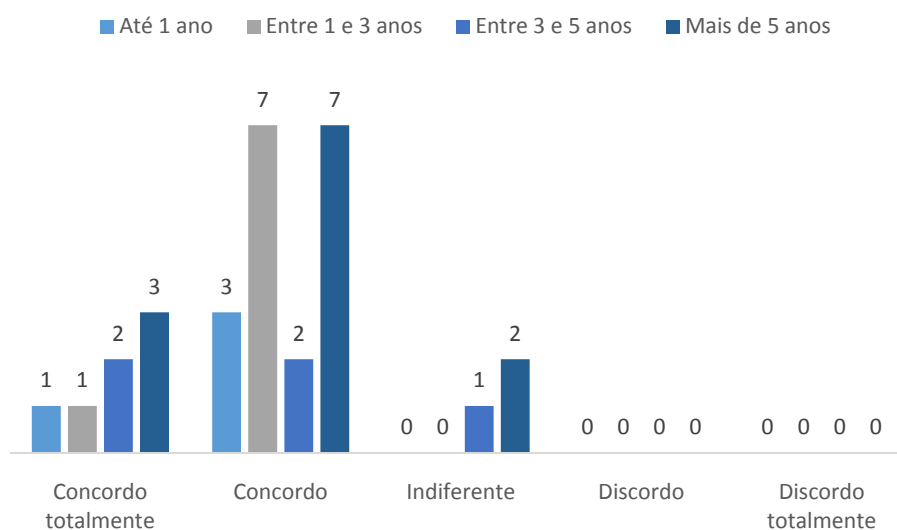


Figura 49 - Relação entre integração na empresa e nº de anos de trabalho na mesma

8 dos 29 trabalhadores inquiridos concorda plenamente com a afirmação “Sinto uma enorme satisfação em trabalhar nesta organização”, 58,6% concorda com a mesma e 13,8% respondeu “Indiferente”. Nenhum dos inquiridos afirmou sentir-se insatisfeito

com o trabalho e a organização Europcar. No gráfico seguinte podemos a satisfação dos inquiridos conforme as funções desempenhadas na empresa.

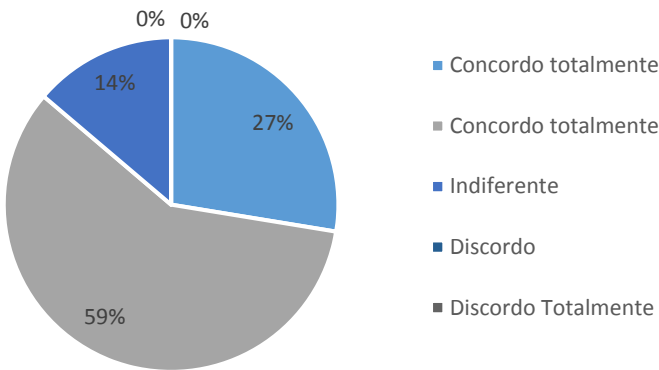


Figura 50 - Distribuição dos valores percentuais à pergunta "Sinto uma enorme satisfação em trabalhar nesta organização"

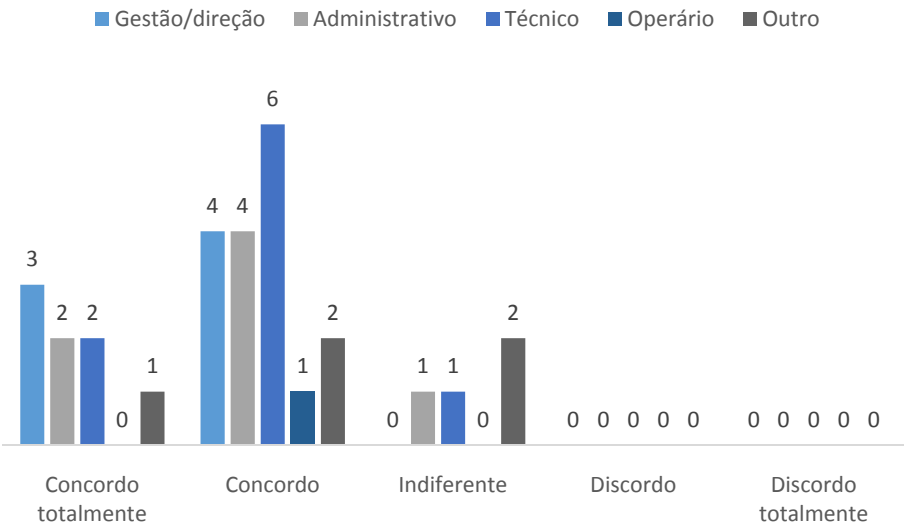


Figura 51 - Relação entre função desempenhada e grau de felicidade sentida pelo trabalhador

31% concordam totalmente com a afirmação “Sinto prazer no trabalho que realizo nesta organização, 55,2% concordam com a mesma e os restantes 13,8% sentem-se indiferentes perante a mesma.

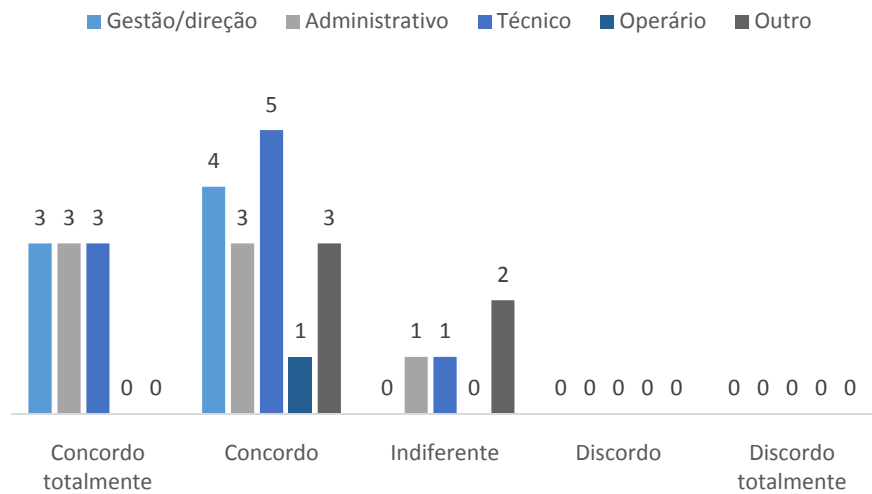


Figura 52 - Relação entre função desempenhada e prazer com o trabalho realizado

Considerações finais

O objetivo geral deste estudo era analisar a influência das práticas de humanização dos recursos humanos no desempenho organizacional da Europcar e através do questionário realizado a alguns dos trabalhadores da empresa, concluímos que a preocupação desta organização em adotar medidas de gestão de recursos humanos capazes de motivar os trabalhadores é muito grande.

Com este estudo conseguimos analisar as práticas de gestão de RH da empresa Europcar, identificamos práticas de humanização dos RH na mesma e percebemos que os trabalhadores veem nas práticas de gestão de RH adotadas uma mais-valia, ou seja, os objetivos específicos do mesmo foram atingidos.

Apesar de, a motivação no trabalho ser um conceito subjetivo e de difícil definição, pois varia de indivíduo para indivíduo, de situação para situação e ao longo do tempo para a mesma pessoa, podemos afirmar que os trabalhadores inquiridos sentem que a Europcar se preocupa com o seu bem-estar e a sua motivação e que lhes proporciona oportunidades de crescimento, o que nos permite dar uma resposta positiva à pergunta formulada: Até que ponto a Europcar pratica uma Gestão de Recursos Humanos humanizada, sob o ponto de vista dos seus colaboradores?

A hipótese definida foi confirmada visto que, depois de analisados os resultados e confrontando-os com a bibliografia, concluímos que a empresa gere os seus recursos humanos de forma humanizada.

A Europcar tem práticas humanizadas e os seus trabalhadores sentem que são respeitados e essenciais a um bom desempenho organizacional. Não serem obrigados a trabalhar quando estão doentes, ser possível e incentivarem a comunicação, preocuparem-se com o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores foram algumas das práticas que notamos que a organização aplica e as que segundo a bibliografia, mais influenciam o comportamento dos trabalhadores e a sua motivação.

Com a realização deste relatório concluímos que:

- Os recursos humanos são vistos cada vez mais como uma parte fulcral da empresa e até como uma fonte de vantagem competitiva e é de extrema importância que as organizações os valorizem como tal;
- O tipo de práticas de gestão de recursos humanos tem uma grande influência no comportamento dos trabalhadores;
- O tipo de práticas de gestão de recursos humanos irá influenciar a posição da organização no mercado pois, os consumidores estão cada vez mais atentos à maneira como as mesmas lidam com a sua mão-de-obra;
- O comportamento dos trabalhadores irá influenciar diretamente a sua performance na empresa;
- Mais motivação é sinónimo de mais empenho;
- Mais comunicação é sinal de mais motivação;
- Mais reconhecimento é sinal de mais crescimento;
- Todos estes conceitos estão interligados e é necessário entender que um trabalhador motivado é sinonimo de vantagem competitiva para a empresa.

Contudo, para chegarmos aos dados e conclusões apresentadas ao longo deste trabalho, foram identificadas algumas limitações tais como:

- O facto de as respostas ao inquérito por questionário depende da vontade, honestidade e capacidade dos inquiridos;
- Para obter respostas e conclusões mais precisas poderia optar-se pela realização de entrevistas.

No futuro, para possíveis investigações futuras, estas limitações devem ser tidas em conta e arrançadas soluções para as ultrapassar. Seria interessante comparar empresas de dimensão diferente para ver se é mais fácil praticar este tipo de práticas onde existem poucas pessoas para gerir ou perceber se isso não influencia a gestão dos RH, por exemplo. Observar se em empresas de ramos diferentes (ex. tecnologia e serviços) há algum tipo de diferença entre esta mesma gestão.

Referências Bibliográficas

- Alaluf, M. (2007), "Training", *Laboreal*, v.3, nº1, p. 54-56.
- Albuquerque, Jamil. (2012). A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada. 2ª ed. São Paulo: Planeta.
- Almeida, L. A. (Número 8 de 2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, pp. 90 - 103.
- Antunes, M. (2000). Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, pp. 139.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press
- Bass, Bernard; AVOLIO, Bruce; ATWATER, L. (1996) The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, vol. 45. p 5–34.
- Bergamini, C. W. (Junho de 1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30, pp. 23-34. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>
- Bergamini, C. W. (Março de 1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 6-17. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000100002>
- Bilhim, J.(2004). Teorias Organizacionais: Estruturas e Pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bouchez, Jean-Pierre (2005). La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives. De l'ère industrielle vers l'ère de l'immatérialité. In Weiss, Dimitri (Coord.). *Ressources Humaines*. 3.ª ed. (pp. 5-51). Paris: Éditions d'Organisation.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Journal of Management History into Management Decision*, Vol. 36, pp. 65-67.
- Brooking, A. (1997). Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, Nº 20, pp. 364-365.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, pp. 79-88.
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.

- Caetano, A. (1997). *A Avaliação do desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH
- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Tendências da mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. In A. Caetano, J. Keating e M. Cunha (Eds), *Organizações em transição*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Cameron, J; Pierce, WD. (1994). Reinforcement, reward and intrinsic motivation: A metaanalysis. *Review of Educational Research*.
- Campos, F. V. (2 de Setembro de 2015). A humanização como diferencial competitivo nas empresas. Obtido de RH Portal: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-humanizacao-como-diferencial-competitivo-nas-empresas/> . Acedido a 5 de Agosto de 2017.
- Carmo, V. (2013). O uso de questionários em trabalhos científicos . Ufsc.
- Carvalho, A. M. & Souza, L. P. (Jun 1999). Ativos Intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para a sua avaliação. *Perspect Cien. Inf. : Belo Horizonte*, Vol.4, Nº1, pp. 73-83.
- Carvalho, Maria do Carmo. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Chadwick, Clint; Dabu, Adina (2009) "Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages" *Organization Science*, 20(1): 253–272.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* , 245–253.
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos*. 4.ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010), *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.

- Crozier, M. ; Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cushway, B., & Lodge, D. (1998). Organizações: Planeamento e comportamento. Lisboa: Clássica.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1992). Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira
- Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L. & Ryan, R. (1991). Motivations and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. doi:10.1080/00461520.1991.953137
- Delgado, B. F. (2015). *A Importância do Capital Humano nas organizações*. Porto: Instituição Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Des-Horts, Charles-Henri Besseyre. (1988). Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Drucker, P. F. (1992). Gerindo para o futuro. Lisboa: Difusão Cultural.
- Europcar. (19 de Setembro de 2017). Sobre Europcar. Obtido de Europcar: <https://www.europcar.pt/b2b/sobre-europcar>
- Fischer, André L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo.
- Fonseca, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- Graça, M. B. (2011). O Investimento em Capital Humano e a Criação de Valor nas Empresas. Uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portugueses. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Hart, Christopher; Schlesinger, Leonard (1991) "Total Quality Management and the Human Resource Professional: Applying the Baldrige Framework to Human Resources" *Human Resource Management*, 30(4): 433-455.
- Hilion, C. (2011). A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Percepção do Risco. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt e L.L. Larson (orgs), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital: How to build it, enhance it, use it*. John Wiley & Sons: New York.
- Junior, G. (2017). *Problema e Hipoteses de Pesquisa*.
- Lima, D. V. (2013). A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo. FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça.
- Lima, R. (19 de Junho de 2017). Gestão humanizada reflete na relação entre colaboradores e clientes. Obtido na Revista Melhor: <http://www.revistamelhor.com.br/gestao-humanizada-reflete-na-relacao-entre-colaboradores-e-clientes/>
- Lobo, M. R. (2010). Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo: Uma Perspetiva a partir do Capital Humano. *VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, (pp. 35-55). Rio de Janeiro.
- Lonnqvist, A. (2004). Measurement of intangible success factors: case studies on the design, implementation and use of measures. Doctoral dissertation, Tampere University of Technology: Publication 475.
- Lopes, Albino (2005). “Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações”. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE.
- Kujansiva, P. & Lonnqvist, A. (2007). Investigation the value and efficiency of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.8, N.º2, pp. 272-287.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvilk, A., & Nerstad, C. G. (Agosto de 2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, pp. 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Malavski, O. S., Lima, E. P. & Costa, S. E. (2010). *Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos*. PUCPR, Curitiba: Brasil.
- Macareno, I. (2006). *Gestão com as pessoas-Gestão, comunicação e pessoas*
- Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 N.º 4, pp. 441-464.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.

- Mendes, R. (2017). GUIA PRÁTICO PARA A ELABORAÇÃO DE INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO. Lisboa: Instituto Técnico da Universidade de Lisboa.
- Milkovich, G. & Bourdreau, J. (2000). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas.
- Moon, T. W., Hur, W.-M., & Hyun, S. S. (Julho de 2017). How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. *Current Psychology*, pp. 1-16.
- Motta, Paulo Roberto. (1991). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record.
- Neves, A. L. (2002). Motivação para o Trabalho. 2.ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Nogueira, A. (2009) Satisfação e motivação no trabalho. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/satisfacao-e-motivacao-no-trabalho/31249/>. Acesso em 03/08/2017.
- Pacheco, F.F.G.V. (2007) Avaliação de desempenho. Pós graduação Lato sensu, Universidade Cândido Mendes.
- Pacheco, M .S. (2009). Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas. Ribeirão Preto, p.90.
- Pedro, M. M. (2014). Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Pinto, Carlos A. M. ET AL. (2010) Fundamentos de gestão. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Raj Sisodia, J. S. (2015). *Empresas Humanizadas: Pessoas, Proposito e Performance*. Eckschmidt.
- Ribeiro, J. (Fevereiro de 2008). Comportamento Organizacional. *Ferramentas para o Empreendedor*, pp. 1-95.
- Robbins, Stephen P. (1999). Comportamento Organizacional. 8.ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Rocha, O. (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Lisboa: Escolar.

- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, pp. 1-17.
- Sekiou, B., Fabi, Peretti, Bayad, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Seleim, A., & Khalil, O. E. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, Nº4, pp. 37-66.
- Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: SOCIUS Working Papers*, 1.
- Silva, K. F., Fernandes, V. L., & Dandaro, F. (Junho de 2013). MOTIVAÇÃO COMO AUMENTO DA SATISFAÇÃO E MELHORIA DE DESEMPENHO NA EMPRESA DE MATERIAIS RODANTES. *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"*, 4, pp. 23-45.
- Simpson, Willian A. (1993). *A Motivação*. Lisboa: Gradiva.
- Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*. (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Straub, J. T. (1995) *Como ser um gerente inovador e bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stavrou-Costea, Eleni (2005) "The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative" *European Journal of Training and Development*, 29(2/3): 112-135.
- Storey, John (1995). Human Resource Management: Still marching on, or marching out". In Storey, John (Ed.) (1995). *Human Resource Management. A critical text*. (pp.3-32). London: Thomson Business Press.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2.ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Traesel, E. S.; Merlo, A. R. C. (2011). Sofrimento no trabalho e possibilidades de saúde e realização: Psicodinâmica do Reconhecimento em enfermagem. In: MENDES, A. M.. et.al. *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1), 124-134.

- Vallerand, R. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360.
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (Junho de 2001). EMPRESA HUMANIZADA: a organização necessária e possível. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, pp. 20-30.
- Vilar, E. (16 de Agosto de 2006). O processo de formulação de hipóteses na pesquisa qualitativa. Obtido em 15 de Setembro de 2017, de designinterativo: <http://designinterativo.blogspot.pt/2006/08/o-processo-de-formulao-de-hipoteses-na.html>
- Volpe, R., & Lorusso, C. (19 de Agosto de 2009). O Portal dos psicólogos. Obtido de Psicologia.com.pt: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em 9 de Agosto de 2017.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Yang, Ching-Chow (2006) "The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management - An empirical study on high-tech firms" *The TQM Magazine*, 18(2): 162-173.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*. 4ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Anexos

Anexo 1

Questionário					
Esta pesquisa faz parte de um estudo de caso referente a uma Dissertação de Mestrado na área da Gestão. Por favor, assinale com x as respostas que mais se adaptam à sua opinião (escolher apenas uma opção de resposta em cada pergunta). As respostas são confidenciais, por isso não precisa de se identificar, ou seja, não coloque o seu nome, mas apenas os dados que se seguem: 1. Função/cargo: Administrativo __ Técnico __ Operário __ Gestão/Direção __ Outro. Qual? ____ 2. Tempo de trabalho na empresa: Até um ano ____; Entre 1 e 3 anos ____; Entre 3 e 5 anos ____; Mais de 5 anos ____; 3. Sexo: M ____ F ____ 4. Estado civil: Solteiro(a) ____ Casado(a)/União de facto ____ Divorciado(a) ____ Viúvo(a) ____ 5. Idade: ____ 6. Habilitações literárias: ____					
	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
7. As instalações da organização são adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho					
8. A organização preocupa-se com a minha proteção contra acidentes de trabalho					
9. A organização oferece-me oportunidades (cursos, palestras, entre outros) para me manter informado sobre a minha saúde psicofisiológica					
10. Quando não estou bem de saúde sou obrigado a trabalhar					
11. Sinto-me respeitado pela organização, com as instalações que me são oferecidas para trabalhar					
12. Na organização, há oportunidades de lazer					
13. Sinto prazer no trabalho que realizo nesta organização					
14. A organização tem, no seu espaço físico, locais para a interação com os colegas					
15. A organização ajuda-me a estudar e a crescer na vida profissional					
16. Para mim, os problemas do dia-a-dia, no trabalho, são desafios a vencer, quase					

como um jogo de quebra cabeças.					
17. A empresa discute periodicamente comigo a sua forma de organização para o trabalho (divisão em departamentos, estrutura de comando, etc.)					
18. O meus superiores tratam-me com respeito e consideração					
19. Somos lembrados a tratar com respeito e consideração as pessoas de fora da organização					
20. A organização procura melhorar periodicamente a sua forma organizacional do trabalho (divisão em departamentos, estrutura hierárquia etc.) para maior eficácia face às mudanças internas e externas					
21. A organização investe em treinamentos e formação dos seus colaboradores					
22. A organização respeita os direitos humanos					
22.1. A organização assegura todos os direitos aos empregados					
22.2. A organização avalia o desempenho aos funcionários e dá incentivos, reconhecendo o seu esforço e competência					
23. Eu diria que, nesta organização, o nível de respeito entre as pessoas é Baixo					
23.1. O nível de colaboração entre as pessoas é alto					
23.2. O nível de compreensão entre as pessoas é razoável					
24. Nesta organização as pessoas expressam (manifestam, demostram, mostram) livre e abertamente a estima que têm umas pelas outras					
25. Sentimos que há um esforço da organização no sentido de reforçar e melhorar o respeito entre as pessoas					
26. Sinto-me integrado com o ambiente físico e social no qual estou inserido					
27. A construção, localização e forma das instalações permite um bom fluxo de comunicação interna					
27.1. Sinto-me à vontade para comunicar com os meus colegas					
27.2. Sinto-me à vontade para comunicar com os meus superiores					
28. A organização estimula a comunicação entre os funcionários					
28.1. A organização promove					

oportunidades de contacto entre funcionários, gerência e direção					
28.2. A estrutura hierárquica e dos departamentos existentes na organização favorecem a organização interna					
29. Quando comunico com os meus colegas, isso dá-se num tom de respeito, estima e acolhimento					
29.1. Quando os meus colegas comunicam comigo, isso dá-se num tom de respeito, estima e acolhimento					
29.2. Quando os meus superiores comunicam comigo isso dá-se num tom de respeito, estima e acolhimento					
29.3. Quando comunico com os meus superiores isso dá-se num tom de respeito, estima e acolhimento					
30. A comunicação interna é baseada na verdade					
30.1. A comunicação interna é baseada no diálogo e no respeito mútuo					
31. A organização valoriza a expressão da criatividade das pessoas					
32. Tenho prazer em aprender, mudar e evoluir no meu trabalho					
32.1. Procuro sempre aprender, mudar e evoluir como pessoa					
33. Os meus projetos de crescimento profissional são acolhidos com respeito, estima e solidariedade pelos os meus superiores					
33.1. Eu participo com respeito, solidariedade e cooperação nos projetos de evolução da organização					
34. Sinto-me integrado nesta organização					
34.1. Sinto uma enorme satisfação em estar integrado nesta organização					
35. Sinto-me feliz porque sou valorizado, respeitado e reconhecido profissionalmente por esta organização					
35.1. Sinto-me feliz como pessoa em trabalhar nesta organização, porque sou valorizado, respeitado e acolhido pelos meus colegas e superiores					
36. A minha relação com o meu chefe direto é muito boa					
37. A minha relação com os meus colegas de trabalho é muito boa					

Fonte: Núcleo para a Excelência Humana.

OBS. Foram extraídas algumas perguntas do questionário original e outras foram adaptadas.