



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

**“A Importância do Capital Humano, da sua Formação e
Motivação para o Sucesso das Empresas”**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em
Planeamento Estratégico Empresarial

Autora: Licenciada Cátia Sofia Sequeira da Costa (Nº20110705)

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Co-Orientador: Professor Doutor Fernando Tristany

Lisboa, 22 de Julho de 2013

Resumo

Este trabalho tem como objectivo estudar e analisar qual o impacto da motivação e formação do capital humano para o sucesso das empresas. Assim, ir-se-á analisar a influência das mudanças no capital humano geral nas mudanças do capital humano específico, e a influência da liderança e da formação nestas mesmas mudanças. Para além disso, vai tentar-se demonstrar a influência das mudanças no capital humano específico na motivação e no desempenho dos próprios indivíduos no desempenho das suas funções. Por sua vez, ir-se-á tentar demonstrar em que medida a motivação e o desempenho dos indivíduos influenciam a eficácia das equipas e a influência desta para o bom desempenho organizacional. Por fim, tentar-se-á demonstrar em que medida este desempenho organizacional “contagia” as mudanças no capital humano geral e gera um novo ciclo.

Abstract

This work aims to study and analyze the impact of human capital’ motivation and training for the organizations’ success. Thus, I will analyze the influence of changes in general human capital on changes in specific human capital and the influence of leadership and training in these changes. Furthermore, I will to try to demonstrate the influence of changes in specific human capital in motivation and performance of the employees on their duties. In turn, I will also try to demonstrate how employees’ motivation and performance influence the teams’ effectiveness and the influence of this effectiveness for a good organizational performance. Finally, I will try to show how this organizational performance influence the changes on the general human capital and how it can generate a new cycle.

Palavras-Chave

Visto que os melhores e mais bem classificados artigos científicos estão redigidos em inglês, tornou-se importante realizar a grande maioria das pesquisas de palavras-chave nesta língua. Assim, para se obter informação acerca deste tema, usaram-se as seguintes palavras-chave: **“Capital Humano”** (*Human Capital*), **“Desempenho”** (*Performance*), **“Formação”** (*Training*), **“Motivação”** (*Motivation*), **“Liderança”** (*Leadership*) e **“Gestão de Recursos Humanos”** (*Human Resources Management*).

Agradecimentos

No decorrer do período o qual estive a elaborar esta dissertação tive o apoio de várias entidades e pessoas às quais gostaria de agradecer. Deste modo, deixo o meu especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, que esteve sempre disponível e que me prestou o seu apoio sempre que precisei e em todas as dúvidas que me foram surgindo ao longo da elaboração deste estudo. Quero agradecer também ao meu co-orientador, Professor Doutor Fernando Tristany, por toda a ajuda e conselhos prestados.

Agradeço também à minha família e amigos que me ajudaram com a sua compreensão e apoio ao longo de todos estes meses de dedicação a este estudo, bem como quero agradecer também a todas as pessoas que se disponibilizaram a ajudar-me com o seu importante contributo nas respostas ao questionário aplicado e também às empresas às quais estas mesmas pessoas pertencem. Não irei referir, no entanto, os nomes das empresas por uma questão de confidencialidade, contudo quero também deixar um especial obrigada às mesmas.

Não poderia esquecer todos os professores que leccionaram o curso de Mestrado e Gestão de Empresas na vertente de Planeamento Estratégico e Empresarial, pois todos eles contribuíram com conhecimentos importantes durante o leccionamento das suas aulas, conhecimentos estes que contribuíram para me enriquecer e que contribuíram também para me ajudar a elaborar esta dissertação. Agradeço também, por fim, ao departamento de Gestão da Universidade Autónoma de Lisboa por todo o apoio prestado relativamente a todas as burocracias relacionadas com o arranque e a aprovação desta dissertação.

A todos o meu especial... Obrigada!

Índice

RESUMO	2
ABSTRACT	2
PALAVRAS-CHAVE	2
AGRADECIMENTOS	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE TABELAS	7
I - INTRODUÇÃO	8
I.1 - TEMÁTICA	8
I.2 - DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU QUESTÕES DE PARTIDA	11
I.3 - OBJECTIVOS	12
I.4 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	12
II. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	14
II.1 - CONCEITOS ESSENCIAIS	14
II.1.1 – <i>Capital Humano</i>	14
II.1.2 – <i>Liderança</i>	15
II.1.3 – <i>Formação</i>	16
II.1.4 – <i>Motivação</i>	17
II.1.5 – <i>Eficácia das Equipas</i>	19
II.1.6 – <i>Performance Organizacional</i>	20
II.2. ESTADO DA ARTE	21
II.2.1 – <i>Capital Humano</i>	21
II.3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	25
II.3.1 – <i>Hipóteses a Estudar</i>	25
II.3.1.1 – Mudanças no Capital Humano Geral versus Mudanças no Capital Humano Específico e Influência da Formação e Liderança	25
II.3.1.2 – Influência das Mudanças no Capital Humano Específico sobre o Desempenho e Motivação do Capital Humano nas Empresas	31
II.3.1.3 – Influência das Mudanças no Desempenho e Motivação do Capital Humano em relação à Eficácia das Equipas	33
II.3.1.4 – As Mudanças na Eficácia das Equipas influenciam o Desempenho Organizacional	36
II.3.1.5 – A Performance da Empresa gera um Novo Ciclo – Mudanças no Capital Humano Geral	39
II.3.2 – <i>Modelo</i>	41
III - MÉTODOS	43
III.1 - PROCEDIMENTOS E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	43
III.2. AMOSTRA, POPULAÇÃO E PARTICIPANTES	45
III.3 - MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS	47
III.4 - PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	48
IV - ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	48
IV.1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÕES	49
IV.1.1 – <i>Classificação e Qualificação da Amostra</i>	49
IV.1.2 – <i>Análise de Resultados: Frequência</i>	53
IV.1.3 – <i>Análise de Resultados: Alpha de Cronbach e Correlações</i>	64
IV.2 - TESTE DAS HIPÓTESES: REGRESSÃO LINEAR	70

V - CONCLUSÕES	77
V.1 - DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA	77
V.2 - IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	79
V.3 - LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	102
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO.....	103
ANEXO 2 – ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS: INFORMAÇÃO GERAL.....	107
ANEXO 3 – ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS: FREQUÊNCIA.....	111

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO GÉNERO	49
GRÁFICO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO NÍVEL DE ESCOLARIDADE	50
GRÁFICO 3 – FUNÇÃO DE MANAGER?	50
GRÁFICO 4 – ÁREA DE INTERESSE?	51
GRÁFICO 5 – TIPO DE EMPRESA	51
GRÁFICO 6 – DIMENSÃO DA EMPRESA	51
GRÁFICO 7 – NÚMERO DE COLABORADORES	52
GRÁFICO 8 – ANTIGUIDADE NA EMPRESA	52
GRÁFICO 9 – DESEJO DE PERMANECER DA EMPRESA	53
GRÁFICO 10 – FREQUÊNCIA: CAPITAL HUMANO	55
GRÁFICO 11 - FREQUÊNCIA: LIDERANÇA	112
GRÁFICO 12 - FREQUÊNCIA: DESEMPENHO	115
GRÁFICO 13 - FREQUÊNCIA: EFICÁCIA DAS EQUIPAS	117
GRÁFICO 14 – FREQUÊNCIA: FORMAÇÃO	119
GRÁFICO 15 - FREQUÊNCIA: MOTIVAÇÃO	120

Índice de Tabelas

TABELA 1 – RESULTADOS OBTIDOS: CAPITAL HUMANO.....	54
TABELA 2 - FREQUÊNCIA: CAPITAL HUMANO	55
TABELA 3 – RESULTADOS OBTIDOS: LIDERANÇA	56
TABELA 4 – RESULTADOS OBTIDOS: DESEMPENHO	58
TABELA 5 – RESULTADOS OBTIDOS: EFICÁCIA DAS EQUIPAS	60
TABELA 6 - RESULTADOS OBTIDOS: FORMAÇÃO	62
TABELA 7 - RESULTADOS OBTIDOS: MOTIVAÇÃO.....	63
TABELA 8 – ALPHA DE CRONBACH: LIDERANÇA	65
TABELA 9 – ALPHA DE CRONBACH: DESEMPENHO	66
TABELA 10 – ALPHA DE CRONBACH: EFICÁCIA DAS EQUIPAS	67
TABELA 11 – ALPHA DE CRONBACH: FORMAÇÃO.....	67
TABELA 12 – ALPHA DE CRONBACH: MOTIVAÇÃO	68
TABELA 13 – CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS.....	69
TABELA 14 – H1: <i>MODEL SUMMARY</i>	71
TABELA 15 – H1: REGRESSÃO LINEAR - ANOVA	71
TABELA 16 – H1: REGRESSÃO LINEAR - COEFICIENTES	72
TABELA 17 – H2: <i>MODEL SUMMARY</i>	72
TABELA 18 – H2: REGRESSÃO LINEAR - ANOVA	72
TABELA 19 – H2: REGRESSÃO LINEAR - COEFICIENTES	73
TABELA 20 – H3: <i>MODEL SUMMARY</i>	73
TABELA 21 – H3: REGRESSÃO LINEAR - ANOVA	73
TABELA 22 – H3: REGRESSÃO LINEAR - COEFICIENTES	74
TABELA 23 – H4: <i>MODEL SUMMARY</i>	74
TABELA 24 – H4: REGRESSÃO LINEAR - ANOVA	74
TABELA 25 – H4: REGRESSÃO LINEAR - COEFICIENTES	75
TABELA 26 – H5: <i>MODEL SUMMARY</i>	75
TABELA 27 – H5: REGRESSÃO LINEAR - ANOVA	75
TABELA 28 – H5: REGRESSÃO LINEAR - COEFICIENTES	76
TABELA 29 – QUADRO-RESUMO: VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	76
TABELA 30 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO GÉNERO	107
TABELA 31 - CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO NÍVEL DE ESCOLARIDADE	107
TABELA 32 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO DESEMPENHO DE FUNÇÕES DE CHEFIA.....	107
TABELA 33 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DE FUNÇÕES NA ÁREA DE FORMAÇÃO/INTERESSE	107
TABELA 34 – CARGO EXERCIDOS PELOS INDIVÍDUOS DA AMOSTRA	108
TABELA 35 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AOS TIPOS DE EMPRESA	108
TABELA 36 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À DIMENSÃO DA EMPRESA.....	109
TABELA 37 - CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO NÚMERO DE COLABORADORES	109
TABELA 38 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO À ANTIGUIDADE NA EMPRESA	109
TABELA 39 - CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA QUANTO AO DESEJO DE PERMANECER NA ACTUAL EMPRESA	110
TABELA 40 – FREQUÊNCIA: LIDERANÇA	111
TABELA 41 – FREQUÊNCIA:DESEMPENHO.....	114
TABELA 42 – FREQUÊNCIA: EFICÁCIA DAS EQUIPAS	117
TABELA 43 – FREQUÊNCIA: FORMAÇÃO.....	119
TABELA 44 - FREQUÊNCIA: MOTIVAÇÃO.....	120

I - Introdução

A escolha do tema da importância da formação e da motivação dos indivíduos no seu local de trabalho, deveu-se ao facto de querer tentar demonstrar qual a importância destes factores para a performance das empresas.

Assim, ao longo deste estudo ir-se-á analisar qual a importância do capital humano e das relações interpessoais no contexto organizacional, devendo considerar-se este como o objectivo central do trabalho. De forma mais específica, pode dizer-se que irá analisar-se esta temática tendo em conta as variáveis capital humano, liderança, formação, motivação, eficácia das equipas e desempenho organizacional, tentando perceber como estas podem ser consideradas uma vantagem para o desempenho dos colaboradores de uma determinada empresa, podendo desta forma aumentar a eficácia e eficiência dos mesmos, ou o inverso, no caso da ausência destas variáveis.

Este estudo irá sustentar-se teoricamente em estudos já realizados, usando como base crítica também as conclusões existentes nos mesmos. Deste modo, poder-se-á ter uma base científica para conseguir tirar conclusões neste estudo empírico, tentando assim “combater” a lacuna de investigação existente.

I.1 - Temática

Actualmente, as empresas enfrentam um crescente aumento de competição e uma economia em recessão. Deste modo, neste ambiente desafiante, torna-se fundamental que as empresas possam ter a certeza que os seus novos colaboradores contratados possuem competências que contribuam para o aumento da performance e produtividade da empresa. Consequentemente, há uma necessidade de standardizar a definição de competência profissional e identificar aqueles que possuem o conhecimento, competências e habilidades necessárias para “conduzir” e contribuir para a melhoria contínua dos negócios actuais e futuros de uma empresa (**Hansen, 2006; Wiley, 1999**).

Essa necessidade levou à proliferação de programas de certificação profissional e técnica, que reflectam o domínio de um determinado indivíduo acerca de um determinado conhecimento específico, bem como as suas qualificações e competências para executar a sua função (**Miracle, 2007; Wiley, 1999**). O benefício de obter uma

certificação voluntária para qualquer função é que os indivíduos podem diferenciar-se daqueles que não têm este tipo de qualificação (**Hunsinger & Smith, 2008**). Devido a esta distinção, a compreensão do impacto das certificações voluntárias pode contribuir para as pesquisas sobre as qualificações que novos candidatos a um determinado trabalho precisam ou deveriam ter para ter sucesso no início de suas carreiras (**Eby, Butts & Lockwood, 2003; Gattiker & Larwood, 1988; Waldman & Korbar, 2004**).

Contudo, visto que a natureza dos contratos psicológicos mudou (ou seja, os colaboradores não têm mais garantias de segurança no emprego) e os planos de carreira tornaram-se “sem fronteiras” (**Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Sturges et al., 2005**), torna-se importante entender como as qualificações únicas poderão ter impacto sobre o sucesso na carreira dos indivíduos qualificados de hoje (**Hansen, 2006**). Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um campo profissional que está a seguir esta tendência de aumento do uso de certificação voluntária (**Cherrington & Leonard, 1993; Glistner, 2000; Losey, 1993; McFarland, 2000; Meisinger, 2004; Sunoo, 1999; Tyler, 1997; Wiley 1992a, 1992b, 1999**).

Posto isto, os estudos acerca da importância do Capital Humano têm uma longa tradição. **Smith (1963)** foi um dos primeiros a identificar as habilidades adquiridas e úteis dos indivíduos como uma fonte de receita/lucro para as empresas. Deste modo, existia já uma consciência de que os indivíduos possuem um “stock” de competências, conhecimentos e experiências que podem funcionar como uma alavanca tanto para gerar benefícios próprios, como para contribuir para o desempenho e sucesso das organizações. Neste sentido, este tema foi estudado por várias áreas, desde a Psicologia (**Spearman, 1927**) até à Economia (**Becker, 1964**).

Os primeiros estudiosos a debruçar as suas atenções sobre a importância do capital humano foram **Schultz (1961), Mincer (1958), Friedman (1955), Rosen (1983) e Becker (1993)**. Sendo que, na óptica de **Becker (1993)**, o capital humano significa produção, em que um investimento adicional produz resultados (*outputs*) adicionais. Para este autor, o capital humano é substituível, mas não transferível.

Contudo, existem diversas correntes de pensamento contraditórias acerca deste tema, pois, como referem **Barney & Wright (1998)**, nem todas as formas de recursos humanos são consideradas igualmente importantes. O Capital Humano na sua generalidade é assim muitas vezes definido por “Recursos Humanos” (RH), sendo que, na maioria das empresas, os colaboradores são considerados “transferíveis” ou substituíveis, ou seja, são vistos como meros recursos que não acrescentam nenhum valor à organização, considerados meros meios para as empresas atingirem os seus objectivos.

Um exemplo de um autor que desvalorizava a importância dos colaboradores, apesar de valorizar a formação dos mesmos, é **Fredrick Taylor**, com a “Teoria da Administração Científica”. Este autor via os colaboradores apenas como meros meios para atingir elevados resultados, não se preocupando com o bem-estar e motivação dos mesmos. **Hatch & Dyer (2004)**, contrariamente ao referido acima, vêm dizer que apenas um grupo de pessoas em conjunto e com um objectivo em comum é capaz de criar vantagens competitivas sustentadas para uma organização, sendo assim o capital humano uma parte insubstituível e essencial para as organizações, que cria vantagens competitivas sustentáveis para as mesmas.

Desta forma, maximizar o impacto e a eficiência do capital humano nas organizações tem sido considerado um dos pilares dos estudos da Psicologia Organizacional. Neste sentido, geralmente acredita-se que essa maximização beneficia tanto os indivíduos como as organizações para as quais trabalham. De facto, os estudos realizados nas áreas de Psicologia Aplicada e de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), indicam claramente que o investimento em capital humano pode contribuir para gerar resultados positivos tanto a nível individual como ao nível do desempenho organizacional (ex: **Becker & Huselid, 2006; Bowen & Ostroff, 2004; Huselid, 1995; Le, Oh, Shaffer & Schmidt, 2007; Subramony et al., 2008**).

No que se refere às pesquisas sobre gestão, vários estudiosos de nível micro analisaram, no domínio da Psicologia, os RH, o comportamento organizacional e as organizações que estão geralmente interessadas nos fenómenos a nível individual, através de amplos estudos sobre como o conhecimento, competências, habilidades e/ou outras características (KSAOs) estão relacionadas com os resultados obtidos a nível individual

(por exemplo, **Schmidt & Hunter, 1998**). Por outro lado, os estudiosos e teóricos de nível macro, que geralmente estão interessados nos fenómenos ao nível da empresa, têm estudado como, ao nível organizacional, a experiência, formação e competências dos colaboradores poderão ser considerados recursos (**Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984**) que podem influenciar o atingimento de uma importante vantagem competitiva (**Barney, 1991; Peteraf, 1993**).

Desta forma, segundo **Jackson, Schuler & Rivero (1989)**, os sistemas de RH podem influenciar o desempenho organizacional, recolhendo e desenvolvendo métodos para controlar comportamentos dos colaboradores, estimulando a produtividade e minimizando os conflitos que podem ser prejudiciais à organização. Na óptica **Barney (1991) & Wernerfelt (1984)**, estes sistemas criam uma vantagem competitiva sustentada.

Feita uma breve introdução à temática acerca deste estudo, passam-se a apresentar a lacuna e a questão de investigação que serve de base a este estudo.

I.2 - Descrição do Problema ou Questões de Partida

Neste estudo optou-se por adoptar a lacuna de investigação enunciada por **Ployhart, Van Iddekinge & Mackenzie (2011)**, que disseram que em estudos anteriores não foi considerada adequadamente a importância do capital humano e das relações interpessoais. Também **Mossholder, Richardson & Setton (2011)**, referem esta mesma lacuna, referindo que tem sido posta de parte a importância dos sistemas de RH, que, segundo os mesmos, influenciam indirectamente a natureza das relações interpessoais e o carácter ou personalidade dos indivíduos, ajudando assim as empresas às quais pertencem.

Posto isto, a questão de investigação adoptada, com base na lacuna já acima apresentada, é: “Como e em que medida a performance de uma empresa depende do seu Capital Humano, da sua motivação e formação e das relações interpessoais existentes?”.

I.3 - Objectivos

Através das várias pesquisas realizadas e dos vários artigos lidos e analisados, este estudo centrou-me essencialmente no artigo de **Ployhart et al. (2011)**, *Acquiring and Developing Human Capital in Services Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources*, devido a ser um dos artigos mais completos que encontrado e com um bom leque de informação relevante. Através deste artigo foram também definidos os objectivos gerais e específicos deste estudo, enunciados abaixo:

Objectivo Geral: Estudar a importância do capital humano e das relações interpessoais num contexto organizacional.

Objectivo Específico: Desenhar um modelo dinâmico acerca do impacto das mudanças no capital humano geral, em relação à sua personalidade e capacidade cognitiva, de forma a criar mudanças no capital humano específico (formação avançada e experiência), que, por sua vez, levem à criação mudanças no seu desempenho comportamental e eficácia no desempenho das suas funções juntamente com a sua equipa numa determinada organização, o que, por sua vez, influenciará a performance organizacional.

Em seguida, passa-se a apresentar a estrutura da presente dissertação.

I.4 - Estrutura da Dissertação

A estrutura desta dissertação irá iniciar com um breve resumo e respectivo *abstract* da mesma, os agradecimentos a todas as pessoas e instituições que me apoiaram na realização deste estudo, a apresentação da tabela de abreviaturas usadas ao longo da dissertação e o respectivo índice da mesma, tanto em relação aos capítulos abordados como em relação às tabelas, imagens e gráficos apresentados.

Após feita a introdução do estudo (1ºCapítulo), na qual foi enunciada alguma da temática a abordar ao longo do estudo, a questão de investigação, os objectivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho, passa-se à revisão da literatura e modelo teórico (2ºCapítulo) relacionados com o estudo em questão.

Neste sentido, neste segundo capítulo vão definir-se quais os conceitos essenciais relacionados com o modelo e estudo em questão com base em vários autores científicos (1ºSubcapítulo). Em seguida, enunciar-se-á o Estado da Arte (2ºSubcapítulo), isto é, a teoria e discussão realizada nos últimos anos por vários autores científicos acerca da temática relacionada com este estudo. Por fim, este capítulo terminará com o enquadramento teórico (3ºSubcapítulo) do modelo e respectivas hipóteses que servirão de base a este estudo, no qual se vão explicar cada uma das hipóteses apresentadas e respectivas conexões e influências, tanto umas com as outras como com as variáveis moderadoras, também com base nos estudos feitos por vários autores científicos. Explicadas e enunciadas as hipóteses a estudar, ir-se-á concluir este subcapítulo com o modelo que servirá de base a todo o estudo.

Posto isto, irão apresentar-se os métodos ou metodologia usada neste estudo (3ºCapítulo), começando pela apresentação dos procedimentos e desenho da investigação (1ºSubcapítulo), onde se irá indicar como foi conduzida a investigação e o porquê das escolhas efectuadas, bem como o sector e região no qual foi aplicado o estudo. De seguida, ir-se-á definir a amostra, população e participantes obtidos (2ºSubcapítulo) e depois as medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis (3ºSubcapítulo) usadas neste estudo, de forma a descrever como foi concebido o questionário aplicado e a fonte das escalas e das perguntas que constam no mesmo. Por fim, neste capítulo irão apresentar-se os procedimentos usados para a análise dos dados (4ºSubcapítulo) obtidos através do questionário aplicado.

Feita a apresentação da metodologia aplicada, passa-se à análise dos dados obtidos e respectiva discussão (4ºCapítulo), na qual será feita uma análise da estatística descritiva e correlações (1ºSubcapítulo) existentes nos resultados obtidos por este estudo, através da análise e discussão de cálculos, gráficos e tabelas obtidos. Neste capítulo, vão ainda apresentar-se os testes das hipóteses (2ºSubcapítulo), através da análise e discussão dos resultados presentes nas tabelas obtidas.

Por fim, feita toda esta análise, irão fazer-se as respectivas conclusões (5ºCapítulo) de todo o estudo e dos resultados obtidos através do mesmo. Neste último capítulo será apresentada a discussão e implicações futuras para a teoria analisadas (1ºSubcapítulo),

onde se irá indicar qual penso ser o contributo deste estudo para a ciência e para a teoria estudada, bem como as implicações para a gestão (2ºSubcapítulo), isto é, apresentar conselhos práticos para os empresários actuais com base nas conclusões e resultados retirados do estudo. Posto isto, este trabalho terminará com a apresentação das limitações deste estudo e as possíveis futuras investigações (3ºSubcapítulo) que poderão contribuir para melhorar ainda mais o estudo da temática aqui apresentada. Por fim, este trabalho terminará com todas as referências bibliográficas que serviram de base para desenvolver este trabalho e com os anexos que complementam todo o estudo.

Posto isto, no próximo capítulo irá apresentar-se a revisão bibliográfica da literatura e o modelo teórico que sustentou todo este estudo.

II. Revisão da Literatura e Modelo Teórico

Neste capítulo vão definir-se quais os conceitos essenciais relacionados com o modelo e estudo em questão, apresentar algumas das teorias e discussões mais relevantes acerca da temática em estudo e enunciar o modelo e as respectivas hipóteses que servirão de base a este estudo.

II.1 - Conceitos Essenciais

Os conceitos essenciais do modelo aplicado neste estudo são: capital humano, liderança, formação, motivação, eficácia das equipas e performance organizacional. Posto isto, vão definir-se em seguida cada um destes conceitos.

II.1.1 – Capital Humano

Com o decorrer dos anos cada vez mais pesquisadores têm focado os seus estudos sobre o capital humano e a sua importância para as organizações. Deste modo, foram elaboradas diversas definições para o termo “capital humano”.

Becker (1983) e **Schultz (1961)** definiram o capital humano como sendo o potencial de realização das organizações no que se refere à sua força de trabalho, à sua capacidade de trabalho e às suas capacidades de força de trabalho. A isto acrescem o conhecimento e

as capacidades dos trabalhadores de uma determinada empresa, tal como a motivação para usar as suas qualidades.

Mais tarde, **Becker (1993)** reformulou o conceito de capital humano, referindo que este é um termo económico, usado para descrever as competências produtivas dos indivíduos, referindo-se a um investimento através do qual os indivíduos esperam obter retornos económicos.

“O Capital Humano é definido como sendo todas aquelas características adquiridas pelo trabalhador que o tornam mais produtivo.” (**Filer, Hamermesh & Rees, 1996, p.84**)

Já para **Coff (2002)**, o termo “Capital Humano” refere-se ao conhecimento, habilidades e capacidades que os indivíduos possuem. **Collins & Smith (2006)** e **Evans & Davis (2005)**, por sua vez, partilham da opinião de Coff, visto que afirmam que o capital humano é definido como sendo uma composição entre as unidades de conhecimento, habilidades e capacidades dos colaboradores de uma determinada empresa.

Assim, na minha perspectiva, todas as definições estão correctas, contudo eu adoptaria a definição elaborada por Filer, Hamermesh & Rees, por considerar que esta é a definição mais completa e aproximada da realidade. No entanto, considero que uma definição mais completa do termo capital humano seria aquela que abrangesse todos os pontos referidos em cada uma das definições acima indicadas.

II.1.2 – Liderança

À semelhança do conceito de capital humano, também o termo “liderança” foi alvo de vários estudos e conceptualizações, sendo que alguns exemplos seguem abaixo:

A liderança é o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influência ou dirige o comportamento de outros membros de um grupo (**McDavid & Herrera, s/d**).

“A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transacção interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.” (**Chiavenato, 1999, pp. 553-627**)

A liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos. Os elementos que a caracterizam são a influência, a situação, o processo de comunicação e os objectivos a alcançar (**Chiavenato, 2000**).

A liderança é a capacidade para promover uma acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais (**Gomes & Colabs, 2000**).

A liderança é um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (**Fachada, 1998**).

A liderança é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (**Parreira, 2000**).

Das definições acima anunciadas, do meu ponto de vista, considero que as definições propostas por Chiavenato são as definições mais completas, visto que abordam alguns dos pontos essenciais do que é a liderança, tais como, o processo de influência, a modificação intencional de comportamentos dos outros, comunicação e objectivos a alcançar.

II.1.3 – Formação

Em relação ao conceito de formação, visto ser um conceito muito abrangente e pouco específico, foi difícil encontrar definições mais gerais acerca do mesmo. Contudo, optou-se por centrar a busca pelas definições do termo “formação organizacional”, as quais passo a enunciar em seguida:

Para **Cangelosi & Dill (1965)**, a formação é equivalente a adaptação ou mudança no comportamento.

Argyris (1977), um dos mais antigos pesquisadores nesta área, referia que a formação organizacional é um processo de detecção e correcção de erros.

Fiol & Lyles (1985) definem a formação como sendo um processo que serve para melhorar as acções através da utilização de um melhor conhecimento e compreensão.

Para **Mintzberg & Westley (1992)**, aprendizagem é sinónimo de experiência, de experimentação e esta tem sido entendida como formação.

Dodgson (1993), por sua vez, considera que a formação organizacional descreve a forma como as empresas constroem, suplementam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno das suas actividades e, no contexto das suas culturas, adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através do uso das competências dos seus trabalhadores.

De forma similar, **Koenig (1994)** define a formação profissional como um fenómeno colectivo de aquisição e elaboração de competências que, mais ou menos profundamente, de um modo mais ou menos durável, modifica a gestão das situações e as próprias situações.

Probst & Búchel (1995) definem formação organizacional como sendo o alargamento e a mudança do sistema de valores e de conhecimentos, o melhoramento das capacidades de resolução de problemas e de acções, bem como a mudança do quadro comum de referência dos indivíduos no interior das organizações.

Expostas todas estas definições acerca do conceito de “Formação Profissional”, considero que, mais uma vez na minha óptica, a definição que considero mais completa e correcta é a definição de Dodgson, visto que refere os principais objectivos da formação e o seu impacto para as empresas.

II.1.4 – Motivação

Em relação ao conceito de motivação, este é mais um tema que tem sido estudado por vários pesquisadores e do qual existem diversas definições, as quais passarem a citar algumas das mais relevantes:

“A motivação é um energizador do comportamento” (**Lewis, 1963, p. 560**).

“Motivação: O termo geral que descreve o comportamento regulado por necessidade e instinto com respeito a objectivos”. (Deese, 1964, p. 404).

A motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (Kast & Rosenzweig, 1970, e Chiavenato, 1999).

De acordo com Chiavenato (1994, p.165) “[...] a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Motivação é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atractivos ao sujeito” (Bilhim, 1996, p.259)

A motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada (Teixeira, 1998).

Montana (1999, p.203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome acções que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

“... a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da acção, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a actividade”. (Lieury & Fenouillet, 2000, p. 9)

Robbins (2002, p.151) define motivação “[...] como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”.

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via electroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à actividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objectivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...] (**Soto, 2002, p.118**).

Além de representar o acto ou efeito de motivar, a motivação, segundo **Ferreira (2006)**, é um conjunto de factores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afectiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de cada indivíduo.

Demonstrada uma grande variedade das definições por mim encontradas para o conceito de motivação, indico que, no meu ponto de vista, a definição usada por Deese é a mais completa e seria a que eu adoptaria. Deste modo, escolhi esta definição, pois é bastante curta, clara e refere todos os pontos essenciais acerca da motivação, tais como, o facto da motivação ser uma necessidade, instinto e que, para além disso, está relacionada com objectivos.

II.1.5 – Eficácia das Equipas

Outro dos conceitos presente neste estudo é o conceito de eficácia, o qual passará, em seguida, a enunciar-se algumas das definições apresentadas por vários estudiosos. Visto que este conceito se assemelha muito ao conceito de eficiência considerou-se importante colocar as definições de ambos, de forma a distingui-los.

“A eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo” (**Chiavenato, 1994, p. 70**).

Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gémeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas ‘certas’ – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas da forma ‘certa’. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objectivos errados (**Stoner & Freeman, 1995**).

A Eficácia é a preocupação maior que o conceito revela, relacionando-se simplesmente com o atingimento dos objectivos desejados através de determinada acção estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objectivos. Já a Eficiência, mais importante que o simples alcance dos objectivos estabelecidos, é deixar explícito como esses foram conseguidos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (**Torres, 2004**).

Com base nas várias definições acima enunciadas, considero que a definição de Torres é a definição mais completa, visto que explica mais pormenorizadamente o conceito de eficácia, distinguindo-o bem do conceito de eficiência.

II.1.6 – Performance Organizacional

Por fim, o último conceito presente neste estudo é o conceito de “performance organizacional” (ou desempenho organizacional), conceito este que passo a definir através de algumas definições elaboradas por vários estudiosos:

Andersen & Fagerhaug (2002) referem que não existe uma definição clara e exacta para performance que seja aceite para este termo.

Já **Lebas & Euske (2002)**, citados por **António (2006)**, afirmam que o desempenho refere-se à acção, ao resultado da acção e ao sucesso desse mesmo resultado quando comparado com algum padrão. Assim, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um determinado período de tempo.

De acordo com **Caetano (2008)**, o desempenho dos colaboradores numa organização pode ser visto através de duas perspectivas: enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins).

Jackson, Schuler & Rivero (1989) definem a performance organizacional como sendo uma importante área de estudo, sendo este um importante indicador de avaliação da eficiência operacional de uma empresa.

Na minha perspectiva, a definição mais completa acerca do conceito de “performance organizacional” é a definição elaborada por Lebas & Euske, visto que, em comparação com as outras definições, é a definição mais completa.

Em seguida, apresentados os conceitos essenciais, irá fazer-se uma breve revisão bibliográfica (estado da arte) acerca do estudo, uma definição do modelo a adoptar, bem como a apresentação e fundamentação das respectivas hipóteses.

II.2. Estado da Arte

Neste capítulo vão apresentar-se algumas das principais vertentes teóricas que se têm debruçado ao longo dos anos sobre a temática do capital humano.

II.2.1 - Capital Humano

O termo “Recursos Humanos” refere-se à capacidade dos trabalhadores que promovem todo o desenvolvimento económico e social, incluindo a capacidade do trabalho intelectual e do trabalho físico (**Cao & Yu, 2007**). Já a GRH refere-se ao desenvolvimento eficaz, à utilização razoável e à gestão científica de RH, usando métodos científicos modernos para gerir as ideias e os comportamentos dos indivíduos de forma eficaz e desempenha plenamente a iniciativa dos mesmos a fim de alcançar os objectivos do negócio. Assim, as funções da GRH são o planeamento, selecção, avaliação, motivação, desenvolvimento e implementação de políticas de RH (**Cao & Yu, 2007**).

Várias pesquisas revelam que existe uma vasta lista de factores que contribuem para a “criação” de capital humano, tais como, o nível de educação, gestão, indústria (**Dyke et al., 1992**), experiência organizacional, traços de personalidade, criatividade, auto-eficácia (**Ardichvili & Cardozo, 2000**), entre muitos outros.

O valor do capital humano depende do percurso e experiência de cada indivíduo, pois a teoria das vantagens competitivas afirma que as habilidades verdadeiramente únicas e valiosas provavelmente desenvolvem-se ao longo do tempo. (**Coff, 1997; Grant, 1996; Penrose, 1959**)

Nos últimos 15 anos, os pesquisadores têm trabalhado para desenvolver uma Teoria Baseada em Recursos (TBR) de vantagem competitiva, pesquisas nas quais têm destacado o papel do capital humano como um factor-chave que explica porque algumas organizações superam outras (**Acedo, Barroso & Galan, 2006; Barney, 1991; Barney, Wright & Ketchen, 2001; Coff, 1999**).

Segundo a TBR, a distribuição heterogénea de recursos valiosos entre empresas, tais como o capital humano, explica as diferenças de desempenho entre as várias organizações. As empresas que possuem recursos valiosos que os outros não podem facilmente “copiar” ou substituir têm maiores probabilidades de superar os seus concorrentes aos quais faltam tais recursos, obtendo assim melhores desempenhos (**Barney, 1991; Peteraf, 1993**).

Vários pesquisadores convergiram de forma a considerarem o capital humano como sendo talvez o recurso mais valioso e universal mais dificilmente imitável (**Coff, 1997; Grant, 1991, 1996; Kogut & Zander, 1992**).

Barney (1986) e **Lippman & Rumelt (1982)** defendem que o capital humano superior pode contribuir para um bom desempenho das empresas. Segundo **Grant (1996)**, o conhecimento incorporado nos indivíduos é, em última análise, a única fonte de vantagem competitiva.

O capital humano tem uma longa história na gestão estratégica, sendo considerado como uma fonte de valor, tanto a nível geral (**Andrews, 1965; Chandler, 1962**) como a nível individual (**Becker, 1964, 1983**). Desta forma, para conseguirem concorrer no mercado, torna-se difícil para as empresas avaliar, copiar e/ou adquirir capital humano, pelo menos, a um custo que seja útil (**Coff, 2002**). Assim, as empresas que possuem

capital humano superior deverão tentar ter um melhor capital humano que os seus concorrentes.

O Capital Humano pode ser considerado a força motriz que está por detrás da criação de inovação (**Bontis, 1998; Lev, 2001; Zingales, 2000**) ou o factor chave da criação de uma vantagem competitiva sustentável (**Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Prahalad & Hamel, 1990; Wright et al., 1994**). Além disso, o Capital Humano é muitas vezes mencionado como sendo o recurso mais importante das empresas (**Guenther & Beyer, 2003; Sveiby, 2001**). Consequentemente, este capital é realçado pela Gestão Estratégica no contexto da visão baseada nos recursos (**Barney, 1991; Grant, 1996; Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990**).

A Teoria das Vantagens Competitivas é, antes de mais, a longo prazo, uma vantagem sustentável (**Barney, 2001**). O capital humano pode fornecer a razão destes benefícios sustentados, pois os seus conhecimentos, competências e habilidades podem evoluir ao longo do tempo dependendo da sua experiência ou percurso. **Penrose (1959)** foi o primeiro a referir a importância da experiência no desempenho e o contributo do capital humano para o sucesso das empresas. Assim, neste caso, a componente temporal pode ser um importante factor.

Os estudiosos que debruçam os seus estudos sobre a GRH têm argumentado que alguns colaboradores são mais “valiosos” do que outros (**Becker & Huselid, 2006; Hausknecht, Rodda & Howard, 2009; Lepak & Snell, 1999**). De acordo com a visão baseada nos recursos das empresas, os colaboradores com performances mais elevadas criam um valor que proporciona uma rara mas vital oportunidade para uma organização aumentar a sua vantagem competitiva através do seu capital humano (**Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; Lepak & Snell, 2002**).

Por exemplo, vários estudos de cientistas e pesquisadores académicos têm chegado frequentemente à conclusão de que colaboradores com elevados níveis de desempenho são muitas vezes mais “valiosos” do que os seus colegas com mais baixos desempenhos (ex: **Cole & Cole, 1973; Ernst, Leptein & Vitt, 2000; Narin & Breitzman, 1995**).

Como resultados das suas contribuições, os colaboradores com melhores níveis de desempenho (*Top Performers*) são os colaboradores que são mais vezes reconhecidos e recompensados numa determinada organização (**Trevor, Hausknecht & Howard, 2007; Trevor & Nyberg, 2008**). Os *Top Performers* são também mais “visíveis” do que os restantes colegas no mercado de trabalho externo e interno (**Groysberg, Lee & Nanda, 2008**).

Assim, os *Top Performers* encontram-se inseridos num “ciclo virtuoso”, ou seja, eles têm um maior acesso à informação e às várias oportunidades existentes que podem contribuir para aumentar ainda mais a sua produtividade. Isto, por sua vez, leva a uma maior visibilidade no mercado de trabalho e, conseqüentemente, gera ainda mais recursos de informação e oportunidades (**Allison, Long & Krauze, 1982**).

Neste sentido, há também uma maior probabilidade para dos *Top Performers* desenvolverem exponencialmente elevados níveis de capital social que perpetuam e que contribuem para reforçar as suas posições (**Burkhardt & Brass, 1990; Groysberg et al., 2008; Kang et al., 2007**).

Por exemplo, **Groysberg (2010)** através dos seus vários estudos tem demonstrado que um dos factores chave para o sucesso dos *Top Performers* não é apenas o valor do seu capital humano único e exclusivo, mas é também o seu nível de capital social, ou seja, os relacionamentos que os *Top Performers* possuem com os restantes colaboradores da organização à qual pertence.

Por outro lado, os *Top Performers* estão mais susceptíveis a uma outra forma de restrição, a sobrecarga ou excesso de informação. Deste modo, num estado de sobrecarga, as limitações cognitivas podem limitar o valor do capital social de um *Top Performer* e, no limite, pode mesmo levar à “queda” deste colaborador (**Herbig & Kramer, 1994; Van Gerven et al., 2003**).

Posto tudo isto, **Groysberg et al. (2008)** afirma que o valor que os *Top Performers* criam para as empresas baseadas no conhecimento determina tanto o seu capital humano como o seu capital social.

Vários estudiosos de GRH reconhecem a importância do capital social gerado pelos *Top Performers* para a criação de valores organizacionais (por exemplo, **Dess & Shaw, 2001; Wright, Dunford & Snell, 2001**), visto que estes colaboradores com elevados níveis de desempenho têm mais facilmente acesso à informação, bem como às melhores formas de divulgar e partilhar esta informação, tendendo assim a criar mais valor para os restantes colaboradores e para as próprias empresas (**Dess & Shaw, 2001**).

Allen & Katz (1985) e **Kang et al. (2007)** nos seus estudos verificaram que os colaboradores *Top Performers* são uma importante fonte de conhecimento tecnológico, visto que o conhecimento destes colaboradores faz com que os seus colegas os consultem muitas vezes e estes podem ajudar os colaboradores com menores conhecimentos que eles o que, por sua vez, contribui para uma melhoria da produtividade da organização à qual pertencem.

Em seguida, após ter apresentado algumas das temáticas mais relevantes acerca do tema desta dissertação, apresentar-se-á o modelo e as respectivas hipóteses que servirão de base a este estudo.

II.3. Enquadramento Teórico

Neste capítulo ir-se-á enunciar cada uma das hipóteses, bem como algumas das principais vertentes teóricas relacionadas com cada uma das hipóteses.

II.3.1 – Hipóteses a Estudar

Em seguida, vão introduzir-se cada uma das hipóteses do modelo em estudo através de algumas das vertentes teóricas com elas relacionadas.

II.3.1.1 – Mudanças no Capital Humano Geral versus Mudanças no Capital Humano Específico e Influência da Formação e Liderança

A teoria baseada em recursos refere que a heterogeneidade entre recursos cria diferenças na eficácia da unidade. No entanto, apenas os recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis podem originar uma vantagem competitiva sustentada nas empresas. Assim, os recursos valiosos são aqueles que estão ligados aos objectivos e à

estratégia de uma determinada empresa e que contribuem para minimizar os custos e maximizar os lucros (**Barney & Wright, 1998**). De acordo com esta mesma teoria, um recurso crítico deve criar valor para a empresa, deve ser raro, inimitável e não deve ser facilmente substituído por um recurso alternativo (**Barney, 1991**).

Becker (1964) propõe a existência de dois tipos de capital humano, o capital humano específico, que se refere ao conhecimento, competências e habilidades dos colaboradores de uma determinada empresa que são úteis apenas para a mesma, ou seja, têm aplicação limitada fora da empresa. O outro é o capital humano geral, que se refere ao conhecimento, competências e habilidades dos colaboradores que são facilmente aplicadas fora da empresa, como por exemplo, os conhecimentos básicos de informática ou o conhecimento da tecnologia ou do panorama social da organização que é útil para várias empresas, ou seja, é facilmente transferível de empresa para empresa.

No caso do capital humano geral, os colaboradores podem assim levar tal conhecimento para outra empresa, quando saem da sua actual entidade patronal, contudo, os seus conhecimentos podem não ser tão facilmente implementáveis na nova empresa (**He & Wang, 2009; Wang, He & Mahoney, 2009**).

Deste modo, **Becker (1964)** assume que o capital humano específico é assim o suporte de uma vantagem competitiva sustentada para as empresas. No entanto, o mesmo não acontece com o capital humano geral devido à existência destas ameaças de mobilidade.

De acordo com **Williamson (1985)**, o principal motivo que leva as empresas perderem o seu capital humano específico é o facto de fazerem mudanças estruturais dentro da organização. Todavia, ambos, **Becker (1962)** e **Williamson (1975)**, salientam que as idiossincrasias (ou seja, as características e personalidade de cada indivíduo) são adquiridas através de um processo de aprendizagem contínuo (*Learning by doing*).

Deste modo, o capital humano específico gerado por um processo de aprendizagem contínuo (*Learning by doing*) tem pouca probabilidade de ser imitado (**Doeringer & Piore, 1971; Franck, 1995**). Por outras palavras, o carácter implícito do capital humano específico faz com que este seja praticamente impossível de formalizar, e, portanto, tal

impede a sua imitação (**Lippman & Rumelt, 1982**). Assim, o capital humano específico não é facilmente imitável, visto que os concorrentes não são capazes de identificar a fonte de vantagem competitiva do mesmo, e, portanto, não conseguem copiar os componentes essenciais do mesmo e as circunstâncias em que estes trabalham.

No entanto, **Porter (1985)** argumenta que as barreiras à imitação nunca são intransponíveis, ou seja, se as outras equipas pudessem identificar a fonte de vantagem competitiva e tentar imitá-la, então as barreiras à imitação estariam apenas dependentes do custo de imitação. Neste sentido, no caso do capital humano específico, a imitação é bastante cara, especialmente no que se refere ao tempo despendido neste processo.

Posto isto, pesquisas recentes sugerem que o valor do capital humano aumenta à medida que este se torna cada vez mais específico (**Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2005**). Por exemplo, **Kor & Mahoney (2005)** referem que o facto dos gestores terem um conhecimento tácito das competências e interesses dos seus colaboradores, tal contribui para a melhoria de projectos de Investigação & Desenvolvimento (I&D) e também para a melhoria do desempenho dos mesmos, possibilitando assim a qualificação e certificação dos colaboradores em projectos de I&D, o que, por sua vez, resulta num melhor desempenho económico da empresa. Desta forma, quando o capital humano específico de uma empresa aumenta (por exemplo, os anos de experiência na empresa), os gestores poderão alocar melhor os recursos efectivos dentro das empresas (colocar a pessoa certa no lugar certo), permitindo assim uma melhor tomada de decisões e um melhor desempenho não só individual, mas também, consequentemente, organizacional.

Noutra perspectiva, segundo **Coff (1997)** e **Hall (1993)**, o capital humano pode ser uma fonte de vantagem competitiva, mas apenas se os mecanismos de isolamento aplicados pelas empresas puderem evitar que os trabalhadores considerem as suas competências e conhecimentos como “rivals” da empresa (**Barney, 1991; Rumelt, 1984**). Neste sentido, um dos mecanismos de isolamento mais importante é a criação de capital humano específico nas empresas, cujas competências e conhecimentos de cada indivíduo não podem ser assim tão facilmente aplicados em outras empresas (**Buchholtz, Ribbens & Houle, 2003; Hatch & Dyer, 2004; Kor & Leblebici, 2005**).

Deste modo, os recursos específicos das empresas têm sido estreitamente relacionados com a teoria das vantagens competitivas como sendo o “motor” de capacidades diferenciais (**Amit & Schoemaker, 1993; Conner, 1991**), e a importância da criação e manutenção de vantagem competitiva nas empresas tem levado vários autores estratégicos a realçar a importância do capital humano específico (**Helfat, 1994; Kor & Leblebici, 2005; Wang et al., 2009**).

O capital humano específico de uma determinada empresa pode assim possuir conhecimento acerca de como realizar as tarefas mais complexas, de como desenvolver confiança entre os vários membros da equipa de trabalho e de como criar um sentido de compromisso juntamente com outra informação vital e valiosa (**Barney & Hansen, 1994; Conner & Prahalad, 1996**). Desta forma, o capital humano específico é valioso, porque ajuda os colaboradores a tomar decisões congruentes com a estratégia da empresa, contexto organizacional e concorrência existente (**Kor & Mahoney, 2005**).

Assim, a teoria da visão baseada em recursos refere, mais uma vez, que o capital humano geral não é considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável, porque, embora possa ser valioso e raro, é imitável e substituível (**Barney & Wright, 1998**). Alternativamente, o capital humano específico é inimitável, como já foi referido acima, pois é desenvolvido dentro das empresas e os concorrentes não podem obtê-lo no mercado de trabalho (**Dierickx & Cool, 1989; Sirmon et al., 2007**).

Hatch & Dyer (2004) referiram que "As empresas que usam testes de triagem no processo de recrutamento & selecção conseguem admitir colaboradores com maiores níveis de desempenho, presumivelmente porque estes testes são capazes de identificar os trabalhadores com competências, atitudes e habilidades que contribuem para elevar o *stock* de capital humano específico da empresa que atende às necessidades específicas da empresa" (2004, pág. 1173).

Por outro lado, a capacidade cognitiva deverá influenciar a rapidez e a quantidade do que se aprende, sendo que aqueles que possuem uma maior capacidade cognitiva têm uma maior capacidade para aprender mais rápido, uma maior capacidade de absorção e uma forma mais eficaz de generalizar o seu conhecimento (**Jensen, 1998**).

Para além disso, os indivíduos que são mais agradáveis, conscientes e emocionalmente estáveis tendem a ser mais predispostos a interpretar correctamente situações que ocorrem no trabalho, entendem melhor as necessidades dos clientes e criam empatia com os mesmos, adaptam o seu comportamento para atender às expectativas dos clientes, estimulam o trabalho em equipa e a comunicação eficaz (**Frei & McDaniel, 1998; Hogan, Hogan & Busch, 1984; Liao & Chuang, 2004; Salvaggio et al., 2007**). Assim, os indivíduos com maior capacidade cognitiva aprendem as preferências dos clientes mais rapidamente e desenvolvem um maior conhecimento acerca das preferências dos mesmos (**Schneider & Bowen, 1995**).

Desta forma, as empresas com uma maior percentagem de colaboradores com capital humano geral de alta qualidade têm uma maior probabilidade para de transformarem estes em capital humano específico devido ao facto destes desenvolverem um conhecimento especializado acerca dos clientes e dos colegas de trabalho, relações de trabalho coesas, participarem em formações e de apoiarem a manutenção dos comportamentos aprendidos no trabalho (**Hatch & Dyer, 2004; Kozlowski & Ilgen, 2006**).

Dierickx & Cool (1989) referiram que, geralmente, não é possível comprar recursos de capital humano no mercado de trabalho. Então, estes autores referiram que tais recursos devem ser adquiridos e acumulados ao longo do tempo, de forma a desenvolver um nível de *stock* suficiente capaz de produzir vantagem competitiva, e este papel cabe não só aos gestores das empresas mas também aos líderes das equipas. **Hitt et al. (2001)** e **Hatch & Dyer (2004)** referiram também que elevar o fluxo do capital humano geral de alta qualidade contribui para aumentar o *stock* e fluxo de capital humano específico de elevada qualidade na empresa e, portanto, aumenta também consequentemente o capital humano inimitável da mesma, o que faz crescer mais valor à organização em questão.

Pesquisas científicas recentes sobre a economia moderna têm concentrado a sua atenção no retorno obtido pela formação do capital humano (**Becker, 1993, Blundell et al, 2001; Blaug, 1970, 1987**). O nível de escolaridade ou a formação de cada indivíduo é uma das formas mais comuns para medir o capital humano (**Coleman, 1988; Becker, 1993**). Por exemplo, **Boxman (1991)**, com base nos seus estudos, concluiu que a

formação é o principal indicador de capital humano, visto que, conforme revelaram várias pesquisas anteriores, o nível de formação dos indivíduos influencia o nível de desempenho dos mesmos. Deste modo, vários estudos empresariais têm confirmado esta relação entre a formação e o nível de desempenho (**Robinson & Sexton, 1994; Gimeno et al., 1997; Arenius & De Clercq, 2005**).

Para além da formação, também a liderança tem sido um dos factores largamente estudados por vários autores, como sendo um dos factores que influenciam o desempenho dos colaboradores numa empresa. **Gehring (2003, p.2)**, por exemplo, afirma que “o líder tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todos, é uma ponte entre os problemas dos seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, é aquela que é realmente consistente e duradoura, e só existe quando há respeito mútuo entre o líder e o subordinado”.

De acordo com **Segundo (2003)**, cabe ao líder, através das suas acções junto da equipa de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e “energizam”.

Kahale (2003) afirma que é muito importante que a liderança de uma empresa seja consciente do seu papel perante a motivação de seus colaboradores. Segundo este autor, o líder não os motivará directamente, mas será o responsável directo por criar as condições básicas para que o colaborador possa encontrá-la.

Desta forma, com base nas várias teorias acima enunciadas apresento a primeira hipótese do modelo em estudo, sendo que é importante referir que esta hipótese é influenciada por duas variáveis, a formação e o suporte dado pelo líder (liderança):

Hipótese 1 (H1): *As mudanças no capital humano geral estão positivamente relacionadas com as mudanças no capital humano específico, ao longo do tempo, e nestas mudanças influenciam o tipo de liderança e a formação proporcionada.*

II.3.1.2 – Influência das Mudanças no Capital Humano Específico sobre o Desempenho e Motivação do Capital Humano nas Empresas

Os pesquisadores **Wright & Boswell (2002)** referem que o capital humano possui diferenças de indivíduo para indivíduo no que se refere às suas competências, habilidades e conhecimentos, e estes, por sua vez, influenciam os resultados obtidos a nível individual (ex: turnover ou performance).

A formação aumenta a velocidade com que os colaboradores aprendem e aplicam os conhecimentos específicos apreendidos acerca da organização (**Hatch & Dyer, 2004**). Por outro lado, a experiência *on-the-job* é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento tácito específico da unidade (**Becker, 1962; Grant, 1996**). Assim, quando os colaboradores adquirem maior experiência, as suas tarefas vão exigindo progressivamente menos atenção consciente e tornam-se mais automáticas (**Ackerman, 1987**). Esta condição permite que os colaboradores se concentrem noutros aspectos do seu trabalho, como por exemplo, atender às necessidades únicas dos clientes ou resolver novos problemas. Por outro lado, a experiência *on-the-job* também contribui para uma maior aprendizagem, partilha e melhoria de conhecimentos sobre os clientes e sobre os processos de trabalho (**Grant, 1996; Shaw et al., 2005**).

Assim, o conhecimento tácito do cliente e das rotinas dos colegas de trabalho é particularmente importante em ambientes onde há a necessidade de trabalho em equipa, porque o comportamento do desempenho dos serviços da unidade exige que os colaboradores troquem de papéis e que hajam *backups* de tarefas de outros colegas (**Kozlowski & Ilgen, 2006**). Em unidades com mais experiência, os membros dessas mesmas unidades também trabalham juntos à muito tempo (normalmente), o que contribui para uma maior coesão, trabalho em equipa e existência de menos conflitos (**Harrison, Price & Bell, 1998**).

A existência de uma maior experiência dos colaboradores no desempenho das suas funções e do funcionamento do seu grupo de trabalho ou departamento contribui para o desenvolvimento do conhecimento tácito das rotinas dos colegas, dos estilos de trabalho, da chefia e das preferências dos clientes, o que promove uma maior coordenação (**Dobbs, 2000; Grant, 1996**).

Deste modo, quanto maior a percentagem de colaboradores com formação e experiência avançada, maior a probabilidade de haverem desempenhos mais eficazes. Contudo, o tempo é um elemento fundamental para o desenvolvimento do capital humano específico, porque este deve acumular a experiência *on-the-job* e a formação adquirida (Mincer, 1958). Assim, o fluxo (variação) do capital humano específico está relacionado com a mudança de comportamentos no desempenho das funções, porque o aumento da qualidade do capital humano específico contribui para uma um grupo de trabalho mais coeso e competente. Por outras palavras, o departamento ou equipa em questão possui membros que trabalham de uma forma mais coordenada, porque eles têm um conhecimento mais tácito sobre os clientes, colegas de trabalho e também sobre os procedimentos operacionais.

Stewart (1998), relata que a grande importância para as organizações se constitui no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de motivação, ou seja, as pessoas são um activo intangível das empresas. Para este autor, na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que o dinheiro.

No que se refere à motivação, na óptica de **Chiavenato (1994)**, um indivíduo motivado apresenta um maior nível de comprometimento com a organização para a qual trabalha. De acordo com **Silva (2005)**, existem 2 tipos de motivação, a motivação intrínseca que está relacionada a recompensas psicológicas, tais como, a oportunidade de usar a habilidade de alguém, ter desafios e a realização profissional, recebimento de um reconhecimento positivo ou ser tratado de maneira considerável. O outro tipo de motivação é a motivação extrínseca que está relacionada com as recompensas tangíveis ou materiais, tais como, os salários, benefícios adicionais, seguros de vida ou saúde, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Caudron (1997) propôs uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para motivar os colaboradores, tais como:

- Oferecer aos colaboradores todas as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- Solicitar ideias aos colaboradores e envolvê-los na tomada de decisões;

- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- Verificar se o colaborador dispõe das ferramentas necessárias para realizar um melhor trabalho;
- Utilizar o desempenho como base para promoções;
- Adoptar uma política abrangente de promoção dos colaboradores;
- Dar aos colaboradores uma razão financeira para serem excelentes.

De acordo com **Bergamini (1997)**, o desconhecimento das necessidades dos colaboradores poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação dos gestores não deverá ser a adopção de estratégias que motivem as pessoas, mas sim, oferecer um ambiente de trabalho que mantenha o nível motivacional das pessoas.

Para além disto, ao nível organizacional, **Kozlowski & Ilgen (2006)** argumentaram que a personalidade e a capacidade cognitiva de alguns colaboradores influenciam, por exemplo, a coesão, partilha de conhecimento e o trabalho em equipa. Isto, por sua vez, influencia o desempenho organizacional.

Posto isto, com base nas várias teorias acima enunciadas apresento a segunda hipótese do modelo em estudo:

Hipótese 2 (H2): *As mudanças no capital humano específico estão intimamente relacionadas com as mudanças na motivação e desempenho profissional dos indivíduos, ao longo do tempo.*

II.3.1.3 – Influência das Mudanças no Desempenho e Motivação do Capital Humano em relação à Eficácia das Equipas

As empresas com melhor desempenho devem aumentar a sua produtividade ou rentabilidade trabalhando de uma forma mais eficiente para minimizar os custos, reduzir os desperdícios e aumentar a velocidade de produção (**Becker, 1964**). Assim, o desempenho de uma empresa depende dos comportamentos manifestados colectivamente pelos seus colaboradores e este é operacionalizado pela percepção que os clientes têm em relação ao desempenho empresa em questão.

O desempenho organizacional é também percepcionado através da coordenação, interacção, comunicação e informação compartilhada e trabalho em equipa dos seus colaboradores, ou seja, a forma como estes se comportam de forma a contribuírem para a manifestação do comportamento colectivo (**Batt, 2002; Liao & Chuang, 2004**). Já a ênfase em comportamentos de desempenho reconhece o facto de que nem todos os comportamentos cumprem os objectivos organizacionais, sendo que os comportamentos de desempenho são aqueles que os clientes vêem em relação à prestação de serviços (**Campbell, 1990**).

No entanto, é esperado que a relação entre o desempenho dos serviços da empresa e a eficácia da mesma sejam dinâmicos ao longo do tempo. Uma das principais conclusões da literatura desta área é que manter ou melhorar o desempenho de um serviço leva a uma maior retenção de clientes, o que é mais rentável do que a obtenção de novos clientes (**Lovelock & Wirtz, 2004**). Assim, se os clientes se aperceberem da existência de um declínio no desempenho do serviço prestado pela organização em questão, aumenta a probabilidade dos mesmos mudarem para organizações concorrentes.

Contudo, o capital humano é definido como o potencial de realização das organizações no que se refere à sua força de trabalho, capacidade de trabalho e capacidades de força de trabalho. A isto acresce o conhecimento e as capacidades dos trabalhadores da empresa, tais como a motivação para usar as suas qualidades (**Becker, 1983; Schultz, 1961**). Portanto, o capital humano é considerado como um dos principais factores que contribuem para o sucesso organizacional.

Para além disso, as investigações em Psicologia Aplicada e Gestão Estratégica de Recursos Humanos indicam que investir no capital humano pode originar resultados positivos não só ao nível individual, mas também ao nível organizacional (**Becker & Huselid, 2006; Bowen & Ostroff, 2004; Huselid, 1995; Le, Oh, Shaffer & Schmidt, 2007; Subramony et al., 2008**). Assim, o capital humano disponível numa determinada organização tem uma grande influência no desempenho da mesma (**Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007**).

Herzberg (1964) afirma que factores como salário, condições ambientais de trabalho, tipo de liderança e o relacionamento entre colegas não seriam factores que por si só fossem capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objecto de atenção e preocupação dos gestores apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Ao contrário, a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os factores, esses sim, realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

De acordo com o que postula **Spector (2002)**, o sistema de recompensas de uma organização repercute na motivação do trabalho quando os colaboradores são premiados de modo tangível (bónus em dinheiro, aumento salarial, entre outros) ou intangível (elogio ou reconhecimento público) por terem praticado comportamentos considerados desejáveis para a organização.

Por outro lado, um dos mais importantes investimentos no capital humano é o investimento na formação. **Schultz (1961)** e **Denison (1962)**, por exemplo, demonstraram que a formação contribui directamente para o crescimento da receita das empresas devido à melhoria das capacidades e competências pessoais não só ao nível pessoal e intelectual, mas também ao nível profissional o que contribui para o aumento e melhoria da produtividade de cada indivíduo.

Para além destes autores, muitos outros estudiosos exploraram a contribuição da formação para a melhoria e para o aceleramento do crescimento económico, tais como, **Denison (1962)**, **Harbison & Myers (1964)**, **Anderson & Bowman (1965)**, **Kaser (1966)**, **Horowitz et al (1966)**, **Layard & Saigal (1966)**, **Adelman & Morris (1967)**, **Bennett (1967)**, **Lucas (1988)**, **Romer (1990)** e **Barro (1991, 1999, 2001)**.

Para além da formação, as empresas precisam cada vez mais do espírito de equipa e de entajuda dos seus colaboradores de forma a lidar com os aspectos não rotineiros do trabalho. Este comportamento de entajuda tornou-se cada vez mais importante de forma a criar um maior envolvimento dos colaboradores para com a empresa (**Boxall & Macky, 2009**), estruturas de trabalho interactivas (**Frenkel & Sanders, 2007**) e

flexibilidade dos RH nas organizações (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Llusar, 2008).

Deste modo, o espírito de entreajuda contribui para aumento do envolvimento dos colaboradores em relação a acções através das quais os indivíduos influenciam positivamente os outros (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Para além disso, a eficácia de uma equipa pode também depender dos relacionamentos existentes com outras equipas nas empresas (Alchian & Demsetz, 1972).

Posto isto, com base nas várias teorias acima enunciadas apresento a terceira hipótese do modelo em estudo:

Hipótese 3 (H3): *As mudanças no desempenho e motivação do capital humano influenciam as mudanças na eficácia das equipas, ao longo do tempo.*

II.3.1.4 – As Mudanças na Eficácia das Equipas influenciam o Desempenho Organizacional

O espírito de entreajuda é um estimulador do bom desempenho organizacional (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) e tem vindo a tornar-se cada vez mais importante, fruto do movimento que visa a criar um maior envolvimento dos colaboradores no seu local de trabalho.

Neste sentido, compreender os factores determinantes para o desempenho organizacional tem sido um importante objectivo de vários estudiosos (Rumelt, Schendel & Teece, 1994; Sumner et al., 1990). Assim, ao longo dos últimos anos, vários pesquisadores têm centrado os seus estudos sobre este tema, sendo que a “Teoria das Vantagens Competitivas” tem destacado o papel do capital humano como um factor-chave que explica porque algumas empresas têm mais sucesso do que outras (Acedo, Barroso & Galan, 2006; Barney, 1991; Barney, Wright & Ketchen, 2001; Coff, 1999). Esta teoria argumenta ainda que a distribuição heterogénea dos recursos valiosos entre empresas, tais como capital humano, explica as diferenças de desempenho entre as organizações.

As investigações desenvolvidas têm assim vindo a considerar cada vez mais a importância do capital humano para o desenvolvimento, performance e sucesso das organizações. Assim, a prestação de um bom serviço por parte dos trabalhadores é uma importante via para que as empresas desenvolvam uma vantagem competitiva sustentada (Schneider & White, 2004).

Segundo Coff (1999), existem numerosos factores que contribuem para uma parte dos lucros das empresas. Quando o capital humano gera lucros, isto significa que os indivíduos possuem características e capacidades que farão provavelmente com que eles tenham mais possibilidades de progredir e ganhar salários mais elevados (Coff, 1997). Contudo, mesmo os indivíduos que não possuam características e/ou capacidades tão elevadas, as suas chefias podem influenciar o seu desempenho, de forma a conseguir que estes se desenvolvam e tenham melhores desempenhos (Coff, 1999).

Para além disso, os pesquisadores há muito compreenderam que o capital humano, sobretudo a sua educação e formação, desempenha um papel essencial nas organizações (Becker, 1983; Picador, 1974). Assim, a compensação para trabalhadores e gestores está intimamente relacionada com a formação e com a experiência que os mesmos possuem (Becker, 1964; Fisher & Govindarajan, 1992; Harris & Helfat, 1997), bem como com os investimentos em formação concebidos para construir e influenciar o desempenho do capital humano (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Unindo todos estes factores, o conhecimento, habilidades, competências, experiência, educação e formação de cada indivíduo, vários autores chegaram à conclusão de que estes devem ser sempre considerados como factores centrais da estratégia e desempenho das organizações, que contribuem para o sucesso das mesmas (Andrews, 1965; Chandler, 1962; Hambrick & Mason, 1984).

Ao longo dos anos tem-se verificado cada vez mais que o sucesso financeiro das empresas baseia-se essencialmente nos recursos intangíveis, nomeadamente o capital humano, estrutural e relacional (Lev, 2001, 2004; Spender & Grant, 1996; Stewart, 1999b; Teece, 1998). Para estes e outros autores, este tipo de capital é o factor chave para a criação de uma competitividade sustentável nas empresas e nas várias economias, sendo que a inovação é essencialmente atingida através do investimento nos activos

intangíveis da empresa. Segundo vários outros autores o capital humano pode facilitar a criação de diferenças no desempenho sustentado dos indivíduos e, consequentemente, das empresas (Felin & Hesterly, 2007; Foss, 2011).

Sendo assim, quando a empresa melhora o seu desempenho isto influencia a qualidade dos serviços prestados/produtos produzidos, o que faz com que os clientes façam mais visitas e tenham tendência a gastar mais dinheiro em visitas posteriores, aumentando assim a eficácia das vendas ao longo do tempo (Lovelock & Wirtz, 2004; Reichheld & Sasser, 1990). Os clientes a longo prazo também são mais rentáveis, visto que quando estes estão satisfeitos irão divulgar a empresa através do chamado *boca-a-boca* e, consequentemente, isto aumenta o número de clientes da empresa em questão (Lovelock & Wirtz, 2004; Salvaggio et al., 2007; Schneider et al., 2005). Assim, isto leva ao aumento da retenção de clientes e do número de clientes das organizações, o que, consequentemente, aumenta as vendas unitárias e a rentabilidade das mesmas.

Vários pesquisadores ao analisarem o impacto do capital humano no crescimento económico reconhecem a importância deste tipo de capital, tais como, Gould & Ruffin (1993). Os resultados e o crescimento estão directamente relacionados com o facto do capital humano ser considerado um dos factores de produção. A acumulação de capital humano como um factor de produção, por sua vez, pode afectar o nível de resultados obtidos e o nível de crescimento da empresa. Segundo estes autores, o aumento do número total de colaboradores envolvidos em formação ou o aumento do nível geral de conhecimentos dos mesmos pode levar ao surgimento de novas ideias, a uma melhoria na inovação e ao progresso tecnológico das empresas.

Desta forma, com base nas várias teorias acima enunciadas apresento a quarta hipótese do modelo em estudo:

Hipótese 4 (H4): *As mudanças na eficácia das equipas estão intimamente relacionadas com a performance da organização, ao longo do tempo.*

II.3.1.5 – A Performance da Empresa gera um Novo Ciclo – Mudanças no Capital Humano Geral

Uma empresa tem vantagem competitiva se esta for capaz de criar mais valor económico do que os seus concorrentes (**Peteraf & Barney, 2003**), e as empresas estão posicionadas de forma a sustentar tal vantagem competitiva quando os seus mecanismos de isolamento impedem que os seus rivais adquiriram os seus recursos humanos chave (**Rumelt, 1984**).

Por exemplo, **Denison (1962)**, através dos seus estudos, verificou que entre 1930 e 1960 houve cerca de 23% mais de sucesso nas empresas dos Estados Unidos da América devido ao aumento e aposta das mesmas na formação dos seus colaboradores.

Por sua vez, a “visão baseada nos recursos” das empresas, como enunciaram vários autores, tais como, **Grant (1991)**, **Penrose (1959)**, **Rumelt (1984)**, **Teece (1982)** e **Wernerfelt (1984)**, refere que estes recursos podem ser uma fonte de criação de uma vantagem competitiva (**Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992**) e de criação de valor económico através da geração de receitas sustentáveis para as organizações (**Barney, 1986; Lippman & Rumelt, 2003; Mahoney, 2001; Peteraf, 1993**).

Segundo **Barney & Wright (1998)**, **Boudreau & Ramstad (2005)**, **Wright, Dunford & Snell (2001)** e **Wright et al. (1994)**, esta perspectiva tem sido aplicada ao capital humano em particular. Deste modo, este conjunto de pesquisas sugerem que o capital humano é uma categoria específica dos recursos que pode ser usado como um condutor relevante para a melhoria da performance das organizações. Além disso, a competência relativa das empresas, no que se refere à gestão dos seus recursos, deve ser igualmente um motor para a criação de vantagem competitiva (**Mahoney, 1995; Makadok, 2001; Sirmon et al., 2007**).

Collins & Smith (2006) e **Evans & Davis (2005)** afirmam que o conhecimento, competências e habilidades dos colaboradores de uma determinada empresa são considerados elementos diferenciadores na prestação de um determinado serviço, sendo que as organizações podem influenciar o seu desenvolvimento, criando uma vantagem competitiva forte, através do uso de sistemas de RH adequados.

Os pesquisadores da área de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) têm cada vez mais uma visão focada nos recursos da empresa de forma a explicar e comprovar o papel, importância e impacto das práticas de RH no desempenho das empresas (**Wright, Dunford & Snell, 2001**). De facto, as pesquisas teóricas em GERH têm demonstrado que os sistemas de RH podem levar a um melhor desempenho organizacional e ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada, porque estas práticas são muitas vezes únicas, casualmente ambíguas e dificilmente imitáveis (**Lado & Wilson, 1994**). Contudo, as práticas de RH apenas podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada quando estas suportam os recursos e/ou competências que proporcionem valor à organização (**Wright et al., 2001**).

Neste sentido os sistemas estratégicos de RH de uma organização, numa perspectiva comportamental, podem influenciar o desempenho organizacional, através da indução e controlo dos comportamentos dos seus colaboradores (**Jackson, Schuler & Rivero, 1989**). Vários estudiosos têm argumentado que através do uso de sistemas de RH apropriados, as empresas podem influenciar as acções dos seus colaboradores e construir um capital social, tornando-o uma potencial fonte de vantagem competitiva (**Collins & Smith, 2006; Evans & Davis, 2005**).

Collins & Smith (2006) demonstraram que as práticas de RH enfatizam que o comprometimento dos colaboradores está positivamente relacionado com o clima de confiança, cooperação e partilha de conhecimentos existente nas empresas. Por outro lado, **Takeuchi, Chen & Lepak (2009)** e **Chuang & Liao (2010)** descobriram que os sistemas de RH afectam a percepção dos colaboradores em relação ao nível de preocupação com todos os colaboradores, sendo que os últimos estudos destes autores também demonstraram que o comportamento de entreajuda é positivamente influenciado por este mesmo clima. Deste modo, as regras e os procedimentos bem definidos são vistos como necessários para a obtenção da adesão dos colaboradores em relação aos objectivos organizacionais (**Arthur, 1994**).

Assim, a relação de trabalho refere-se ao facto do contrato psicológico implícito entre a organização e os seus colaboradores ser transaccional, equilibrada e/ou relacional. (**Rousseau, 1995**). **Rousseau (1995)** e **Suazo, Martinez & Sandoval (2009)** referiram

ainda que as práticas de RH influenciam os contratos psicológicos dos colaboradores em relação às suas organizações. **Bowen & Ostroff (2004)** e **Ferris et al. (1998)** reforçaram a ideia de que os sistemas de RH afectam directamente o sentido dos colaboradores para a importância da criação de relações com os seus colegas.

O desenvolvimento de confiança é assim o principal factor que contribui para aumentar a estabilidade dos relacionamentos (**Malhotra, 2004; Sheppard & Sherman, 1998**), tornando-se este num factor fundamental para o sucesso da entreaajuda entre indivíduos.

Segundo **Chiavenato (1994)**, da compreensão dos factores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições, do entendimento da dinâmica motivacional que rege os seus colaboradores surge a oportunidade das organizações intervirem, de forma objectiva, no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais com os objectivos organizacionais.

Desta forma, com base nas várias teorias acima enunciadas apresento a quinta hipótese do modelo em estudo:

Hipótese 5 (H5) – A melhoria da performance da organização, por sua vez, fará despoletar um novo ciclo, isto é, *a performance organizacional influencia as mudanças no Capital Humano Geral, ao longo do tempo.*

Deste modo, estas 5 hipóteses influenciam-se de forma unidireccional, sendo que, se uma falhar ou não for adequadamente realizada/aplicada, as seguintes não serão possíveis de serem concretizadas e todo o processo falhará.

Em seguida, passa-se a apresentar o modelo que serve de base a este estudo.

II.3.2 - Modelo

Neste estudo a opção foi adoptar e adaptar o modelo criado por **Ployhart et al. (2011)**, como já havia referido acima, no seu artigo *Acquiring and Developing Human Capital in Services Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources*. Para além disso, foi decidiu-se também adoptar um modelo já existente e não criar um modelo de

raiz, visto que se iria de necessitar de muito mais tempo para conseguir construir um modelo credível, coerente e cientificamente aceitável.

Assim, de forma a elevar o carácter científico, credibilidade e qualidade deste estudo, o modelo dos autores acima referidos foi a base deste estudo e do seu respectivo modelo por considerar que este artigo foi um dos mais completos e coerentes encontrados.

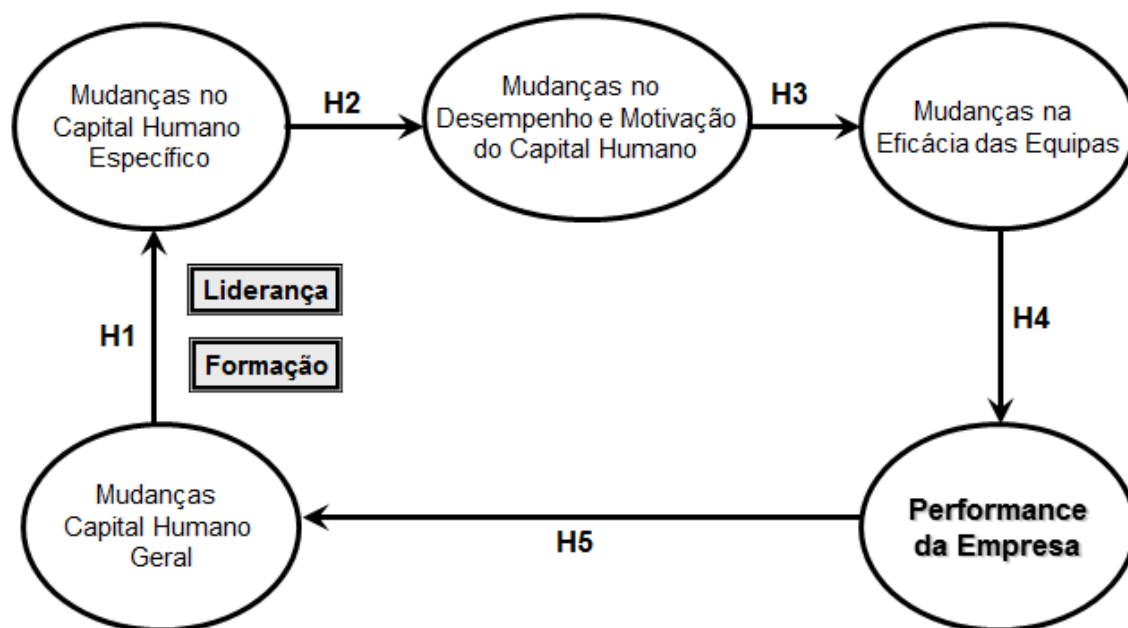
Segundo o modelo criado por **Ployhart et al. (2011)**, as mudanças no Capital Humano Geral vão influenciar as mudanças no Capital Humano Específico, que, por sua vez, irão alterar o comportamento de cada indivíduo no desempenho das suas funções. Por fim, estas alterações irão contribuir para influenciar a eficácia da organização.

Estas 2 últimas variáveis, as mudanças no desempenho e as mudanças na eficácia global eram influenciadas por outras variáveis, as chamadas variáveis moderadoras. Estas variáveis eram o serviço em função do tempo, o *turnover* (rotatividade de pessoal), a eficácia em função do tempo e a dimensão das instalações (m^2). A opção de excluir estas variáveis deveu-se ao facto de considerar que não se aplicavam nem traziam mais-valias ao estudo em questão.

Neste modelo decidiu-se inserir mais duas hipóteses e mais duas variáveis moderadoras, como demonstra abaixo a Figura 1. Optou-se por se introduzirem as hipóteses H4 e H5, pois, a meu ver, todas as outras hipóteses (H1, H2 e H3) irão influenciar directa e indirectamente a performance da organização (H4). Esta, por sua vez, irá contribuir para criar mudanças no comportamento do capital humano geral (H5), gerando assim um ciclo, em que todas as hipóteses se influenciam umas às outras, sendo que se uma falhar todo o processo será comprometido.

Para além destas duas hipóteses, introduzi duas variáveis moderadoras, a “liderança” que, na minha óptica, pode influenciar as mudanças, ao nível geral e específico, no comportamento e atitude do capital humano, isto é, dos colaboradores da empresa, e a “formação” visto que, na minha perspectiva, os conhecimentos dos colaboradores podem influenciar em muito a sua performance nas empresas. Posto isto, apresento abaixo o modelo devidamente alterado e por mim adoptado para este estudo (Figura 1).

Figura 1 – Relacionamento entre Hipóteses



Fonte: Adaptado de Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H. & Mackenzie Jr., W. I. (2011). *Acquiring and Developing Human Capital in Services Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources*.

Apresentado o modelo adoptado neste estudo, passa-se a apresentar a metodologia adoptada de forma a tentar comprovar todas as hipóteses e variáveis moderadoras enunciadas no modelo acima ilustrado.

III - Métodos

Neste capítulo irá apresentar-se a metodologia adoptada que serviu de base para, posteriormente, tentar comprovar todas as hipóteses e variáveis moderadoras enunciadas no modelo teórico deste estudo.

III.1 - Procedimentos e Desenho da Investigação

O plano de investigação para testar as hipóteses deste estudo baseou-se na revisão da literatura de cada uma das seis variáveis do mesmo: capital humano, liderança, performance/desempenho, eficácia das equipas, formação e motivação. Para tal, foi realizado um levantamento preliminar, desenvolvido e avaliado um questionário com a colaboração do meu coordenador. Este questionário foi elaborado com base em questionários já cientificamente testados em diversos artigos científicos.

Este estudo teve ainda como base a investigação da importância do capital humano da sua formação e motivação para o sucesso das empresas desenvolvida por **Ployhart et al. (2011)**. Assim, durante o período um mês (em 2013), foram reunidos os dados do questionário preenchido por diversos colaboradores de várias empresas que aceitaram participar neste estudo.

Após ter sido feita a recolha e estudo de algumas das vertentes teóricas mais relevantes acerca da temática em análise, a investigação irá basear-se na análise dos resultados obtidos pelo questionário aplicado. Deste modo, este estudo e a aplicação do questionário em questão irá estar focado no distrito de Lisboa e irá ser aplicado essencialmente no sector das Tecnologias de Informação (IT), no que refere à prestação de serviços deste sector, mas também a alguns outros sectores. O facto do foco deste questionário ser no sector de IT deve-se ao facto de ter tido a ajuda de uma empresa multinacional desta área e dos seus colaboradores, a qual não se irá referir o nome por questões de confidencialidade.

O motivo da escolha no que se refere à região de aplicação do estudo é o facto do distrito de Lisboa possuir bastantes empresas (quer sejam multinacionais, nacionais, grandes empresas ou PME's) sediadas nesta região e também ao facto de Lisboa possuir um elevado nível de densidade populacional. Além disso, a empresa que contribuiu com a maioria das respostas para o este questionário foi escolhida visto que é uma empresa multinacional e possui um ambiente multicultural, visto que possui colaboradores de diversas nacionalidades o que, a meu ver, poderá contribuir para a qualidade do estudo.

Optou-se também por se focar o estudo no sector de IT visto que é um sector fulcral para a sociedade de hoje em dia e que está em constante desenvolvimento e evolução, o que exige cada vez mais colaboradores motivados, produtivos e capazes de suportar os negócios das empresas deste sector.

Em relação ao questionário aplicado, este foi elaborado com base em diversos artigos científicos que irão ser referidos no capítulo seguinte e as questões presentes no mesmo foram agrupadas consoante os conceitos essenciais do estudo, incluído no início do questionário as questões relativas às informações gerais dos inquiridos. Após agrupadas

as questões do questionário utilizou-se a internet como forma de divulgação do mesmo. Em relação aos colaboradores das empresas analisadas foram-lhes solicitado os seus emails pessoais para envio do questionário. Neste sentido, a ferramenta usada para criação do questionário foi o *Google Drive*, ferramenta através da qual foi criado um formulário com todas as questões pertencentes ao mesmo gerando no fim o *link* que foi enviado para todos os inquiridos (como já referido, por email).

Desta forma, neste estudo decidiu-se adoptar uma estratégia Hipotética-Dedutiva, visto que a base foi um modelo já existente com várias hipóteses de forma a obter resultados claros, coerentes e conclusivos. Por sua vez, a natureza dos dados utilizados neste estudo será tanto qualitativa como quantitativa, visto que se recorreu à pesquisa bibliográfica (dados qualitativos) para fundamentar este estudo, bem como à análise dos resultados obtidos no questionário aplicado (dados quantitativos), de modo a poder comparar o dinamismo e motivação dos colaboradores face à performance (resultados) das empresas e respectivos colaboradores incluídos no neste estudo.

Relativamente à origem dos dados recorreu-se também às duas tipologias existentes, ou seja, a origem de dados primários e secundários. No que se refere aos dados de origem primária, estes referem-se ao estudo empírico e corresponderão aos dados obtidos ao longo do tempo de estudo, inclusive através dos questionários. Contudo, recorreu-se também a dados de origem secundária, isto é, a dados provenientes da bibliografia estudada e analisada, visto que se adoptou um modelo já elaborado por autores científicos, conforme já indicado acima.

Feita a referência aos procedimentos e ao desenho da investigação irá, em seguida, definir-se a amostra que serviu de base à aplicação do questionário.

III.2. Amostra, População e Participantes

Como forma de introdução, a população é a totalidade de pessoas, animais, plantas ou objectos, dos quais se podem recolher dados. Pode ainda ser definida como um grupo de interesse que se pretende estudar ou acerca do qual se deseja tirar conclusões. Assim, a população deste estudo pode ser definida como: todos os indivíduos de sexo masculino

e feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, que se encontrem a trabalhar no momento em que foi aplicado o questionário.

Já a amostra é um subconjunto de uma população ou universo. A amostra deve ser obtida de uma população homogénea, através de um processo aleatório, tendo sido esta recolhida por conveniência ou intencional. Neste caso, o investigador escolhe de forma precisa os elementos que compõem a amostra, em função da disponibilidade dos respondentes. Este tipo de amostragem é vantajoso em relação a outros, porque não acarreta custos significativos.

A amostra usada neste estudo será então uma amostra de conveniência que obedecerá, portanto, a critérios por mim estabelecidos, e, como já foi referido anteriormente, foi recolhida de diversas empresas do distrito de Lisboa, sendo que o foco foi o sector das Tecnologias da Informação (na vertente de prestação de serviços). As pessoas incluídas nesta amostra deverão ser do sexo feminino ou masculino, ter entre 18 e 65 anos e estar a trabalhar no momento em que foi aplicado o questionário. Na amostra seleccionada decidiu-se incluir pessoas não só de nacionalidade portuguesa, mas também de outras nacionalidades, devido à empresa foco em que foi aplicado o inquérito.

Posto isto, e levando em linha de conta as características do processo de amostragem por conveniência, decidiu-se realizar o processo de amostragem recorrendo ao envio do questionário relacionado com este estudo a 151 indivíduos com vida profissional activa. Estes indivíduos estão a trabalhar (no momento da aplicação do questionário) em várias empresas - multinacionais, nacionais, grandes empresas ou PME's - de forma a ter uma amostra diversificada e que possa contribuir para a objectividade e credibilidade deste estudo. Para a selecção da amostra também não houve restrições nem em relação às habilitações literárias, nem às funções exercidas pelos inquiridos.

Deste modo, em seguida, ir-se-ão apresentar as medidas e instrumentos utilizados para recolher os instrumentos de recolha de dados e variáveis pertencentes a este estudo.

III.3 - Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis

Como já foi referido nos capítulos anteriores, o questionário que serve de base a esta investigação foi elaborado com base em questionários já previamente realizados e cientificamente validados por vários autores científicos, de forma a garantir ao máximo a qualidade científica deste estudo. Sendo assim, as questões do mesmo foram recolhidas de diversos artigos científicos e ordenadas consoante as variáveis/conceitos essenciais em análise (também já acima referidos).

Assim, o estudo de cada uma das variáveis do modelo teórico apresentado refere-se a um conjunto de escalas específicas deste questionário, compostos por vários itens, sendo que a maioria destes estão dispostos numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente”, 2 a “Discordo Parcialmente”, 3 a “Indiferente”, 4 a “Concordo Parcialmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. Contudo, o primeiro grupo de questões (“Informação Geral”), possui perguntas de escolha múltipla e de resposta aberta, que, portanto, não se encaixam no sistema da escala de Likert.

Regressando ao valor científico do questionário, a sua escala e questões destinadas ao estudo da importância, motivação e formação do capital humano para o sucesso das empresas foram desenvolvidas e retiradas a partir dos artigos e investigações de vários autores científicos. Deste modo, as questões de cada um dos conceitos essenciais deste estudo tiveram por base vários autores científicos.

No que se refere ao capital humano as questões basearam-se nos estudos feitos por **Oliveira, Zanutto & Silveira (2007)**, em relação à liderança a base foram **Felício (2007)**, **Felício et al. (2007 a e b)**, **Ferreira, A., Diogo, Ferreira, M. & Valente (2006)**, **Lopes & Felício (2005)** e **Ponchirolli (2000)**. Já no que diz respeito ao desempenho ou performance os autores base foram **Ferreira, A., Diogo, Ferreira, M. & Valente (2006)** e **Overholt et al. (2007)**.

Por sua vez, as questões referentes à eficácia das equipas tiveram como base as investigações científicas levadas a cabo também por **Ferreira, A., Diogo, Ferreira, M. & Valente (2006)** e por **Goodstein & Pfeiffer (1985)** e para a formação a base foram **Velada (2007)** e **Caetano (2007)**. Por fim, para as questões relacionadas com

motivação tiveram novamente o contributo dos estudos de **Ferreira, A., Diogo, Ferreira, M. & Valente (2006)** e de **Felício (2007), Felício et al. (2007 a e b)**.

Referidas as medidas e instrumentos de recolha de dados irá proceder-se à indicação de como foi feita a análise dos mesmos e quais os procedimentos usados para esta análise.

III.4 - Procedimentos de Análise de Dados

No que diz respeito à técnica de análise de dados, esta é a confrontação dos resultados obtidos pelos questionários com a pesquisa bibliográfica efectuada, sendo que estes dados foram introduzidos num ficheiro excel e foi este ficheiro que serviu de base a toda a análise de resultados.

Neste sentido, a partir deste momento, todos os dados apresentados referir-se-ão somente às empresas e aos colaboradores das mesmas incluídos neste estudo. Para tal, como ferramenta de análise dos dados obtidos pelos questionários utilizou-se uma ferramenta específica de um programa de software estatístico, a *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), denominada *select cases*, e que me possibilitará estudar, unicamente, o tipo de empresas que pretendo.

Em seguida, ir-se-á então passar à análise dos dados obtidos através do questionário aplicado e respectiva discussão dos mesmos. No capítulo seguinte irá então proceder-se à análise estatística descritiva todos resultados obtidos e as respectivas correlações existentes, bem como se irá apresentar o teste de hipóteses realizado.

IV - Análise dos Dados Obtidos e Discussão

Neste capítulo, ir-se-á proceder à análise e discussão dos resultados obtidos pelo questionário aplicado, através da análise da estatística descritiva, determinação das correlações entre variáveis e realização do teste e validação das hipóteses pertencentes ao modelo deste estudo, através do uso da regressão linear.

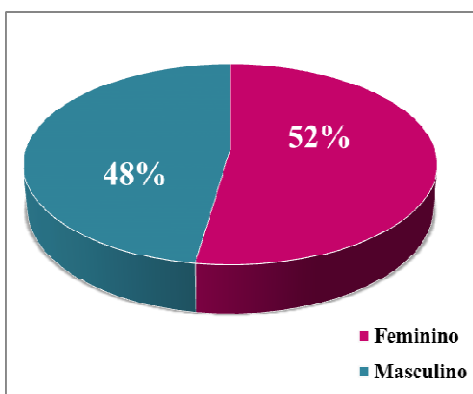
IV.1 - Estatística Descritiva e Correlações

Nesto ponto, e com base nos resultados obtidos pelo questionário aplicado (Anexo 1), vai-se proceder à análise destes mesmos dados. Primeiramente, irá fazer-se a análise dos dados relacionados com a caracterização da amostra obtida e, posteriormente, apresenta-se-á a análise e estatística descritiva e respectivas correlações existentes.

IV.1.1 – Classificação e Qualificação da Amostra

A amostra obtida, no que se refere ao género, foi constituída por cerca de 48% de indivíduos do sexo masculino e 52% do sexo feminino, conforme demonstra a seguir o Gráfico 1.

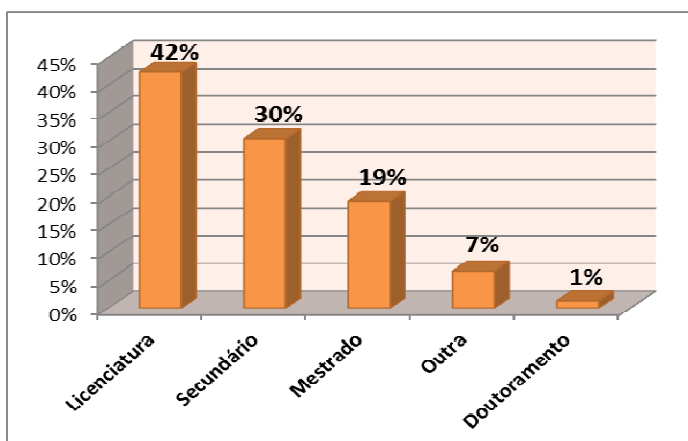
Gráfico 1 – Classificação da Amostra quanto ao Género



Fonte: Própria

No que se refere às habilitações literárias dos inquiridos, estas estão demonstradas no Gráfico 2, através do qual se verificou que a grande maioria dos indivíduos que responderam a este questionário possuem uma Licenciatura (quase metade da amostra, com cerca de 42%), no entanto, cerca de 30% dos indivíduos possuem apenas o 12º Ano.

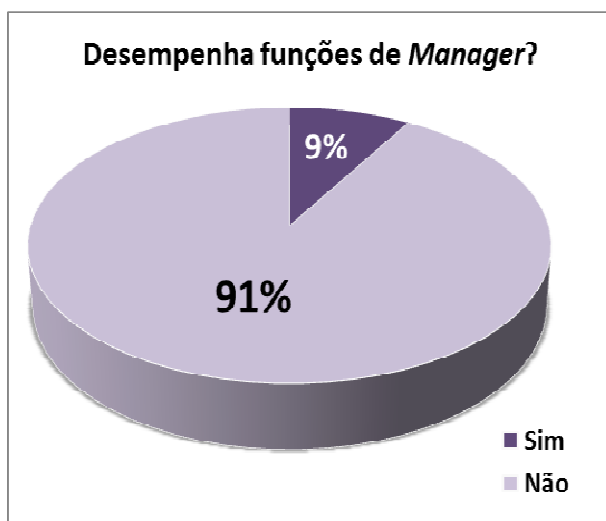
Todavia, é importante relevar que na totalidade, mais de metade dos inquiridos (cerca de 62%) possui um grau académico, sendo que, para este “bolo”, apenas 20% possuem um Mestrado (19%) ou um Doutoramento, tendo sido este último o grau menos obtido, com apenas 1%.

Gráfico 2 - Classificação da Amostra quanto ao Nível de Escolaridade

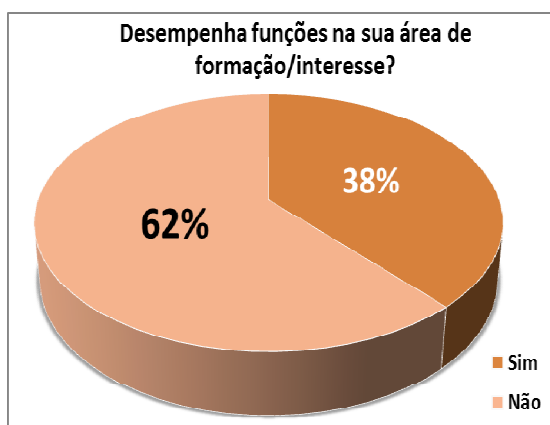
Fonte: Própria

Dos indivíduos que responderam ao questionário obteve-se apenas uma pequena percentagem de indivíduos que desempenham funções de *Manager* (Chefia), de cerca de 9% (Gráfico 3). Para além disto, a grande maioria dos inquiridos aceitou referir qual a sua função actualmente (90%). Esta informação consta no Anexo 2 – Tabela 34.

Para além da função de *Management*, foi questionado aos inquiridos se actualmente desempenham funções na sua área de formação ou interesse, ao que se verificou que a maioria dos indivíduos inquiridos não está a desempenhar funções na sua área de interesse ou formação (62%), face aos 38% que responderam que afirmativamente (Gráfico 4).

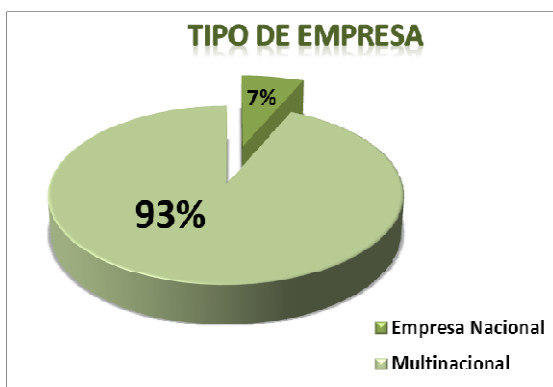
Gráfico 3 – Função de Manager?

Fonte: Própria

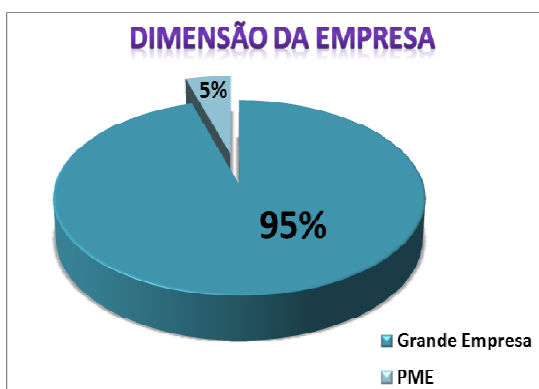
Gráfico 4 – Área de Interesse?

Fonte: Própria

Em relação ao tipo e dimensão das empresas das quais fazem parte os colaboradores inquiridos, verificou-se que a amostra é constituída essencialmente por colaboradores de empresas multinacionais (93%) e de grande empresas (95%), em concordância (Gráficos 5 e 6).

Gráfico 5 – Tipo de Empresa

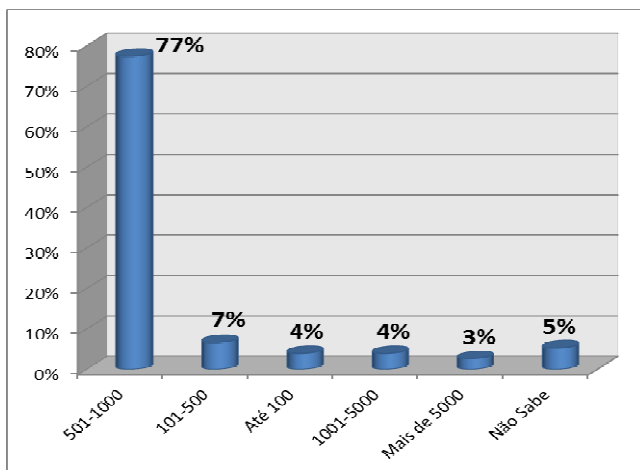
Fonte: Própria

Gráfico 6 – Dimensão da Empresa

Fonte: Própria

Ainda no que diz respeito à dimensão da empresa, determinou-se que a maioria das pessoas inquiridas pertencem a empresas cujo número total de colaboradores se encontra entre os 501 e os 1000 funcionários, cerca de 77% da amostra (Gráfico 7). Neste sentido, a amostra possui um diminuto número de empresas com menos de 500 colaboradores (11%) e de empresas com mais de 1000 colaboradores (apenas 7%).

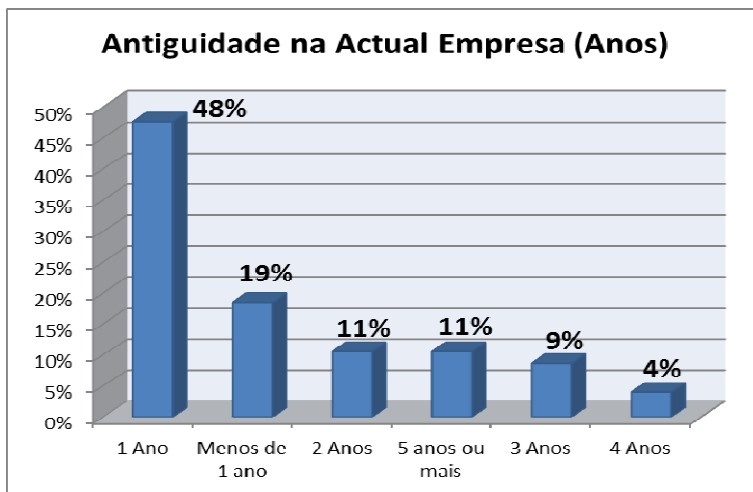
Gráfico 7 – Número de Colaboradores



Fonte: Própria

Por fim, no que se refere à caracterização da amostra obtida constatou-se que a grande maioria dos inquiridos (67%) estão na sua actual empresa à menos de 2 anos, sendo que, destes, 48% estão na empresa à cerca de 1 ano e 19% à menos de 1 ano. Para além disso, verificou-se que apenas 11% dos indivíduos estão na sua actual empresa à mais de 5 anos, situação esta que acontece cada vez menos nos dias de hoje, o conceito e a realidade de ter um emprego “para a vida” (Gráfico 8).

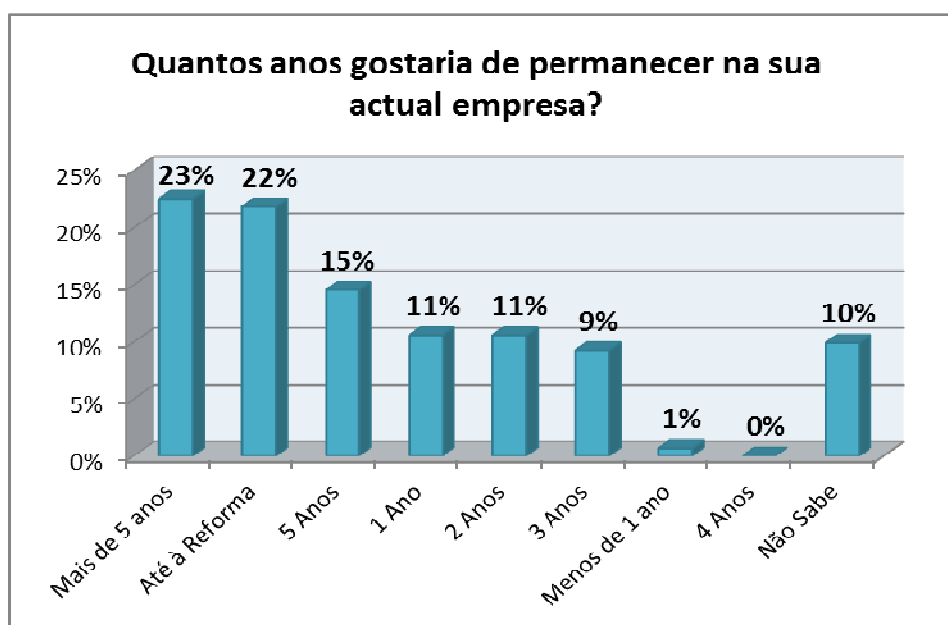
Gráfico 8 – Antiguidade na Empresa



Fonte: Própria

Contudo, contrariamente a este factor que actualmente se verifica cada vez menos, segundo esta amostra, mantém-se o “desejo” das pessoas quererem ter um emprego fixo ao longo da maior parte da sua vida (22%), ou um emprego por muitos anos (mais de 5 anos), cerca de 23% (Gráfico 9). Com base nestes números, e olhando também para o facto de que cerca de 15% dos indivíduos demonstraram interesse em permanecer cerca de 5 anos na sua actual empresa, verifica-se que as pessoas demonstram interesse não só por tem um emprego “para a vida”, mas também por estar alguns anos ao serviço de determinadas empresas, possivelmente, de forma a poderem adquirir uma experiência consistente e diversificada que ajude a contribuir para gerar mais valias para o seu currículo e, consequentemente, que os torne mais competitivos num mercado de trabalho cada vez mais exigente.

Gráfico 9 – Desejo de permanecer da Empresa



Fonte: Própria

Em seguida, irá passar-se à análise dos resultados obtidos quanto à frequência, média (M), desvio padrão (DP), *skewness* ou assimetria (S), desvio padrão da *skewness* (DPS), *kurtosis* ou curtose (K), desvio padrão da *kurtosis* (K) e valores máximos e mínimos obtidos em todas as questões pertencentes às variáveis em análise.

IV.1.2 – Análise de Resultados: Frequência

No que diz respeito à variável “Capital Humano”, não foi possível calcular o *Alpha de Cronbach* das 5 questões pertencentes à mesma, visto que, em qualquer uma das

tentativas efectuadas, o valor obtido foi sempre inferior a 0,7, tendo-se obtido como valor mais elevado 0,430. Neste sentido, foi escolhida a questão/afirmação que, no meu ver, melhor contribui para a medição desta variável, a questão “11. O capital humano é importante para o sucesso das empresas.”. Para além disso, visto que nesta variável se irá analisar apenas uma questão não se irá calcular o *Alpha de Cronbach*.

Posto isto, com base na análise relativa à frequência desta variável, verifica-se que o valor da média de respostas foi muito próximo do valor máximo da escala (5), com 4,715, o que parece indicar a existência de um elevado nível de concordância dos inquiridos em relação a esta questão. Para além disso, o desvio padrão obtido para esta questão foi bastante baixo (0,582), o que indica que os valores de resposta obtidos estão muito próximos da média.

Já o valor de *Skweness* ou Assimetria (S) é negativo (inferior a 0), o que quer dizer que a maioria dos resultados obtidos se encontram abaixo da média, e o valor de *Kurtosis* ou Curtose (K) é positivo, indicando que esta questão possui uma distribuição mais elevada (afunilada) e concentrada do que a distribuição normal. Verifica-se também que o valor de resposta mínimo foi 2 (“Discordo Parcialmente”), e foi apenas uma única resposta assinalada com este valor, o que significa que nenhum dos inquiridos discorda totalmente (1) desta questão/afirmação (Tabela 1).

Tabela 1 – Resultados Obtidos: Capital Humano

Questões - Capital Humano	M	DP	S	DPS	K	DPK	Mín	Máx
11. O capital humano é importante para o sucesso das empresas.	4,715	0,582	-2,133	0,197	4,364	0,392	2	5

Fonte: SPSS

No que diz especificamente respeito à frequência desta variável, verifica-se que a grande maioria das respostas foi 5 (“Concordo Totalmente”), com mais de 77% das respostas. O que indica, mais uma vez, a existência de um elevado nível de concordância com a afirmação “O capital humano é importante para o sucesso das empresas”, o que reforça a importância do capital humano nas empresas, visto que somando os resultados da opções 4 e 5 obtém-se uma percentagem de 94,7%. Deste modo, apenas 8 indivíduos (5,3%) optaram por escolher a opção 2 ou 3, sendo que a

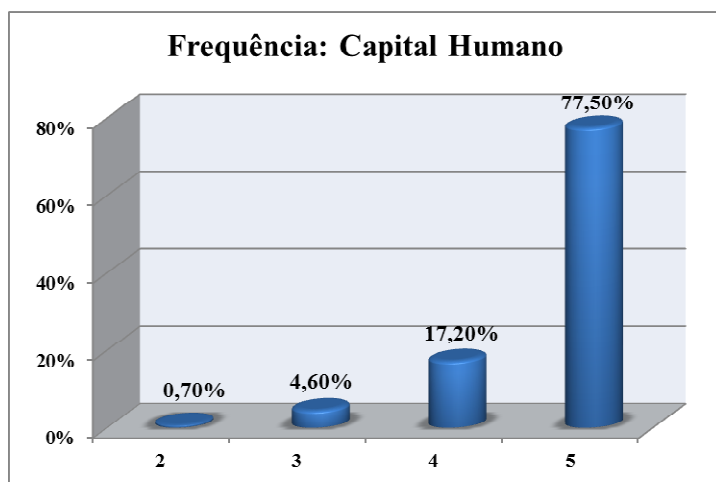
opção 2 só foi assinalada apenas por uma única pessoa, conforme já foi referido acima (Tabela 2 e Gráfico 10).

Tabela 2 - Frequência: Capital Humano

Capital Humano	Frequência	Percentagem (%)	% Acumulada
2	1	0,7	0,7
3	7	4,6	5,3
4	26	17,2	22,5
5	117	77,5	100,0
Total	151	100,0	

Fonte: SPSS

Gráfico 10 – Frequência: Capital Humano



Fonte: Própria

No que se refere à variável “Liderança”, verificou-se que a questão que obteve a média mais elevada foi a questão 30, que refere que para a maioria dos inquiridos o seu supervisor dá prioridade à obtenção de resultados, em detrimento de outras coisas. Contrariamente, a questão que possui a média mais baixa está relacionada com o facto do supervisor gerir de forma eficaz os conflitos da sua equipa (20). No que toca ao desvio padrão, a questão com um menor nível de dispersão face à média é a questão 30, já indicada acima, e a que possui maior dispersão é a questão 13, que diz que a chefia estabelece desafios e encoraja os colaboradores a assumirem riscos (Tabela 3).

Na variável liderança constatou-se também que todas as questões obtiveram uma *Skewness* ou Assimetria (S) inferior a 0 (ou seja, negativa), o que indica que a maioria

dos resultados obtidos se encontram abaixo da média, e uma *Kurtosis* ou Curtose (K) mista, isto é, algumas questões obtiveram valores superiores a 0 (positivos) e outras valores inferiores a 0 (negativos). As questões que obtiveram valores positivos de curtose foram as questões 6, 14, 30, 60 e 63, sendo que estas possuem então a distribuição em questão mais alta (afunilada) e concentrada do que a distribuição normal, tornando-se relativamente fácil obter valores que se afastam da média. Já as questões 1, 5, 9, 13, 20, 22, 24, 7 e 72 possuem uma curtose negativa, o que quer dizer que estas possuem uma função de distribuição mais "achatada" do que a distribuição normal (Tabela 3).

Tabela 3 – Resultados Obtidos: Liderança

Questões - Liderança	M	DP	S	DPS	K	DPK	Mín	Máx
30. O seu supervisor dá prioridade à obtenção de resultados.	4,179	0,857	-1,127	0,197	1,580	0,392	1	5
1. O seu supervisor mantém a unidade motivada para os resultados.	3,424	1,146	-0,484	0,197	-0,508	0,392	1	5
5. O seu supervisor aposta na carreira profissional dos seus colaboradores, de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento.	3,318	1,185	-0,251	0,197	-0,842	0,392	1	5
47. O seu supervisor identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.	3,358	1,151	-0,390	0,197	-0,652	0,392	1	5
9. O seu supervisor estabelece procedimentos para a eficaz realização do seu trabalho.	3,444	1,075	-0,473	0,197	-0,364	0,392	1	5
60. O seu supervisor confere a autonomia necessária para o cumprimento dos seus objectivos.	3,854	1,042	-0,958	0,197	0,566	0,392	1	5
63. O seu supervisor sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos.	3,589	1,073	-0,696	0,197	0,099	0,392	1	5
13. O seu supervisor estabelece desafios e encoraja-o assumir de riscos.	3,404	1,239	-0,405	0,197	-0,714	0,392	1	5
72. O seu supervisor partilha os sucessos e dá visibilidade à sua equipa.	3,702	1,154	-0,636	0,197	-0,360	0,392	1	5
20. O seu supervisor gere eficazmente os conflitos na equipa.	3,291	1,074	-0,442	0,197	-0,379	0,392	1	5
14. Considera que o “feedback” que recebe do seu trabalho é um factor motivacional.	4,033	1,092	-1,125	0,197	0,642	0,392	1	5
24. O seu supervisor facilita e promove o acesso à informação.	3,722	1,120	-0,671	0,197	-0,136	0,392	1	5
22. O seu supervisor cria um bom ambiente de trabalho.	3,728	1,113	-0,649	0,197	-0,214	0,392	1	5
6. Os seguidores podem influenciar o processo de liderança, tanto quanto os líderes.	3,954	1,139	-1,005	0,197	0,233	0,392	1	5

Fonte: SPSS

No que diz respeito frequência, a pergunta ou afirmação que obteve uma maior percentagem (cerca de 42%) de respostas positivas assinaladas com 5 (“Concordo

Totalmente”) foi a questão 14 (“Considera que o “feedback” que recebe do seu trabalho é um factor motivacional”). Já a pergunta mais assinalada com 4 (“Concordo Parcialmente”), com cerca de 43%, foi a 60, que indica que o supervisor dá a autonomia necessária para o desempenho das funções e consequente cumprimento dos objectivos.

Mais identificada com a opção 3 (Indiferente) foi a questão 20 (com cerca de 30%), sendo que esta indica que o supervisor gere os conflitos de forma eficaz. Por fim, as questões mais avaliadas negativamente foram as questões 5, com cerca de 19% das respostas assinaladas como 2 (“Discordo Parcialmente”), referente ao facto do supervisor apostar na progressão de carreira dos seus subordinados, e 13, com cerca de 10% das respostas assinaladas com 1 (“Discordo Totalmente”), no que se refere ao facto do supervisor estabelecer desafios e incentivar os seus colaboradores a assumir riscos. Esta informação pode ser encontrada no anexo 2, Tabela 40 e Gráficos 11.

Com base nisto e na análise destes gráficos e tabelas, verifica-se que, na generalidade de todas as questões acerca de “Liderança”, as respostas incidiram essencialmente sobre as opções 4 e 5, o que demonstra haver um bom nível de concordância.

Em seguida, procede-se então à análise da variável “Desempenho” ou “Performance”. Nesta variável verifica-se que a média de respostas está compreendida entre 3,49 e 4,48, sendo que a questão com a média mais elevada foi a pergunta 16, que refere que os conhecimentos são determinantes para o bom desempenho no trabalho, e a média mais baixa foi obtida pela questão 3, que indica que os colaboradores recebem a formação e instruções necessárias para desempenharem eficazmente as suas funções.

Para além disto, esta variável obteve um desvio padrão compreendido entre 0,672 e 1,043, sendo que a questão com maior dispersão em relação à média foi a questão 26, que afirma a existência de competitividade na equipa/grupo de trabalho, e a que obteve uma menor dispersão foi a pergunta 16, que indica que os conhecimentos são determinantes para um bom desempenho no trabalho.

A variável “Desempenho”, no que se refere à Assimetria (S), obteve valores negativos (inferiores a 0) em todas as questões aplicadas, o que significa que a distribuição tem

uma cauda à esquerda e que, portanto, os valores obtidos encontram-se essencialmente abaixo da média. Já no que diz respeito à Curtose (K) esta é representada essencialmente por valores positivos (superiores a 0), o que significa que os resultados obtidos por estas questões geram uma distribuição mais alta (afunilada) e concentrada do que a distribuição normal, o que quer dizer que é relativamente fácil obter valores que se afastam da média. Contudo, esta também é contida por valores negativos obtidos pelas questões 3, 4 e 8, gerando assim nestas questões uma função de distribuição mais "achatada" do que a distribuição normal, em que, contrariamente aos anteriores, tornam mais fácil obter valores que se aproximam da média.

Através da análise da frequência da variável “Desempenho” verificou-se também que nenhum dos inquiridos respondeu à questão 16 (“Os conhecimentos são determinantes para o bom desempenho no trabalho.”) com a opção 1 (“Discordo Totalmente”). Todas as informações acima indicadas acerca desta variável estão reflectidas na Tabela 4.

Tabela 4 – Resultados Obtidos: Desempenho

Questões - Desempenho	M	DP	S	DPS	K	DPK	Mín	Máx
2. Conhece o suficiente acerca da estratégia da sua empresa de modo a fazer o seu trabalho de uma forma mais eficaz.	3,768	0,898	-0,813	0,197	1,008	0,392	1	5
16. Os conhecimentos são determinantes para o bom desempenho no trabalho.	4,483	0,672	-1,075	0,197	0,519	0,392	2	5
8. O comportamento dos colaboradores é consistente com os comportamentos necessários para executar com êxito o plano estratégico da empresa.	3,709	0,956	-0,497	0,197	-0,240	0,392	1	5
6. As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance.	4,046	0,933	-0,891	0,197	0,717	0,392	1	5
25. A sua empresa permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	3,709	1,017	-0,736	0,197	0,144	0,392	1	5
3. Os colaboradores recebem a formação e instruções necessárias para fazerem o seu trabalho de forma eficaz.	3,490	0,958	-0,294	0,197	-0,347	0,392	1	5
4. Os colaboradores têm um fácil acesso a toda a informação que eles necessitam para tornar o seu trabalho mais eficaz.	3,603	1,001	-0,590	0,197	-0,008	0,392	1	5
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	4,046	0,948	-1,046	0,197	0,982	0,392	1	5
26. Existe competitividade no seu grupo de trabalho.	3,629	1,043	-0,706	0,197	0,258	0,392	1	5
5. Considera que a reputação e imagem da empresa tem crescido positivamente “aos olhos” dos clientes e/ou do mercado.	3,821	0,924	-0,662	0,197	0,407	0,392	1	5

Fonte: SPSS

Relativamente à frequência desta variável, pode ainda concluir-se que a questão que obteve uma maior percentagem (cerca de 58%) de respostas positivas assinaladas com 5 foi a pergunta 16, que afirma que os conhecimentos são determinantes para o atingimento de um bom desempenho. Já a pergunta mais assinalada com a opção 4 atingiu cerca de 50% e foi a pergunta 2, que refere que o inquirido conhece suficientemente bem a estratégia da sua empresa de modo a poder fazer o seu trabalho de uma forma mais eficaz. Mais identificada com as opções 3 e 2, respectivamente, cerca de 32% e de 13%, foi a questão 3, que indica que o comportamento dos colaboradores é consistente com os comportamentos necessários para executar com êxito o plano estratégico da empresa. Por fim, a questão mais avaliada negativamente com a opção 1 foi a questão 26, com apenas cerca de 5% das respostas obtidas, a qual afirma que existe competitividade no grupo de trabalho da pessoa inquirida. Com base nesta análise, verifica-se que, mais uma vez, a maioria das respostas às questões acerca da variável “Desempenho” incidiram essencialmente sobre as opções 4 e 5. Todas estas informações encontram-se no anexo 2 (Tabela 41 e Gráficos 12).

Seguindo a análise deste estudo para a variável “Eficácia das Equipas”, constatou-se que a média obtida de respostas para esta variável compreende-se entre 3,55 e 4,06, sendo que a questão com a média mais elevada foi a pergunta 21, que questiona se os indivíduos consideram que trabalham num ambiente de cooperação entre colegas, e a média mais baixa provém da questão 1, que indica que os membros da equipa do inquirido compreendem e concordam com os objectivos e estrutura da empresa.

O desvio padrão obtido, por sua vez, compreende-se entre 0,938 e 1,083, sendo que a questão com maior dispersão em relação à média foi a questão 12, que refere que nas reuniões de equipa a comunicação entre os membros é aberta e participativa, e a pergunta que obteve um menor desvio padrão foi a pergunta 3, que indica que existem procedimentos eficazes que servem de suporte ao bom desempenho da equipa.

Em relação à *Skewness* (S), a variável “Eficácia das Equipas” também obteve apenas valores negativos (inferiores a 0) em todas as questões aplicadas, ou seja, a distribuição tem uma cauda à esquerda, sendo que os valores obtidos encontram-se essencialmente abaixo da média.

Já a *Kurtosis* (K) apresenta metade dos valores positivos (superiores a 0), o que significa que os resultados obtidos por estas questões (3, 10 e 21) geram uma distribuição mais alta (afunilada) e é consideravelmente mais fácil obter valores que se afastam da média. A outra metade obteve valores negativos, obtidos pelas questões 1, 5 e 12, o que origina uma função de distribuição mais "achatada" do que a distribuição normal nos resultados referentes a estas questões, em que, ao contrário dos anteriores, tornam mais fácil obter valores que se aproximam da média (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Resultados Obtidos: Eficácia das Equipas

Questões - Eficácia das Equipas	M	DP	S	DPS	K	DPK	Mín	Máx
21. Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre colegas.	4,060	0,947	-0,884	0,197	0,381	0,392	1	5
1. Os membros da sua equipa compreendem e concordam com os objectivos e estrutura da empresa.	3,550	0,943	-0,242	0,197	-0,626	0,392	1	5
3. Existem procedimentos eficazes que servem de suporte ao bom desempenho da equipa.	3,656	0,938	-0,829	0,197	0,681	0,392	1	5
5. A sua equipa avalia constantemente o seu desempenho e produtividade.	3,642	1,009	-0,377	0,197	-0,446	0,392	1	5
10. A sua equipa foca-se construtivamente nos problemas até que estes estejam resolvidos.	3,649	1,053	-0,643	0,197	0,049	0,392	1	5
12. Nas reuniões de equipa, a comunicação entre os membros é aberta e participativa.	3,781	1,083	-0,672	0,197	-0,100	0,392	1	5

Fonte: SPSS

Posto isto, a análise da frequência desta variável fez com que se constatasse que a questão que obteve uma maior percentagem (cerca de 39%) de respostas positivas assinaladas com 5 foi a pergunta 21, que afirma que os indivíduos consideram que trabalham num ambiente de cooperação entre colegas. A pergunta 3 (“Existem procedimentos eficazes que servem de suporte ao bom desempenho da equipa”) foi a pergunta mais assinalada com a opção 4, atingindo cerca de 51%. Mais identificada com a opção 3 e com a opção 2, respectivamente, com cerca de 29% e 15% das respostas, foi a questão 1, que indica que os membros da equipa compreendem e concordam com os objectivos e estrutura da empresa.

Por fim, a questão mais avaliada negativamente com a opção 1 foi a questão 10, com apenas cerca de 5% das respostas obtidas, a qual afirma que as equipas dos inquiridos focam-se construtivamente nos problemas até que estes estejam resolvidos. Assim,

constatou-se que a maioria das respostas às questões acerca da variável “Eficácia das Equipas” incidiram essencialmente sobre a opção 4 (ver Tabela 42 e Gráficos 13).

No que se refere à variável “Formação”, verifica-se que a média obtida de respostas para esta variável está compreendida entre 3,47 e 4,41, sendo que a pergunta cujas respostas geraram a média mais elevada foi a pergunta 2, que refere que a formação contribui para aumentar as competências e produtividade pessoais (desempenho). Já a pergunta que gerou as respostas com a média mais baixa provém da questão 1, que indica que o supervisor estabelece objectivos que encorajam a usar a formação nas funções dos seus colaboradores. Por sua vez, o desvio padrão obtido compreende-se entre 0,751 e 1,094, sendo que a questão com maior desvio padrão foi a questão 1 (já acima enuniada). Contrariamente, a pergunta que obteve uma menor dispersão em relação à média foi a pergunta 2, também já referida acima.

No que diz respeito à *Skewness* (S), também esta variável obteve apenas valores negativos (inferiores a 0) em todas as questões aplicadas, ou seja, a distribuição tem uma cauda à esquerda, sendo que os valores obtidos encontram-se essencialmente abaixo da média. Por outro lado, a *Kurtosis* (K) apresenta metade dos valores positivos (superiores a 0), o que significa que os resultados obtidos por estas questões (2 e 8) geram uma distribuição mais alta (afunilada), sendo então consideravelmente mais fácil obter valores que se afastam da média. A outra metade da curtose é apresentada por valores negativos, obtidos pelas questões 1 e 4, gerando assim nestas uma função de distribuição mais "achatada" do que a distribuição normal, ou seja, existe uma maior facilidade de obter valores que se aproximam da média (ver Tabela 6).

Verificou-se ainda que nenhum dos inquiridos respondeu à questão 2 (“A formação contribui para aumentar as suas competências e produtividade pessoal”) com a opção 1 (“Discordo Totalmente”), o que parece indicar que os indivíduos concordam bastante com esta afirmação.

Tabela 6 - Resultados Obtidos: Formação

Questões - Formação	M	DP	S	DPS	K	DPK	Mín	Máx
8. Antes de uma formação, tem uma ideia clara de como esta pode contribuir para o desenvolvimento da função que desempenha.	3,848	0,885	-0,748	0,197	0,578	0,392	1	5
2. A formação contribui para aumentar as suas competências e produtividade pessoal (desempenho).	4,411	0,751	-1,127	0,197	0,699	0,392	2	5
1. O seu supervisor estabelece-lhe objectivos que o encorajam a usar a formação no desempenho das suas funções.	3,477	1,094	-0,450	0,197	-0,296	0,392	1	5
4. O seu supervisor reconhece o seu bom trabalho quando utiliza as técnicas que adquiriu da formação.	3,517	1,088	-0,420	0,197	-0,429	0,392	1	5

Fonte: SPSS

Para além disto, através da análise da frequência da variável “Formação” verificou-se que a questão que obteve uma maior percentagem (cerca de 55%) de respostas positivas correspondentes à opção 5 foi a pergunta 2 (já acima referida) e com a opção 4 foi a pergunta 8, com cerca de 50%, que afirma que os indivíduos, antes de uma formação, têm uma ideia clara de como esta pode contribuir para o desenvolvimento da função que desempenham.

No que se refere à opção 3, as questões que obtiveram uma maior percentagem de respostas da mesma foram as perguntas 1 e 4 com, respectivamente, cerca de 32% e 29%. A questão 1 refere que o supervisor estabelece objectivos que encorajam o uso da formação no desempenho das funções dos seus colaboradores e a questão 4 refere que o supervisor reconhece o bom trabalho dos seus subordinados quando estes usam as técnicas que adquiriram na formação. Por fim, as questões mais avaliadas negativamente com a opção 2 e 1 foram também, respectivamente, a questão 4, com cerca de 13% das respostas obtidas, e a questão 1, com apenas 6% (ambas as questões já foram acima enunciadas). Deste modo, verificou-se que a maioria das respostas às questões acerca da variável “Formação” incidiram essencialmente sobre as opções 4 e 5 (ver Tabela 43 e Gráficos 14).

Por fim, no que diz respeito à variável “Motivação”, verifica-se que a média obtida de respostas para esta variável compreende-se entre 3,46 e 4,42, sendo que a pergunta que possui as respostas com a média mais elevada é a pergunta 3, que indica que ter perspectivas de carreira é importante para a motivação no trabalho. Opostamente, a

pergunta que originou as respostas com a média mais baixa foi a questão 2, que questiona se os indivíduos gostariam de fazer o resto da sua carreira profissional na actual empresa onde se encontram a trabalhar. Por outro lado, o desvio padrão referente a esta variável obteve valores compreendidos entre 0,912 e 1,418, sendo que a questão que obteve uma maior dispersão em relação à média foi a questão 2 (já acima enunciada), a pergunta que obteve uma menor dispersão foi a pergunta 15, que refere que os indivíduos sentem necessidade de crescer cada vez mais na sua função.

Mais uma vez, a *Skewness* (S) obteve apenas valores negativos (inferiores a 0) em todas as questões aplicadas acerca desta variável, ou seja, a distribuição tem uma cauda à esquerda, sendo que os valores obtidos estão maioritariamente abaixo da média. Já a *Kurtosis* (K) apresenta uma parte dos valores negativos (inferiores a 0), através das perguntas 2, 12, 20, 24 e 40, o que faz com que se gere uma função de distribuição mais "achatada" do que a distribuição normal, existindo assim uma maior facilidade em obter valores que se aproximam da média. A outra parte dos valores obtidos pela Curtose são valores positivos (superiores a 0) através das questões 3, 15, 18, 19 e 25, o quer dizer que os resultados obtidos por estas questões geram uma distribuição mais alta e afunilada, facilitando a obtenção dos valores que se afastam da média (ver Tabela 7).

Tabela 7 - Resultados Obtidos: Motivação

Questões - Motivação	M	DP	S	DPS	K	DPK	Mín	Máx
18. Desenvolve regularmente estratégias para alcançar os seus objectivos no trabalho.	3,927	0,939	-0,735	0,197	0,214	0,392	1	5
25. A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo.	3,934	0,991	-0,782	0,197	0,177	0,392	1	5
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.	4,424	0,920	-1,831	0,197	3,202	0,392	1	5
15. Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função.	4,424	0,912	-1,799	0,197	3,141	0,392	1	5
19. Considera que os prémios por bom desempenho são um factor de motivação profissional.	4,338	1,013	-1,892	0,197	3,438	0,392	1	5
24. Identifica-se com a função que desempenha.	3,636	1,180	-0,638	0,197	-0,395	0,392	1	5
40. Sente-se motivado no desempenho das suas funções.	3,709	1,158	-0,663	0,197	-0,358	0,392	1	5
12. Sente-se envolvido emocionalmente com a organização para a qual trabalha.	3,550	1,253	-0,702	0,197	-0,453	0,392	1	5
2. Gostaria de fazer o resto da sua carreira profissional na sua actual empresa.	3,464	1,418	-0,480	0,197	-1,060	0,392	1	5
20. Desmotiva quando não compreende a finalidade das suas funções.	3,497	1,238	-0,399	0,197	-0,837	0,392	1	5

Fonte: SPSS

Em relação à análise da frequência desta variável, constatou-se que as questões que obtiveram maiores percentagens (com cerca de 60%) de respostas positivas correspondentes à opção 5 foram as perguntas 3, 15 e 19, respectivamente, ter perspectivas de carreira é importante para a motivação no trabalho, sentir necessidade de crescer cada vez mais na função e os prémios por bom desempenho são um factor de motivação profissional. No que se refere à opção 4 a questão que obteve uma maior percentagem de respostas foi a questão 18 (“Desenvolve regularmente estratégias para alcançar os seus objectivos no trabalho”), cerca de 42%.

A questão 20 (“Desmotiva quando não compreende a finalidade das suas funções”), por sua vez, obteve o maior número de respostas com a opção 3 e com a opção 2, respectivamente, com cerca de 25% e 15%. Já a questão 2 (“Gostaria de fazer o resto da sua carreira profissional na sua actual empresa”) foi a questão que foi mais negativamente avaliada negativamente com a opção 1, com cerca de 15% das respostas obtidas. Desta forma, verificou-se que a maioria das respostas às questões acerca da variável “Motivação” incidiram maioritariamente na opção 5 (Tabela 44 e Gráficos 15).

Apresentada a análise acerca da frequência de todas as variáveis deste estudo, procede-se ao cálculo e análise do *Alpha de Cronbach* e das correlações existentes entre as variáveis em análise.

IV.1.3 – Análise de Resultados: *Alpha de Cronbach* e Correlações

O *Alfa de Cronbach* é a medida mais comum de consistência interna ("fiabilidade") e é mais frequentemente usado nas perguntas cuja escala usada seja a escala de Likert. Deste modo, o cálculo do *Alfa de Cronbach* vai ajudar a determinar se a escala é ou não confiável. Posto isto, vão apresentar-se, em seguida, os valores de *Alfa* obtidos para cada uma das variáveis em análise.

Na variável “Liderança” obteve-se, para 14 questões, um *alpha de cronbach* de 0,942, o que indica que há um elevado nível de consistência interna nesta variável. Em seguida, passa-se à análise do *alpha de cronbach* para todas as questões que fazem parte desta variável. Assim, a coluna “Alpha de Cronbach se a Questão for eliminada” indica qual seria o valor do *alfa* se aquela determinada questão fosse excluída da escala. Analisando

a Tabela 8 verifica-se que o *alpha* melhoraria apenas com a exclusão da questão 6 e 30, mas muito pouco significativamente, sendo que por isso considere que não se justificava fazê-lo, também devido ao elevado nível de fiabilidade já obtido nesta variável (muito próximo de 1).

Tabela 8 – Alpha de Cronbach: Liderança

Questões – Liderança	Média da Escala se a Questão for eliminada	Varição da Escala se a Questão for eliminada	Questão Corrigida - Correlação Total	Alpha de Cronbach se a Questão for eliminada
30. O seu supervisor dá prioridade à obtenção de resultados.	46,821	131,481	0,269	0,948
1. O seu supervisor mantém a unidade motivada para os resultados.	47,576	117,859	0,737	0,938
5. O seu supervisor aposta na carreira profissional dos seus colaboradores, de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento.	47,682	115,632	0,802	0,936
47. O seu supervisor identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.	47,642	116,311	0,800	0,936
9. O seu supervisor estabelece procedimentos para a eficaz realização do seu trabalho.	47,556	117,822	0,794	0,936
60. O seu supervisor confere a autonomia necessária para o cumprimento dos seus objectivos.	47,146	119,272	0,753	0,937
63. O seu supervisor sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos.	47,411	117,537	0,809	0,936
13. O seu supervisor estabelece desafios e encoraja-o assumir de riscos.	47,596	115,469	0,769	0,937
72. O seu supervisor partilha os sucessos e dá visibilidade à sua equipa.	47,298	116,984	0,769	0,937
20. O seu supervisor gere eficazmente os conflitos na equipa.	47,709	119,435	0,720	0,938
14. Considera que o “feedback” que recebe do seu trabalho é um factor motivacional.	46,967	121,179	0,629	0,940
24. O seu supervisor facilita e promove o acesso à informação.	47,278	117,949	0,751	0,937
22. O seu supervisor cria um bom ambiente de trabalho.	47,272	116,892	0,804	0,936
6. Os seguidores podem influenciar o processo de liderança, tanto quanto os líderes.	47,046	123,271	0,511	0,944

Fonte: SPSS

Em relação às 10 questões pertencentes à variável “Desempenho”, o *alpha de cronbach* obtido foi de 0,792, o que significa que existe um nível de consistência interna (fiabilidade) elevado nesta variável. Para além disso, ao se analisar a Tabela 9 verifica-se que o *alpha* melhoraria apenas se se excluísse a questão 26. Todavia, devido ao facto da melhoria ser muito pouco significativa considere-se que não se justificava excluir esta questão.

Tabela 9 – Alpha de Cronbach: Desempenho

Questões – Desempenho	Média da Escala se a Questão for eliminada	Variação da Escala se a Questão for eliminada	Questão Corrigida - Correlação Total	Alpha de Cronbach se a Questão for eliminada
2. Conhece o suficiente acerca da estratégia da sua empresa de modo a fazer o seu trabalho de uma forma mais eficaz.	34,536	25,864	0,445	0,776
16. Os conhecimentos são determinantes para o bom desempenho no trabalho.	33,821	28,094	0,307	0,789
8. O comportamento dos colaboradores é consistente com os comportamentos necessários para executar com êxito o plano estratégico da empresa.	34,596	25,402	0,458	0,774
6. As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance.	34,258	25,220	0,495	0,770
25. A sua empresa permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	34,596	23,776	0,597	0,756
3. Os colaboradores recebem a formação e instruções necessárias para fazerem o seu trabalho de forma eficaz.	34,815	24,445	0,567	0,761
4. Os colaboradores têm um fácil acesso a toda a informação que eles necessitam para tornar o seu trabalho mais eficaz.	34,702	24,024	0,582	0,758
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	34,258	26,153	0,380	0,783
26. Existe competitividade no seu grupo de trabalho.	34,675	26,447	0,298	0,795
5. Considera que a reputação e imagem da empresa tem crescido positivamente “aos olhos” dos clientes e/ou do mercado.	34,483	25,278	0,495	0,770

Fonte: SPSS

No que toca à “Eficácia das Equipas” enquanto variável deste estudo, o *alpha de cronbach* obtido para as 6 questões relativas a eficácia foi de 0,800, ou seja, esta variável possui também um elevado nível de fiabilidade. Nesta variável não foi também

necessário eliminar-se nenhuma das perguntas/afirmações, pois, segundo a Tabela 10, não haveria melhoria nenhuma no valor *alpha* se tal fosse feito.

Tabela 10 – *Alpha de Cronbach*: Eficácia das Equipas

Questões - Eficácia das Equipas	Média da Escala se a Questão for eliminada	Variação da Escala se a Questão for eliminada	Questão Corrigida - Correlação Total	Alpha de Cronbach se a Questão for eliminada
21. Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre colegas.	18,278	13,349	0,529	0,775
1. Os membros da sua equipa compreendem e concordam com os objectivos e estrutura da empresa.	18,788	12,821	0,621	0,755
3. Existem procedimentos eficazes que servem de suporte ao bom desempenho da equipa.	18,682	13,858	0,453	0,791
5. A sua equipa avalia constantemente o seu desempenho e produtividade.	18,695	12,800	0,566	0,767
10. A sua equipa foca-se construtivamente nos problemas até que estes estejam resolvidos.	18,689	12,109	0,639	0,749
12. Nas reuniões de equipa, a comunicação entre os membros é aberta e participativa.	18,556	12,648	0,530	0,776

Fonte: SPSS

Já o *alpha de cronbach* que se obteve para a variável “Formação”, para as suas 4 questões, foi de 0,718, o que significa que existe um elevado nível de consistência interna ou fiabilidade. Através da análise da Tabela 11 verifica-se que a exclusão das questões desta variável não traria qualquer melhoria no *alpha*, sendo que a exclusão da pergunta 1 ou 4 poderia inclusive piorar o valor do *alpha de cronbach*, baixando-o para valores abaixo dos 0,7.

Tabela 11 – *Alpha de Cronbach*: Formação

Questões – Formação	Média da Escala se a Questão for eliminada	Variação da Escala se a Questão for eliminada	Questão Corrigida - Correlação Total	Alpha de Cronbach se a Questão for eliminada
8. Antes de uma formação, tem uma ideia clara de como esta pode contribuir para o desenvolvimento da função que desempenha.	11,404	5,562	0,416	0,706
2. A formação contribui para aumentar as suas competências e produtividade pessoal (desempenho).	10,841	6,001	0,413	0,709
1. O seu supervisor estabelece-lhe objectivos que o encorajam a usar a formação no desempenho das suas funções.	11,775	4,189	0,602	0,593
4. O seu supervisor reconhece o seu bom trabalho quando utiliza as técnicas que adquiriu da formação.	11,735	4,143	0,622	0,579

Fonte: SPSS

Por fim, a variável “Motivação” (para as suas 10 questões) obteve um *alpha de cronbach* com o valor de 0,767, o que indica também a existência de um elevado nível de fiabilidade ou consistência interna nesta variável. Para além disso, ao analisar-se a Tabela 12, verifica-se que apenas a exclusão das questões 19 e, essencialmente, da questão 20 poderiam melhorar o valor do *alpha*, contudo, visto que já se obteve um valor de *alpha de cronbach* superior a 0,7, não considere necessário fazê-lo visto que a fiabilidade desta escala já está assegurada.

Tabela 12 – Alpha de Cronbach: Motivação

Questões – Motivação	Média da Escala se a Questão for eliminada	Variação da Escala se a Questão for eliminada	Questão Corrigida - Correlação Total	Alpha de Cronbach se a Questão for eliminada
18. Desenvolve regularmente estratégias para alcançar os seus objectivos no trabalho.	34,974	32,933	0,580	0,731
25. A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo.	34,967	33,552	0,482	0,742
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.	34,477	34,971	0,390	0,753
15. Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função.	34,477	33,851	0,507	0,740
19. Considera que os prémios por bom desempenho são um factor de motivação profissional.	34,563	36,354	0,220	0,773
24. Identifica-se com a função que desempenha.	35,265	30,783	0,602	0,722
40. Sente-se motivado no desempenho das suas funções.	35,192	30,290	0,662	0,714
12. Sente-se envolvido emocionalmente com a organização para a qual trabalha.	35,351	30,096	0,611	0,720
2. Gostaria de fazer o resto da sua carreira profissional na sua actual empresa.	35,437	28,341	0,643	0,712
20. Desmotiva quando não compreende a finalidade das suas funções.	35,404	41,749	-0,201	0,832

Fonte: SPSS

Conforme já foi referido no capítulo anterior, não foi calculado o *alpha de cronbach* para a variável “Capital Humano”, visto que não se conseguiu obter um valor de *alpha* superior a 0,7 para as várias perguntas desta variável. Deste modo, escolheu-se a questão (e apenas uma) que se considerou ser a melhor para a análise que se pretende efectuar, o que faz com que não seja necessário calcular o valor do *alpha de cronbach* para esta variável.

Posto isto, e feita a determinação e análise do *alpha de cronbach* das várias variáveis que fazem parte deste modelo, far-se-á, em seguida, a análise das correlações existentes entre as diversas variáveis. Deste modo, através da análise da Tabela 13 pode verificar-se que existem várias variáveis que estão significativamente correlacionadas.

Tabela 13 – Correlações entre as Variáveis

Variáveis		Liderança	Desempenho	Eficácia das Equipas	Formação	Motivação	Capital Humano
Liderança	Correlação de Pearson	1	0,669** ¹	0,647**	0,740**	0,550**	0,111
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,173
	N	151	151	151	151	151	151
Desempenho	Correlação de Pearson	0,669**	1	0,640**	0,657**	0,639**	0,143
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,080
	N	151	151	151	151	151	151
Eficácia das Equipas	Correlação de Pearson	0,647**	0,640**	1	0,577**	0,403**	0,058
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,477
	N	151	151	151	151	151	151
Formação	Correlação de Pearson	0,740**	0,657**	0,577**	1	0,531**	0,273**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,001
	N	151	151	151	151	151	151
Motivação	Correlação de Pearson	0,550**	0,639**	0,403**	0,531**	1	0,065
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,430
	N	151	151	151	151	151	151
Capital Humano	Correlação de Pearson	0,111	0,143	0,058	0,273**	,065	1
	Sig. (2-tailed)	0,173	0,080	0,477	0,001	0,430	
	N	151	151	151	151	151	151

Fonte: SPSS

** A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed).

Assim, ao analisar-se a Tabela 13, verifica-se que a variável “Liderança” está significativamente correlacionada com todas as outras variáveis, à excepção da variável “Capital Humano”, com a qual não existe correlação. O mesmo acontece exactamente da mesma forma com as variáveis “Desempenho”, “Eficácia das Equipas” e “Motivação”. É importante referir que a variável “Capital Humano” não demonstrou possuir correlação com nenhuma das outras variáveis, à excepção da variável “Formação”, com a qual demonstrou possuir uma baixa correlação de 0,243, mas ainda assim existe correlação entre estas 2 variáveis. Para além disso, verifica-se que as variáveis “Liderança” e “Formação” são as variáveis que possuem um maior nível de correlação, apresentando a maior correlação deste estudo com um valor de 0,740.

Em seguida, passa-se à análise da regressão linear das variáveis em estudo, de forma a testar e validar as hipóteses do modelo em estudo e determinar se estas são ou não válidas.

IV.2 - Teste das Hipóteses: Regressão Linear

Neste capítulo, conforme já referido, irá proceder-se ao teste e validação das hipóteses do modelo em estudo através da análise de regressão linear existentes entre as variáveis em questão. Desta forma, o objectivo deste capítulo é validar as hipóteses existentes.

Assim, visto que o modelo deste estudo é um modelo circular, para a análise da regressão linear agruparam-se as variáveis em vários “blocos” de 2 variáveis cada, sendo que uma será a variável independente (aquela que pretende prever algo) e a outra será a variável dependente (aquela que se pretende prever através de influência da variável independente). Neste capítulo decidi manter as tabelas obtidas pelo SPSS em inglês, devido à especificidade dos termos utilizados nas mesmas,

Posto isto, passa-se então à análise da regressão linear das variáveis em estudo. No que se refere à “Hipótese 1” ou H1 (*As mudanças no capital humano geral estão positivamente relacionadas com as mudanças no capital humano específico, ao longo do tempo, e nestas mudanças influenciam o tipo de liderança e a formação proporcionada*) existe uma relação entre 3 variáveis. Neste sentido, segundo o modelo, as variáveis “Liderança” e “Formação” influenciam as mudanças no “Capital Humano”,

quer ao nível geral, quer ao nível específico. Deste modo, procedeu-se à análise da influência liderança e da formação, enquanto variáveis independentes, sobre a variável dependente, que neste caso é o capital humano.

Visto que a variável capital humano não possui correlação com a variável liderança (conforme verificado na tabela 13), obrigatoriamente não existirá regressão entre ambas, como está comprovado na Tabela 16, visto que se obteve um valor de significância (sig.) superior a 0,05. Contudo, existe correlação entre as variáveis “capital humano” e “formação” e existe também regressão entre ambas, visto que o valor obtido de significância foi inferior a 0,05 (neste caso foi nulo, de 0,000). Assim, verifica-se que a H1 é uma hipótese válida, mas não na sua totalidade, pois segundo os resultados obtidos a liderança não nutre influência sobre as mudanças gerais e específicas no capital humano, visto que não se demonstrou existir correlação e regressão entre as variáveis.

Tabela 14 – H1: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,305 ^a	0,093	0,081	0,558

a. Predictors: (Constant), Formação, Liderança

Fonte: SPSS

Tabela 15 – H1: Regressão Linear - ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,718	2	2,359	7,584	0,001 ^b
	Residual	46,037	148	0,311		
	Total	50,755	150			

a. Variável Dependente: Capital Humano

b. Predictors: (Constant), Formação, Liderança

Fonte: SPSS

Tabela 16 – H1: Regressão Linear - Coeficientes

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,907	0,250		15,638	0,000
	Liderança	-0,139	0,081	-0,201	-1,724	0,087
	Formação	0,345	0,095	0,422	3,625	0,000

a. Variável Dependente: Capital Humano

Fonte: SPSS

No que se refere à “Hipótese 2” ou H2 (*As mudanças no capital humano específico estão intimamente relacionadas com as mudanças na motivação e desempenho profissional dos indivíduos, ao longo do tempo*), as variáveis que influenciam a mesma, “capital humano” (variável independente) e “motivação” (variável dependente), não possuem correlação, logo não possuem também regressão, como comprova a Tabela 19. Assim, o valor de significância de ambas as variáveis foi de 0,430 (superior a 0,05), logo a H2 não se verifica, logo não é válida.

Tabela 17 – H2: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,065 ^a	0,004	-0,002	0,634

a. Predictors: (Constant), Capital Humano

Fonte: SPSS

Tabela 18 – H2: Regressão Linear - ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,252	1	0,252	0,626	,430 ^b
	Residual	59,844	149	0,402		
	Total	60,095	150			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Predictors: (Constant), Capital Humano

Fonte: SPSS

Tabela 19 – H2: Regressão Linear - Coeficientes

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,558	0,423		8,419	0,000
	Capital Humano	0,070	0,089	0,065	0,791	0,430

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: SPSS

Relativamente à “Hipótese 3” ou H3 (*As mudanças no desempenho e motivação do capital humano influenciam as mudanças na eficácia das equipas, ao longo do tempo, sendo que para esta a dimensão organizacional é um factor influenciador*), as variáveis que a influenciam são a “motivação”, enquanto variável independente, e a “eficácia das equipas”, enquanto variável dependente. Entre estas 2 variáveis existe correlação e, através da análise da Tabela 22, verifica-se que existe também regressão, ou seja, a H3 é uma hipótese válida, por ter obtido um valor de significância inferior a 0,05, de 0,000.

Tabela 20 – H3: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,403 ^a	0,162	0,156	0,648

a. Predictors: (Constant), Motivação

Fonte: SPSS

Tabela 21 – H3: Regressão Linear - ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,087	1	12,087	28,807	0,000 ^b
	Residual	62,518	149	0,420		
	Total	74,605	150			

a. Variável Dependente: Eficácia das Equipas

b. Predictors: (Constant), Motivação

Fonte: SPSS

Tabela 22 – H3: Regressão Linear - Coeficientes

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,978	0,329		6,008	0,000
	Motivação	0,448	0,084	0,403	5,367	0,000

a. Variável Dependente: Eficácia das Equipas

Fonte: SPSS

As variáveis que influenciam a “Hipótese 4” ou H4 (*As mudanças na eficácia das equipas estão intimamente relacionadas com a performance da organização, ao longo do tempo*), são a “eficácia das equipas” (variável independente) e o “desempenho organizacional” (variável dependente), entre as quais existe correlação, conforme referido no capítulo anterior. Através da análise da Tabela 25, verifica-se que para além de existir correlação entre estas variáveis, visto que se obteve 0,000 de significância, constatou-se que existe também regressão, logo a H4 verifica-se e é válida.

Tabela 23 – H4: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,640 ^a	0,409	0,405	0,427

a. Predictors: (Constant), Eficácia das Equipas

Fonte: SPSS

Tabela 24 – H4: Regressão Linear - ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,874	1	18,874	103,291	0,000 ^b
	Residual	27,226	149	0,183		
	Total	46,100	150			

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

b. Predictors: (Constant), Eficácia das Equipas

Fonte: SPSS

Tabela 25 – H4: Regressão Linear - Coeficientes

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,958	0,188		10,442	0,000
	Eficácia das Equipas	0,503	0,049	0,640	10,163	0,000

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

Fonte: SPSS

Por fim, no que diz respeito à “Hipótese 5” ou H5 (*a performance organizacional influencia as mudanças no Capital Humano Geral, ao longo do tempo*), a variável independente que está relacionada com a mesma é o “desempenho organizacional” e a variável dependente é o “capital humano”. Entre estas variáveis verificou-se anteriormente que não existe correlação, logo, consequentemente, não existe regressão, conforme comprova Tabela 28, visto que o valor obtido foi superior a 0,05, neste caso foi de 0,080, o que significa que a H5 não é válida e, portanto, a mesma não se verifica.

Tabela 26 – H5: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,143 ^a	0,020	0,014	0,578

a. Predictors: (Constant), Desempenho Organizacional

Fonte: SPSS

Tabela 27 – H5: Regressão Linear - ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,036	1	1,036	3,104	0,080 ^b
	Residual	49,719	149	0,334		
	Total	50,755	150			

a. Variável Dependente: Capital Humano

b. Predictors: (Constant), Desempenho Organizacional

Fonte: SPSS

Tabela 28 – H5: Regressão Linear - Coeficientes

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,141	0,329		12,577	0,000
	Desempenho Organizacional	0,150	0,085	0,143	1,762	0,080

a. Variável Dependente: Capital Humano

Fonte: SPSS

Desta forma e realizada toda esta análise, apresenta-se o quadro resumo acerca da validação das hipóteses (Tabela 29). Quadro este que demonstra quais foram as hipóteses consideradas válidas e as não válidas, de forma a resumir as conclusões finais retiradas deste estudo.

Tabela 29 – Quadro-Resumo: Validação das Hipóteses

Hipóteses	Validação das Hipóteses
H1 - As mudanças no capital humano geral estão positivamente relacionadas com as mudanças no capital humano específico, ao longo do tempo, e nestas mudanças influenciam o tipo de liderança e a formação proporcionada.	Válida , mas apenas ao nível da influência da variável "Formação"
H2 - As mudanças no capital humano específico estão intimamente relacionadas com as mudanças na motivação e desempenho profissional dos indivíduos, ao longo do tempo.	Inválida
H3 - As mudanças no desempenho e motivação do capital humano influenciam as mudanças na eficácia das equipas, ao longo do tempo, sendo que para esta a dimensão organizacional é um factor influenciador.	Válida
H4 - As mudanças na eficácia das equipas estão intimamente relacionadas com a performance da organização, ao longo do tempo.	Válida
H5 - a performance organizacional influencia as mudanças no Capital Humano Geral, ao longo do tempo.	Inválida

Fonte: Própria

Feita a análise de todos os resultados obtidos acerca deste estudo e feito o respectivo teste e validação de hipóteses chega-se ao fim deste trabalho, sendo que se torna importante efectuar todas as conclusões obtidas com este estudo, bem como apresentar as implicações deste estudo para a gestão e as limitações do mesmo e sugerir futuras investigações que possam ser feitas acerca desta temática.

V - Conclusões

V.1 - Discussão e Implicações para a Teoria

O objectivo deste estudo foi destacar, teorica e empiricamente, a natureza relacional entre o capital humano geral e específico, bem como suas relações entre a motivação, eficácia das equipas e desempenho organizacional da unidade. Deste modo, através da análise dos resultados obtidos deste estudo, pode concluir-se que a formação apresenta uma significativa influência sobre as alterações do capital humano geral para o capital humano específico, se as empresas apostarem na formação dos seus colaboradores poderão aumentar o valor dos mesmos, tornando-os assim recursos com uma menor probabilidade de serem imitáveis por concorrentes e criando, consequentemente, uma maior vantagem competitiva para a organização em questão.

Comprovou-se também com este estudo que as mudanças criadas no desempenho e motivação dos indivíduos no desempenho das suas funções influenciam de forma significativa a eficácia das equipas de trabalho às quais estes colaboradores pertencem. Por outras palavras, parece haver uma relação entre indivíduos motivados e o atingimento de bons desempenhos, o que levará a melhorar o desempenho global das equipas nas quais estes indivíduos estão insiridos, aumentando assim a sua eficácia. Neste sentido, verifica-se que é importante que os gestores das empresas mantenham os seus colaboradores motivados de forma a poderem melhorar o desempenho global não só das equipas de trabalho como também das empresas em questão (em consequência).

Por fim, verificou-se também que o facto das equipas de trabalho desempenharem as suas funções de forma eficaz, atingindo os objectivos propostos, poderá influenciar de forma significativa e consequentemente a performance (desempenho) global de toda a organização. Todavia, a base para o atingimento deste bom desempenho organizacional parece ser a motivação e formação dos colaboradores das empresas, de forma a transformá-los cada vez mais em capital humano específico para a empresa (em detrimento do capital humano geral).

Outras ilacções que se puderam retirar deste estudo foram o facto de se uma empresa for incapaz de adquirir capital humano geral suficiente, então esta será incapaz de

desenvolver adequadamente o capital humano específico como um meio para alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. De acordo com Dierickx & Cool (1989), o desenvolvimento de um *stock* de alta qualidade do capital humano geral pode ser inimitável e uma fonte de vantagem competitiva desde que este afecte o desenvolvimento do capital humano específico de organização. Assim, a investigação deverá estudar mais as relações entre os diferentes tipos de capital humano, bem como o capital social e os recursos intangíveis relacionados.

O estudo das relações dinâmicas acima referidas torna-se então fundamental, visto que é importante que as empresas adquiram vários recursos capital humano ao longo do tempo de forma a construir um *stock* suficiente capaz de criar a tal vantagem competitiva sustentável. Visto que o capital humano geral e específico das organizações estão interligados, torna-se ainda fundamental compreender a esta relação dinâmica e os seus grau de influência. A maioria das pesquisas em Gestão Estratégica de Recursos Humanos centra-se assim em saber se as práticas de RH afectam os resultados das organizações, mas não consideram como estas mesmas práticas poderão afectar os resultados ao longo do tempo.

Assim, o interesse público deste estudo será claramente o contributo que este poderá ter para a economia do país, pois se as empresas possuírem colaboradores motivados e com formação adequada, associada à sua valorização, isto levará, em consequência, ao aumento da produtividade da empresa, o que, consequentemente, irá contribuir para a melhoria da economia do país. Visto que Portugal e a Europa se encontram “mergulhados” num clima de crise económica e de recessão, torna-se cada vez mais necessário investir na motivação e formação dos colaboradores, pois esse poderá ser um motor importante para ultrapassarmos a crise existente.

Concluindo, através da análise dos resultados obtidos no nosso estudo, pode concluir-se que, de modo geral, as mudanças no capital humano e específico, através da formação disponibilizada e incentivada aos colaboradores, a motivação e a melhoria na eficácia das equipas de uma determinada organização têm um impacto significativo ao nível da eficácia das empresas, isto é, na melhoria do desempenho organizacional.

V.2 - Implicações para a Gestão

Nos dias de hoje tem-se vindo a verificar cada vez mais a importância do capital humano para as empresas, conforme têm vindo a referir aliás diversos autores, já anteriormente enunciados (noutros capítulos). Deste modo, torna-se cada vez mais importante que as empresas e os seus gestores “aprendam” a lidar, valorizar, motivar e reter o seu capital humano, pois este parece ter um importante papel na performance e sucesso das empresas. Assim, este trabalho veio fundamentar e reforçar mais um pouco esta teoria.

Desta forma, o desafio para que as empresas consigam possuir um capital humano que lhes gere e seja uma fonte de vantagem competitiva é antes demais conseguir seleccionar e recrutar “as pessoas certas para o lugar certo no tempo certo”, tendo consciência de que cada um dos seus colaboradores possui individualmente competências, habilidades e conhecimentos que necessitam de ser estimulados e desenvolvidos de forma contínua, por exemplo, proporcionando formação adequada para os mesmos e motivando-os no desempenho das suas funções. Todavia, é importante ter também em conta que o capital humano é altamente variável ao longo do tempo, ou seja, o seu valor pode variar consoante as alterações que são feitas na empresa (por exemplo, as suas habilidades podem tornar-se ultrapassadas).

No entanto, essa fragilidade também pode ser uma vantagem, pois poderá ser necessário adquirirem-se novos colaboradores que tragam “sangue novo” e novas ideias para a empresa e estes podem ser, em seguida, desenvolvidos internamente, tornando o capital humano da empresa, neste caso, mais difícil de ser imitado. Assim, este estudo fornece várias implicações para gestores de empresas, sendo que a principal é o facto do capital humano ser fundamental para a eficácia das equipas de trabalho e, consequentemente, da unidade (organização).

Uma implicação importante é que, aproveitar o capital humano como uma forma de vantagem competitiva requer mais do que simplesmente adoptar um "pacote" de práticas de RH, tornando-se fundamental reconhecer que estas práticas irão influenciar os *stocks* e fluxos dos diferentes tipos de capital humano (desenvolvimento do mesmo). Assim, compreender como as diferentes formas de capital humano estão relacionadas

permite aos gestores criar efeitos sinérgicos sobre o desempenho da unidade, o que, por sua vez, torna mais difícil a “cópia” dos seus recursos por parte dos seus concorrentes. Por exemplo, uma empresa que possua um bom *stock* de capital humano específico pode querer investir mais na aquisição de capital humano geral, o que irá, consequentemente, ajudar a garantir o fluxo futuro de capital humano específico da organização. Em contraste, uma empresa que está a tentar recuperar o atraso face aos seus concorrentes pode ter que investir mais na criação ou melhoria das práticas de RH de forma a poder desenvolver internamente o seu capital humano específico.

Posto isto, principalmente nos dias de hoje, dominados pela crise económica mundial e por mudanças constantes e aceleradas, torna-se essencial fazer face a estas condicionantes. Deste modo, considera-se que este estudo pode contribuir para a melhoria e combate a estas condicionantes das organizações, pois a existência de colaboradores qualificados, motivados e informados sobre os objectivos e metodologias usadas nas empresas para as quais trabalham aparenta contribuir para o aumento da satisfação dos mesmos, o que, por sua vez, parece contribuir para a “sobrevivência”/sucesso das organizações no mercado actual.

V.3 - Limitações e Futuras Investigações

Tal como todas as investigações e estudos elaborados, este estudo possui algumas limitações que poderão servir de base e de incentivo a futuras novas investigações. Desta forma, em primeiro lugar, como primeira limitação, as pesquisas futuras deverão estender o modelo proposto a outras indústrias/sectores, empresas e empregos, como forma de contributo para que o padrão de resultados que observamos possa ser afectado por tais diferenças. Generalizar estes resultados para outros contextos é assim fundamental para determinar se factores, tais como, a indústria/sector ou as funções desempenhadas, geram resultados idênticos ou distintos dos obtidos neste estudo.

Em segundo lugar, as pesquisas futuras devem dar uma atenção mais específica à relação de influência que parece existir entre o capital humano e a eficácia das empresas, de forma a se tentar cada vez mais determinar quais os principais factores que influenciam positivamente esta relação com o objectivo que se conseguirem mais contributos que ajudem à melhoria da performance das organizações através da

valorização dos seus recursos e, por consequência, que tais contributos possam levar À melhoria da ecónomia local e global.

Em terceiro lugar, neste estudo não se conseguiu analisar em que medida a Liderança pode influenciar o capital humano das empresas, visto que vários registos de estudos anteriores têm demonstrado que o papel de um líder na motivação dos seus colaboradores é fundamental para o atingimento de bons resultados organizacionais. Em quarto lugar, considera-se que poderá ser importante analisar mais profundamente as formas de gerar capital humano específico enquanto vantagem competitiva para as empresas. Nesta linha, considera-se também relevante analisar a importância de outros tipos de capital, como por exemplo, o capital social, ou seja, a importância e influência das relações e dos níveis de confiança existentes entre colegas e chefia, como contributo para a motivação das equipas e para o alcance de bons resultados, devendo considerar-se também o estudo da capacidade que os indivíduos têm para se automotivar em situações de *stress* ou de *deadlines* muito curtos.

Em quinto lugar, visto que a formação é uma fonte que poderá proporcionar desenvolvimento aos indivíduos e acréscimo de valor para os mesmos, considera-se que o estudo da sua influência na motivação dos colaboradores seria um estudo que poderia também gerar contributos muito positivos para o estudo da importância do capital humano nas empresas. Relacionado a isto, poderia introduzir-se o estudo do impacto da variável “oportunidades de progressão na carreira” associada às possibilidades de formação proporcionadas e, consequente, motivação/desmotivação dos indivíduos no desempenho das suas funções.

Em sexto lugar, visto que neste estudo não se conseguiu analisar o impacto do desempenho organizacional para a motivação contínua dos colaboradores de uma determinada empresa, considera-se importante que futuros estudos se debrussem sobre esta relação de forma a que se tente determinar se o sucesso das empresas influenciam positivamente ou não a motivação dos seus colaboradores para que estes continuem a desempenhar eficazmente as suas funções e a atingir os seus objectivos profissionais.

Por fim, este estudo baseou-se única e exclusivamente sobre a parte intangível da motivação dos indivíduos, contudo, sabe-se que, devido a estudos anteriores, que estes não são os únicos factores de motivação, visto que existem também os factores intangíveis, tais como, o salário, incentivos ou benefícios. Desta forma, seria interessante cruzar a influência de ambos os factores para a motivação dos indivíduos no desempenho das suas funções nas empresas e o seu impacto para a performance global das mesmas.

Em conclusão, o presente estudo indica que a aquisição de capital humano geral leva ao desenvolvimento de capital humano específico, que a motivação influencia a eficácia das equipas e que esta, por sua vez, influencia o desempenho organizacional. É ainda importante ressaltar que o capital humano geral desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do capital humano específico. Espera-se que este estudo proporcione bons contributos e que ajude a gerar futuras investigações que ajudem a melhorar e otimizar cada vez mais aos estudos e respectivas conclusões acerca da temática do capital humano e do seu contributo para o sucesso das empresas.

Referências Bibliográficas

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). *The Resource-based Theory: Dissemination and Main Trends*. Strategic Management Journal, 27: 621–636;
- Ackerman, P. L. (1987). *Individual Differences in Skill Learning: An Integration of Psychometric and Information Processing Perspectives*. Psychological Bulletin, 102: 3–27;
- Adelman, L. & Morris, C. T. (1967). *Society, Politics and Economic Development*. Johns Hopkins Press;
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). *Production, Information Costs and Economic Organization*. American Economic Review 62, 777-795;
- Allen, T. J. & Katz, R. (1985). *Project Performance and The Locus Of Influence In The R&D Matrix*. Academy of Management Journal, 28: 67–87;
- Allison, P. D., Long, J. S. & Krauze, T. K. (1982). *Cumulative Advantage and Inequality in Science*. American Sociological Review, 47: 615–625;
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). *Strategic Assets and Organizational Rent*. Strategic Management Journal, 14: 33–46;
- Anderson, C. A.; Bowman, M. J. (1965). *Education and Economic Development*. Aldine Pub. Co.;
- Andrews, K. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin;
- António, N. (2006). *Working Paper N° 106*. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE;
- Ardichvili, A. & Cardozo, R. (2000). *A Model of the Entrepreneurial Opportunity Recognition Process*. Journal of Enterprising Culture 8(2): 103;
- Arenius, P. & DeClercq, D. (2005). *A Network-Based Approach on Opportunity Recognition*. Small Business Economics, 24(3): 249–265;
- Argyris, C. (1977). *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review, Setembro-Outubro.
- Arthur, J. B. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. Academy of Management Journal, 37: 670–687;

- Arthur, M., Khapova, S. & Wilderom, C. (2005). *Career Success in a Boundaryless Career World*. Journal of Organizational Behavior, 26: 177–202;
- Barney, J. B. (1986). *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*. Management Science, 32: 1231–1241;
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17: 99–120;
- Barney, J. B. (2001). *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View*. Journal of Management, 27: 643–650;
- Barney, J. B. & Arikan, A. (2001). *Resource-Based View: Origins and Implications*. In Hitt, M., Freeman & Harrison, J. (Eds.), The Blackwell handbook of strategic management. Malden, MA: Blackwell, 124–188;
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, 15: 175–190;
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. Human Resource Management, 37: 31–46;
- Barney, J. B., Wright, P. M. & Ketchen, D. J. (2001). *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991*. Journal of Management, 27: 625–641;
- Batt, R. (2002). *Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth*. Academy of Management Journal, 45: 587–597;
- Becker, G. S. (1962). *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*. Journal of Political Economy, 70(5): 9–49.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research;
- Becker, G. S. (1983). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago, IL: University of Chicago Press;
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital*. The University of Chicago Press Chicago, ILM;
- Becker, G. S. & Huselid, M. A. (2006). *Strategic Human Resourcemanagement: Where Do We Go From Here?*. Journal of Management, 32: 898–925;

- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J. C. (2008). *Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance*. Journal of Management, 34: 1009–1044;
- Bennett, Jr. W. S. (1967). *Educational Change and Economic Development*. Sociology of Education 40(2): 101-114;
- Bergamini, C. W. (1997). *A Motivação Nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In Bergamini, Cecília W. & Coda, R. (1997) *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. 2ªed., São Paulo: Atlas;
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Blaug, M. (1970). *An Introduction to the Economics of Education*. Allen Lane;
- Blaug, M. (1987). *The Economics of Education and the Education of an Economist*. New York University Press;
- Blundell, R. et al. (2001). *Estimating the Returns to Education: Models, Methods and Results*. Discussion Paper N°16. London: Centre for the Economics of Education, LSE;
- Bontis, N. (1998). *Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models*. Management Decision, 36 (2): 63 – 76;
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). *Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of “Strength” of the HRM System*. Academy of Management Review, 29: 203–221;
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). *Research and Theory on Highperformance Work Systems: Progressing the Highinvolvement Stream*. Human Resource Management Journal, 19: 3–23;
- Boxman, E. et al. (1991). *The Impact of Social and Human-Capital on the Income Attainment of Dutch Managers*. Social Networks 13(1): 51–73;
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition*. Human Resource Management, 44: 129–136;

- Buchholtz, A. K., Ribbens, B. A. & Houle, I. T. (2003). *The Role of Human Capital in Postacquisition CEO Departure*. Academy of Management Journal, 46: 506–514;
- Burkhardt, M. E. & Brass, D. J. (1990). *Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power*. Administrative Science Quarterly, 35: 104–127;
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação Profissional – Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte, adaptado do “Learning Transfer Inventory” (LTSI);
- Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte;
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M., *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*. CA: Consulting Psychologists Press, vol. 1: 687–732, Palo Alto;
- Campbell, B. A., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital*. Academy of Management Review, Vol. 37, 3: 376–395;
- Cangelosi, V. E. & DILL, W. R. (1965). *Organizational Learning: Observations Toward a Theory*. Administrative Science Quarterly, 10: 175-203;
- Cao, X. & Yu, K. (2007). *Human Resources Management Problems and Countermeasures in Private Enterprises*. National Business (Economic Theory Studies), 3;
- Caudron (1997). *A Importância da Motivação para o Sucesso das Equipas no Contexto Organizacional*. Rev. Científica da Psicologia;
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. London, England: MIT Press;
- Cherrington, D. & Leonard, B. (1993). *HR Pioneers’ Long Road to Certification*. HRMagazine, 38: 63–75;
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações e Sistemas*. São Paulo: Atlas, 3ªed., pp. 67-76;

- Chiavenato, I. (2000). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Campus, 6 Ed.: Rio de Janeiro;
- Chuang, C. & Liao, H. (2010). *Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers*. *Personnel Psychology*, 63: 153–196;
- Coff, R. W. (1997). *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory*. *Academy of Management Review*, 22: 374–403;
- Coff, R. W. (1999). *How Control in Human-Asset-Intensive Firms Differs from Physical-Asset-Intensive Firms*. *Journal of Managerial Issues*, 11: 389–406;
- Coff, R. W. (2002). *Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse on Corporate Acquisitions*. *Journal of Management*, 28: 107–128;
- Cole, J. R. & Cole, S. (1973). *Social Stratification in Science*. Chicago: University of Chicago Press;
- Coleman, J. (1998). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94: 95–120;
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). *Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, 6: 740–751;
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). *Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms*. *Academy of Management Journal*, 49: 544–560;
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). *How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance*. *Personnel Psychology*, 59: 501–528;
- Conner, K. R. (1991). *A Historical Comparison of Resourcebased Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*. *Journal of Management*, 17: 121–154;

- Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*. *Organization Science*, 7: 477;
- Crook, T. R., Combs, J. G., Todd, S. Y. & Woehr, D. J. (2011). *Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance*. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 96, 3: 443–456;
- Denison, E. F. (1962). *The Sources of Economic Growth in yhe United States and the Alternatives Before Us*. Committee for Economic Development, vol. 13: New York;
- Dess, G. G. & Shaw, J. D. (2001). *Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance*. *Academy of Management Review*, 26: 446–456;
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. *Management Science*, 35: 1504–1511;
- Dobbs, K. (2000). *Simple Moments of Learning*. *Training*, 37(1): 52–58;
- Dodgson, M. (1993). *Organizational Learning: A Review of Some Literatures*. *Organization Studies*, 14, 3: 375-394;
- Doeringer, P. B. & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company;
- Drucker, P. (1981). *O Fator Humano e Desempenho*. São Paulo: Pioneira;
- Dutta, S., Narasimhan, O. & Rajiv, S. (2005). *Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application*. *Strategic Management Journal*, 26: 277–285;
- Dyke, L. S. et al. (1992). *An Inter-Industry Examination of the Impact of Owner Experience on Firm Performance*. *Journal of Small Business Management* 30(2): 72–87;
- Eby, L.T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). *Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career*. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 689–708;
- Ernst, H., Leptein, C. & Vitt, J. (2000). *Inventors Are Not Alike: The Distribution of Patenting Output Among Industrial R&D Personnel*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47: 184–199;

- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). *High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure*. Journal of Management, 31: 758–775;
- Felício, M. J. (2007). *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: Um Estudo na Indústria Portuguesa*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE;
- Felício, M. J. et al. (2007a). *Competências de Gestão em Globalização: Estudo de Caso de uma Empresa em Processo de Internacionalização*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 4(1): 78-93;
- Felício, M. J. et al. (2007b). *Competências de Gestão: Um Instrumento de Medida para a Realidade Portuguesa*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 6(3): 18-30;
- Felin, T. & Hesterly, W. (2007). *The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge*. Academy of Management Review, 32: 195–218;
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. (2006). *Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) - Comportamento Organizacional e Gestão*. American Management Association, vol. 12, 2: 187-198, New York;
- Ferris, G. R. et al. (1998). *Toward a Social Context Theory of the Human Resources Management Organization Effectiveness Relationship*. Human Resource Management Review, 8: 235–264;
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). *Organizational Learning*. Academy of Management Review, 10, 4: 803-813;
- Fisher, J. & Govindarajan, V. (1992). *Profit Center Manager Compensation: An Examination of Market, Political and Human Capital Factors*. Strategic Management Journal, 13: 205–217;
- Foss, N. (2011). *Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory are Needed and What They May Look Like*. Journal of Management, 37: 1413–1428;
- Franck, E., Nüesch, S. & Pieper, J. (2011). *Specific Human Capital as a Source of Superior Team Performance*. Schmalenbach Business Review, 63: 376-392;

- Franck, E. (1995). *Die Ökonomischen Institutionen Der Teamsportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung*, Wiesbaden: Gabler;
- Frei, R. & McDaniel, M. (1998). *Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence*. *Human Performance*, 11(1): 1–27;
- Frenkel, S. & Sanders, K. (2007). *Explaining Variations in Co-Worker Assistance in Organizations*. *Organization Studies*, 28: 797–823;
- Friedman, M. (1955). *The Role of Government in Education "Economics and Public Interest"*. RA Solo, New Brunswick. NJ, Rutgers University Press;
- Gamerschlag, R. & Moeller, K. (2011). *The Positive Effects of Human Capital Reporting*. *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, 2: 145–155;
- Gattiker, U. & Larwood, L. (1988). *Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction*. *Human Relations*, 41: 569–591;
- Gehringer (2003). *A Influência do CO nas Empresas e nas Pessoas*. Artigo. Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG);
- Jimeno, J. et al. (1997). *Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms*, *Administrative Science Quarterly* 42(4): 750–783;
- Glister, P. (2000). *HR Certification's Technology Gap*. *Workforce*, 79: 72–80;
- Gomes & Colabs (2000). *Cultura Organizacional - Comunicação e Identidade*. Quarteto Editora, Coimbra;
- Goodstein, L. D. & Pfeiffer, J. W. (1985). *Adapted from The 1985 Annual: Developing Human Resources*, based on "The Team Effectiveness Critique" by Mark Alexander. San Diego, CA: University Associates;
- Gould, D. M. & Riffin, R. J. (1993). *What Determines Economic Growth? Economic Review-Second Quarter*. Federal Reserve Bank of Dallas, Dallas;
- Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, 33: 114-136;

- Grant, R. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, 17 (winter special issue): 109–122;
- Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton, NJ: Princeton University Press;
- Groysberg, B. & Lee, L. (2008). *The Effect of Colleague Quality on Top Performance: The Case of Security Analysts*. Journal of Organizational Behavior, 29: 1123–1144;
- Groysberg, B., Lee, L. & Nanda, A. (2008). *Can They Take it with Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance*. Management Science, 54: 1213–1230;
- Guenther, T. & Beyer, D. (2003). *Hurdles of the Voluntary Disclosure of Information on Intangibles – Empirical Results for “New Economy” Industries*. Dresden Papers of Business Administration, 71(03);
- Hall, R. (1993). *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, 14: 607–618;
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*. Academy of Management Review, 9: 193–206;
- Hansen, K. (2006). *Certifiably Empowering: Hot Fields in which Certification May Boost Your Career*. Quintessential Careers;
- Harbison, F. H. & Myers, C. A. (1964). *Education, Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development*. New York: McGraw-Hill;
- Harris, D. & Helfat, C. (1997). *Specificity of CEO Human Capital and Compensation*. Strategic Management Journal, 18: 895–920;
- Harrison, D., Price, K. & Bell, M. (1998). *Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface - And Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion*. Academy of Management Journal, 41: 96–107;
- Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004). *Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, 25: 1155–1178;
- Hausknecht, J., Rodda, J. & Howard, M. (2009). *Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying*. Human Resource Management, 48: 269–288;

- He, J. & Wang, H. C. (2009). *Firm Innovative Knowledge Assets and Economic Performance: The Asymmetric Roles of Incentive - And Monitoring-Based Governance Mechanisms*. Academy of Management Journal, 52: 919–938;
- Helfat, C. (1994). *Evolutionary Trajectories in Petroleum Firm R and D*. Management Science, 40: 1720–1747;
- Herbig, P. & Kramer, H. (1994). *The Effect of Information Overload on the Innovation Choice Process*. Journal of Consumer Marketing, 11: 45–54;
- Herre, C. (2010). *Promoting Team Effectiveness: How Leaders and Learning Processes Influence Team Outcomes*. Universitas Friburgensis, pp. 1-174;
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). *Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*. Academy of Management Journal, 44: 13–28;
- Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C. (1984). *How to Measure Service Orientation*. Journal of Applied Psychology, 69: 167–173;
- Hunsinger, D. S. & Smith, M. A. (2008). *Factors That Influence Informations Systems Undergraduates to Pursue IT Certification*. Journal of Information Technology Education, 7: 247–265;
- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of Management Journal, 38: 635–672;
- Jackson, S., Schuler, R. & Rivero, J. (1989). *Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices*. Personnel Psychology, 42: 727–786;
- Jensen, A. R. (1998). *The G Factor: The Science of Mental Ability*. Westport, CT: Greenwood Publishing;
- Kahale (2003). *A Influência do CO nas Empresas e nas Pessoas*. Artigo. Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG), pp.7.;
- Kang et al. (2007). *Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture*. Academy of Management Review, 32: 236–256;

- Kaser, M. (1966). *Education and Economic Progress: Experience in Industrialized Market Economies*. The Economics of Education: pp. 89-173, London: Macmillan;
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1970). *Organizational and Management: A Systems Approach*. Nova Iorque: McGraw-Hill;
- Koenig, G. (1994). *L'apprentissage Organisationnel: Repérage des Lieux*. Revue Française de Gestion, 97: 76-83;
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). *Knowledge of the Firm, combinative 454 Crook et al. Capabilities, and the Replication of Technology*. Organization Science, 3: 383–397;
- Kor, Y. & Leblebici, H. (2005). *How Do Interdependencies among Human-Capital Deployment, Development and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance?*. Strategic Management Journal, 26: 967–985;
- Kor, Y. & Mahoney, J. (2005). *How Dynamics, Management, and Governance of Resource Deployments Influence Firm-Level Performance*. Strategic Management Journal, 26: 489–496;
- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams (Monograph)*. Psychological Science in the Public Interest, 7(3): 77–124;
- Lado, A. & Wilson, M. (1994). *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*. Academy of Management Review, 19: 699–727;
- Layard, P. & Saigal, J. (1966). *Educational and Occupational Characteristics of Manpower: An International Comparison*. British Journal of Industrial Relations, 4(13): 222-266;
- Le, H., Oh, I., Shaffer, J. & Schmidt, F. (2007). *Implications of Methodological Advances for the Practice of Personnel Selection: How Practitioners Benefit From Meta-Analysis*. Academy of Management Perspectives, 21: 6–15;
- Lebas & Euske (2002). *A Conceptual and Operational Delineation of Performance. Business Performance Measurement - Theory and Practice*. Neely, Cambridge University Press: 65-79;

- Lepak, D. & Snell, S. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. Academy of Management Review, 24: 34–48;
- Lepak, D. & Snell, S. (2002). *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*. Journal of Management, 28: 517–543;
- Lester, S. W. et al. (2010). *The Impact of Passing the Professional in Human Resources Exam on Early Career*. International Journal of Selection and Assessment, Vol. 18, 3: 1-10;
- Success for Undergraduates Entering the Human Resource Field
- Lev, B. (2001). *Intangibles - Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press, Washington;
- Lev, B. (2004). *Sharpening the Intangibles Edge*. Harvard Business Review, 82(6): 109–116;
- Lewis, M. (2000). *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. New York: Norton;
- Liao, H. & Chuang, A. (2004). *A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes*. Academy of Management Journal, 47: 41–58;
- Lippman, S. & Rumelt, R. (1982). *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*. Bell Journal of Economics, 13:418-438;
- Lippman, S. & Rumelt, R. (2003). *The Payments Perspective: Micro-Foundations of Resource Analysis*. Strategic Management Journal, 24: 903–927;
- Lopes, A. & Felício, M. J. (2005). *Competências de Gestão: Estudo de Caso de uma Empresa em Processo de Internacionalização*.
- Losey, M. (1993). *Committing to Lifelong Excellence*. HR Magazine, 38: 108–110;
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Upper Saddle River, 5th ed., NJ: Prentice-Hall;
- Lucas, R. (1988). *On the Mechanics of Economic Development*. Journal of Monetary Economics, 22(1): 3-42;

- Mahoney, J. (1995). *The Management of Resources and the Resource of Management*. Journal of Business Research, 33: 91–101;
- Mahoney, J. (2001). *A Resource-Based Theory of Sustainable Rents*. Journal of Management, 27: 651–660;
- Mahoney, J. & Pandian, R. (1992). *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*. Strategic Management Journal, 13: 363-380;
- Malhotra, D. (2004). *Trust and Reciprocity Decisions: The Differing Perspectives of Trustors and Trusted Parties*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94: 61–73;
- McFarland, B. (2000). *HR Students Pursue Professional Certification*. HR Magazine, 45: 20;
- Medina, C. C., Cabrales, A. L. & Cabrera, R. V. (2011). *Leveraging the Innovative Performance of Human Capital through HRM and Social Capital in Spanish Firms*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, 4: 807–828;
- Meisinger, S. (2004). *Certification is Worth the Effort . . . And Then Some*. HR Magazine, 49: 12;
- Mincer, J. (1958). *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*. Journal of Political Economy, 66: 281–302;
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). *Cycles of Organizational Change*. Strategic Management Journal, 13: 39-59;
- Miracle, V. (2007). *Thinking about Certification*. Dimensions of Critical Care Nursing, 26: 72–75;
- Montana (1999). *Administração*. São Paulo: Saraiva;
- Mossholder, K., Richardson, H. & Settoon, R. (2011). *Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective*. Academy of Management Review, vol. 36, 1: 33–52;
- Narin, F. & Breitzman, A. (1995). *Inventive Productivity*. Research Policy, 24: 507-519;

- Oldroyd, J. B. & Morris, S. S. (2012). *Catching Falling Stars: A Human Resource Response to Social Capital's Detrimental Effect of Information Overload on Star Employees*. *Academy of Management Review*, Vol. 37, 3: 396–418;
- Oliveira, L., Zanutto, L. & Silveira, M. (2007). *O Capital Humano nos Processos de Inovação: Estudo Exploratório com as Empresas Associadas ao Grupo de Recursos Humanos de Campinas – GRHUS*;
- Organ, D., Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage;
- Ottósson, H. & Klyver, K. (2010). *The Effect of Human Capital on Social Capital among Entrepreneurs*. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 18, 4: 399–417;
- Overholt, M. et al. (2007). *How to Build a High-Performance Organization*,
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, 3rd ed.: Oxford University Press;
- Peteraf, M. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. *Strategic Management Journal*, 14: 179–191;
- Peteraf, M. & Barney, J. (2003). *Unraveling the Resourcebased Tangle*. *Managerial and Decision Economics*, 24: 309–323;
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unlashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston;
- Picador, J. (1974). *Escolaridade, Experiência e Lucro*. New York, NY: Columbia University Press;
- Ployhart, R. E. & Moliterno, T. P. (2011). *Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model*. *Academy of Management Review*, Vol. 36, 1: 127–150;
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H. & Mackenzie Jr., W. I. (2011). *Acquiring and Developing Human Capital in Services Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources*. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, 2: 353–368;
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*, 26: 513–563;

- Ponchirolli, O. (2000). *O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo*. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis;
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: Free Press;
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68, 3: 79–91;
- Probst, G. & Búchel, B. (1995). *La Pratique de Ventreprise Apprenante*. Paris: Les Éditions d'Organisation;
- Reichheld, F. & Sasser, W. (1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review, 68(5): 105–111;
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall;
- Robinson, P. & Sexton, E. (1994). *The Effect of Education and Experience on Selfemployment Success*. Journal of Business Venturing, 9(2): 141–156;
- Romer, P. (1990). *Endogenous Technical Change*. Journal of Political Economy, 98(5): 71-102;
- Rosen, S. (1983). *Specialization and Human Capital*. Journal of Labor Economics, 1(1): 43-49;
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage;
- Rumelt, R. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm*. In Lamb, R. B., *Competitive Strategic Management*, 556–570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall;
- Salvaggio et al. (2007). *Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model*. Journal of Applied Psychology, 92:1741-1750;
- Santana, S. (2002). *Um Conceito em Formação, uma Temática de Sempre*. Análise Social, vol. 37 (164): 775-803;
- Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*. Psychological Bulletin, 124: 262–274;

- Schneider, B., White, S. & Paul, M. (1998). *Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model*. Journal of Applied Psychology, 83: 150–163;
- Schneider, B. & White, S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage;
- Schneider et al. (2005). *Understanding Organization-Customer Links in Service Settings*. Academy of Management Journal, 48: 1017–1032;
- Schultz, T. (1961). *Investment in Human Capital*. The American Economic Review, 51(1): 1-17;
- Segundo (2003). *Influência do CO nas Empresas e nas Pessoas*. Artigo Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG);
- Shaw, J. et al. (2005). *Turnover, Social Capital Losses, and Performance*. Academy of Management Journal, 48: 594–606;
- Sheppard, B. & Sherman, D. (1998). *The Grammars of Trust: A Model and General Implications*. Academy of Management Review, 23: 422–437;
- Silva (2005). *A Importância Da Motivação Para O Sucesso Das Equipas No Contexto Organizacional*. Rev. Científica da Psicologia;
- Sirmon et al. (2007). *Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside The Black Box*. Academy of Management Review, 32(1): 273–191;
- Skare, M. (2011). *How Important is Human Capital for Growth in Reforming Economies?*. Technological and Economic Development of Economy, 17(4): 667-687;
- Smith, A. (1963 - First published in 1776). *An Inquiry Into The Nature and Causes of The Wealth of Nations*. Homewood, IL: Irwin;
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning;
- Spearman, C. 1927. *The Abilities of Man*. London: Macmillan;
- Spector, P. E. (2002). *A Importância da Motivação para o Sucesso das Equipas no Contexto Organizacional*. Rev. Científica da Psicologia;

- Spender, J. & Grant, R. (1996). *Knowledge and the Firm: Overview*. Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue), 5–9;
- Stewart, T. (1998). *Capital Intellectual*. Rio de Janeiro: Campus;
- Stewart, T. (1999b). *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*. Doubleday Business, New York;
- Stoner, J. & Freeman, R. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, pp. 136-239;
- Sturges et al. (2005). *Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior*. Journal of Organizational Behavior, 26: 821–838;
- Suazo, M., Martinez, P. & Sandoval, R. (2009). *Creating Psychological and Legal Contracts Through Human Resource Practices: A Signaling Theory Perspective*. Human Resource Management Review, 19: 154–166;
- Subramony et al. (2008). *The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory*. Journal of Applied Psychology, 93: 778–788;
- Sumner, C. et al. (1990). *Doctoral Education in The Field of Business Policy and Strategy*. Journal of Management, 16: 361–398;
- Sunoo, B. (1999). *Certification Enhances HR's Credibility*. Workforce, 78: 70–80;
- Sveiby, K. (2001). *A Knowledge-Based Theory of The Firm to Guide Strategy Formulation*. Journal of Intellectual Capital, 2 (4): 344–358;
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). *Through The Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes*. Personnel Psychology, 62: 1–29;
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007). *An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and The Performance of Japanese Organizations*. Journal of Applied Psychology, 92: 1069–1083;
- Teece, D. (1982). *Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm*. Journal of Economic Behavior & Organization, 3: 39–63;

- Teece, D. (1998). *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets*. California Management Review, 40 (3): 55–79;
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*, Lisboa: Mc Graw Hill;
- Torres, M. (2004). *Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, pp. 224;
- Trevor, C., Hausknecht, J. & Howard, M. (2007). *Why High and Low Performers Leave and What They Find Elsewhere: Job Performance Effects on Employment Transitions*. CAHRS Working Paper Series No. 07–11, Cornell University, Ithaca, NY;
- Trevor, C. & Nyberg, A. (2008). *Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and The Moderating Role of HR Practices*. Academy of Management Journal, 51: 259–276;
- Tyler, K. (1997). *Software Certifications Boost Productivity*. HR Magazine, 42: 63–72;
- Van Gerven, P. et al. (2003). *Cognitive Load Measurement as a Means to Advance Cognitive Load Theory*. Educational Psychologist, 38: 63–71;
- Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia de Formação Profissional: Factores que Afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*; Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE; adaptado do *Learning Transfer Inventory (LTSI)*;
- Waldman, D. & Korbar, T. (2004). *Student Assessment Center Performance in The Prediction of Early Career Success*. Academy of Management Learning and Education, 3: 151–167;
- Wang, H., He, J. & Mahoney, J. (2009). *Firm-Specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: The Roles of Economic - and Relationship - Based Employee Governance Mechanisms*. Strategic Management Journal, 30: 1265–1285;
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*;
- Wiley, C. (1992a). *The Certified HR Professional*. HR Magazine, 37: 77–84;
- Wiley, C. (1992b). *The Wave of The Future: Certification in Human Resource Management*. Human Resource Management Review, 2: 157–170;

- Wiley, C. (1999). *A Comparative Analysis of Certification in Human Resource Management*. The International Journal of Human Resource Management, 10: 737–762;
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press;
- Williamson, O. (1988). *The Logic of Economic Organization*. Journal of Law, Economics, & Organization, 4: 65–93;
- Wright, P. & Boswell W. (2002). *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. Journal of Management, 28: 247–276;
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). *Human Resources and The Resource Based View of The Firm*. Journal of Management, 27: 701–721;
- Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. International Journal of Human Resource Management, 5: 301–326;
- Zhao, P., Yuan, Y. & Guo, Y. (2011). *Brief Analysis on Human Resources Management in Modern Private Enterprises*. Asian Social Science, Vol. 7, Nº3;
- Zingales, L. (2000). *In Search of New Foundations*. The Journal of Finance, 55(4): 1623–1653.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

No âmbito da Tese de Mestrado - "A Importância do Capital Humano, da sua Formação e Motivação para o Sucesso das Empresas" - do curso de Gestão de Empresas: Planeamento Estratégico Empresarial, este questionário tem como finalidade analisar e avaliar diversas variáveis, de modo a verificar qual a influência e importância da motivação e da formação do capital humano para o sucesso das empresas.

INFORMAÇÃO GERAL

1 - Qual é o seu sexo?

- a) Feminino
- b) Masculino

2 - Quais as suas habilitações literárias?

- a) Secundário
- b) Licenciatura
- c) Mestrado
- d) Doutoramento
- e) Outra(o)

3 - Na sua actual empresa desempenha funções de chefia?

- a) Sim
- b) Não

4 - Qual é o seu cargo dentro da empresa? _____

5 - Actualmente, desempenha funções na sua área de formação/interesse?

- a) Sim
- b) Não

6 - Em qual das seguintes categorias se enquadra a sua empresa?

- a) Multinacional
- b) Empresa Nacional

7 - Qual a dimensão da empresa onde trabalha actualmente?

- a) Grande Empresa
- b) PME (Pequena e Média Empresa)

8 – Quantos Colaboradores tem a sua empresa? _____

9 - Há quantos anos está ao serviço da empresa onde trabalha actualmente? _____

10 - Quantos anos gostaria de permanecer na sua actual empresa? _____

Indique o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações, assinalando com um (X) a sua resposta, tendo em conta que:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo Parcialmente
- 3 - Indiferente
- 4 - Concordo Parcialmente
- 5 - Concordo Totalmente

CAPITAL HUMANO

Questões	1	2	3	4	5
1. Vê a empresa como um sistema integrado					
11. O capital humano é importante para o sucesso das empresas					
2. Trabalha com visão a longo prazo					
3. Conhece os seus pontos fortes e fracos					
15. Considera que as competências e habilidades dos indivíduos contribuem para o sucesso das empresas					

LIDERANÇA

Questões	1	2	3	4	5
30. O seu supervisor dá prioridade à obtenção de resultados					
1. O seu supervisor mantém a unidade motivada para os resultados					
5. O seu supervisor aposta na carreira profissional dos seus colaboradores, de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento.					
47. O seu supervisor identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores					
9. O seu supervisor estabelece procedimentos para a eficaz realização do seu trabalho					
60. O seu supervisor confere a autonomia necessária para o cumprimento dos seus objectivos					
63. O seu supervisor sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos					
13. O seu supervisor estabelece desafios e encoraja-o assumir de riscos					
72. O seu supervisor partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa					
20. O seu supervisor gere eficazmente os conflitos na equipa					
14. Considera que o “feedback” que recebe do seu trabalho é um factor motivacional					
24. O seu supervisor facilita e promove o acesso à informação					
22. O seu supervisor cria um bom ambiente de trabalho					
6. Os seguidores podem influenciar o processo de liderança, tanto quanto os líderes					

DESEMPENHO

Questões	1	2	3	4	5
2. Conhece o suficiente acerca da estratégia da sua empresa de modo a fazer o seu trabalho de uma forma mais eficaz					
16. Os conhecimentos são determinantes para o bom desempenho no trabalho					
8. O comportamento dos colaboradores é consistente com os comportamentos necessários para executar com êxito o plano estratégico da empresa					
6. As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance					
25. A sua empresa permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais					
3. Os colaboradores recebem a formação e instruções necessárias para fazerem o seu trabalho de forma eficaz					
4. Os colaboradores têm um fácil acesso a toda a informação que eles necessitam para tornar o seu trabalho mais eficaz					
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções					
26. Existe competitividade no seu grupo de trabalho					
5. Considera que a reputação e imagem da empresa tem crescido positivamente “aos olhos” dos clientes ou do mercado					

EFICÁCIA DAS EQUIPAS

Questões	1	2	3	4	5
21. Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre colegas					
1. Os membros da sua equipa compreendem e concordam com os objectivos e estrutura da empresa					
3. Existem procedimentos eficazes que servem de suporte ao bom desempenho da equipa					
5. A sua equipa avalia constantemente o seu desempenho e produtividade					
10. A sua equipa foca-se construtivamente nos problemas até que estes estejam resolvidos.					
12. Nas reuniões de equipa, a comunicação entre os membros é aberta e participativa.					

FORMAÇÃO

Questões	1	2	3	4	5
8. Antes de uma formação, tem uma ideia clara de como esta pode contribuir para o desenvolvimento da função que desempenha					
2. A formação contribui para aumentar as suas competências e produtividade pessoal (desempenho)					
1. O seu supervisor estabelece-lhe objectivos que o encorajam a usar a formação no desempenho das suas funções					
4. O seu supervisor reconhece o seu bom trabalho quando utiliza as técnicas que adquiriu da formação					

MOTIVAÇÃO

Questões	1	2	3	4	5
18. Desenvolve regularmente estratégias para alcançar os seus objectivos no trabalho					
25. A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo					
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho					
15. Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função					
19. Considera que os prémios por bom desempenho são um factor de motivação profissional					
24. Identifica-se com a função que desempenha					
40. Sente-se motivado no desempenho das suas funções					
12. Sente-se envolvido emocionalmente com a organização para a qual trabalha					
2. Gostaria de fazer o resto da sua carreira profissional na sua actual empresa					
20. Desmotiva quando não compreende a finalidade das suas funções					

Anexo 2 – Análise dos Dados Obtidos: Informação Geral

Tabela 30 – Classificação da Amostra quanto ao Género

	Feminino	Masculino	Total
Nº Respostas	79	72	151
%	52%	48%	100%

Fonte: Própria

Tabela 31 - Classificação da Amostra quanto ao Nível de Escolaridade

Habilitação Literária	Nº Respostas	%
Licenciatura	64	42%
Secundário	46	30%
Mestrado	29	19%
Outra	10	7%
Doutoramento	2	1%
Total	151	100%

Fonte: Própria

Tabela 32 – Classificação da amostra quanto ao desempenho de funções de Chefia

3 - Desempenha funções de chefia?			
	Sim	Não	Total
Nº Respostas	13	138	151
%	9%	91%	100%

Fonte: Própria

Tabela 33 – Classificação da amostra em relação ao desempenho de funções na área de formação/interesse

5 - Desempenha funções na sua área de formação/interesse?			
	Sim	Não	Total
Nº Respostas	58	93	151
%	38%	62%	100%

Fonte: Própria

Tabela 34 – Cargo exercidos pelos indivíduos da amostra

4 - Qual é o seu cargo dentro da empresa?	
Função	Nº Respostas
Customer Support Technician	93
Não Respondeu	15
Product Support Engineer	6
Team Manager	6
Técnico de Recursos Humanos	4
Assistente Administrativo	3
Auxiliar de Acção Educativa	2
Product Support Specialist	2
Service Controller	2
System Engineer	2
Assessora	1
Asset Controller	1
Centralista	1
CEO	1
Change Controller	1
Content Specialist	1
Electromecânico	1
Facilities Manager	1
Gestor de Recursos	1
Investigador	1
Motorista Público	1
Problem Controller	1
Responsável Logístico	1
Terapeuta	1
Tradutor	1
Vigilante	1
Total	151

Fonte: Própria

Tabela 35 – Classificação da amostra quanto aos Tipos de Empresa

	Empresa Nacional	Multinacional	Total
Nº Respostas	10	141	151
%	7%	93%	100%

Fonte: Própria

Tabela 36 – Classificação da amostra quanto à Dimensão da Empresa

	Grande Empresa	PME	Total
Nº Respostas	144	7	151
%	95%	5%	100%

Fonte: Própria

Tabela 37 - Classificação da amostra quanto ao Número de Colaboradores

Nº Colaboradores	Nº Respostas	%
501-1000	117	77%
101-500	10	7%
Até 100	6	4%
1001-5000	6	4%
Mais de 5000	4	3%
Não Sabe	8	5%
Total	151	100%

Fonte: Própria

Tabela 38 – Classificação da amostra quanto à Antiguidade na Empresa

Antiguidade na Empresa (Anos)	Nº Respostas	%
1 Ano	72	48%
Menos de 1 ano	28	19%
2 Anos	16	11%
5 anos ou mais	16	11%
3 Anos	13	9%
4 Anos	6	4%
Total	151	100%

Fonte: Própria

Tabela 39 - Classificação da amostra quanto ao Desejo de permanecer na actual empresa

Desejo de permanecer na actual empresa (Anos)	Nº Respostas	%
Mais de 5 anos	34	23%
Até à Reforma	33	22%
5 Anos	22	15%
1 Ano	16	11%
2 Anos	16	11%
3 Anos	14	9%
Menos de 1 ano	1	1%
4 Anos	0	0%
Não Sabe	15	10%
Total	151	100%

Fonte: Própria

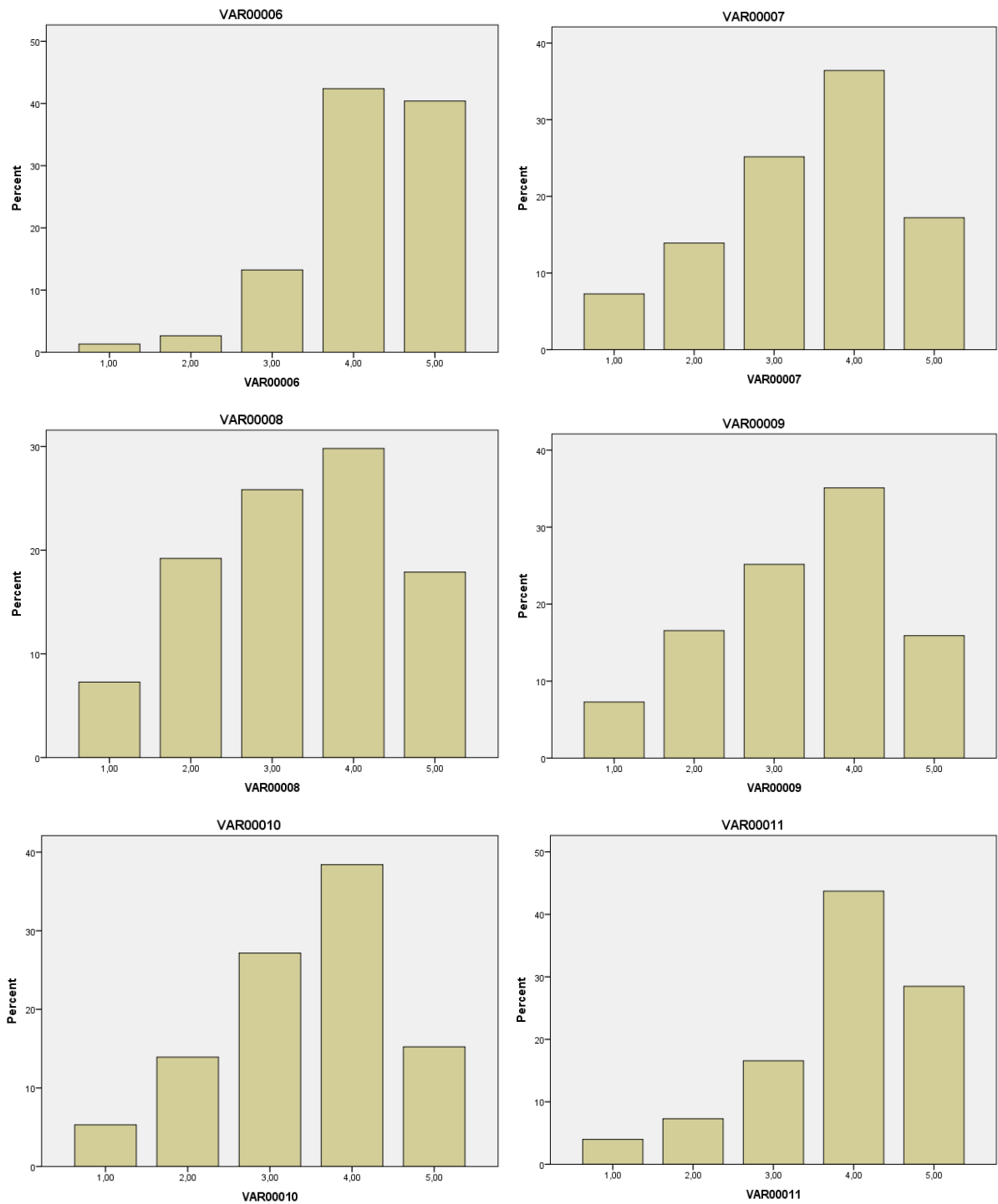
Anexo 3 – Análise dos Dados Obtidos: Frequência

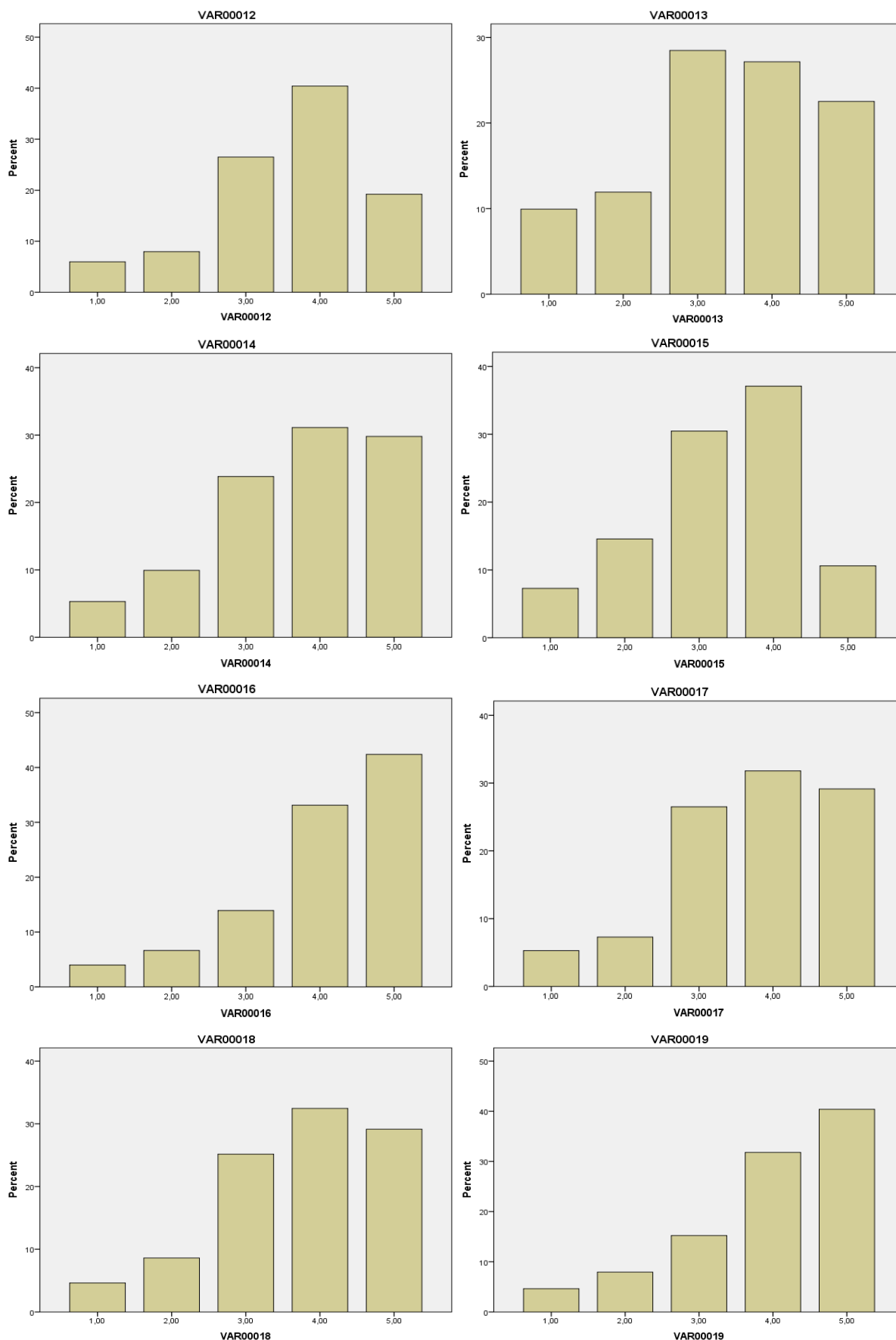
Tabela 40 – Frequência: Liderança

Questões	Variáveis	Respostas - Liderança					Total
		1	2	3	4	5	
VAR00006 (Questão 30)	Frequência	2	4	20	64	61	151
	Percentagem (%)	1,3	2,6	13,2	42,4	40,4	100,0
	% Acumulada	1,3	4,0	17,2	59,6	100,0	-
VAR00007 (Questão 1)	Frequência	11	21	38	55	26	151
	Percentagem (%)	7,3	13,9	25,2	36,4	17,2	100,0
	% Acumulada	7,3	21,2	46,4	82,8	100,0	-
VAR00008 (Questão 5)	Frequência	11	29	39	45	27	151
	Percentagem (%)	7,3	19,2	25,8	29,8	17,9	100,0
	% Acumulada	7,3	26,5	52,3	82,1	100,0	-
VAR00009 (Questão 47)	Frequência	11	25	38	53	24	151
	Percentagem (%)	7,3	16,6	25,2	35,1	15,9	100,0
	% Acumulada	7,3	23,8	49,0	84,1	100,0	-
VAR00010 (Questão 9)	Frequência	8	21	41	58	23	151
	Percentagem (%)	5,3	13,9	27,2	38,4	15,2	100,0
	% Acumulada	5,3	19,2	46,4	84,8	100,0	-
VAR00011 (Questão 60)	Frequência	6	11	25	66	43	151
	Percentagem (%)	4,0	7,3	16,6	43,7	28,5	100,0
	% Acumulada	4,0	11,3	27,8	71,5	100,0	-
VAR00012 (Questão 63)	Frequência	9	12	40	61	29	151
	Percentagem (%)	6,0	7,9	26,5	40,4	19,2	100,0
	% Acumulada	6,0	13,9	40,4	80,8	100,0	-
VAR00013 (Questão 13)	Frequência	15	18	43	41	34	151
	Percentagem (%)	9,9	11,9	28,5	27,2	22,5	100,0
	% Acumulada	9,9	21,9	50,3	77,5	100,0	-
VAR00014 (Questão 72)	Frequência	8	15	36	47	45	151
	Percentagem (%)	5,3	9,9	23,8	31,1	29,8	100,0
	% Acumulada	5,3	15,2	39,1	70,2	100,0	-
VAR00015 (Questão 20)	Frequência	11	22	46	56	16	151
	Percentagem (%)	7,3	14,6	30,5	37,1	10,6	100,0
	% Acumulada	7,3	21,9	52,3	89,4	100,0	-
VAR00016 (Questão 14)	Frequência	6	10	21	50	64	151
	Percentagem (%)	4,0	6,6	13,9	33,1	42,4	100,0
	% Acumulada	4,0	10,6	24,5	57,6	100,0	-
VAR00017 (Questão 24)	Frequência	8	11	40	48	44	151
	Percentagem (%)	5,3	7,3	26,5	31,8	29,1	100,0
	% Acumulada	5,3	12,6	39,1	70,9	100,0	-
VAR00018 (Questão 22)	Frequência	7	13	38	49	44	151
	Percentagem (%)	4,6	8,6	25,2	32,5	29,1	100,0
	% Acumulada	4,6	13,2	38,4	70,9	100,0	-
VAR00019 (Questão 6)	Frequência	7	12	23	48	61	151
	Percentagem (%)	4,6	7,9	15,2	31,8	40,4	100,0
	% Acumulada	4,6	12,6	27,8	59,6	100,0	-

Fonte: SPSS

Gráfico 11 - Frequência: Liderança





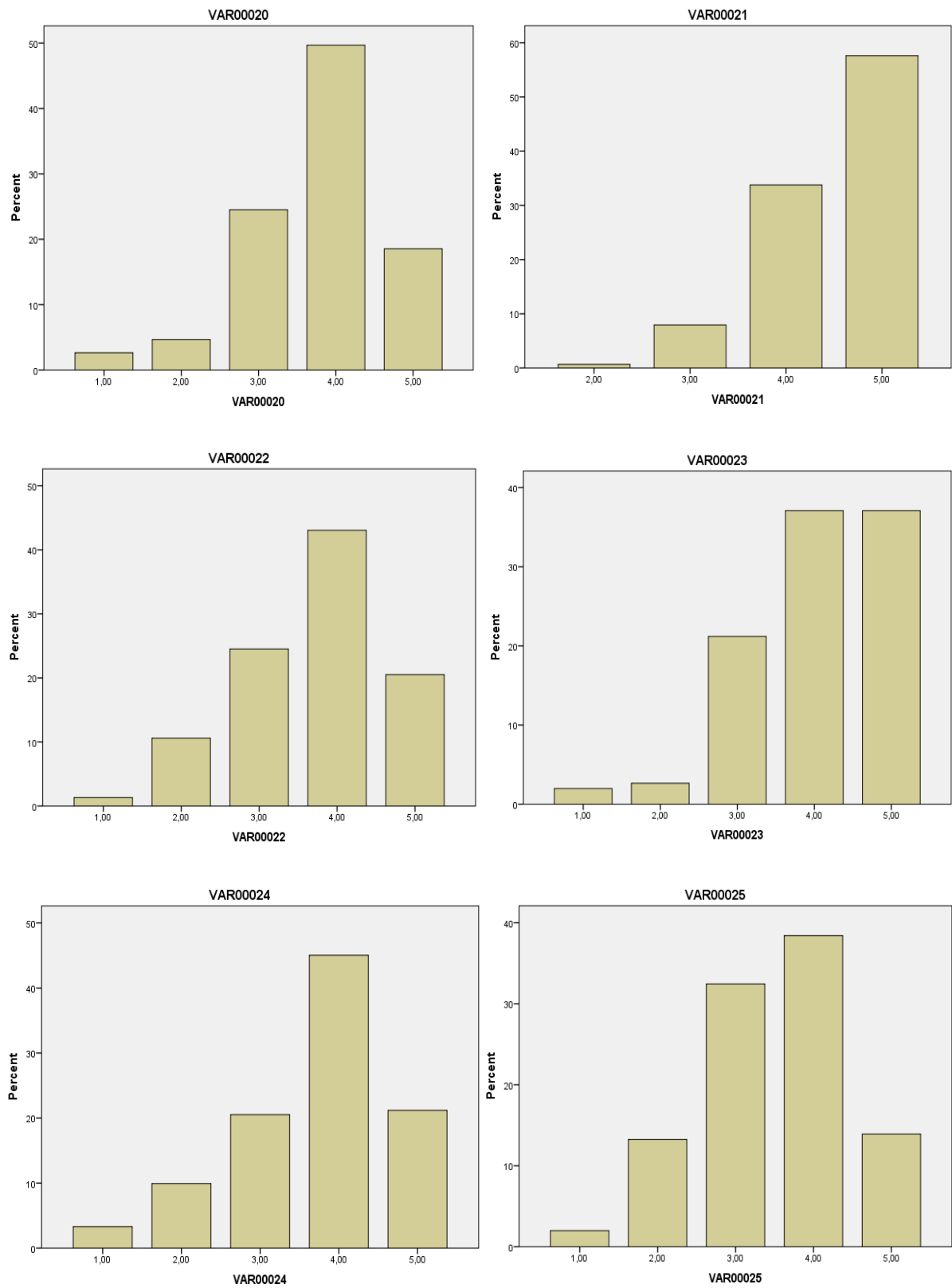
Fonte: SPSS

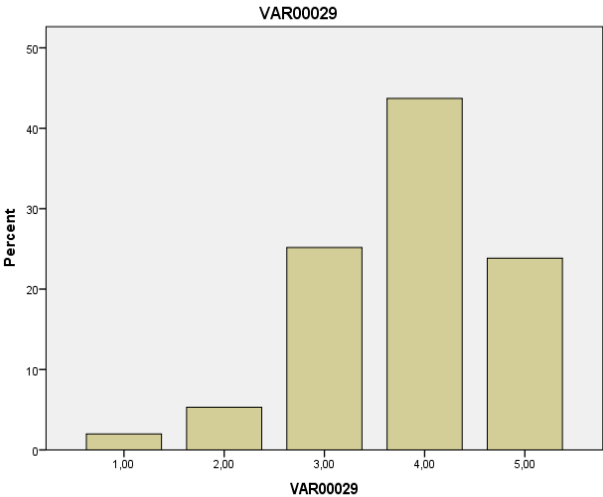
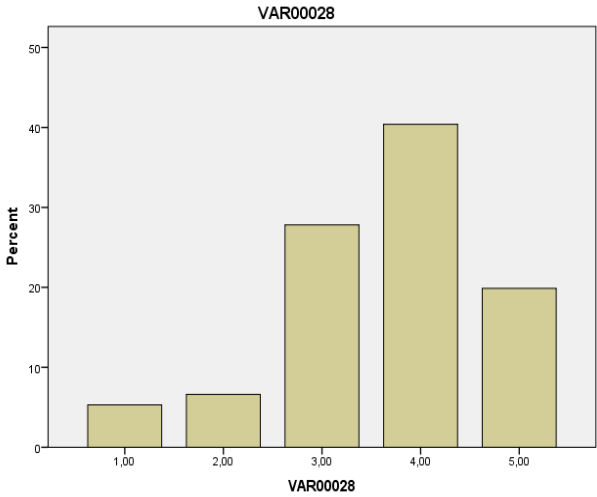
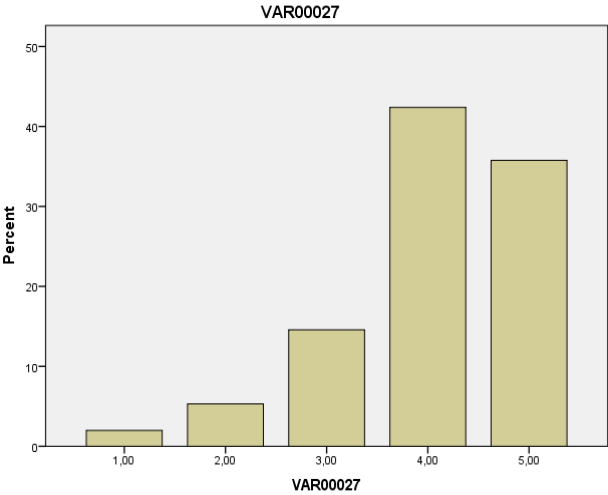
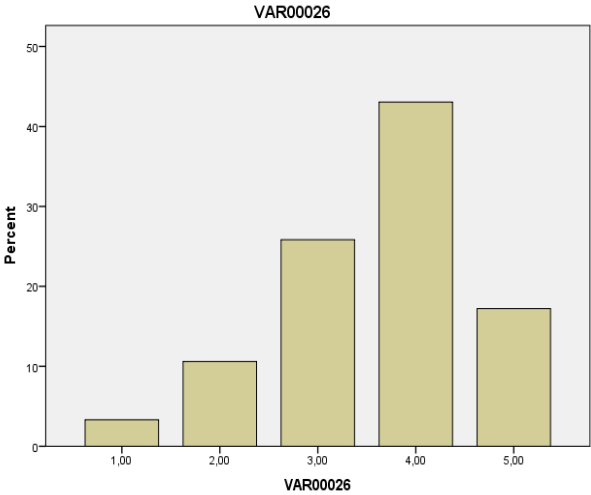
Tabela 41 – Frequência:Desempenho

Questões	Variáveis	Respostas - Desempenho					Total
		1	2	3	4	5	
VAR00020 (Questão 2)	Frequência	4	7	37	75	28	-
	Percentagem (%)	2,6	4,6	24,5	49,7	18,5	151
	% Acumulada	2,6	7,3	31,8	81,5	100,0	100,0
VAR00021 (Questão 16)	Frequência	0	1	12	51	87	-
	Percentagem (%)	0,0	0,7	7,9	33,8	57,6	151
	% Acumulada	0,0	0,7	8,6	42,4	100,0	100,0
VAR00022 (Questão 8)	Frequência	2	16	37	65	31	-
	Percentagem (%)	1,3	10,6	24,5	43,0	20,5	151
	% Acumulada	1,3	11,9	36,4	79,5	100,0	100,0
VAR00023 (Questão 6)	Frequência	3	4	32	56	56	-
	Percentagem (%)	2,0	2,6	21,2	37,1	37,1	151
	% Acumulada	2,0	4,6	25,8	62,9	100,0	100,0
VAR00024 (Questão 25)	Frequência	5	15	31	68	32	-
	Percentagem (%)	3,3	9,9	20,5	45,0	21,2	151
	% Acumulada	3,3	13,2	33,8	78,8	100,0	100,0
VAR00025 (Questão 3)	Frequência	3	20	49	58	21	-
	Percentagem (%)	2,0	13,2	32,5	38,4	13,9	151
	% Acumulada	2,0	15,2	47,7	86,1	100,0	100,0
VAR00026 (Questão 4)	Frequência	5	16	39	65	26	-
	Percentagem (%)	3,3	10,6	25,8	43,0	17,2	151
	% Acumulada	3,3	13,9	39,7	82,8	100,0	100,0
VAR00027 (Questão 22)	Frequência	3	8	22	64	54	-
	Percentagem (%)	2,0	5,3	14,6	42,4	35,8	151
	% Acumulada	2,0	7,3	21,9	64,2	100,0	100,0
VAR00028 (Questão 26)	Frequência	8	10	42	61	30	-
	Percentagem (%)	5,3	6,6	27,8	40,4	19,9	151
	% Acumulada	5,3	11,9	39,7	80,1	100,0	100,0
VAR00029 (Questão 5)	Frequência	3	8	38	66	36	-
	Percentagem (%)	2,0	5,3	25,2	43,7	23,8	151
	% Acumulada	2,0	7,3	32,5	76,2	100,0	100,0

Fonte: SPSS

Gráfico 12 - Frequência: Desempenho





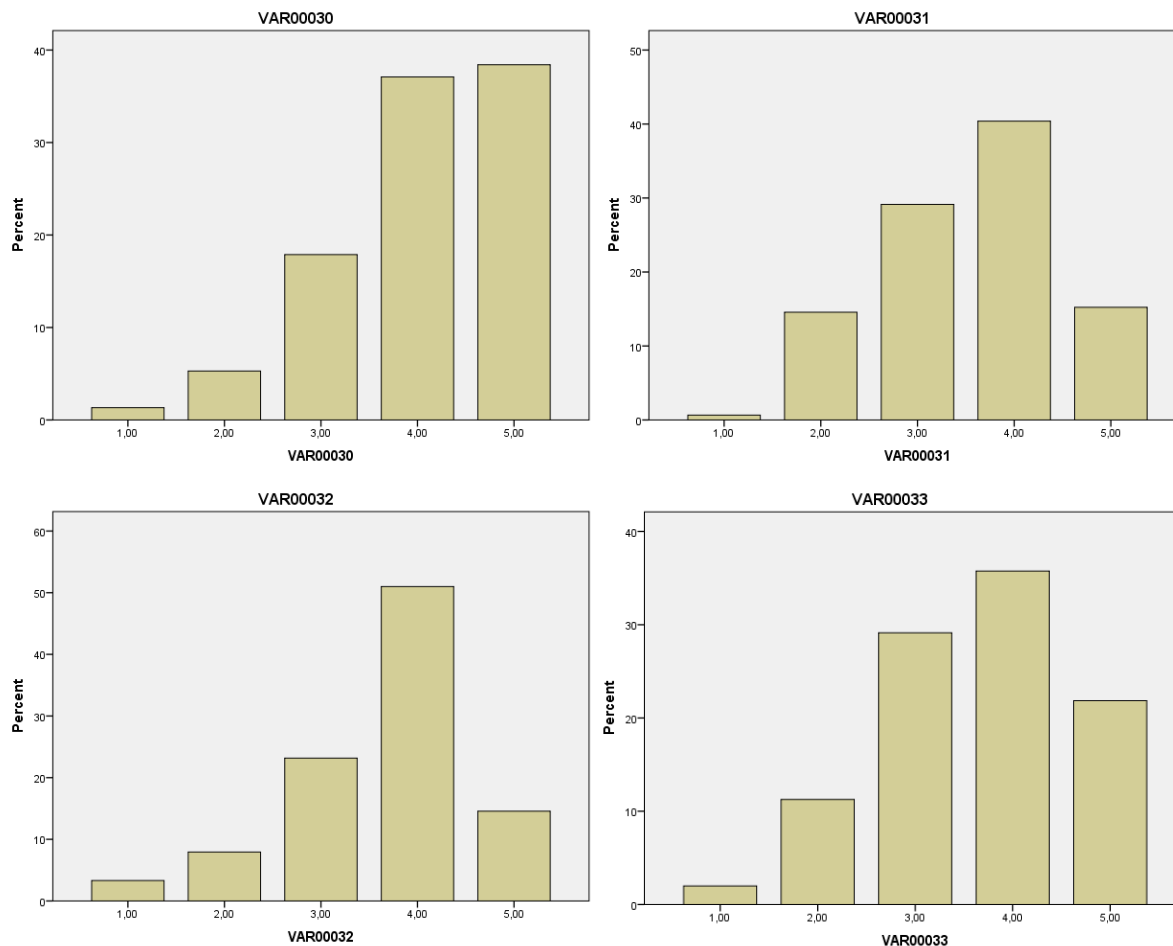
Fonte: SPSS

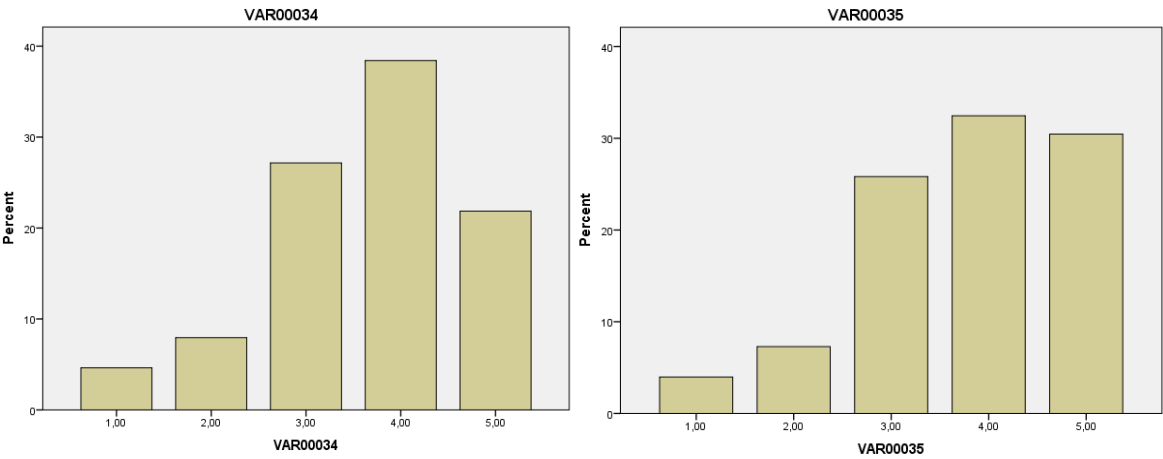
Tabela 42 – Frequência: Eficácia das Equipas

Questões	Variáveis	Respostas					Total
		1	2	3	4	5	
VAR00030 (Questão 21)	Frequência	2	8	27	56	58	-
	Percentagem (%)	1,3	5,3	17,9	37,1	38,4	151
	% Acumulada	1,3	6,6	24,5	61,6	100,0	100,0
VAR00031 (Questão 1)	Frequência	1	22	44	61	23	-
	Percentagem (%)	0,7	14,6	29,1	40,4	15,2	151
	% Acumulada	0,7	15,2	44,4	84,8	100,0	100,0
VAR00032 (Questão 3)	Frequência	5	12	35	77	22	-
	Percentagem (%)	3,3	7,9	23,2	51,0	14,6	151
	% Acumulada	3,3	11,3	34,4	85,4	100,0	100,0
VAR00033 (Questão 5)	Frequência	3	17	44	54	33	-
	Percentagem (%)	2,0	11,3	29,1	35,8	21,9	151
	% Acumulada	2,0	13,2	42,4	78,1	100,0	100,0
VAR00034 (Questão 10)	Frequência	7	12	41	58	33	-
	Percentagem (%)	4,6	7,9	27,2	38,4	21,9	151
	% Acumulada	4,6	12,6	39,7	78,1	100,0	100,0
VAR00035 (Questão 12)	Frequência	6	11	39	49	46	-
	Percentagem (%)	4,0	7,3	25,8	32,5	30,5	151
	% Acumulada	4,0	11,3	37,1	69,5	100,0	100,0

Fonte: SPSS

Gráfico 13 - Frequência: Eficácia das Equipas





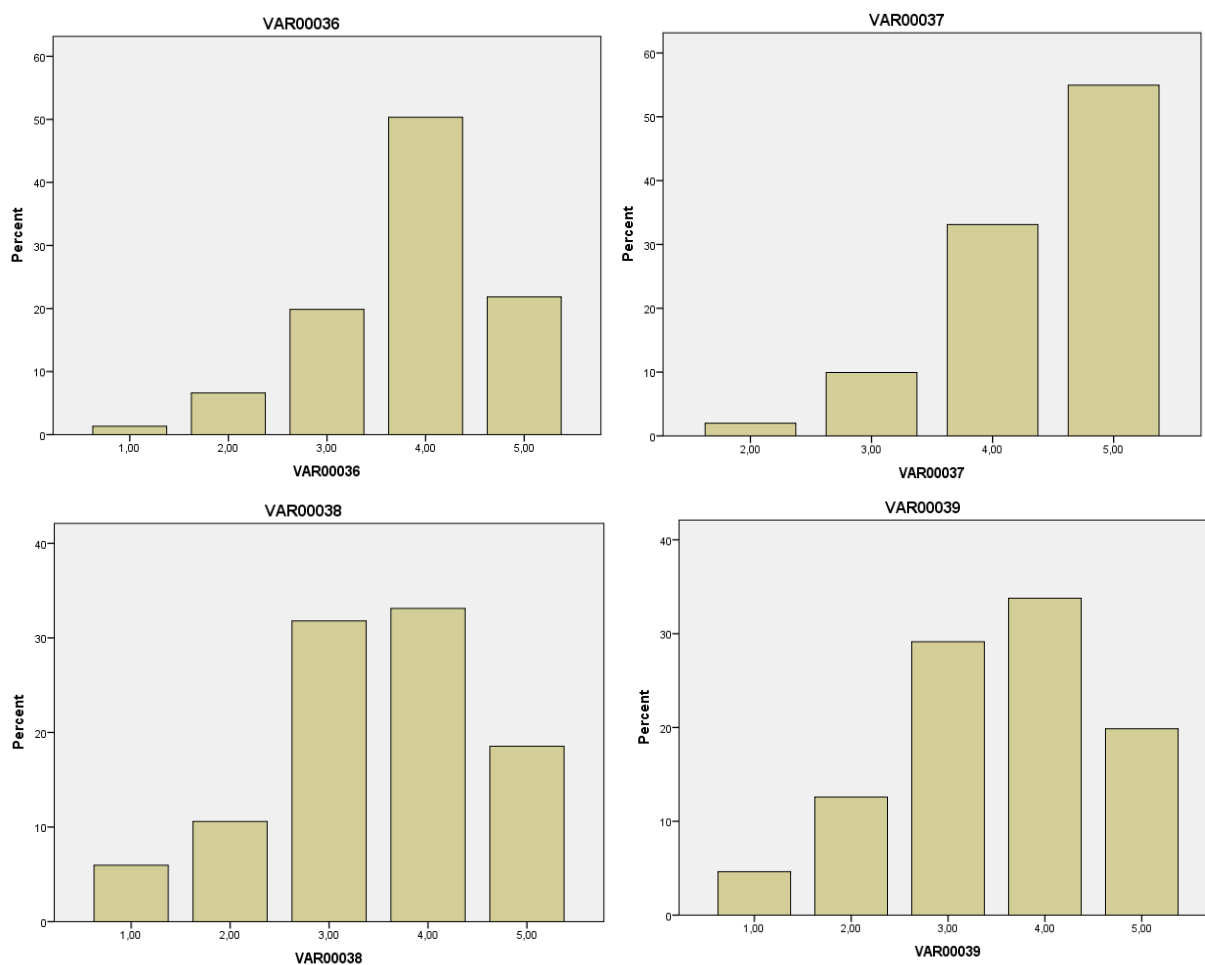
Fonte: SPSS

Tabela 43 – Frequência: Formação

Questões	Variáveis	Respostas - Formação					Total
		1	2	3	4	5	
VAR00036 (Questão 8)	Frequência	2	10	30	76	33	-
	Percentagem (%)	1,3	6,6	19,9	50,3	21,9	151
	% Acumulada	1,3	7,9	27,8	78,1	100,0	100,0
VAR00037 (Questão 2)	Frequência	0	3	15	50	83	-
	Percentagem (%)	0,0	2,0	9,9	33,1	55,0	151
	% Acumulada	0,0	2,0	11,9	45,0	100,0	100,0
VAR00038 (Questão 1)	Frequência	9	16	48	50	28	-
	Percentagem (%)	6,0	10,6	31,8	33,1	18,5	151
	% Acumulada	6,0	16,6	48,3	81,5	100,0	100,0
VAR00039 (Questão 4)	Frequência	7	19	44	51	30	-
	Percentagem (%)	4,6	12,6	29,1	33,8	19,9	151
	% Acumulada	4,6	17,2	46,4	80,1	100,0	100,0

Fonte: SPSS

Gráfico 14 – Frequência: Formação



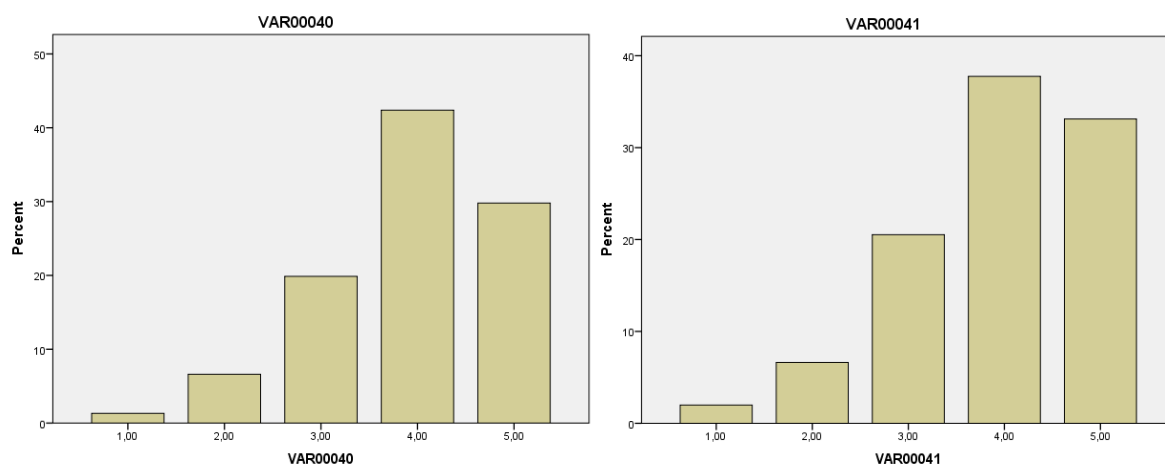
Fonte: SPSS

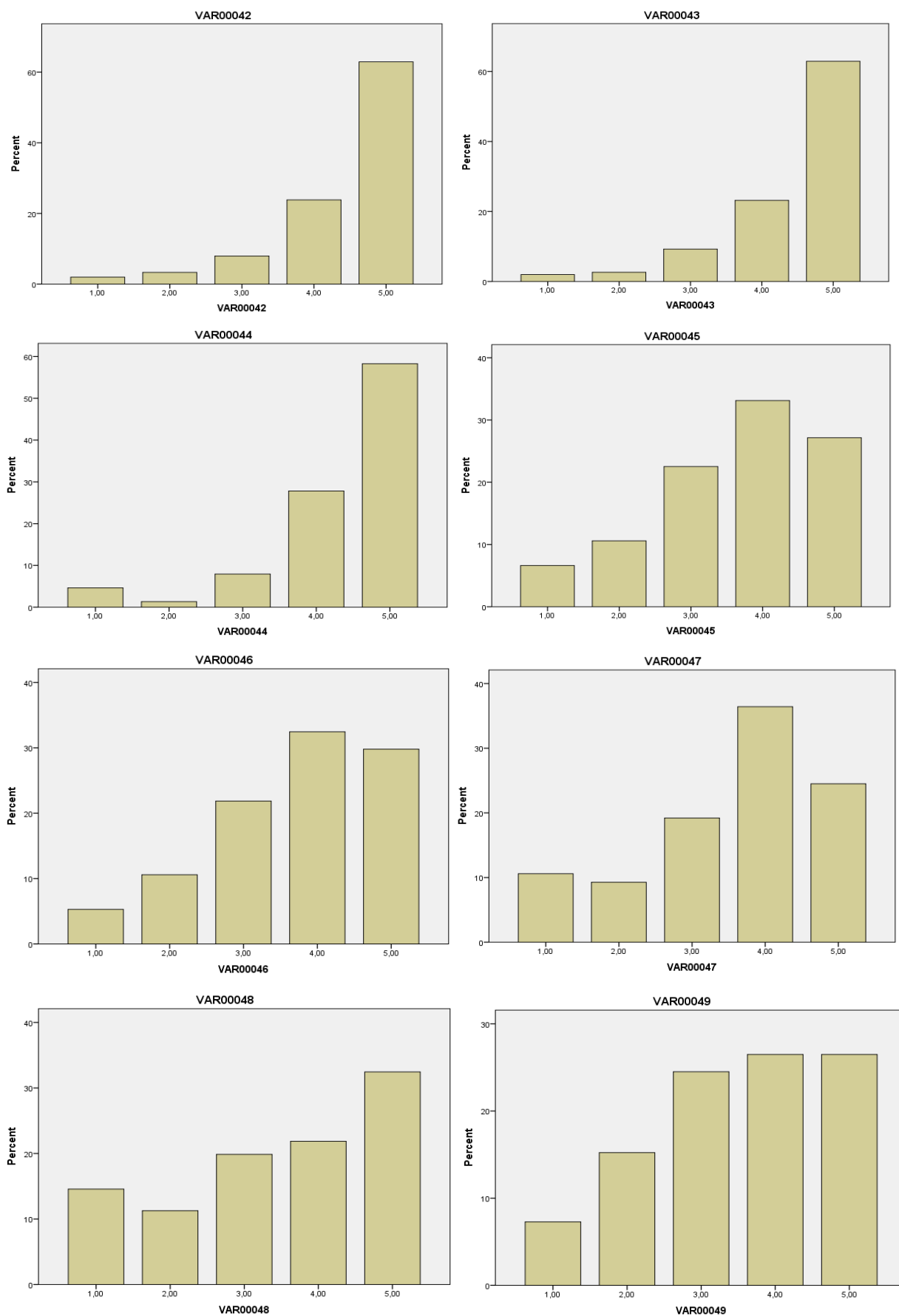
Tabela 44 - Frequência: Motivação

Questões	Variáveis	Respostas - Motivação					Total
		1	2	3	4	5	
VAR00040 (Questão 18)	Frequência	2	10	30	64	45	151
	Percentagem (%)	1,3	6,6	19,9	42,4	29,8	100,0
	% Acumulada	1,3	7,9	27,8	70,2	100,0	-
VAR00041 (Questão 25)	Frequência	3	10	31	57	50	151
	Percentagem (%)	2,0	6,6	20,5	37,7	33,1	100,0
	% Acumulada	2,0	8,6	29,1	66,9	100,0	-
VAR00042 (Questão 3)	Frequência	3	5	12	36	95	151
	Percentagem (%)	2,0	3,3	7,9	23,8	62,9	100,0
	% Acumulada	2,0	5,3	13,2	37,1	100,0	-
VAR00043 (Questão 15)	Frequência	3	4	14	35	95	151
	Percentagem (%)	2,0	2,6	9,3	23,2	62,9	100,0
	% Acumulada	2,0	4,6	13,9	37,1	100,0	-
VAR00044 (Questão 19)	Frequência	7	2	12	42	88	151
	Percentagem (%)	4,6	1,3	7,9	27,8	58,3	100,0
	% Acumulada	4,6	6,0	13,9	41,7	100,0	-
VAR00045 (Questão 24)	Frequência	10	16	34	50	41	151
	Percentagem (%)	6,6	10,6	22,5	33,1	27,2	100,0
	% Acumulada	6,6	17,2	39,7	72,8	100,0	-
VAR00046 (Questão 40)	Frequência	8	16	33	49	45	151
	Percentagem (%)	5,3	10,6	21,9	32,5	29,8	100,0
	% Acumulada	5,3	15,9	37,7	70,2	100,0	-
VAR00047 (Questão 12)	Frequência	16	14	29	55	37	151
	Percentagem (%)	10,6	9,3	19,2	36,4	24,5	100,0
	% Acumulada	10,6	19,9	39,1	75,5	100,0	-
VAR00048 (Questão 2)	Frequência	22	17	30	33	49	151
	Percentagem (%)	14,6	11,3	19,9	21,9	32,5	100,0
	% Acumulada	14,6	25,8	45,7	67,5	100,0	-
VAR00049 (Questão 20)	Frequência	11	23	37	40	40	151
	Percentagem (%)	7,3	15,2	24,5	26,5	26,5	100,0
	% Acumulada	7,3	22,5	47,0	73,5	100,0	-

Fonte: SPSS

Gráfico 15 - Frequência: Motivação





Fonte: SPSS