

Gonçalo Afonso Borges de Sousa

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Relatório de Estágio Profissional para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientadora: Prof. Doutora Susana Aldeia

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2022

Declaração de Honra

Eu, Gonçalo Afonso Borges de Sousa, abaixo assinado, aluno do Mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 201260028, declaro por minha honra que o presente trabalho académico, foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 14 de fevereiro de 2022



(Gonçalo Sousa)

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer à minha família e à minha namorada por todo o apoio e privação da minha companhia.

Agradecer à minha orientadora profissional, a Prof. Doutora Susana Aldeia pela ajuda e acompanhamento na resolução deste trabalho, que se trata da fase mais importante no meu percurso académico.

Agradecer a todos os professores do ISAG do mestrado em gestão de empresas e aos professores da licenciatura em gestão hoteleira, sem dúvida, todos importantes para o meu percurso académico na transmissão de conhecimentos adequados e na transmissão de valores importantes para a realização deste trabalho.

Agradecer à instituição ISAG no seu geral, por me ter dado a oportunidade de poder estagiar no Grupo Salvador Caetano, mais propriamente na empresa Toyota Caetano Portugal. Sem dúvida, foi uma boa experiência profissional. Obrigado à Dra. Armandina Rodrigues do departamento “*Career Office*”, por se ter lembrado de mim e pelo apoio que sempre me ofereceu.

Agradecer às minhas chefias na empresa Toyota Caetano Portugal, departamento de *payroll*, área de recursos humanos, o Dr. Fernando Macedo e a Dra. Lúcia Santiago, por tudo o que me ensinaram e todo o conhecimento que me transmitiram.

Resumo

A liderança e a motivação são conceitos abrangentes e recorrentes na literatura organizacional, muito debatidos. A liderança tem como objetivo atingir os objetivos e metas da organização, através dos recursos que detém, particularmente os recursos humanos. Definiu-se como o principal objetivo deste trabalho, perceber a importância da liderança numa organização, e de que forma esta pode afetar a motivação dos recursos humanos da organização. Procura-se perceber de que forma os restantes fatores motivacionais, podem ter influência na relação entre a liderança e a motivação, uma vez que a liderança está ligada a muitos dos fatores motivacionais que podem influenciar a motivação dos colaboradores. A metodologia utilizada neste trabalho foi, uma pesquisa exploratória de âmbito quantitativo, com a utilização de um inquérito por questionário. A pesquisa também tem um carácter descritivo com a finalidade de interpretar e conhecer a realidade sem interferir ou modificar essa realidade. As principais conclusões retiradas deste trabalho, estão relacionadas com a importância da liderança nos recursos humanos. Após a análise às respostas ao questionário realizado na empresa Toyota Caetano Portugal, é possível verificar uma ligação positiva entre a liderança e a motivação, uma vez que existe uma grande influência da liderança em relação à motivação dos seus colaboradores e a todas as questões relacionadas com fatores motivacionais na organização. A principal dificuldade sentida neste trabalho consiste no facto de ter sido impossível realizar um questionário elaborado por mim e ter que utilizar um questionário realizado por um profissional de recursos humanos da organização.

Palavras – chaves: Liderança, Motivação, Recursos Humanos

Abstract

Leadership and motivation are comprehensive and recurrent concepts in organizational literature, much debated. Leadership aims to achieve the objectives and goals of the organization, through the resources it has, particularly human resources. It was defined as the main objective of this work, to understand the importance of leadership in an organization, and in this way, it can affect the motivation of the organization's human resources. Next, we seek to understand how the remaining motivational factors can influence the relationship between leadership and motivation, since leadership is linked to many of the motivational factors that can influence employee motivation. The method used in this work was an exploratory research with a quantitative scope, using a questionnaire survey. The research also has a descriptive character with the purpose of interpreting and knowing the reality without interfering or changing that reality. The main conclusions drawn from this work are related to the importance of leadership in human resources. After analyzing the answers to the questionnaire conducted at the company Toyota Caetano Portugal, it is possible to verify a positive link between leadership and motivation, since there is a great influence of leadership in relation to the motivation of its employees and to all questions related to motivating factors in the organization. The main difficulty felt in this work is the fact that it was impossible to conduct a questionnaire prepared by me and having to use a questionnaire conducted by a human resources professional of the organization.

Key Words: Human Resources, Leadership, Motivation

Índice

Declaração de Honra	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de siglas	viii
Índice de figuras, tabelas e gráficos	ix
1- INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificação da Importância do Tema	1
1.2. Definição do Problema	2
1.3. Objetivos do Estudo	3
1.4. Metodologia	4
1.5. Estrutura da Dissertação	4
2- REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1. Importância da Liderança na Motivação e Desempenho Profissional	6
2.1.1. Importância da Liderança na Motivação dos Recursos humanos	6
2.1.2. Motivação no Trabalho	8
2.2. Teorias motivacionais	11
2.2.1. A teoria X e Y de MCGREGOR	12
2.2.2. A teoria da contingência de McClelland	13
2.2.3. A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	15
2.2.4. A teoria dos dois fatores de Herzberg	17
2.2.5. A Teoria da expectativa de Vroom	18
2.2.6. A Teoria de ERC de Alderfer	20
2.3. O desempenho profissional e a gestão e avaliação do desempenho nas organizações	22
2.4. Absentismo e Retenção de talentos	24
3- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA	28
3.1 História do Grupo Salvador Caetano	28
3.2. Evolução dos Recursos Humanos no Grupo Salvador Caetano	33
3.3. Perfil dos Recursos Humanos da Toyota Caetano Portugal Departamento DPC	34
3.4. Problemas e dificuldades verificados	38
4- METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO ...	40

4.1. Atividades desenvolvidas	40
4.2. Metodologia.....	42
4.2.1. Estudo de caso Toyota Caetano Portugal	43
4.2.1.1. Tipo de estudo	43
4.2.1.2. Variáveis	44
4.2.1.3. Caracterização da população alvo e a amostra.....	44
4.2.1.4. Hipóteses.....	45
4.2.1.5. Instrumentos de recolha de dados	45
4.2.1.6. Tratamento dos dados	46
4.2.1.7. Análise das relações causais	47
4.2.2. Contributos para a organização	48
4.2.2.1. Interpretação dos dados	48
4.2.2.2. Discussão dos resultados	70
4.2.2.3. Principais medidas a ser implementadas na Toyota Caetano Portugal ...	71
5- REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	73
6- CONCLUSÃO.....	75
6.1. Conclusões finais	75
6.2. Limitações da Investigação	76
Referências Bibliográficas	77
Anexos	Erro! Marcador não definido.

Lista de siglas

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

GSC – Grupo Salvador Caetano

TCAP – Toyota Caetano Portugal

SGD – Sistemas de Gestão de Desempenho

ERC – Existência, Relacionamento, Crescimento

SPSS/PSPP - *Statistical Package for Social Sciences*

DPC – Divisão de pessoas, marca e comunicação

Índice de figuras, tabelas e gráficos

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo Básico de Motivação	9
Figura 2 - Pressupostos da Teoria X e Y	12
Figura 3 - Teoria da Contingência de McClelland	14
Figura 4 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	16
Figura 5 - Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	17
Figura 6 - Os 3 fatores da motivação segundo a teoria da expectativa de Vroom.....	19
Figura 7 - Teoria de ERC de Alderfer.....	21
Figura 8 - Questionário Toyota Caetano Portugal	82
Figura 9 - Volume de Negócios GSC (2020).....	84
Figura 10 - EBITDA GSC (2020).....	84
Figura 11 - Nº Colaboradores (2020)	85
Figura 12 - Gráfico de colaboradores e Ativo Líquido	85
Figura 13 - Volume de negócios e EBITDA GSC	85
Figura 14 - Capital Próprio + Int.Minoritários e Veículos Vendidos.....	86
Figura 15 - Unidades Vendidas.....	86
Figura 16 - Mobilidade GSC, Frota, Serviços Prestados e Clientes	87
Figura 17 - Ficheiros de Trabalho	87
Figura 18 - Relatório Mensal.....	90
Figura 19 - Modelo Organizacional Corporativo e Matriz Plano de Progressão.....	91
Figura 20 - Estudo Salarial.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Designação Categoria Profissional	35
Tabela 2 - Distribuição de Pessoas pelos Departamentos DPC.....	36
Tabela 3 - Distribuição por Designação de Habilitações	37
Tabela 4 - Distribuição por Grupos Etários e Sexo	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	48
Gráfico 2 - Idade	49

Gráfico 3 - Categoria Profissional	49
Gráfico 4 - Antiguidade na Empresa	50
Gráfico 5 - Colaborador incentivado.....	51
Gráfico 6 - Feedback Adequado	52
Gráfico 7 - Trabalhar no grupo GSC nos próximos 3 anos.....	53
Gráfico 8- Reconhecimento no trabalho.....	54
Gráfico 9 - O ambiente de trabalho é positivo	55
Gráfico 10 - A equipa contribui.....	56
Gráfico 11 - Conciliar a vida pessoal com a vida profissional.....	57
Gráfico 12 - Desempenho Profissional e importância do trabalho na satisfação dos clientes	58
Gráfico 13 - A equipa e a entreajuda	59
Gráfico 14 - Pode contar com a chefia, relação com a chefia	60
Gráfico 15 - Comprometimento no trabalho	61
Gráfico 16 - Comunicação Chefia	62
Gráfico 17 - Condições de Trabalho	63
Gráfico 18 - Recomendaria o GSC como bom empregador	64
Gráfico 19 - Recomendaria outras pessoas para o GSC	65
Gráfico 20 - Recomendaria a sua equipa.....	66
Gráfico 21 - A sua chefia é bom líder.....	67
Gráfico 22 - Segurança e conforto no local de trabalho	68
Gráfico 23 - Colaboradores com total autonomia.....	69

1- INTRODUÇÃO

1.1. Justificação da Importância do Tema

Atualmente, o tema liderança é uma questão relacionada com a motivação, são dois assuntos recorrentes, importantes e desafiadores, bastante debatidos no mundo organizacional. Muitos consideram que cada vez mais as vantagens competitivas que as empresas alcançam, advêm do seu capital humano. O líder de uma organização é a peça fundamental para que a organização tenha sucesso, pois é o líder que é responsável por fazer passar a visão, a missão e os valores da organização, para atingir os objetivos e consequentemente o sucesso organizacional.

A liderança tem a responsabilidade de guiar, motivar, movimentar e fazer passar a sua mensagem para os seus colaboradores, pois o líder é o impulsionador da gestão de uma organização. Da mesma forma, o líder deve saber orientar os colaboradores e estar sempre aberto a sugestões, opiniões, conversas, considerações ou contestações, para que todos da sua organização participem e em conjunto consigam atingir as metas desejadas.

A liderança consiste numa habilidade de conseguir influenciar um conjunto de indivíduos e envolvê-los nas decisões tomadas dentro da organização. Sempre com consciência da sua visão, missão e valores, proferindo as suas ações em equipa para alcançar os objetivos esperados pela organização.

Em suma a importância da liderança nas organizações é refletida pelos seus resultados, portanto, uma organização alcançando resultados positivos ou negativos, a responsabilidade cairá nos seus líderes organizacionais. A liderança está interligada com uma grande parte dos fatores que podem determinar ou não o sucesso, por afetarem diretamente os colaboradores. Relacionado com a liderança estão as questões de motivação, em particular a motivação dos colaboradores, que consiste no ponto essencial para atingir o sucesso. A motivação é importante, porque um colaborador motivado, é um indivíduo dedicado, em maior parte das vezes coloca a vida profissional à frente da vida pessoal, possui melhor desempenho na organização e trabalha com motivação para que ele próprio e a organização consigam alcançar as metas e objetivos a que se propuseram.

Surge assim a importância da liderança na motivação dos recursos humanos, pois praticamente todos os fatores, como, (1) o ambiente de trabalho, (2) as condições de

trabalho, (3) a segurança e o conforto no trabalho, (4) o feedback das chefias e líderes organizacionais, (5) a relação com os líderes, (6) a relação com os restantes colegas de trabalho. Estes fatores estão intrinsecamente ligados com a liderança, dado que a liderança consegue exercer uma influência sobre estes parâmetros, conseguindo tornar os colaboradores mais ou menos motivados. É desta relação entre liderança e motivação que advém os resultados operacionais de uma organização e que em muito influenciam e determinam o seu rumo no mundo empresarial.

1.2. Definição do Problema

Frequentemente as organizações assistem à insatisfação dos colaboradores, pois não são estimulados, incentivados ou motivados pelos seus líderes organizacionais. Todos os indivíduos são diferentes e possuem necessidades diferentes, da mesma forma que cada indivíduo tem as suas próprias prioridades. Logo o que é de maior importância para uma pessoa, pode não ser para outra, ou seja, cada indivíduo atribui graus de importância diferentes.

Durante o estágio na empresa Toyota Caetano Portugal, perante conversas com a chefia, e perante factos observados, foram identificados os problemas que levaram a realizar este estudo sobre a importância da liderança na motivação dos recursos humanos. Os problemas são o absentismo e a incapacidade em reter talentos. Ambas as questões estão relacionadas com a liderança e com a motivação pelo facto de que se os colaboradores estivessem motivados, claramente evitava tanto absentismo. Assim se entende que se a liderança exercesse uma influência positiva nos colaboradores, os níveis de absentismo seriam mais controlados e reduzidos, pois uma liderança eficaz que consiga estar atenta e presente em todos os fatores organizacionais que afetam a motivação de um colaborador, o absentismo seria menor. O que frequentemente a liderança não consegue controlar, em relação ao absentismo, é os fatores externos como, o trânsito ou as urgências familiares que por algum motivo impossibilitem o colaborador de se dirigir ao seu local de trabalho ou que façam com que este se atrase nos seus horários de trabalho, nestes casos específicos, a liderança pouco pode fazer nestas situações.

Em relação à incapacidade em reter talentos, a liderança tem um papel determinante pois está diretamente relacionada com a motivação atribuída ao colaborador e a

desvalorização do mesmo perante outros colegas de trabalho; perante o seu próprio trabalho, ou, perante trabalhadores com as mesmas funções, mas de organizações diferentes em que são mais valorizados. A fraca liderança faz com que os colaboradores não se sintam valorizados, nem motivados, pois não lhes são dadas boas condições gerais de trabalho, iguais ou melhores condições que são praticadas em outras organizações, o que faz com que estes colaboradores abandonem as suas organizações em busca de locais onde sejam mais valorizados. É assim que surge o problema na organização em relação à incapacidade em reter talentos, porque muitas das vezes as lideranças são inflexíveis e não procuram a motivação dos colaboradores, mas apenas os resultados, ou seja, não ligam tanto à vertente humana, mas sim à vertente operacional.

1.3. Objetivos do Estudo

Objetivos Gerais

- O objetivo geral deste trabalho é analisar a motivação dos colaboradores da Toyota Caetano Portugal, no departamento Divisão de Pessoas, Marca e Comunicação. Em primeiro lugar, entender se a relação com a liderança influencia a motivação do colaborador e, em segundo lugar, averiguar se os aspetos interligados à motivação afetam o desempenho dos colaboradores.

Objetivos Específicos

- São objetivos específicos do trabalho perceber se:
 - Existe uma relação entre um colaborador incentivado e a comunicação com a chefia que demonstre a relação entre variáveis, nomeadamente liderança e motivação;
 - Existe uma relação entre o reconhecimento no trabalho, o considerar a chefia um bom líder com a motivação do colaborador;

1.4. Metodologia

Este trabalho tem por base uma metodologia do tipo quantitativo com recurso a um inquérito por questionário, o que se verificou o instrumento de recolha de dados para esta pesquisa. Quanto à parte do enquadramento teórico, teve por base uma grande pesquisa sobre os temas liderança, motivação e a relação entre ambos, onde foram utilizadas informações de livros, jornais, artigos científicos e trabalhos e teses publicadas. Em relação à análise dos resultados obtidos através das respostas por inquérito a questionário, foram analisadas no *software* PSPP, que consiste num programa de análise estatística, que ajudou na obtenção de respostas para determinar as conclusões.

1.5. Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos que ajudam a explicar o tema da importância da liderança na motivação dos recursos humanos.

O primeiro capítulo da dissertação é referente à introdução, onde é explicado a importância do tema e onde se deixa a conhecer a relação entre a liderança e a motivação e de que forma esta relação pode afetar os colaboradores e a própria organização. É identificado os problemas organizacionais como o absentismo e a incapacidade em reter talentos, que são problemas transversais a muitas organizações. São clarificados os objetivos do estudo, os objetivos gerais e os objetivos específicos, que posteriormente irão dar origem às conclusões deste trabalho e verificar se, se confirma as hipóteses realizadas, logo, se existe relação entre a liderança e a motivação nos recursos humanos. É também relatada a metodologia utilizada na realização deste estudo e a partir de que forma se obtiveram as respostas e resultados deste estudo.

O segundo capítulo é alusivo à revisão da literatura, onde à luz de vários autores com obras publicadas é possível perceber e relacionar os temas liderança e motivação, assim como estudar a relação ao desempenho profissional dos indivíduos. São identificadas várias teorias motivacionais, de autores de referência neste tema, como (1) Maslow e a sua teoria das necessidades, (2) McGregor com a teoria X e Y, (3) McClelland com a teoria da contingência, (4) Herzberg com a teoria dos dois fatores, (5) Alderfer com a sua teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) e,

finalmente, (6) Vroom com a sua teoria da expectativa. Com o apoio destas teorias, evidencia a importância de funcionários motivados e como se pode motivar os seres humanos, assim como o papel determinante que as lideranças e chefias têm em relação à motivação de um colaborador e consequentemente o seu desempenho profissional.

O terceiro capítulo diz respeito ao diagnóstico da empresa e à problemática organizacional, onde é referenciado a história do Grupo Salvador Caetano, do qual faz parte a empresa Toyota Caetano Portugal. São abordados aspetos como a evolução dos recursos humanos no Grupo Salvador Caetano, o perfil dos recursos humanos na empresa Toyota Caetano Portugal e os problemas e dificuldades verificados na empresa.

Em relação ao quarto capítulo, faz referência à metodologia utilizada, primeiro identifica-se as atividades desenvolvidas e contributos para a organização Toyota Caetano Portugal. De seguida é realizado o desenho da investigação, o tipo de estudo, as variáveis, a caracterização da população alvo e a amostra, é realizado o teste de hipóteses, os instrumentos de recolha de dados e o tratamento dos dados. Posteriormente surge a análise das relações causais, a interpretação dos dados, a discussão dos resultados obtidos através do questionário e com a ajuda do *software* utilizado, o PSPP e, finalmente, são identificadas as principais medidas a ser implementadas na empresa Toyota Caetano Portugal.

O capítulo cinco, trata-se de um capítulo autónomo, onde é apenas referenciado uma breve reflexão e autoavaliação sobre o trabalho desenvolvido na empresa Toyota Caetano Portugal.

O capítulo seis identifica as conclusões finais acerca deste trabalho e os limites da investigação deste trabalho.

2- ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Importância da Liderança na Motivação e Desempenho Profissional

Os estudos sobre a motivação, surgiram primeiramente por Abraham Maslow, com a teoria das necessidades e por Douglas McGregor, com a teoria X e Y. É assim demonstrativo de que sempre houve uma preocupação com as relações humanas, para que assim houvesse uma maior participação do indivíduo no trabalho. O comportamento humano e a sua complexidade vão muito além do simples conceito da socialização, para alcançar a motivação.

Cada indivíduo tem múltiplas necessidades e diferentes uns dos outros, como, o desejo de autorrealização e desenvolvimento; autonomia de pensamento; possuir um trabalho como sentido da sua existência. É assim a partir desta constatação que surge a administração de recursos humanos nas organizações que visa tratar o ser humano com as suas múltiplas complexidades. Esta nova abordagem traz aos colaboradores das organizações uma sensação de importância; ambição de crescer; comprometimento e satisfação de fazer parte de uma organização.

2.1.1. Importância da Liderança na Motivação dos Recursos humanos

Em relação ao tema liderança na literatura organizacional, para Vries et al. (1997), advêm incontáveis definições, inúmeros artigos e polémicas. Ainda segundo o mesmo autor, a maioria dos investigadores concordam com alguns traços comuns, que são importantes que os líderes possuam. Esses traços comuns são: a inteligência; o autocontrole; a energia; a consciência; a abertura a experiências; o domínio; o conhecimento da relevância de tarefas; a sociabilidade e a estabilidade emocional.

Segundo Pinchot (1996) faz referência a que o pensamento retrógrado dos antigos líderes organizacionais que tinham por base a mentalidade de comando e controlo sobre tudo, são absolutamente incapazes de liderar uma organização do futuro. Esse pensamento retrógrado apenas funcionou na era industrial, mas era completamente limitado de ideias acerca dos indivíduos na organização, o que produzia um efeito desumano sobre os colaboradores.

Para Kotter (2008), a produção de mudança é a principal atividade de um líder, atuando sobre três dimensões capitais, que são: instituir uma direção estratégica para a empresa, transmitir essas estratégias e metas aos recursos humanos e motivá-los para que os objetivos sejam atingidos.

Sendo assim, a liderança é a arte de mobilizar indivíduos que desejam lutar pelas mesmas aspirações.

Segundo Stoner e Freeman (1994), existem duas teorias de liderança, a teoria estruturalista e a teoria contingencial. Ainda segundo o mesmo autor, a teoria estruturalista sugere uma personalidade flexível do líder organizacional, este deve possuir uma grande resistência à frustração, deve ser capaz de protelar as recompensas e deve ter um constante desejo de realização. No que diz respeito à teoria contingencial, o líder deve reconhecer que procedimento, técnica ou atitude administrativa poderá numa situação particular, sob circunstâncias particulares e em um momento característico, contribuir melhor para alcançar os objetivos da organização.

Conforme explica Maximiano (2000), a liderança é um papel, tarefa, função ou responsabilidade que qualquer indivíduo exerce, quando é responsável pelo desempenho de um conjunto de indivíduos. A liderança e os líderes são fundamentais para o crescimento, desempenho e a gestão de equipas ou grupos dentro de uma organização.

Guimarães (2002), defende que a liderança tem por base a habilidade de conseguir influenciar os indivíduos em diferentes contextos e situações, onde ocorre em grupos de derivados segmentos, onde a comunicação e o seu processo é fundamental para alcançar os objetivos pretendidos. O mesmo autor diz que a liderança remete à ligação das necessidades propostas pela organização aquando do planeamento estratégico em simultaneidade com as necessidades dos indivíduos. Assim sendo defende que deve-se orientar ambas as necessidades, na direção do desenvolvimento organizacional e individual, motivando o compromisso dos indivíduos, guiando-os para bons desempenhos, com a finalidade de alcançar crescentes resultados positivos para a organização.

Para Muchinsky (2004), o líder organizacional tem um profundo impacto através dos seus atributos, capacidades e habilidades, de forma que cria confiança nos indivíduos; aceitação absoluta do líder; obediência voluntária e afeição pelo líder.

Segundo Bligh e Hess (2007), é estimado que os líderes passem de 70 a 90% do tempo a comunicar e informar os seus subordinados. O facto de haver confiança na liderança pode dar a indicação de um incentivo à comunicação, como uma proximidade de um membro da equipa com o líder da organização ou também como um procedimento de intervenção a partir do qual atitudes, relacionamentos importantes e comportamentos são fortalecidos ou fragilizados (Burke et al., 2007).

West et al. (2014), concluíram e sintetizaram que a liderança é essencial para o desempenho organizacional. O desenvolvimento longitudinal da liderança é crucial assim como abordagens de liderança coletivas. Ainda os mesmos autores defendem que uma liderança colaborativa seria a mais eficaz na obtenção dos objetivos e metas organizacionais.

A liderança engloba a união de uma visão conjunta, a motivação para a ação e a superação de obstáculos (Kotter, 2008).

Liderar, consiste na capacidade de influenciar um ou mais indivíduos com o objetivo de atingir o que foi proposto, visto que, isso pode ou não, advir da posição formal preenchida pelo sujeito na hierarquia organizacional (Schermerhorn et al., 2011).

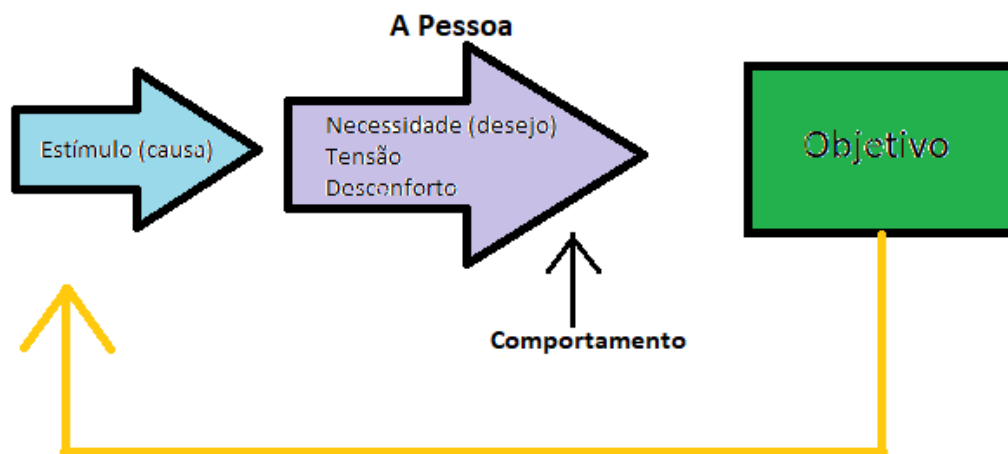
2.1.2. Motivação no Trabalho

A motivação é vista como uma das maiores forças é uma das grandes forças estimuladoras da conduta humana. É a motivação que determina a intensidade do desempenho profissional e pessoal, obtidos. Numa organização, a motivação é diretamente relacionada com a valorização, a produtividade, o sentimento de pertença atribuídos externa e internamente.

Um colaborador produtivo e motivado é aquele que está no lugar correto, ou seja, é o colaborador que ocupa uma determinada função que possua a capacidade de estimular e de explorar as suas potencialidades. Para além disso, deve ser uma função que também lhe forneça o devido reconhecimento através de um plano de crescimento dentro da organização; um salário justo e adequado à sua função e benefícios. Isto tudo aliado a um reconhecimento genuíno por parte do líder organizacional e também pela própria organização que sublinhe o seu valor.

Porém, é também necessário estar atento ao clima organizacional, pois é necessário haver um bom clima organizacional que seja favorável para o desenvolvimento e crescimento de boas relações que promovam qualidade, comunicação e produtividade. A motivação é tudo o que impulsiona um indivíduo a atuar de uma determinada forma, ou que origina uma tendência a um determinado comportamento, podendo ser este impulso que leva à ação. O impulso pode ser provocado por um estímulo externo, ou seja, proveniente do ambiente, ou provocado com um estímulo interno, dentro dos processos mentais do próprio indivíduo (Kast & Rosenzweig., 1974).

Figura 1 - Modelo Básico de Motivação



Fonte: Chiavenato, (1994). *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas* (3rd ed). Atlas.

Para Bilhim (1996), a motivação é a vontade de praticar altos níveis de esforço para a organização alcançar as suas metas, esforço esse que está dependente da forma como a organização consegue satisfazer as necessidades dos colaboradores. Ainda segundo o mesmo autor, por necessidade compreende-se uma condição interna do estado de espírito, que resulta com que determinados resultados sejam atrativos ao colaborador.

A motivação são todos os desejos, necessidades, impulsos e forças semelhantes. Um gestor para motivar os seus subordinados, deve desenvolver determinadas ações onde espera que estas satisfaçam as necessidades, os desejos e os impulsos dos seus subordinados, fazendo com que estes atuem da forma desejada (Teixeira, 1998).

Como refere Montana e Charnov (1999), a motivação é a capacidade de estimular um sujeito para que este venha a tomar ações que venham completar uma necessidade ou a atingir um objetivo desejado.

Segundo Soto e Marras (2002), a motivação surge de uma necessidade interna causada por uma pressão também interna que estimulando as estruturas nervosas, desenvolve um estado impulsionador determinante para que o organismo dê início à atividade, conduzindo e preservando o comportamento até ser alcançado determinado objetivo, incentivo ou meta ou que a resposta seja impedida.

Para Robbins (2002), todos os colaboradores possuem necessidades diferentes. Defende que não se deve tratar os colaboradores como sendo todos iguais. Remete ainda que se deve compreender o que é de maior importância para cada um deles, o que permitirá individualizar os níveis de envolvimento no seio organizacional, as recompensas e as metas, com o propósito de perfilá-los com as suas necessidades individuais. Por fim, deve ser feito o planeamento de tarefas consoante as necessidades individuais, para que estas necessidades tirem o máximo proveito de motivação no trabalho.

Ferreira et al. (2006), expõem que a motivação para além de ser o ato ou efeito de motivar, é também um conjunto de fatores psicológicos, que podem ser conscientes ou inconscientes de ordem intelectual, afetiva ou fisiológica, que interagem entre si e que restringem o comportamento de cada sujeito.

Como revela Chiavenato (2004a), o bom desempenho de uma organização está fortemente dependente da forma de como a gestão das pessoas é realizada. A forma de como os indivíduos são estimulados, estão organizados e são capacitados aliando isto a um adequado clima organizacional. Faz referência também a que os recursos humanos devem estar bem estruturados e organizados de forma que estejam habilitados a exercer maior liberdade e poder de decisão, o que traz maior flexibilidade e uma melhor reação às exigências mutáveis do mercado.

Robbins (2008), remete para a motivação, como sendo um método de direção, intensidade e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar um determinado objetivo, apesar de a motivação de uma forma generalizada se relacionar com o esforço e dedicação para atingir qualquer objetivo ou meta. O mesmo autor diz ainda que enquanto o indivíduo mantém-se motivado para alcançar os objetivos propostos, ou seja, até ao término do potencial motivador, o indivíduo continua na prossecução até

atingir a autorrealização que irá trazer-lhe satisfação. Enquanto isso este estado no indivíduo irá gerar pensamentos mais inovadores na procura da realização de novas necessidades.

Logo, consoante Morkevičiūtė et al. (2019), indicam que em estudos anteriores mencionaram que a motivação para o trabalho dependia, em grande parte, da maneira como os colaboradores interagem, percebiam e interpretavam o comportamento dos líderes organizacionais.

São raras as vezes que um indivíduo atinge um estado de completa satisfação, pois sempre que uma necessidade é satisfeita, outra necessidade surge e consequentemente leva o indivíduo a agir, porque a natureza da motivação não é estável. Um dos maiores desafios de um líder organizacional ou gestor é claramente motivar e manter motivados os indivíduos, fazer com que os indivíduos sejam confiantes, decididos e acima de tudo comprometidos intimamente para alcançar os objetivos, incentivos ou metas definidas.

Em suma, os indivíduos devem ser estimulados suficientemente para que sejam bem-sucedidos no seu trabalho na organização. Logo, o saber motivar e o conhecimento de como motivar os recursos humanos é imprescindível para que um líder ou gestor de uma organização, possa contar com o apoio e colaboração absoluta dos indivíduos da organização.

2.2. Teorias motivacionais

De seguida as teorias que serão apresentadas, contêm uma visão humana do que é a motivação, pois não existem indivíduos iguais, cada um tem as suas características e peculiaridades, preferências próprias, processos motivacionais. Desta forma estas teorias aplicam-se de forma diferenciada às distintas visões da vida e do ser humano, em que as diferenças de cada indivíduo, possuem um papel importante. Estas teorias complementam-se e ajudam na obtenção de um estudo mais amplo do comportamento do ser humano. É importante perceber-se as diferenças destas preposições teóricas, uma vez que, não existe uma teoria que seja capaz de explicar todas as particularidades da motivação humana.

2.2.1. A teoria X e Y de MCGREGOR

Douglas McGregor, foi um psicólogo social de origem americana da década de 1950, que sugeriu a sua famosa teoria, a teoria X e Y. McGregor, considera assim na teoria X os subordinados pela ótica negativa e na teoria Y os subordinados pela ótica positiva, isto para salientar que a maneira pela qual os subordinados são tratados, irá refletir e ter impacto na sua forma de atuação.

Figura 2- Pressupostos da Teoria X e Y

A Administração pela Teoria X	A Administração pela Teoria Y
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Descentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Fonte: <https://rbchristanelli.wordpress.com/2013/09/19/a-teoria-x-e-y/> (15/01/2022)

Como referem Stoyanov e Diderich (2017), citando McGregor, existem quatro princípios negativos da teoria X:

- Os subordinados, pela sua própria natureza, não gostam de trabalhar e sempre que possível procuram evitar trabalhar.
- Como os subordinados não gostam de trabalhar, estes necessitam de ser controlados, ameaçados ou coagidos, com penalidades para que assim sejam atingidas as metas organizacionais.
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- A grande maioria dos subordinados coloca a sua segurança acima de todos os outros fatores que estão associados ao trabalho e dessa forma, demonstraram pouca ambição.

Em oposição com as visões negativas apresentadas, McGregor enumera outros quatro princípios, mas estes de cariz positivo, no que diz respeito à teoria Y:

- Admite que os subordinados possam ver o trabalho como lazer e descanso.
- Defende que tanto as mulheres como os homens podem possuir uma auto-orientação e autocontrolo se estiverem entrosados e comprometidos com os objetivos e metas organizacionais.
- Acredita que até mesmo um indivíduo comum pode aprender a aceitar e procurar responsabilidades.
- Refere que a capacidade de serem tomadas boas decisões não está necessariamente exclusiva a um líder organizacional ou gestor, mas sim amplamente dispersa por toda a organização.

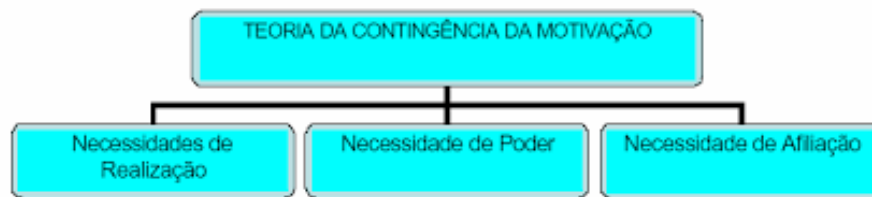
Para finalizar, o formato que o líder organizacional ou gestor utiliza para conduzir os seus subordinados, irá ter impacto na sua equipa de trabalho podendo ou não ter repercussões na obtenção ou não dos objetivos e metas da sua organização. Se o gestor se basear na teoria X, os subordinados serão liderados de uma forma mais autocrática. Se o gestor se basear na teoria Y, os seus subordinados serão conduzidos de forma democrática.

2.2.2. A teoria da contingência de McClelland

Esta teoria, a teoria da Contingência ou contingencial, foi desenvolvida por David McClelland.

Motta e Vasconcelos (2002), referem que após uma vasta experiência traduzida em anos por vários sítios do mundo, esta teoria obteve alguns desfechos/conclusões relacionados com a motivação das pessoas, em que idealiza um modelo com base em três variáveis: necessidades de poder; necessidades de realização e necessidades de aflição. McClelland defende que através das suas preposições, acredita que as três variáveis podem variar de um sujeito para outro, e que também podem se apresentar com diferentes intensidades, isto porque considera a motivação dinâmica.

Figura 3- Teoria da Contingência de McClelland



Fonte: <https://fucamp.edu.br> (16/01/2022)

Como refere Chiavenato (2004a), McClelland considera que a necessidade de realização é a necessidade de procura pela excelência, êxito competitivo, realização em certos objetivos ou metas e luta pelo sucesso individual e organizacional. Refere ainda que o sucesso é a prioridade para alguns indivíduos, pois dessa forma estão também a alcançar a sua própria realização pessoal. Esta necessidade não tem o foco nas recompensas que podem advir, mas sim no êxito profissional e na excelência do trabalho. A necessidade de realização dirige-se também, para pessoas altamente realizadoras, que se destacam por procurarem sempre novos desafios; por alcançar os objetivos a que se propuseram e por procurarem um rápido feedback do seu desempenho, pois o objetivo é a sua conquista para satisfazer a necessidade de realização.

Em relação à necessidade de poder, como refere Chiavenato (2004a), citando McClelland, é a necessidade de influenciar e controlar os outros indivíduos, de fazer com que estes atuem de maneira que não a sua, ou seja, para que não atuem da sua forma natural. É o desejo de coordenar influenciar e controlar os outros indivíduos. Estas são peculiaridades intrínsecas aos indivíduos que preferem ambientes competitivos, e que priorizam a influência a eficácia, o controlo e o prestígio.

Quanto à necessidade de afiliação, consoante Chiavenato (2004a), citando McClelland, é a necessidade do relacionamento humano, ou seja, de preservar relações entre indivíduos, relações de amizade e próximas. Esta necessidade revela a carência de ser aceite pelos outros indivíduos e de ser amado no contexto organizacional. Indivíduos que representem estas particularidades, são mais centrados nos relacionamentos interpessoais, logo não dão tanta importância nem mantêm o seu foco na competição, mas sim na compreensão e cooperação entre indivíduos.

Para concluir, McClelland considera consoante estudos realizados que os melhores colaboradores possuem uma menor necessidade de associação e uma maior necessidade de poder, uma vez que defende que um requisito para a eficácia de uma organização é o indivíduo possuir uma grande motivação para alcançar o poder.

2.2.3. A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Psicólogo e consultor americano, Abraham H. Maslow, elaborou uma teoria em como as necessidades humanas estão caracterizadas, em cinco níveis, a denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades. Sendo assim, Maslow (1954) enumera as necessidades que seriam responsáveis pelo comportamento humano dispostas na pirâmide que criou, em sentido descendente. No topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização; de seguida as necessidades de estima; seguindo-se as necessidades sociais; continuando as necessidades de segurança; e por fim as necessidades fisiológicas.

Para Matsuoka e Silva (2013), esta teoria faz a relação entre um conjunto de necessidades e o comportamento dos indivíduos.

Segundo McShane e Von Glinow (2014), Maslow na sua teoria das necessidades refere que um indivíduo procura satisfazer uma necessidade mais elevada na pirâmide, assim que satisfaça uma necessidade de nível inferior.

A teoria de Maslow relata as necessidades humanas divididas em cinco componentes, ou seja, necessidades fisiológicas fundamentais, necessidades de bem-estar como segurança e proteção, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (Khan et al., 2010).

A Figura 4 representa a pirâmide elaborada por Maslow e suas respectivas necessidades.

Figura 4- Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: (Chiavenato, (1994). *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas* (3rd ed). Atlas.

Silva et al. (2006), define assim as necessidades traçadas por Maslow: i) Necessidades de auto realização, são as necessidades que estão no topo da hierarquia, e são referentes à própria realização do indivíduo, assim como o prazer no trabalho; ii) Necessidades de estima, dizem respeito a como o próprio indivíduo se avalia, ou seja, a sua própria auto apreciação, procuram aprovação, prestígio e consideração; iii) Necessidades sociais, consiste na aceitação, ou seja o indivíduo pretende ser aceite pelos restantes indivíduos sejam eles da própria organização, familiares e amigos ou pela sociedade em geral. iv) As necessidades de segurança, relacionam-se com a segurança dos equipamentos, utensílios ou produtos, segurança que o ambiente organizacional proporciona e a segurança em relação aos riscos de trabalho e ambientais. v) Por fim as necessidades fisiológicas, são inatas ou biológicas, consideradas as necessidades mais básicas, mas por outro lado são cruciais para a sobrevivência dos indivíduos, como o sono, a sede e a fome, e por essa razão, encontram-se na fração mais inferior da pirâmide de Maslow.

Como refere Maslow (1954), são duas as classes de necessidades: as necessidades secundárias ou de alto nível como as necessidades de auto realização, necessidades de estima e necessidades sociais; e as necessidades primárias, que são as necessidades de segurança e as necessidades fisiológicas.

Para finalizar, segundo Ramos (2007), nem todos os indivíduos têm o privilégio de alcançar o topo da pirâmide de Maslow, visto que, os indivíduos podem ver as suas necessidades primárias a não serem satisfeitas e dessa forma, sentirem-se desmotivados e insatisfeitos.

2.2.4. A teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg (1959), foi um psicólogo americano nascido a 1923, que desenvolveu uma teoria motivacional, a que chamou, a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Herzberg, tinha um objetivo, que consistia em identificar os fatores que causam insatisfação ou satisfação num ambiente organizacional. Foi assim que através de entrevistas executadas com vários profissionais da área industrial de Pittsburgh, Herzberg chegou a uma conclusão. Sendo assim, Herzberg (1959), identifica dois fatores: O fator motivacional, que é controlado pelo indivíduo e o fator higiênico, externo ao indivíduo.

De acordo com Yusoff et al. (2013), existe uma vantagem adicional em usar a teoria dos dois fatores de Herzberg, uma vez que fornece uma integração dos fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos que pode sobrepor-se a outras teorias da motivação.

Figura 5- Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: <https://blog.academiaperspectiva.com/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg/> (17/01/2022)

Em relação aos fatores higiênicos, estes estão dependentes da empresa, como a segurança, clima organizacional, condições de trabalho, salário, administração e política da organização, relacionamento interpessoal dentro da organização. Quando estes fatores são ótimos, eles apenas afastam a insatisfação dos indivíduos, porém se passarem a satisfação, essa satisfação será efêmera, e quando assim é, volta a causar insatisfação (Chiavenato, 2011).

No que diz respeito aos fatores motivacionais, estes estão interligados com as atitudes e atividades do sujeito, como, autorrealização profissional; reconhecimento profissional por parte das chefias, líderes organizacionais e restantes colegas de trabalho; crescimento dentro da organização; maior sentido de responsabilidade e avanços na carreira. Quando estes fatores são ótimos, eles provocarão satisfação nos indivíduos, porém se estes forem efêmeros, eles apenas evitarão a insatisfação (Chiavenato, 2011).

Logo, para Herzberg é a ausência de satisfação, que é o oposto de satisfação no trabalho e não a insatisfação no trabalho, assim como o oposto de insatisfação no trabalho é a ausência de insatisfação no trabalho e não a satisfação no trabalho (Júnior & Oliveira, 2009).

Para concluir, os líderes organizacionais têm de satisfazer os fatores motivadores se quiserem uns colaboradores motivados, ao contrário se quiserem os colaboradores não insatisfeitos, basta se preocuparem com os fatores higiênicos (Freitas, 2006).

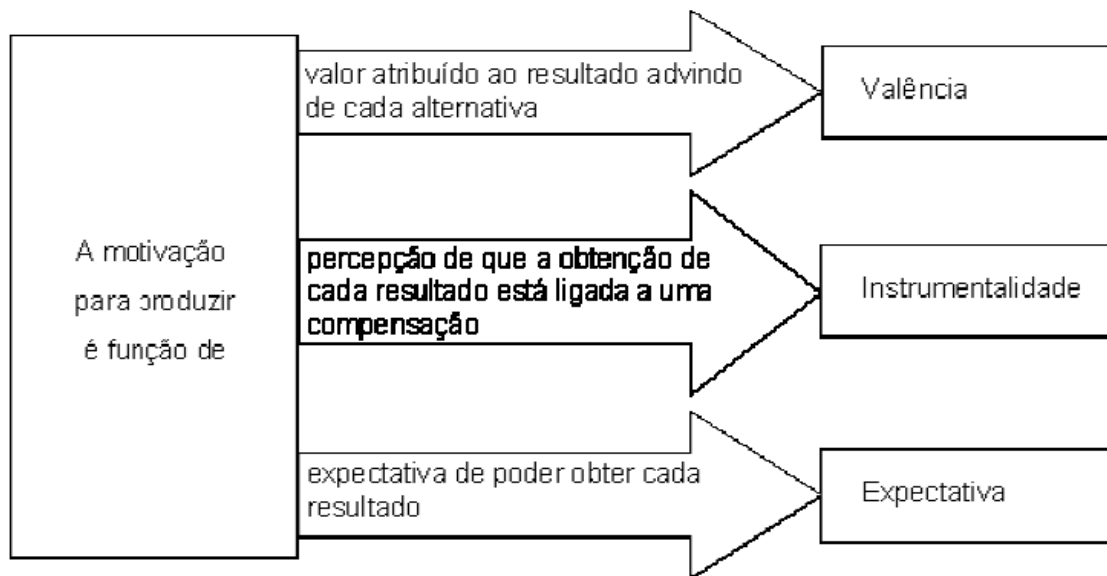
2.2.5. A Teoria da expectativa de Vroom

Victor H. Vroom, psicólogo canadense, desenvolveu uma teoria denominada de teoria da expectativa de Vroom, onde enumera três fatores determinantes para produzir motivação numa organização, que são eles: Expectativa, Recompensa/Instrumentalidade e Relação entre expectativa e recompensa/valência.

A teoria da expectativa de Vroom afirma que a base por detrás do desempenho de um colaborador inclui fatores como personalidade, habilidades, conhecimentos e experiências. Portanto, a suposição é que o comportamento resultante inclui escolhas

ou preferências conscientes onde o objetivo é maximizar o prazer e minimizar a dor (Parijat & Bagga., 2014). A teoria de Vroom (1964) oferece três crenças: valência, expectativa e instrumentalidade (Cooper & Schindler., 2014).

Figura 6- Os 3 fatores da motivação segundo a teoria da expectativa de Vroom



Fonte: Chiavenato, (1994). *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas* (3rd ed). Atlas.

Consoante Chiavenato (2003), relata cada um dos três fatores:

- ✓ **Expectativas:** Remetem para os objetivos individuais de cada indivíduo, que se pode incluir a segurança no trabalho, o reconhecimento profissional, a aceitação por parte dos restantes indivíduos de uma organização ou o salário.
- ✓ **Recompensas / Instrumentalidade:** consistem na analogia entre a produtividade e os objetivos de cada sujeito;
- ✓ **Relação entre a expectativa e a recompensa / valência:** consiste em satisfazer as suas expectativas com as devidas recompensas, através do aumento da sua produtividade.

A teoria da expectativa remete para a intensidade com que um indivíduo atua, irá depender da intensidade da sua expectativa e da atração de um possível resultado dessa expectativa, que exercerá sobre o indivíduo (Robbins, 2005).

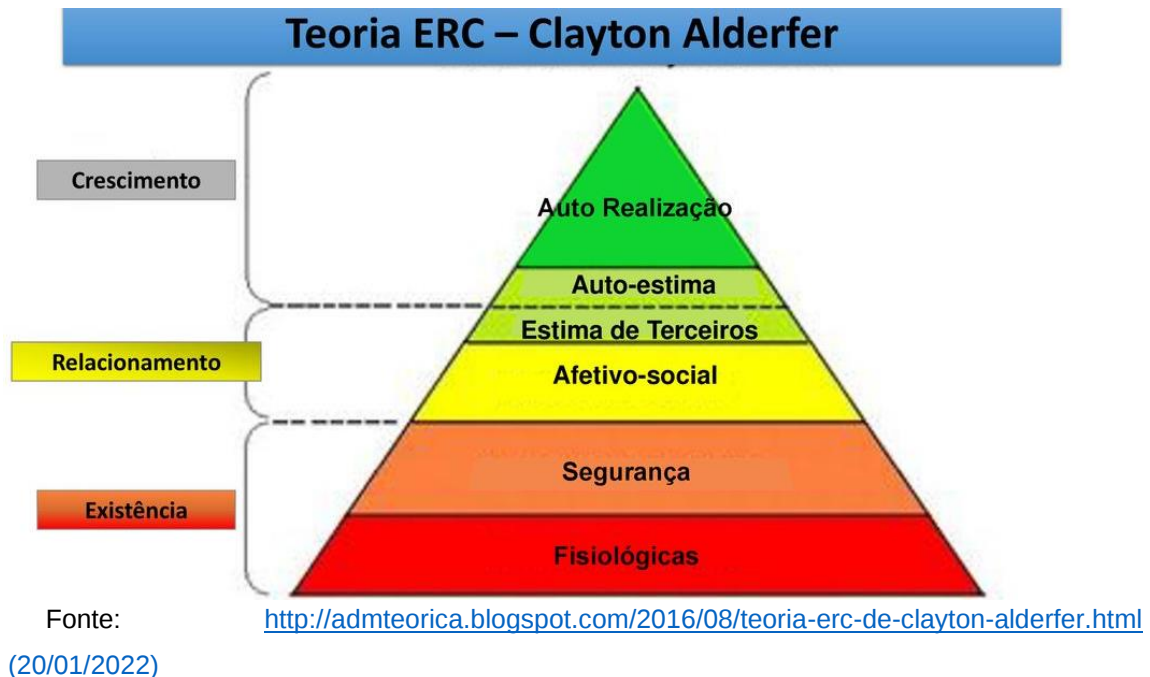
Robbins (2005), defende que a teoria da expectativa de Vroom, atualmente, no que toca ao tema da motivação, é das mais amplamente aceites, pois apesar dos muitos críticos, grande parte das pesquisas, dá enaltecimento e referência a essa teoria.

Para Bergamini (2008), este defende que um dos modelos da teoria cognitiva é a teoria da expectativa, pois afirma que o mais importante nos conteúdos mentais de um indivíduo são aqueles que são introduzidos pelo comportamento motivacional. Estes conteúdos mentais estão armazenados na mente e são estes que conformam a percepção do indivíduo no que diz respeito a um desejo compreendido quanto aos resultados que possam ser alcançados através de determinado desempenho.

2.2.6. A Teoria de ERC de Alderfer

Alderfer (1969), foi um psicólogo e consultor americano, que criou a teoria ERC, consiste num modelo simplificado da teoria das necessidades de Maslow. Na sua teoria, defende que o sujeito é motivado por três necessidades: existência, relação e crescimento. Alderfer recompõe a teoria de Maslow da Hierarquia de Necessidades em 1969 sob uma estrutura fundamental revista para formar a sua teoria de (necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento) que mais tarde foi conhecida como a teoria do ERC (Tekin & Gorgulu., 2018).

Figura 7 - Teoria de ERC de Alderfer



- Necessidades de Existência: Corresponde a existência e bem-estar fisiológicos assim como desejos materiais que garantam a subsistência como por exemplo segurança fome e sexo.

- Necessidades de Relação: dizem respeito a necessidades de cariz social, onde os sujeitos procuram a aceitação dos demais sujeitos, como por exemplo relações dentro familiares, colegas de trabalho, amigos e líderes/chefias da organização e desejo de satisfação.

- Necessidades de Crescimento: remete para o desejo interno de autorrealização, de estima, de desejo interno de desenvolvimento, ou seja, ser produtivo e criativo e atingir objetivos e metas estabelecidas.

Segundo Robbins (2005), a teoria ERC não converge com a teoria das necessidades humanas de Maslow, perante alguns aspectos que este aponta: o primeiro aspeto é o facto de em vez de cinco níveis presentes na teoria de Maslow, só possuir três níveis e o segundo aspeto, remete-se ao facto de poderem atuar variadas necessidades em simultâneo como motivadoras do comportamento humano.

Distinta da teoria de Maslow (1954), a teoria ERC não necessita de satisfazer uma necessidade inferior para satisfazer uma necessidade superior, pois esta teoria não se encontra hierarquizada, pois nesta teoria, pode estar ativa mais do que uma necessidade em simultâneo.

Por fim a teoria ERC reconhece que se uma necessidade de um derivado nível não for satisfeita, poderá haver um retrocesso a uma outra necessidade de outro nível o que poderá causar frustração e desmotivação no indivíduo.

2.3. O desempenho profissional e a gestão e avaliação do desempenho nas organizações

O desempenho profissional surge numa organização como sendo influenciado por fatores externos e internos. A preocupação com o treino, a motivação, a educação, liderança dos indivíduos que exercem na organização, oferecendo uma cultura participativa assim como incutir o espírito empreendedor para poder oferecer aos colaboradores a sua realização pessoal, é um dos grandes desafios de quem administra a área de recursos humanos numa organização.

A Gestão de desempenho é um método formado para aglomerar todas as áreas de uma organização, desde as equipas, as unidades de negócio, a liderança e os indivíduos através da organização de planos sistemáticos, para assim conservar a empresa no mercado (Drucker, 1986).

Assim, pode-se dizer que a gestão de desempenho é o processo contínuo de mensuração, identificação e desenvolvimento do desempenho dos sujeitos e equipas e a ligação entre esse desempenho com as estratégias organizacionais para atingir os objetivos e metas propostos.

Em relação à avaliação do desempenho, esta mede resultados de grupos, resultados individuais e organizacionais. Este tema em si tem um cariz de grande importância para as organizações, uma vez que, se não houver uma adequada avaliação do desempenho, as organizações não serão capazes de apresentar um sistema eficaz e integrado de gestão organizacional. Isto surge devido a que o processo das avaliações pode determinar o fracasso ou sucesso profissional, pessoal ou organizacional.

De outro modo, a conjuntura empresarial sofre demasiadas alterações e muito rápidas a níveis de cariz social e económico, cultural, organizacional e tecnológico, pelo que são exigidas mudanças comportamentais e culturais por parte das organizações e dos seus membros, ou seja, exige-se que as organizações sejam muito dinâmicas. Para se atingir um desempenho organizacional adequado, é necessário que as organizações compreendam a importância e a necessidade de criar componentes de interação funcional em função aos objetivos e metas propostas, bem como criar um estudo das relações da organização e das relações individuais como um todo face ao meio envolvente.

Segundo Atkinson et al. (1997), os indivíduos de uma organização adotavam sistemas de medição de desempenho antigos, e que estes apenas retratavam desempenhos passados. Ainda segundo o mesmo autor, estes sistemas de medição de desempenho faziam com que os indivíduos possuíssem uma visão a curto prazo, para atingir apenas desempenhos satisfatórios, pois estes indivíduos não apoiavam tomadas de decisão estratégicas que num longo prazo conduziriam a uma vantagem competitiva à organização.

Consoante Fletcher (2001), remete para o crescente aumento do discurso, enaltecendo a importância dos indivíduos para a organização nas últimas décadas. Este diz, também, que os sistemas de avaliação de desempenho vieram a tornar-se uma das principais ferramentas com que as empresas faziam a avaliação dos seus colaboradores; desenvolviam as competências dos seus colaboradores; melhoravam o seu desempenho e distribuíam recompensas.

No entanto Nelson (2000), defende que existem vários motivos para que as organizações implementem sistemas de avaliação de desempenho, como: destacar o desempenho individual de cada indivíduo, em direção aos objetivos estratégicos propostos, para que assim com esta ferramenta auxilie a tomada de decisão em relação aos salários, a promoções, a formação/treinamento e benefícios. É então que aparece o conceito de Sistema de Gestão e Desempenho – SGD, é entendido como um conceito que contempla os dois anteriormente falados nos últimos parágrafos, que tem como foco estudos sobre o desempenho numa organização.

Para Hartog et al. (2004), os SGD não devem apenas ser compreendidos como uma básica lista de práticas para ajustar, medir e controlar o desempenho dos colaboradores. Os SGD devem envolver práticas de gestão de indivíduos em que os líderes ou chefias

juntamente com as suas equipas consultam e medem os resultados, definem expectativas futuras, premeiam os bons desempenhos e planeiam melhorias. OS SGD devem então ser processos integrados numa organização.

2.4. Absentismo e Retenção de talentos

O absentismo consiste em toda a ausência de uma pessoa durante um dia de trabalho, nas suas horas correspondentes no seu posto de trabalho, excluindo férias e os feriados.

Para Mallada (2004), o absentismo classifica-se como um fenómeno sociológico, que está diretamente relacionado com a atitude da sociedade e do indivíduo perante o trabalho.

Um absentismo menor é proporcionado por atitudes positivas, como a satisfação, a motivação e a integração. Em contrapartida, um absentismo maior é provocado por atitudes negativas como falta de reconhecimento, estagnação da carreira, baixo salário, tarefas repetitivas e monótonas, fazendo com que a relação entre o indivíduo e a entidade patronal fique deteriorada.

O absentismo é geralmente definido como a ausência de trabalhadores de deveres ou obrigações de trabalho e é considerado como um indicador de baixo desempenho individual (Silpa & Masthanamma, 2015).

O absentismo representa uma ausência temporária do trabalho devido a doença ou motivos pessoais semelhantes ou qualquer ausência não autorizada do trabalho, embora vários autores apontem que os dias de férias acordados, dias não úteis, licença maternidade e similares também devem ser vistos como formas de absenteísmo (Grinza & Rycx, 2020). O absenteísmo também é frequentemente visto como uma forma deliberada e frequente de ausência dos funcionários (Čikeš et al., 2018).

Para uma possível prevenção do absentismo ou uma amenização do mesmo, é necessário possuir um conhecimento profundo das suas causas e relações, visto que o absentismo neste caso específico, tem implicações diretas na qualidade dos serviços prestados e na baixa de produtividade.

A definição de absentismo é fácil, porém o estudo das causas do absentismo é que não é fácil, pois consiste num fenómeno enraizado em muitos aspetos da vida moderna.

Para sintetizar, Del Boca e Parisi, (2010), identificam cinco causas principais do absentismo:

- 1.) As características individuais da força de trabalho, ou seja, as diferenças por género, idade, cargos, entre outros. Por exemplo, observa-se uma diferença entre a taxa de absentismo feminino e masculino. Além disso, se o património pessoal do indivíduo aumentar devido a ganhos ou uma possível herança, será plausível que o seu rendimento e o seu trabalho adquiram menos importância para ele e consequentemente dedicar menos tempo ao seu trabalho, pois acha mais satisfatório dedicar o seu tempo a novas experiências e novos desejos.
- 2.) A cultura, que está intrinsecamente interligada com a propensão para a ausência, como por exemplo: o sentido de responsabilidade, a motivação e muitos outros aspectos relacionados com a cultura, extra e intra organizacional, contribuem para impulsionar ou impedir o indivíduo de se ausentar.
- 3.) No que diz respeito a acordos contratuais e na flexibilidade organizacional, os índices significativos são a quantidade de tempo parcial e a presença de contratos atípicos na organização.
- 4.) As ausências por doença: são outra das causas principais do absentismo numa organização. É importante salientar os custos que uma ausência de um colaborador pode ter numa organização, e quanto maior a ausência, maior os custos a suportar.
- 5.) As condições de mercado: o mercado de trabalho e a taxa de desemprego dá mais responsabilidade à ausência. Se a procura de trabalho for maior que a oferta de trabalho, como acontece em maioria, o valor do trabalho aumenta e o esforço do colaborador para não o perder. Por contrapartida, se os fatores trocarem, ou seja, menor procura de trabalho e maior oferta de trabalho, então o colaborador não se irá esforçar para segurar o seu trabalho, a não ser que possua condições extraordinárias.

Outro problema identificado foi a falta de capacidade em conseguir reter talentos/recursos humanos.

Existe o conhecimento de que independentemente da natureza de uma organização, estas estão dependentes de pessoas, ou seja, capital humano. É o capital humano que faz com que as organizações consigam fluir de forma a atingir as suas metas e objetivos, para assim se manterem no mercado de forma competitiva. Um dos maiores desafios dos gestores, nos dias de hoje é a capacidade de adquirir e reter talentos humanos e com isto conseguir uma excelente otimização do capital humano.

Conforme o referido, existem pontos que devem ser destacados para uma organização ter a capacidade de reter talentos:

- 1.) respeitar o potencial do ser humano e valorizá-lo;
- 2.) estar atento às suas capacidades e habilidades e conhecimentos para a execução de tarefas a fim de atingir as metas propostas pela organização;
- 3.) avaliar as características de personalidade: valores, atitudes; crenças e ambições;
- 4.) Conseguir motivar o colaborador para atingir os seus objetivos individuais juntamente com os objetivos organizacionais.

Como fazem referência Carvalho e Souza (1999), o capital humano é a capacidade, a habilidade, a criatividade o conhecimento e as experiências individuais dos colaboradores em gerar produtos e serviços que fazem com que os clientes procurem a sua empresa e não a empresa concorrente. Para este, o mais importante que os capitais físicos, o fator mais importante e diferencial é o capital humano.

Para Stewart (1998), o capital humano é a origem de inovação e criação, que consiste no fator mais importante para uma organização, sendo as pessoas o ativo mais significativo. Este autor faz um paralelismo em que diz que as máquinas têm a função de trabalhar, mas não conseguem inventar, assim como o dinheiro transmite poder, mas não pensa.

Segundo Chiavenato (2004b), o saber gerir talento humano é um indicativo para o sucesso de uma organização, mas é também uma variável. Defende que não se procura um número elevado de colaboradores, mas sim talento, ou seja, pessoas precisas com diferencial, que sejam valorizadas para que continuem a melhorar a visão da organização e mantê-la no mercado de trabalho. O mesmo autor Chiavenato (2006), expõe que o processo de seleção do capital humano deve ser feito através de uma

ampla lista abastecida com candidatos com o potencial exigido, para que assim através da seleção se encontre a pessoa certa para o lugar certo.

Para Almeida (2004), a definição de talento remete para o indivíduo que possui um grande conjunto de competências, ou seja, conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes que se diferenciam dos restantes indivíduos.

Consoante Aina e Atan (2020) afirmam que as organizações que possuem práticas de gestão de talentos já fortemente implementadas, melhoraram o seu desempenho e a sua produtividade. Para atingir isso, foi preciso desenvolver uma força de trabalho de alto desempenho para preencher as primeiras funções na organização. As práticas de gestão de talentos devem ser tidas em consideração para um plano de carreira e força de trabalho eficiente e eficaz.

Para sintetizar, compreende-se que é assim imprescindível procurar corrigir e amenizar os aspetos que são constantemente motivos de insatisfação para os indivíduos, o que faz com que afete a permanência dos talentos.

3- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

3.1 História do Grupo Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano é um grupo internacional presente atualmente em 3 continentes, com mais de 70 anos dedicados ao setor e indústria automóvel. Na Salvador Caetano o objetivo é criar valor nos negócios, sempre apontando para o futuro e com foco em manter sólidas as relações que se foram construindo ao longo dos anos com os parceiros, clientes e colaboradores.

Em 1926 nasce, em Vila Nova de Gaia Portugal, Salvador Fernandes Caetano, o homem que viria a marcar o destino da Salvador Caetano.

Começou a trabalhar quando tinha apenas onze anos. Quando atingiu a maioridade, estabeleceu-se por conta própria e com vinte anos criou a empresa Martins & Caetano & Irmão, Lda. Esta empresa era uma fábrica de carroçarias de autocarros, que então viria a tornar-se no embrião do que é aos dias de hoje o Grupo Salvador Caetano.

Em 1968 foi assinado o importante contrato para a importação e distribuição exclusiva da marca Toyota em Portugal.

Desde essa altura, o GSC percorreu um longo e vasto caminho e tornou-se num grupo com estruturas profundas e firmes, o que permitiu a expansão da sua atividade em outras áreas de negócio e crescimento internacional. Atualmente, o GSC agrupa mais de cem empresas estabelecidas na Europa, África e América do Sul, repartidas pelas seguintes áreas de negócio: indústria, distribuição e retalho automóvel e serviços, mantendo sempre a vocação no futuro.

A Salvador Caetano conta com mais de 6000 colaboradores divididos por 3 continentes, num total de 37 países.

As áreas de negócio do Grupo Salvador Caetano são: (1) a importação e distribuição de automóveis, (2) mobilidade, (3) equipamentos industriais e oficinais, (4) montagem e

produção automóvel, (5) serviços, (6) CaetanoBus, (maior fabricante de autocarros em Portugal a exportar para o mundo) e (7) Caetano Aeronautic.

Fundada em 2012, a Caetano Aeronautic depressa integrou a cadeia de abastecimento aeronáutica, contribuindo para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia para o setor aeroespacial em Portugal. A Caetano Aeronautic foca-se na fabricação de peças metálicas, em material compósito e na montagem de aeroestruturas de pequena e média dimensão.

A Caetano Aeronautic resulta de uma *joint venture* 50%/50% entre o Grupo Salvador Caetano, um dos maiores grupos industriais em Portugal e o Grupo ACITURRI, um dos maiores fornecedores aeronáuticos *Tier 1* na Europa.

No que diz respeito à Fabricação de Componentes Metálicos as estruturas primordiais dos produtos aeroespaciais exigem a fiabilidade dos componentes metálicos. A Caetano Aeronautic certifica a maquinaria de peças de precisão complexas para o mercado de estruturas aeronáuticas.

Em relação à Fabricação de Componentes Compósitos as crescentes limitações de peso e características mecânicas estão a contribuir para a cada vez maior utilização de peças em material compósito em produtos aeroespaciais.

As empresas de Serviços ligadas ao Grupo Salvador Caetano são: (1) CAETSU TWO uma das maiores agências em Portugal; (2) MDS Auto, corretor de seguros multinacional; (3) Movicargo, dedica-se à logística e documentação automóvel, e por fim, (4) a Rigor, que consiste em acompanhar, apoiar e auxiliar o negócio.

No que à mobilidade diz respeito, no Grupo Salvador Caetano, atendem à mobilidade urbana do dia a dia, dos períodos de descanso e das aventuras vividas na estrada. A oferta de mobilidade agrega soluções e respostas às necessidades de deslocação do dia-a-dia dos seus clientes.

Para alugueres de curta duração de automóveis, a Guerin é a empresa mais apropriada. Para alugueres mensais, de forma flexível e com todos os serviços incluídos, a empresa mais indicada é a Xtracars. Para soluções de mobilidade inteligentes e integradas, desde a partilha de veículos até à possibilidade de subscrições flexíveis, a empresa mais indicada é a Kinto. A Pepecar agrega soluções de mobilidade em Espanha. A BeDriven engloba serviços inovadores, de mobilidade urbana. Os serviços do Rodinhas apresentam soluções de transporte de crianças. Isto tudo está reunido no Caetano Go,

o clube de fidelização que reúne todas as soluções de mobilidade e oferece vários benefícios.

O ADN do GSC está preenchido com mais de 70 anos de história e com a dedicação das suas pessoas. É das pessoas que se faz este conjunto de empresas, com o espírito “Ser Caetano”. Desde o primeiro momento que se procura fomentar a proximidade entre colaboradores, parceiros e clientes, porque só daí podem ocorrer trocas de ideias e bons negócios.

A contínua inovação dos produtos e serviços, sempre fez parte deste grupo. A constante evolução em todas as frentes no mundo assim obriga a que a inovação seja contínua. A inovação é uma fonte de inspiração para melhorar todos os dias sem comprometer a inovação e a modernidade dos produtos e serviços que fazem a este grupo estar na linha da frente.

No que concerne à visão missão e valores, a visão é ajudar as pessoas a moverem-se. A missão é ser exigente com a inovação, a melhoria contínua e a sustentabilidade na atuação, mantendo relações de confiança que sustentam justas propostas de valor para o cliente. Quanto aos valores, são 5 os valores pilares desta organização: (1) a responsabilidade, ser socialmente responsável, assumindo a sustentabilidade e o equilíbrio da sociedade e do ambiente, (2) a ambição, ser exigente e ambicioso, na procura diária pela inovação, evolução e melhoria contínua, (3) a confiança, onde se procura ser próximo e confiável, em que se baseia as relações na transparência e confiança, (4) o compromisso onde se procura construir relações fortes e sólidas com os colaboradores, clientes e parceiros de negócios que garantem negócios de sucesso, e por fim, (5) a cooperação, onde se valoriza o trabalho em equipa e o respeito pelo outro.

“Juntos, ajudamos as pessoas a moverem-se.”

A Salvador Caetano assume-se como um grupo estável, sólido e familiar, que honra os seus compromissos:

- Forte impacto nas comunidades em que se insere;
- Alinhamento entre o propósito e os valores do Grupo;

– Criação de valor reafirmando o compromisso de manter sólidas as relações com Colaboradores, Parceiros e Clientes.

O Grupo Salvador Caetano apresenta compromissos com:

- Pessoas, onde se acredita no valor das pessoas que fazem parte do grupo. O seu desenvolvimento, seja enquanto profissionais ou pessoas, seja no grupo ou na comunidade é uma missão. Constroem-se relações de confiança, com a ambição de ser pessoas melhores.

- Planeta, onde as empresas do setor automóvel e da mobilidade enfrentam enormes desafios ambientais, que por essa razão devem influenciar as escolhas e decisões, para assim seguir as crescentes preocupações com o ambiente e nomeadamente com o planeta. O GSC consciente do impacto da sua atividade, procura através da melhoria contínua minimizar esses impactos ambientais. Como Grupo dedicado à mobilidade a responsabilidade é promover soluções e produtos inovadores e sustentáveis.

- Conhecimento, o *know-how* e a experiência que são adquiridos ao longo dos tempos são ativos que o grupo gosta de partilhar. Existe a responsabilidade de transmitir confiança nas novas e futuras gerações e na transmissão de conhecimento, só assim é possível dar resposta aos atuais desafios e futuros desafios dos negócios.

Compromissos do Grupo Salvador Caetano:

Fundação Salvador Caetano

- ✓ É uma fundação sem fins lucrativos que tem por objetivo fins de solidariedade social, artística, educativa e cultural, em benefício dos colaboradores do grupo nas áreas da saúde e ensino.

Bosque Ser Caetano

- ✓ Este bosque foi inaugurado em 2018, procura ser um espaço de convívio e lazer para os colaboradores e familiares. A partir de protocolos criados com a Câmara de Gaia e o Parque Biológico de Gaia, servirá também a comunidade local.

Clube Ser

- ✓ No Grupo Salvador Caetano existe o conhecimento do desafio, que é conquistar a compatibilização entre a vida profissional e a vida pessoal. Sendo assim, este

clube surge com o propósito de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e a sua saúde, bem como fortalecer sentimentos, fortificar o bem-estar e união. O Clube Ser oferece ainda acesso a parcerias, descontos nas mais diversas áreas, sorteios, eventos e serviços de bem-estar nas empresas. O comité desportivo organiza torneios presenciais e virtuais.

Protocolo com a Associação Salvador

- ✓ Em 2020 o Grupo Salvador Caetano celebrou uma parceria de cooperação com a Associação Salvador, no âmbito da empregabilidade, para a introdução de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho.

Academia Ser Caetano

- ✓ Com três metodologias de formação e comunicação (presencial, digital e híbrida), a academia Ser Caetano abrange a formação de jovens (aprendizagem profissional), o programa talento jovem (trainees), a formação de ativos (desenvolvimento de Colaboradores) e a criação de uma bolsa de mentores seniores (passagem de conhecimento).

Com a aspiração de responder às novas gerações e enfrentar novos desafios na área do conhecimento para o negócio, estende-se agora a uma plataforma digital – @cademia Ser Caetano. Com a mesma missão e o mesmo público-alvo, está agora também dirigida para o Alinhamento Organizacional, a Comunicação Interna, a formação E-learning e a Divulgação de Informação.

Programa talento jovem

- ✓ O Programa talento jovem tem como finalidade captar e preparar os jovens talentos que querem iniciar uma carreira sustentada no Grupo Salvador Caetano. Este Programa destina-se a preparar os futuros colaboradores inculcando-lhes os princípios chave da cultura ser caetano e proporcionando-lhes uma experiência profissional diferenciadora nas diversas áreas de negócio do grupo, desde a indústria até setor automóvel.

Visitas à Salvador Caetano

- ✓ A ligação à Salvador Caetano, nomeadamente das suas empresas com componente industrial e de inovação, às escolas e instituições de ensino superior

tem nas visitas às fábricas o expoente máximo do envolvimento dos estudantes com a indústria. Também recebem visitas de empresas e outras entidades, que permitem trocar conhecimentos e experiências entre diversos setores.

Produtos e Serviços Amigos do Ambiente

- ✓ A Salvador Caetano revela as suas preocupações em matéria ambiental de diversas formas, nomeadamente através dos produtos e serviços que desenvolve e comercializa. Desde a venda de automóveis elétricos e híbridos, passando pelo desenvolvimento de autocarros elétricos e a gás natural ou pelas mais recentes soluções de mobilidade desenvolvidas para suprimir as mais variadas necessidades de deslocação diária dos nossos Clientes e que minimizam o impacto da circulação de veículos. Preservar o planeta é uma prioridade.

Um Toyota, uma Árvore

- ✓ Desde 2005 que a Toyota colabora para um Portugal mais verde, oferecendo à natureza uma árvore por cada viatura vendida. Sendo assim, já foram plantadas mais de 155.000 árvores.

Fonte: A informação acerca da empresa foi retirada de (Salvador Caetano, 2022).

3.2. Evolução dos Recursos Humanos no Grupo Salvador Caetano

As entidades ligadas ao setor do retalho automóvel, do qual faz parte o Grupo Salvador Caetano têm apresentado um crescimento à exceção do ano de 2020, devido à crise sanitária covid-19. Em 2021, apesar de ter sido um ano melhor que 2020, continuou a apresentar um crescimento inferior relativamente a anos passados, antes desta crise sanitária. Esta estagnação, impediu o crescimento do grupo, na abertura de novos estabelecimentos, o que corresponderia a mais postos de trabalho, ou seja, mais recursos humanos.

Contudo o Grupo Salvador Caetano, consoante os dados de 2020, tem um total de 6567 colaboradores, divididos entre Portugal, Espanha, África e Colômbia, distribuídos pelas seguintes áreas de ação: (1) montagem e produção de autocarros, (2) mobilidade, equipamentos industriais e oficinais, (3) montagem e produção automóvel e (4) serviços.

O ano de 2020, ficou muito marcado pela pandemia covid-19 e foi particularmente fraco em termos de produtividade e vendas para o setor do retalho automóvel. Segundo os dados públicos disponibilizados pelo Grupo Salvador Caetano, este obteve um volume de negócios de 1,8 mil milhões de euros, o que, todavia, segundo os dados disponibilizados desde 2017, foi o valor mais baixo verificado. Observa-se também os piores resultados dos últimos anos em todos os outros resultados financeiros, como o EBITDA, o ativo líquido e os resultados operacionais, que estão relacionados com as viaturas vendidas sejam elas usadas, novas ou seminovas, (ver figuras 12, 13, 14 e 15 em anexo). Os serviços prestados, as unidades produzidas ou adquiridas, a que se chama “frota” e o número de clientes, diminuíram devido à pandemia, (ver figura 16). Neste cenário, apenas resta salientar dois resultados que cresceram como o capital próprio e a autonomia financeira. Em suma, nos últimos anos é possível verificar um aumento dos recursos humanos no Grupo Salvador Caetano, com exceção do ano de 2020, em que se pode apurar uma regressão devido à crise sanitária covid-19.

3.3. Perfil dos Recursos Humanos da Toyota Caetano Portugal Departamento DPC

Conhecer o perfil técnico dos colaboradores da área DPC- Divisão de Pessoas, Marca e Comunicação da empresa Toyota Caetano Portugal, do Grupo Salvador Caetano consiste num ótimo instrumento para a devida gestão dos recursos humanos em todas as suas valências. Por outro lado, permite-nos observar como estão divididos os recursos humanos dentro desta área, quanto ao seu exercício de funções bem como a sua qualificação.

Tabela 1- Designação Categoria Profissional

Área DPC- Divisão de Pessoas, Marca e Comunicação		
Designação Categoria Profissional	Efetivos	%
Diretor de Divisão	1	1%
Diretor de Serviços	4	5%
Diretor de Departamento	1	1%
Chefe de Serviços	6	8%
Chefe de Secção	2	3%
Chefe de Departamento	1	1%
Técnico I	20	27%
Técnico II	7	9%
Técnico III	6	8%
Estagiário	17	23%
Técnico Estagiário	3	4%
Escriturário I	1	1%
Desenhador Gráfico	1	1%
Temporário	1	1%
Escriturário III	1	1%
Técnico Especialista I	1	1%
Operador de Manutenção	1	1%
Total	74	100%

Fonte: Elaboração Própria (2022).

Os dados relativos aos recursos humanos do Grupo Salvador Caetano a nível central, focando apenas na área DPC, demonstram que o total de efetivos em 2021, é de 74 colaboradores que estão distribuídos na tabela anterior pelas suas categorias profissionais. De salientar que a maior concentração dos colaboradores se concentra nas categorias profissionais “Técnico I” e “Estagiário”, onde muitos destes são jovens,

o que demonstra uma aposta na juventude nesta determinada área da empresa Toyota Caetano Portugal que pertence ao Grupo Salvador Caetano e que pode traduzir-se numa importante estratégia administrativa.

Em relação aos Departamentos, observam-se dois extremos, neste caso específico a direção geral com apenas 1 colaborador, ou seja, é o diretor da área de recursos humanos e 1 colaborador representante dos serviços sociais.

Tabela 2- Distribuição de Pessoas pelos Departamentos DPC

Departamentos DPC	Efetivos	%
Direção Geral	1	1%
Formação e Desenvolvimento	16	22%
Marca e Comunicação	15	20%
Parceiros de Negócio de RH	12	16%
Carreiras, Salários e Benefícios	14	19%
Qualidade e Saúde	9	12%
Assessoria Especializada	6	8%
Serviços Sociais	1	1%
Total	74	100%

Fonte: Elaboração Própria (2022).

Por outro lado, pode-se observar que existem quatro departamentos que possuem um maior número de efetivos, em relação aos restantes, são eles a Formação e Desenvolvimento, Marca e Comunicação, Parceiros de Negócio e Carreiras, Salários e Benefícios, não por serem mais ou menos importantes que os outros departamentos, mas sim por exigirem um maior número de recursos humanos.

De acordo com a tabela abaixo, é possível observar que no geral o nível de escolaridade dos colaboradores da área DPC, é alto, onde mais de 80% possui o grau do ensino secundário 12ºano ou superior, sendo, portanto uma importante característica a ser levada em conta.

Tabela 3- Distribuição por Designação de Habilitações

Designação de Habilitações	Efetivos	%
Temporário: Sem Designação	1	1%
1º Ciclo Ensino Básico	1	1%
3º Ciclo Ensino Básico	2	3%
Licenciatura	36	49%
Doutoramento	1	1%
Mestrado	11	15%
Ensino Secundário 12º ano	17	23%
Ensino Secundário Curso Profissional	5	7%
Total	74	100%

Fonte: Elaboração Própria (2022).

Por outro lado, na tabela, existem certos aspetos que podemos salientar também, como o facto de apenas um colaborador possuir o grau de Doutoramento ou três dos colaboradores possuírem um grau de escolaridade inferior ao Ensino Secundário 12ºano.

Na tabela seguinte, é possível observar uma das características da empresa em que a maioria dos colaboradores, aproximadamente 64% dos funcionários, encontram-se no grupo etário entre os 18 e 31 anos, o que demonstra a aposta na juventude por parte da empresa.

Tabela 4- Distribuição por Grupos Etários e Sexo

Grupos Etários	Efetivos	%
>= 55 anos	6	8%
44 - 54 anos	11	15%
32 - 43 anos	10	14%
18 - 31 anos	47	64%
Total	74	100%

Sexo	Efetivos	%
Homens	27	36%
Mulheres	47	64%
Total	74	100%

Fonte: Elaboração Própria (2022).

Em relação à distribuição dos recursos humanos da área DPC, segundo o sexo, é possível observar uma superioridade das mulheres com 47 efetivos, ou seja, 64% contra 27 efetivos e cerca de 36%, são homens.

3.4. Problemas e dificuldades verificados

Dentro do Grupo Salvador Caetano, a partir da empresa Toyota Caetano Portugal, foram identificadas duas problemáticas, através de conversas com a chefia e perante casos concretos observados no dia a dia na organização. Os problemas identificados foram o absentismo e a falta de capacidade em reter talentos.

O absentismo é um caso muito recorrente nas organizações, e apesar de ter sido um problema identificado em conversas com a chefia, foi possível comprovar esse problema, pois foi lidado diariamente. Uma das atividades realizadas no estágio, foi responder a pedidos de esclarecimento e informação relativo ao absentismo e marcação de faltas. É um problema recorrente na organização, portanto todos os dias havia imensos pedidos de esclarecimentos em relação a faltas, atrasos e justificações dessas mesmas ausências. Alguns colaboradores que tratavam diretamente esses assuntos,

em conversações também falaram desse tema, pois como o grupo Salvador Caetano possui mais de 6000 colaboradores e os responsáveis de recursos humanos da Toyota Caetano Portugal, do departamento de recursos humanos, da área de *payroll*, lidam com todos os colaboradores de todas as empresas do grupo, logo era bastante normal haver um grande número de absentismo.

Em relação à incapacidade em reter talentos, foi um problema identificado e testemunhado, pois tive conhecimento de cartas de rescisão de contratos recentes apresentadas por colaboradores, da área de *payroll*, do departamento de recursos humanos, da empresa Toyota Caetano Portugal. Os colaboradores nem sempre se sentiam motivados, muito pelo contrário, sentiam-se desmotivados pela sobrecarga de trabalho e pela falta de pessoas. O trabalho era muito para poucos recursos humanos. Estes colaboradores, são considerados talentos, pela quantidade de vezes que eram requisitados pelos restantes colaboradores.

4- METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

O estudo que é feito da motivação de um trabalhador tem como principais ferramentas de estudo, os seus aspetos psicológicos em situações de trabalho e as suas condutas e comportamentos. O indivíduo deve ser analisado globalmente, ou seja, como um todo, porque a sua educação, as suas crenças e traumas e a sua vida pessoal, podem afetar também a sua vida profissional.

De salientar que o questionário foi realizado pela própria empresa, dado à impossibilidade de realização de um novo questionário. Este questionário que possui algumas questões em relação à motivação humana e à satisfação dos colaboradores de modo a perceber-se a importância da liderança.

4.1. Atividades desenvolvidas

Em primeiro lugar são identificadas as atividades desenvolvidas na primeira semana:

- A primeira semana, não é tão rigorosa, mas sim de adaptação de reconhecimento. É uma semana onde se aprende a mexer em alguns sistemas operativos que a organização trabalha, para que posteriormente o trabalho pudesse ser mais autónomo. Conhecer os restantes colaboradores, ganhar alguma experiência com os restantes colaboradores e conhecer a história da organização, também são atividades desenvolvidas nesta semana. Para finalizar, é uma semana em que foi realizado bastante trabalho de arquivo da empresa, tirar fotocópias, pequenos trabalhos em *excel*, *word* e *powerpoint*, e apoio e ajuda aos restantes colaboradores em tudo o que podia.

- A partir da segunda semana, foram exigidos trabalhos de maior envergadura, exigência e rigor. Foi pedido para que elaborasse um estudo salarial, comparativo a duas entidades, (1) a Caetano Auto e (2) a Caetano Retail, que engloba bastantes empresas, referentes a postos de trabalho específicos, nomeadamente em oficinas, em exemplo presente na figura 20 em anexo. Foi um trabalho realizado em *excel*, onde com suporte e apoio da chefia e supervisão da mesma, no fim o *feedback* foi bastante positivo, pela doutora que fez o pedido deste estudo salarial, que abrangeu uma amostra

de 2500 colaboradores, que foram divididos geograficamente, por tipologia salarial, e por categoria profissional.

- Nas restantes semanas, foi realizado o modelo organizacional corporativo assim como a matriz de plano de progressão, disponível em anexo.

- Participação em várias reuniões do departamento *payroll*, desde fecho de contas, processamento salarial, assim como as reuniões semanais do departamento.

- Participação numa formação jurídico laboral, com foco em processos disciplinares e como se deve agir com um colaborador que tenha má conduta dentro da organização para com a sua chefia.

- Realização de uma apresentação em *powerpoint* da equipa de *payroll*, para apresentar em reuniões com as restantes empresas do grupo.

- Controlar e dar resposta todos os dias a pedidos de alteração de dados pessoais.

- Responder a pedidos de esclarecimento e informação, relativos a salários, absentismo, marcação de faltas, marcação de férias, entre outros.

- Formação em segurança social e fundos de compensação em vincular e desvincular colaboradores nas respetivas organizações.

- Abertura de empresas na segurança social.

- Criação de procedimentos de variadas tarefas da área do *payroll*, exemplos disponíveis em anexo.

- Criação de relatórios mensais com dados tabulados e em gráfico em relação aos colaboradores de *payroll* e o seu desempenho a nível de atividade de fecho de contas, contratos, processamento salarial entre outros.

- Trabalhos variados em *excel*, *powerpoint* e *word* pedidos pela chefia o Dr. Jorge Macedo e por restantes colaboradores.

Muitos outros contributos que certamente não estão aqui identificados, mas as imagens em anexo, completam a análise ao trabalho desenvolvido.

4.2. Metodologia

Este trabalho tem como objetivo perceber a importância da liderança na motivação dos recursos humanos, em especial na motivação dos funcionários da Divisão de Pessoas, Marca e Comunicação - DPC, da empresa Toyota Caetano Portugal. Para esse efeito, numa primeira instância houve uma pesquisa a nível teórico sobre a motivação humana, e de seguida num segundo momento, através de uma pesquisa de campo com base em inquéritos, confirmar essa relação entre a teoria e a realidade do ambiente de trabalho.

No que diz respeito à natureza dos dados, estes são de âmbito quantitativo, com o objetivo exploratório. A pesquisa exploratória procura proporcionar maior familiaridade com o problema para que se torne mais claro e que ajude na construção de hipóteses. A pesquisa também tem um carácter descritivo com a finalidade de interpretar e conhecer a realidade sem interferir ou modificar essa realidade.

Foram tidos em conta os seguintes elementos:

- a) O questionário foi elaborado por um profissional de recursos humanos. As informações foram analisadas através de dados primários, baseados em questionários;
- b) Houve uma pesquisa de modelos teóricos para apoiar as variáveis e questões a analisar em perguntas de um questionário;
- c) Foi realizada uma análise às respostas do questionário para verificar o rumo da liderança em relação à motivação dos colaboradores.
- d) Foi realizado um teste de hipóteses baseado em modelos e teorias a partir dos dados primários e secundários do questionário à disposição.

Este trabalho tem por base uma metodologia do tipo quantitativo com recurso a um inquérito por questionário, o que se verificou o instrumento de recolha de dados para esta pesquisa. Apesar de serem conhecidas as limitações que por hábito estão relacionadas com esta técnica de investigação empírica, como muitas das vezes a falta de respostas, ou respostas que não correspondem à realidade, a escolha recaiu sobre esta metodologia para a recolha de dados, em relação à informação que se pretende obter e à natureza do estudo. De salientar que em termos de escalas foram utilizadas dois tipos de escalas: escala de Likert, (Likert, 1932) e a escala NPS (*Net Promoter Score*). Este método a escala NPS surge em 2001, e procura quantificar a lealdade do indivíduo de forma constante, apresentando-se como uma ferramenta importante no

apoio às empresas principalmente para estas terem uma atuação mais eficaz e segura (Oliveira et al. 2016).

O presente trabalho advém de uma pesquisa descritiva exploratória. Segundo Eco (1998), a pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer costumes ou atitudes predominantes, conhecer situações através de descrições detalhadas seja de objetos pessoas ou atividades e é principalmente desenvolvida nas ciências sociais e humanas.

4.2.1. Estudo de caso Toyota Caetano Portugal

4.2.1.1. Tipo de estudo

As empresas nos dias de hoje apercebem-se de que a qualidade de um serviço prestado ou de um produto é realmente importante e que representa um meio muito efetivo de criação e manutenção de uma vantagem competitiva, o que é bastante importante para manter a empresa no mercado. Isto tudo só é possível se a política de gestão estratégica for a mais adequada.

Neste estudo identifica-se que a (1) autorrealização profissional, (2) reconhecimento profissional por parte das chefias, (3) líderes organizacionais e restantes colegas de trabalho, (4) crescimento dentro da organização, (5) um maior sentido de responsabilidade e (6) progressão de carreira estão diretamente relacionados com a motivação profissional de um indivíduo e o comprometimento deste com a organização (Chiavenato, 2011).

Para completar e alinhar a informação recolhida na revisão da literatura, nitidamente escassa para os objetivos do presente trabalho, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário a um grupo amostral representativo de colaboradores do Departamento Divisão de Pessoas, Marca e Comunicação - DPC, da empresa Toyota Caetano Portugal, do Grupo Salvador Caetano. O objetivo é assim conhecer os fatores que influenciam a motivação dos recursos humanos e entender a importância da liderança num indivíduo, para que estes obtenham um melhor desempenho profissional.

4.2.1.2. Variáveis

No presente trabalho, através do inquérito por questionário, foram identificadas variáveis:

Constituem variáveis dependentes o desempenho profissional na importância do seu trabalho para o cliente final, o comprometimento do trabalhador, um colaborador incentivado/motivado e recomendações da empresa.

São consideradas variáveis independentes, o ambiente de trabalho(equipa), o género, a idade, o tempo de serviço, categoria profissional, segurança e conforto no trabalho, condições de trabalho, relação com a chefia, reconhecimento no trabalho, conciliação vida pessoal com a vida profissional. São variáveis que têm uma dimensão afetiva, normativa e instrumental, independentes da motivação, considerados fatores externos que decorrem da política organizacional e das características da organização, das relações interpessoais e da coesão do grupo.

4.2.1.3. Caracterização da população alvo e a amostra

O Grupo Salvador Caetano segundo dados disponíveis de 2020 possui um total de 6567 colaboradores, divididos por várias empresas do grupo, espalhados por vários países e continentes. Um inquérito desta dimensão claramente seria mais interessante, mas os entraves à realização do mesmo fizeram com que para esta investigação, apenas obtivesse uma população alvo de 74 pessoas, ou seja os indivíduos relativos ao departamento DPC, da empresa Toyota Caetano Portugal.

A amostra recolhida é relativamente jovem uma vez que 64% se encontra no grupo etário entre os 18 e 31 anos, e é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino com uma percentagem de 64%. De salientar que esta população é altamente instruída com cerca de 95% a possuir o grau académico relativo à licenciatura ou superior.

Por fim, o inquérito por questionário foi aplicado à população de 74 indivíduos pelo que se obteve uma amostra de 45 respostas válidas.

4.2.1.4. Hipóteses

Um dos grandes desafios de qualquer gestor é motivar as pessoas, fazê-las confiantes, decididas e comprometidas para alcançar os objetivos organizacionais propostos. Estimular os recursos humanos o suficiente para estes serem bem-sucedidos no seu trabalho dentro da organização. A motivação corresponde a um estado de espírito positivo que permite a uma pessoa desenvolver-se dentro da organização e profissionalmente o que faz com que contribua também para o desenvolvimento organizacional.

O conhecimento da motivação humana é imprescindível para que o gestor possa realmente contar com a colaboração incondicional das pessoas.

O gestor deve realizar uma análise das capacidades profissionais dos indivíduos para que assim desempenhem bem as suas tarefas e desenvolvam-se profissionalmente, deve realizar uma definição precoce do desempenho desejado para cada indivíduo e deve reconhecer a contribuição efetiva do trabalho de cada indivíduo para a organização.

Tendo em conta esses pressupostos, estabeleceu-se as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1** – Existe uma relação entre um colaborador incentivado e a comunicação com a chefia que demonstre a relação entre variáveis, nomeadamente liderança e motivação;

- **Hipótese 2** – Existe uma relação entre o reconhecimento no trabalho, o considerar a chefia um bom líder com a motivação do colaborador;

4.2.1.5. Instrumentos de recolha de dados

Em relação aos meios de investigação foi utilizada a pesquisa bibliográfica por integrar uma revisão da literatura sobre o tema, ou seja, uma recolha e análise de dados para sustentar teoricamente este trabalho. Em acordo com, Gil (2017), uma pesquisa bibliográfica consiste numa elaboração a partir de artigos periódicos, livros entre outros já divulgados e por material e informações que estão disponíveis na internet.

Realizou-se também uma pesquisa de campo uma vez que era pretendido fazer uma investigação empírica aos colaboradores da DPC, para assim obter dados. Gil (2017), começou através de uma composta pesquisa descritiva com vista a perceber as

principais particularidades de uma determinada população e para estabelecer relações entre possíveis variáveis. Este método engloba a utilização de conhecidas técnicas padronizadas para a recolha de dados como a observação sistemática e a elaboração de um questionário. O instrumento de recolha de dados pode ser consultado no anexo. Esta técnica de investigação aborda os inquiridos através de tipos diferentes de perguntas fechadas. A pesquisa começa por perguntas gerais de forma a caracterizar o inquirido e de seguida perguntas simples com a finalidade de alcançar diretamente os objetivos.

Através do questionário, é pretendido avaliar de que forma os colaboradores da DPC se sentem motivados, que fatores contribuem para essa motivação e salientar a importância da liderança para os recursos humanos.

Dos 45 inquéritos considerados válidos, 34 o que corresponde a 75,6% são mulheres e 11 o que corresponde a 24,4% são homens, sendo que 64,4% dos inquiridos tem a idade compreendida entre os 18 e os 31 anos de idade;

Quanto ao tempo de serviço prestado à Toyota Caetano Portugal, do total de inquiridos 31,1% têm inferior a 2 anos. De 2 a 3 anos a percentagem é de 15,6%, de 3 a 4 anos é de 6,7%, de 5 a 9 anos é de 20% e por fim com mais de 9 anos a percentagem é de 26,7%.

4.2.1.6. Tratamento dos dados

Nesta seguinte etapa, procedeu-se, tabulando os dados, fazendo a sua reordenação, foram agrupados de acordo com os dados do inquérito, tendo sido realizada posteriormente uma análise qualitativa para encontrar respostas pelo meio de registos quantitativos para assim alcançar as respetivas conclusões através dos dados recolhidos.

No que diz respeito aos dados obtidos dos questionários realizados, foram analisados estatisticamente com o programa de computador (PSPP) que é uma fonte aberta alternativa e muito similar ao programa "*Statistical Package for Social Sciences*" (SPSS). O objetivo desta análise é, através das avaliações estatísticas realizadas, expressar leis teóricas ou conceptualizações (Sampieri, 2006 ; Vilelas, 2009).

4.2.1.7. Análise das relações causais

Para ser feita a análise dos dados recolhidos e dos resultados apresentados, os mesmos foram agrupados em categorias para assim selecionar os principais itens assinalados, com a finalidade de atingir os objetivos específicos deste trabalho.

Foi realizada uma estatística descritiva das principais respostas obtidas através dos questionários. De acordo com a metodologia da pesquisa relatada anteriormente, o inquérito foi distribuído à população alvo do departamento de recursos humanos, denominado DPC, da empresa Toyota Caetano Portugal, a 74 colaboradores, dos quais apenas 45 responderam ao questionário, pelo que apenas se obteve uma amostra de 45 pessoas. Na pesquisa feita, é de salientar que foram envolvidos vários cargos/categorias profissionais, desde estagiários a diretores.

Neste trabalho foram analisadas as ligações existentes entre a liderança e a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional. O estudo empírico foi dirigido numa única etapa, a partir da qual se procurou conhecer as dimensões latentes identificadas e, a partir das dimensões validadas, procurou-se estabelecer relações entre a relação com os líderes organizacionais, o incentivo/motivação dos colaboradores e o comprometimento no trabalho ligado ao desempenho profissional.

Quanto ao ponto de vista prático, este trabalho mostrou que um determinado conjunto de características do ambiente organizacional, está ligado positivamente na motivação dos colaboradores, que assim poderão ter um melhor desempenho profissional. Do ponto de vista teórico, a pesquisa comprovou que a hipótese do ambiente organizacional ter influência no colaborador, sentindo-se incentivado, recomende a organização

Sendo o comportamento humano essencialmente direcionado por objetivos, sejam eles conscientes ou inconscientes, fica patente a relevância de se aliar atitudes motivacionais a esses objetivos.

Os fatores motivacionais estão diretamente ligados ao comportamento do indivíduo e, naturalmente, ao seu desempenho dentro da organização. Esta última afirmação explica a importância de uma breve dissertação sobre a importância da liderança na motivação dos recursos humanos, assim como sobre os aspetos a estes relacionados.

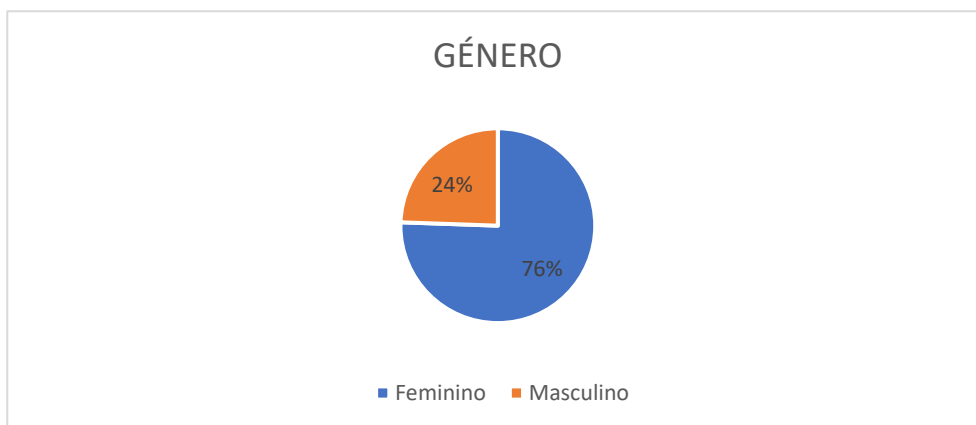
4.2.2. Contributos para a organização

4.2.2.1. Interpretação dos dados

Sendo assim, com os dados dos questionários tabulados, procurou-se através da análise de dados identificar se as variáveis independentes estão positivamente relacionadas com as variáveis dependentes: colaborador incentivado/motivado; desempenho profissional/importância do trabalho e o comprometimento no trabalho.

De seguida, a fase primária de recolha de dados traçou o perfil dos inquiridos, como é demonstrado a seguir, os resultados são apresentados em gráfico circular com dados percentuais. Por outro lado, para além da apresentação gráfica, foi feita uma análise dos dados recolhidos.

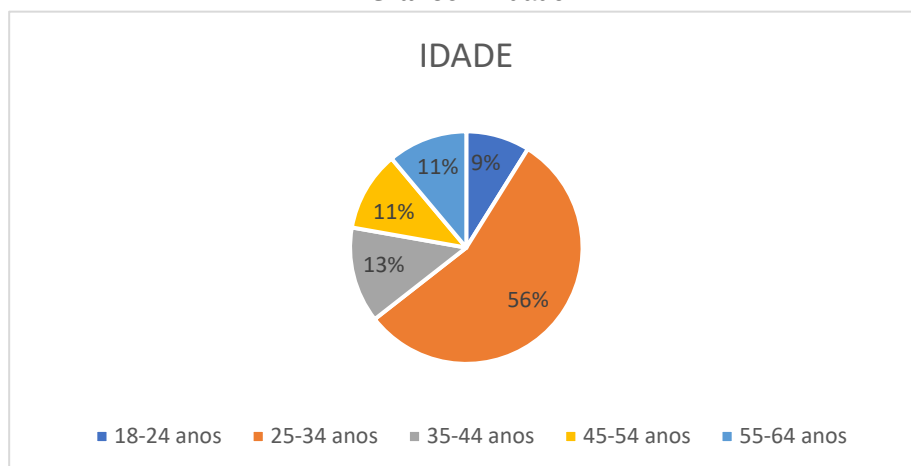
Gráfico 1- Género



Fonte: Elaboração própria (2022).

O perfil dos colaboradores que responderam ao questionário, revela que 76% dos mesmos são do sexo feminino e que apenas 24%, são do sexo masculino. Os demais aspectos do perfil estão dispostos nos gráficos abaixo.

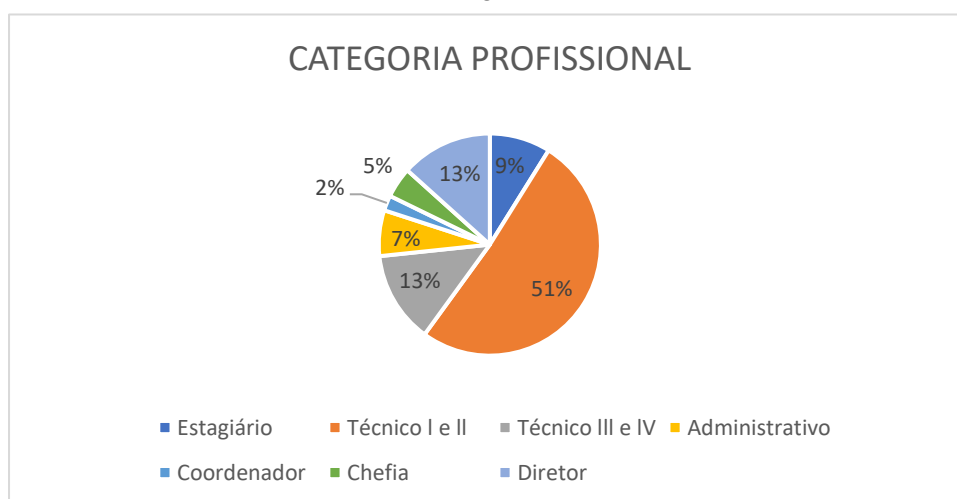
Gráfico 2- Idade



Fonte: Elaboração própria (2022).

No que diz respeito à idade dos colaboradores que responderam ao questionário, constatou-se que a maioria se situa na faixa etária dos 25 aos 34 anos, representando 56%, o que revela alguma juventude na empresa. De seguida a faixa etária dos 35 aos 44 anos com um peso de 13% e as faixas etárias dos 45 aos 54 anos e dos 55 aos 64 anos ambas com 11%. Por fim a faixa etária menos representativa neste gráfico com apenas 9% a faixa etária dos 18 aos 24 anos.

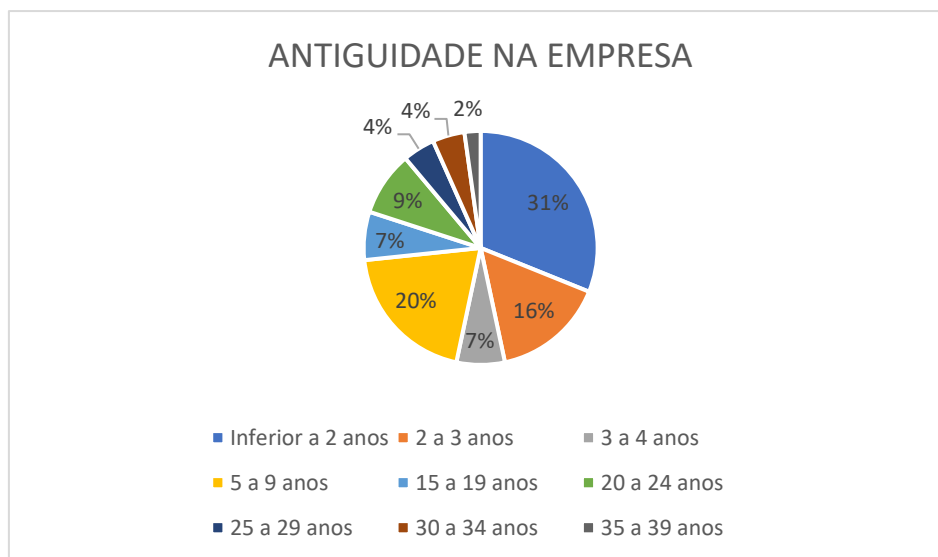
Gráfico 3- Categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação ao perfil dos colaboradores inquiridos, é possível observar que a maior predominância é de Técnicos I e II com 51%. A pesquisa revela ainda que houve a mesma quantidade de inquiridos entre diretores e técnicos III e IV com 13%. O percentual de chefias é de 5% e de coordenadores apenas 2%. Por fim os estagiários têm um peso de 9%.

Gráfico 4- Antiguidade na Empresa



Fonte: Elaboração própria (2022).

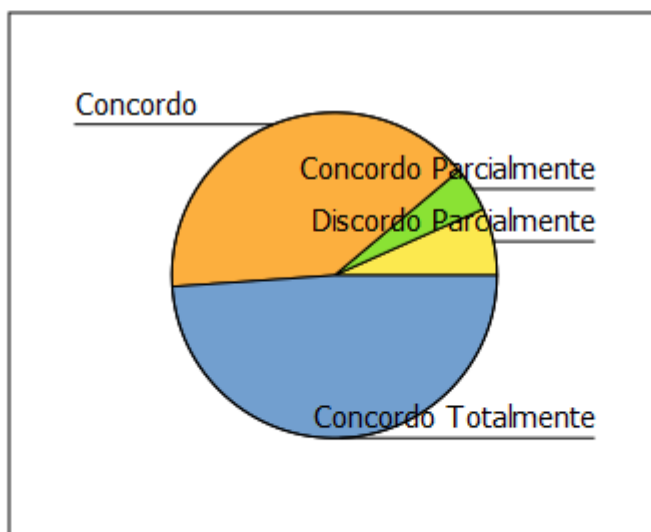
Em relação à antiguidade na empresa Toyota Caetano Portugal, com 31%, representando a maior parte do gráfico, são colaboradores com antiguidade inferior a 2 anos. Antiguidade de 2 a 3 anos, tem uma representação de 16%. De 3 a 4 anos 7% e com 20% dos 5 aos 9 anos de antiguidade na empresa. Em sequência, encontram-se com antiguidade de 15 a 19 anos, cerca de 7% e de 20 a 24 anos de empresa, 9%. De seguida, entre os 25 e 29 anos, 2% e de 30 a 34 anos, também 2%. Por fim e com apenas 1% estão colaboradores com antiguidade entre os 35 e 39 anos na empresa.

De seguida, numa fase secundária procurou-se fazer a análise às restantes variáveis do questionário.

Gráfico 5- Colaborador incentivado

ColabIncentiv		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	3	6,7%	6,7%	6,7%
	Concordo Parcialmente	2	4,4%	4,4%	11,1%
	Concordo	18	40,0%	40,0%	51,1%
	Concordo Totalmente	22	48,9%	48,9%	100,0%
Total		45	100,0%		

ColabIncentiv



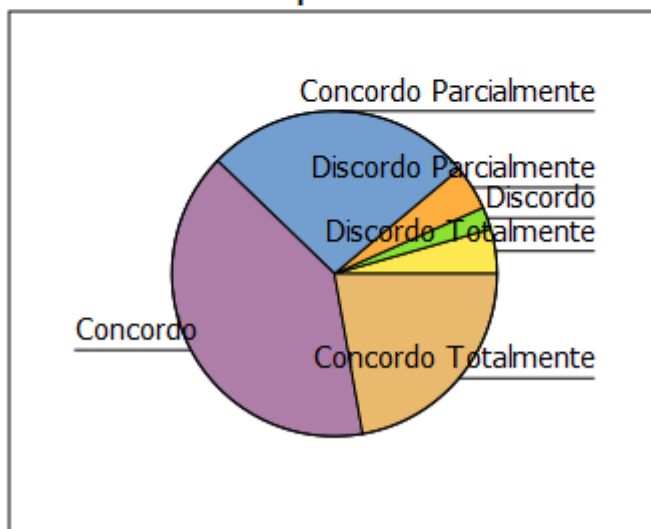
Fonte: Elaboração própria (2022).

Dos pesquisados, 48,9% concordam totalmente em como são motivados na empresa, já 40% concordam, 4,4% concordam parcialmente e 6,7% discordam parcialmente.

Gráfico 6- Feedback Adequado

FeedbackAdeq		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	4,4%	4,4%	4,4%
	Discordo	1	2,2%	2,2%	6,7%
	Discordo Parcialmente	2	4,4%	4,4%	11,1%
	Concordo Parcialmente	12	26,7%	26,7%	37,8%
	Concordo	18	40,0%	40,0%	77,8%
	Concordo Totalmente	10	22,2%	22,2%	100,0%
Total		45	100,0%		

FeedbackAdeq



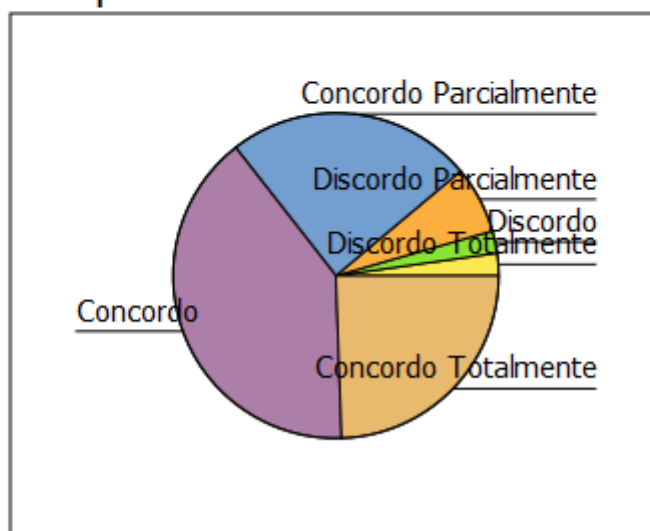
Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação ao feedback adequado, segundo a pesquisa, 22,2% concorda totalmente em como o feedback recebido é adequado; 40% concorda que o feedback é adequado e 26,7% concorda parcialmente. 4,4% discorda parcialmente; 2,2% discorda e 4,4% discorda totalmente.

Gráfico 7-Trabalhar no grupo GSC nos próximos 3 anos

GSCprox3anos		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Discordo	1	2,2%	2,2%	4,4%
	Discordo Parcialmente	3	6,7%	6,7%	11,1%
	Concordo Parcialmente	11	24,4%	24,4%	35,6%
	Concordo	18	40,0%	40,0%	75,6%
	Concordo Totalmente	11	24,4%	24,4%	100,0%
Total		45	100,0%		

GSCprox3anos



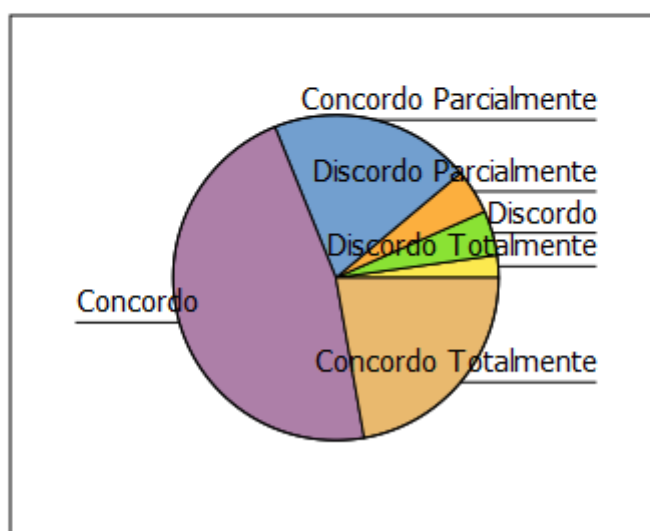
Fonte: Elaboração própria (2022).

No que diz respeito aos colaboradores verem-se a trabalhar na empresa ou no GSC, 24,4% respondeu que concorda totalmente; 40% concorda; 24,4% concorda parcialmente; 6,7% discorda parcialmente; 2,2% discorda e 2,2% discorda totalmente.

Gráfico 8- Reconhecimento no trabalho

ReconTrab		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Discordo	2	4,4%	4,4%	6,7%
	Discordo Parcialmente	2	4,4%	4,4%	11,1%
	Concordo Parcialmente	9	20,0%	20,0%	31,1%
	Concordo	21	46,7%	46,7%	77,8%
	Concordo Totalmente	10	22,2%	22,2%	100,0%
Total		45	100,0%		

ReconTrab



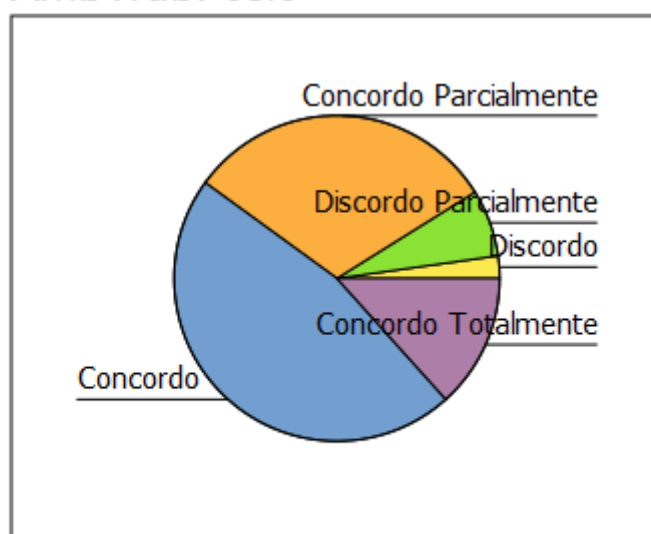
Fonte: Elaboração própria (2022).

Quanto ao reconhecimento no trabalho, 22,2% concorda totalmente que é reconhecido; 46,7% concorda que é motivado; 20% concorda parcialmente; 4,4% discorda parcialmente; 4,4% discorda e 2,2 discorda totalmente.

Gráfico 9- O ambiente de trabalho é positivo

AmbTrabPosit		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Discordo Parcialmente	3	6,7%	6,7%	8,9%
	Concordo Parcialmente	14	31,1%	31,1%	40,0%
	Concordo	21	46,7%	46,7%	86,7%
	Concordo Totalmente	6	13,3%	13,3%	100,0%
Total		45	100,0%		

AmbTrabPosit



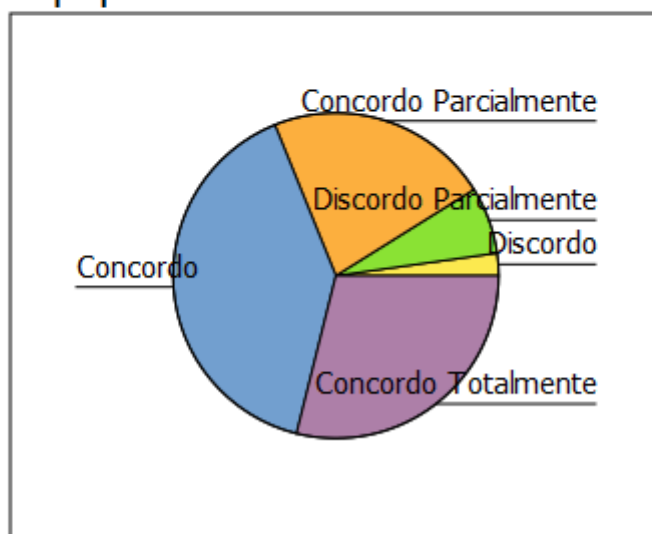
Fonte: Elaboração própria (2022).

13,3% dos colaboradores concorda totalmente com o facto do ambiente de trabalho ser positivo; 46,7% concorda; 31,1% concorda parcialmente; 6,7% discorda parcialmente e 2,2% discorda.

Gráfico 10- A equipa contribui

EquipContri		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Discordo Parcialmente	3	6,7%	6,7%	8,9%
	Concordo Parcialmente	10	22,2%	22,2%	31,1%
	Concordo	18	40,0%	40,0%	71,1%
	Concordo Totalmente	13	28,9%	28,9%	100,0%
Total		45	100,0%		

EquipContri



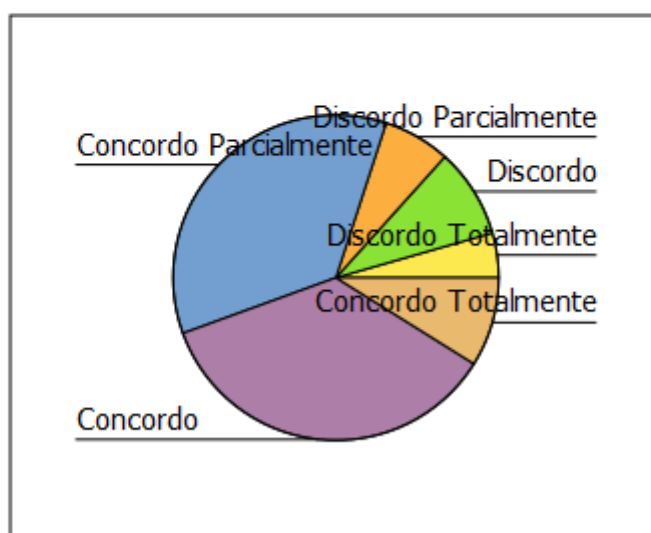
Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação à opinião dos colaboradores acerca das suas equipas, se estas contribuem, 28,9% concorda totalmente; 40% concorda; 22,2% concorda parcialmente; 6,7% discorda parcialmente e 2,2% discorda.

Gráfico 11- Conciliar a vida pessoal com a vida profissional

VidaPessProf		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	4,4%	4,4%	4,4%
	Discordo	4	8,9%	8,9%	13,3%
	Discordo Parcialmente	3	6,7%	6,7%	20,0%
	Concordo Parcialmente	16	35,6%	35,6%	55,6%
	Concordo	16	35,6%	35,6%	91,1%
	Concordo Totalmente	4	8,9%	8,9%	100,0%
Total		45	100,0%		

VidaPessProf



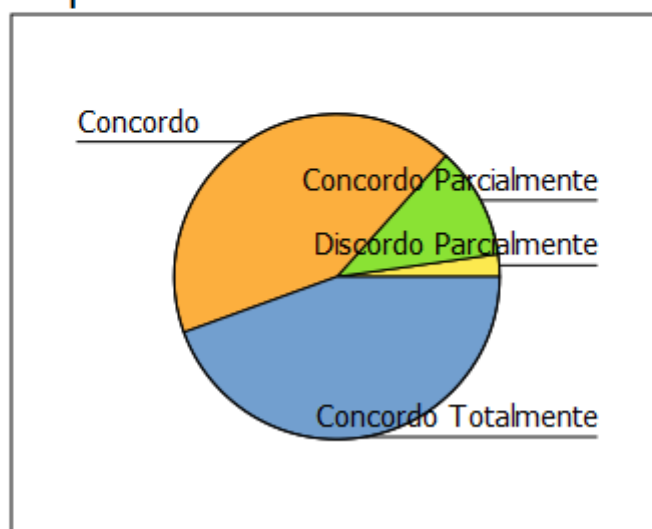
Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação aos colaboradores conseguirem conciliar a vida pessoal com a vida profissional, 8,9% concorda totalmente; 35,6% concorda; 35,6% concorda parcialmente; 6,7% discorda parcialmente; 8,9% discorda e apenas 4,4% discorda totalmente.

Gráfico 12- Desempenho Profissional e importância do trabalho na satisfação dos clientes

ImpTrabClient		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Concordo Parcialmente	5	11,1%	11,1%	13,3%
	Concordo	19	42,2%	42,2%	55,6%
	Concordo Totalmente	20	44,4%	44,4%	100,0%
Total		45	100,0%		

ImpTrabClient



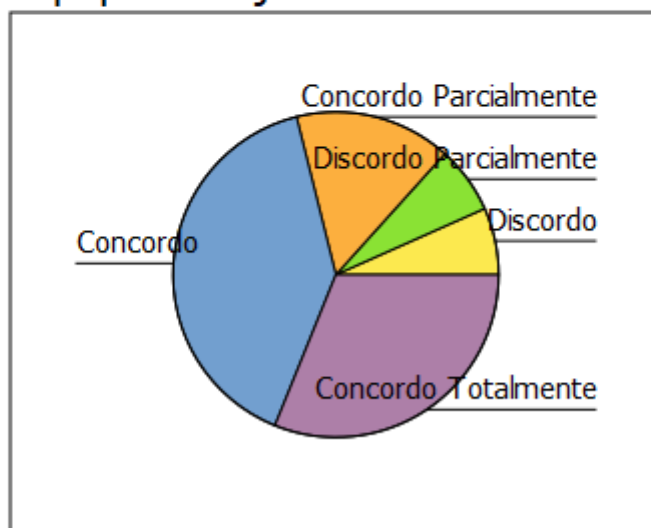
Fonte: Elaboração própria (2022).

No que diz respeito ao desempenho profissional e importância do trabalho, 44,4% concorda totalmente; 42,2% concorda; 11,1% concorda parcialmente e apenas 2,2% discorda parcialmente.

Gráfico 13- A equipa e a entreaajuda

EquipEntreaaj		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	6,7%	6,7%	6,7%
	Discordo Parcialmente	3	6,7%	6,7%	13,3%
	Concordo Parcialmente	7	15,6%	15,6%	28,9%
	Concordo	18	40,0%	40,0%	68,9%
	Concordo Totalmente	14	31,1%	31,1%	100,0%
Total		45	100,0%		

EquipEntreaaj



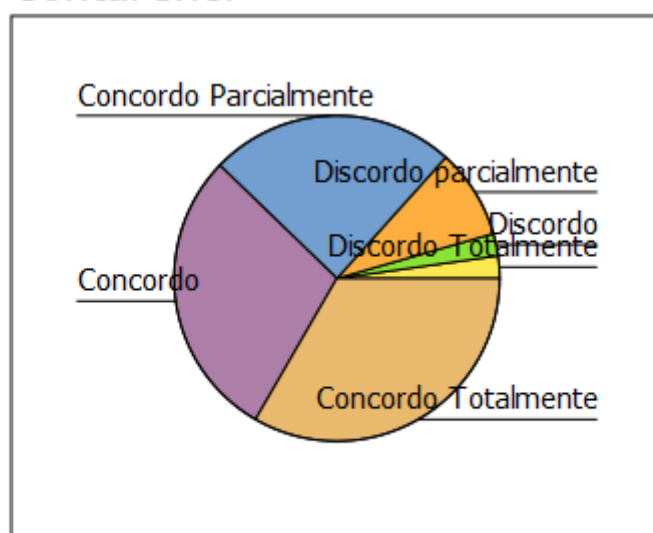
Fonte: Elaboração própria (2022).

Atendendo à entreaajuda dentro da mesma equipa, 31,1% concorda totalmente em como há entreaajuda na equipa; 40% concorda; 15,6% concorda parcialmente; 6,7% discorda parcialmente e 6,7% discorda.

Gráfico 14- *Pode contar com a chefia, relação com a chefia*

ContarChef		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Discordo	1	2,2%	2,2%	4,4%
	Discordo parcialmente	4	8,9%	8,9%	13,3%
	Concordo Parcialmente	11	24,4%	24,4%	37,8%
	Concordo	13	28,9%	28,9%	66,7%
	Concordo Totalmente	15	33,3%	33,3%	100,0%
Total		45	100,0%		

ContarChef



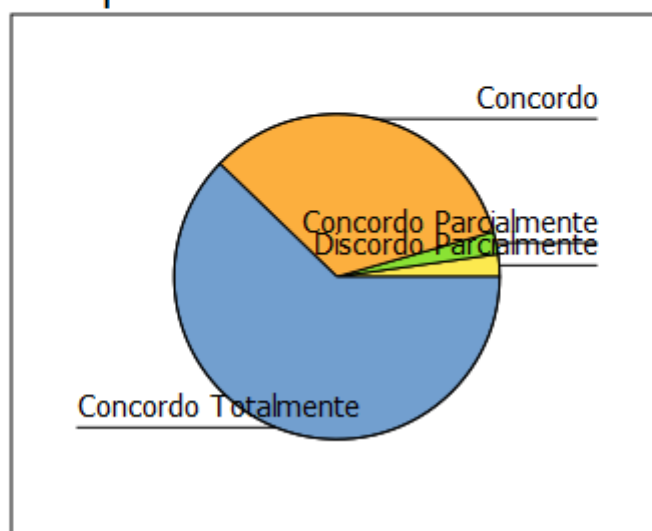
Fonte: Elaboração própria (2022).

33,3% concorda totalmente que pode contar com a sua chefia e que possui uma boa relação pessoal; 28,9% concorda; 24,4% concorda parcialmente; 8,9% discorda parcialmente; 2,2% discorda e outros 2,2% discorda totalmente.

Gráfico 15- Comprometimento no trabalho

CompromTrab		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Concordo Parcialmente	1	2,2%	2,2%	4,4%
	Concordo	15	33,3%	33,3%	37,8%
	Concordo Totalmente	28	62,2%	62,2%	100,0%
Total		45	100,0%		

CompromTrab



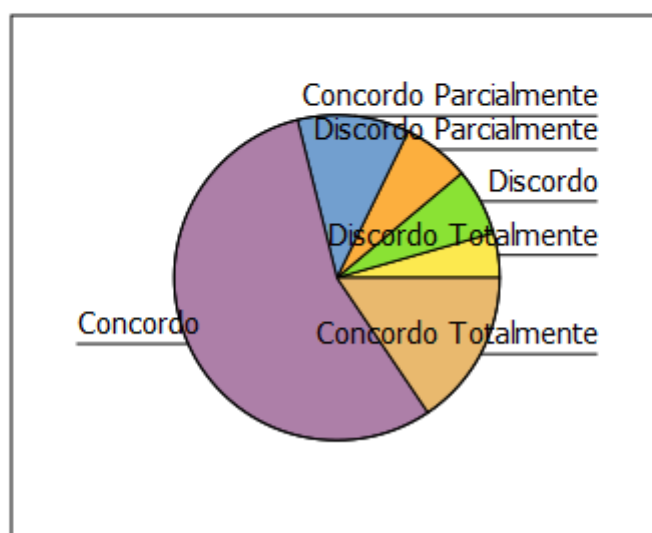
Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação ao comprometimento no trabalho, 62,2% concorda totalmente em como é comprometido no trabalho; 33,3% concorda que é comprometido no trabalho; 2,2% concorda parcialmente e apenas 2,2% discorda parcialmente.

Gráfico 16 - Comunicação Chefia

ComuniChef		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	4,4%	4,4%	4,4%
	Discordo	3	6,7%	6,7%	11,1%
	Discordo Parcialmente	3	6,7%	6,7%	17,8%
	Concordo Parcialmente	5	11,1%	11,1%	28,9%
	Concordo	25	55,6%	55,6%	84,4%
	Concordo Totalmente	7	15,6%	15,6%	100,0%
Total		45	100,0%		

ComuniChef



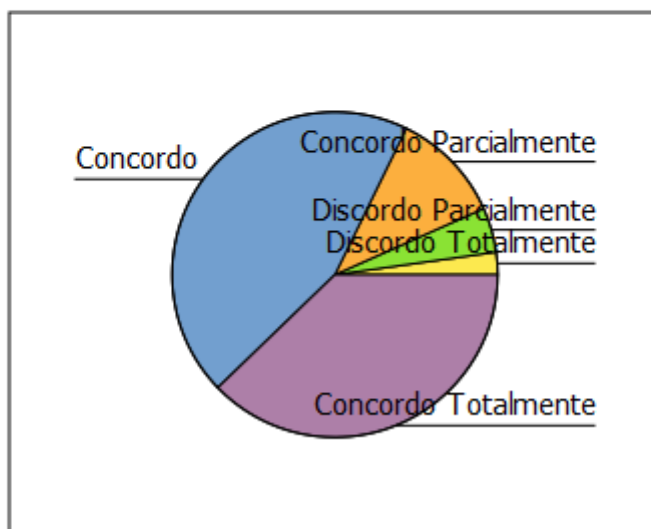
Fonte: Elaboração própria (2022).

15,6% dos pesquisados concorda totalmente em como o seu chefe lhe dá informações diretas e comunica com o colaborador; 55,6% concorda; 11,1% concorda parcialmente; 6,7% discorda parcialmente; 6,7% discorda e 4,4% discorda totalmente em como o seu chef passa-lhe informações diretas e na comunicação com o colaborador.

Gráfico 17 - Condições de Trabalho

CondicoesTrab		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Discordo Parcialmente	2	4,4%	4,4%	6,7%
	Concordo Parcialmente	5	11,1%	11,1%	17,8%
	Concordo	20	44,4%	44,4%	62,2%
	Concordo Totalmente	17	37,8%	37,8%	100,0%
Total		45	100,0%		

CondicoesTrab



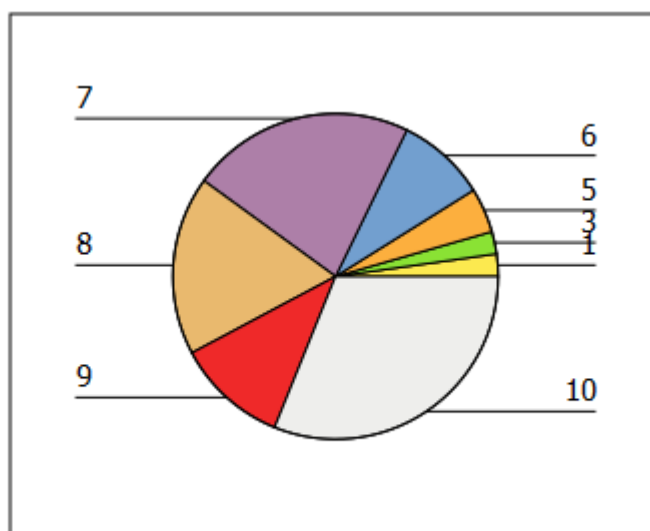
Fonte: Elaboração própria (2022).

37,8% dos pesquisados concorda totalmente em como possui os equipamentos e recursos necessários para o bom desempenho das suas funções; 44,4% concorda também; 11,1% concorda parcialmente; 4,4% discorda parcialmente e apenas 2,2% discorda totalmente.

Gráfico 18 - Recomendaria o GSC como bom empregador

RecomGSC					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,2%	2,2%	2,2%
	3	1	2,2%	2,2%	4,4%
	5	2	4,4%	4,4%	8,9%
	6	4	8,9%	8,9%	17,8%
	7	10	22,2%	22,2%	40,0%
	8	8	17,8%	17,8%	57,8%
	9	5	11,1%	11,1%	68,9%
	10	14	31,1%	31,1%	100,0%
Total		45	100,0%		

RecomGSC



Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação ao facto de os colaboradores recomendarem o GSC, a escala NPS apresenta valores de 1 a 10, onde 31,1% deu 10, ou seja, segundo a escala são *promoters*¹, assim como os colaboradores que responderam 9 com 11,1%. Com pontuação 8, 17,8%; 7, 22,2%; 6, 8,9%; 5, 4,4%, são considerados *passives*²; com 3, 2,2% e com apenas 2,2% com pontuação 1, o que significa que pontuação de 1 a 4 são *detractors*³.

¹ Promoters – Segundo a escala NPS são pessoas que vão promover, neste caso a organização.

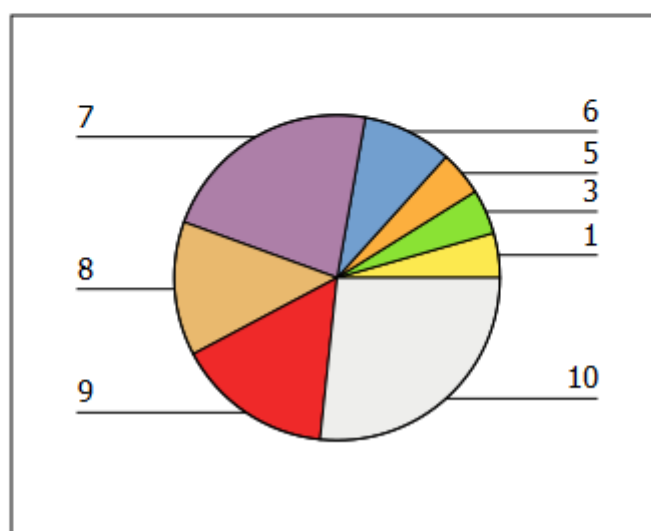
² Passives – Segundo a escala NPS são pessoas que poderão promover a organização, ou não. Quando o fazem é de forma passiva, ou seja, não é com total empenho.

³ Detractors – Segundo a escala NPS são pessoas que não irão promover a organização.

Gráfico 19 - Recomendaria outras pessoas para o GSC

RecomPessGSC				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4,4%	4,4%	4,4%
3	2	4,4%	4,4%	8,9%
5	2	4,4%	4,4%	13,3%
6	4	8,9%	8,9%	22,2%
7	10	22,2%	22,2%	44,4%
8	6	13,3%	13,3%	57,8%
9	7	15,6%	15,6%	73,3%
10	12	26,7%	26,7%	100,0%
Total	45	100,0%		

RecomPessGSC



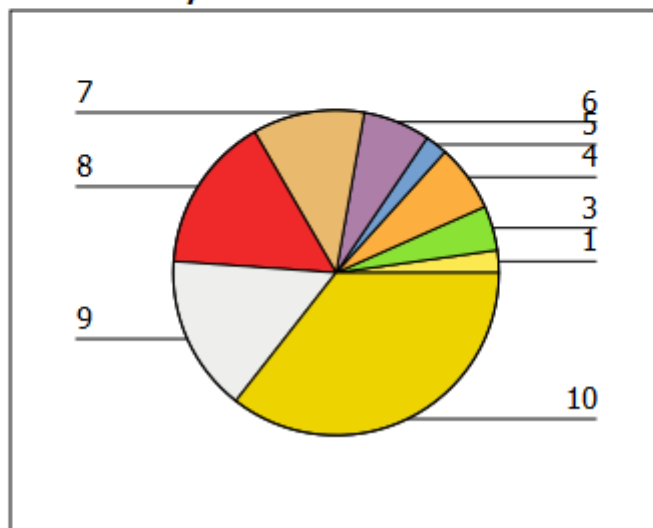
Fonte: Elaboração própria (2022).

Na mesma perspetiva do gráfico anterior 26,7% dá pontuação 10 em como recomendaria pessoas para o GSC; com 9, 15,6% são *promoters*; com 8, 13,3%; com 7, 22,2%; com 6, 8,9%; com 5, 4,4% são *passives*, e com 3, 4,4% e 1, 4,4% são *detractors*.

Gráfico 20 - Recomendaria a sua equipa

RecomMyTeam					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,2%	2,2%	2,2%
	3	2	4,4%	4,4%	6,7%
	4	3	6,7%	6,7%	13,3%
	5	1	2,2%	2,2%	15,6%
	6	3	6,7%	6,7%	22,2%
	7	5	11,1%	11,1%	33,3%
	8	7	15,6%	15,6%	48,9%
	9	7	15,6%	15,6%	64,4%
	10	16	35,6%	35,6%	100,0%
	Total	45	100,0%		

RecomMyTeam



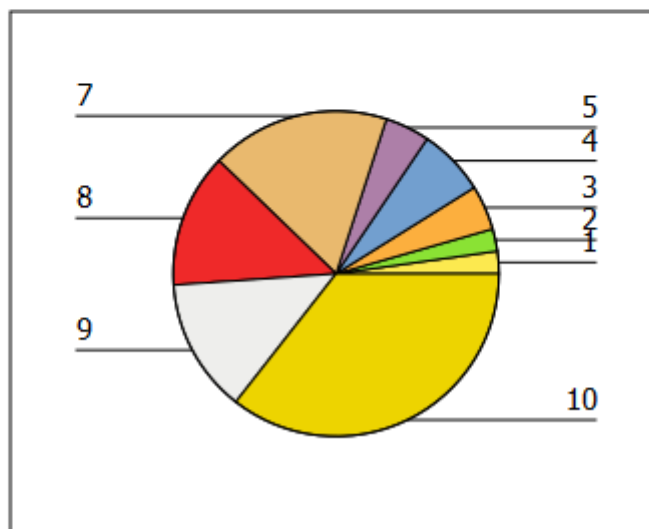
Fonte: Elaboração própria (2022).

Na mesma ótica, só que aqui passa pela recomendação da sua equipa, com pontuação 10, 35,6%; com 9, 15,6%, são *promoters*. Com 8, 15,6%; com 7, 11,1%; com 6, 6,7%; com 5, 2,2% são *passives*. Com 4, 6,7%; com 3, 4,4% e apenas com pontuação de 1, 2,2% que correspondem aos *detractors*.

Gráfico 21 - A sua chefia é bom líder

ChefBomLider				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2,2%	2,2%	2,2%
2	1	2,2%	2,2%	4,4%
3	2	4,4%	4,4%	8,9%
4	3	6,7%	6,7%	15,6%
5	2	4,4%	4,4%	20,0%
7	8	17,8%	17,8%	37,8%
8	6	13,3%	13,3%	51,1%
9	6	13,3%	13,3%	64,4%
10	16	35,6%	35,6%	100,0%
Total	45	100,0%		

ChefBomLider



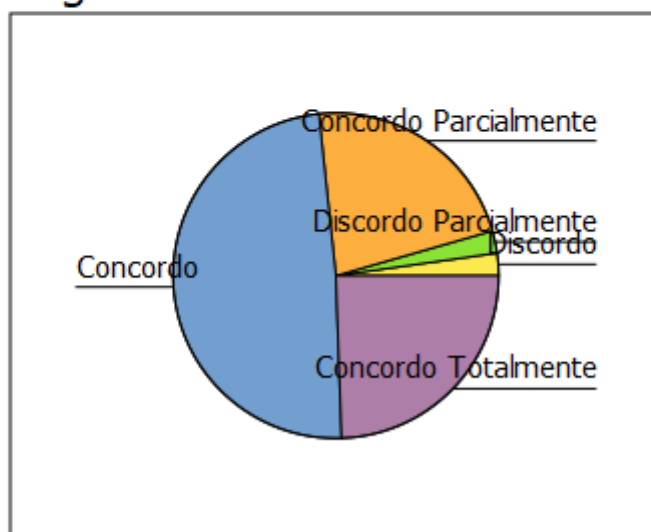
Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação a recomendar a chefia como bom líder, com pontuação 10, 35,6%; com 9, 13,3%, são *promoters*; com 8, 13,3%; com 7, 17,8%; com 5, 4,4% são *passives*; com 4, 6,7%; com 3, 4,4%; com 2, 2,2% e finalmente com 1 de pontuação 2,2% que são *detractors*.

Gráfico 22 - Segurança e conforto no local de trabalho

SegConfor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,2%	2,2%	2,2%
	Discordo Parcialmente	1	2,2%	2,2%	4,4%
	Concordo Parcialmente	10	22,2%	22,2%	26,7%
	Concordo	22	48,9%	48,9%	75,6%
	Concordo Totalmente	11	24,4%	24,4%	100,0%
Total		45	100,0%		

SegConfor



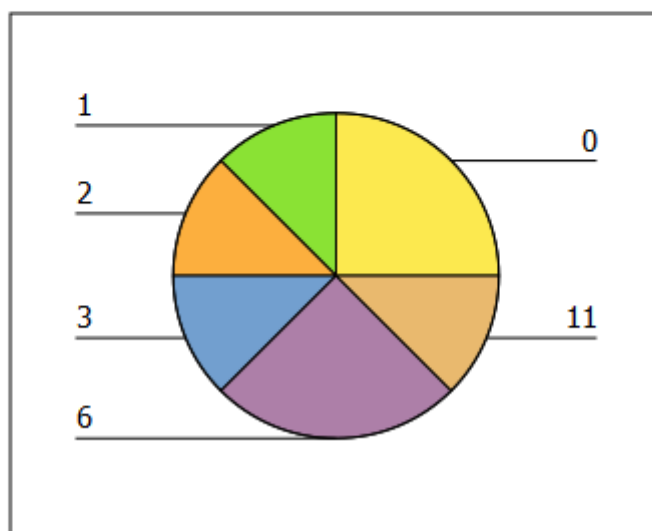
Fonte: Elaboração própria (2022).

No que diz respeito à segurança e conforto no trabalho, 24,4% concorda totalmente, em como se sente confortável, mesmo em tempos de pandemia, sentem-se seguros e confortáveis; 48,9% concorda; 22,2% concorda parcialmente; 2,2% discorda parcialmente e 2,2% discorda.

Gráfico 23 - Colaboradores com total autonomia

TotAutonoN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	4,4%	25,0%	25,0%
	1	1	2,2%	12,5%	37,5%
	2	1	2,2%	12,5%	50,0%
	3	1	2,2%	12,5%	62,5%
	6	2	4,4%	25,0%	87,5%
	11	1	2,2%	12,5%	100,0%
Missing	.	37	82,2%		
Total		45	100,0%		

TotAutonoN



Fonte: Elaboração própria (2022).

Por fim, em relação ao facto de existirem colaboradores com total autonomia nas suas funções, esta questão foi dedicada excecionalmente às chefias, uma vez que são as únicas que têm pessoas a seu cargo. Uma vez analisado o gráfico é possível perceber que existem 23 pessoas com total autonomia dentro do departamento DPC, da empresa Toyota Caetano Portugal.

4.2.2.2. Discussão dos resultados

É necessário que os líderes organizacionais, para além de saberem fiscalizar a execução do trabalho dos seus colaboradores, também é necessário saberem elogiar o trabalho destes, quando estes o merecem.

Motivar não é apenas pagar um bom salário ao colaborador, mas também:

- Ter a capacidade de reter os profissionais e talentos da organização através de incentivos, como prémios de produção;
- Reconhecimento contínuo do trabalho dos colaboradores, para que estes sintam o seu líder próximo e importado com o seu trabalho e desempenho profissional;
- Respeitar o colaborador enquanto profissional e enquanto ser humano;
- Estar aberto a críticas e saber escutar as opiniões dos diferentes indivíduos;
- Garantir boas condições de trabalho aos colaboradores, pois só assim os colaboradores terão capacidade de desempenhar um bom trabalho e manterem-se motivados;
- Proporcionar boas condições de segurança e conforto para o colaborador;
- Procurar que os colaboradores participem ativamente no dia a dia da organização;

Motivar os colaboradores para o trabalho é a totalidade de tudo o que foi referido acima e muito mais, pois é uma atividade contínua e complexa que exige muito dos líderes organizacionais. Espera-se ainda que esta pesquisa possa ser impulsionadora para outros trabalhos que procurem a valorização humana e que pretendam contribuir para o aprimoramento das relações de trabalho.

Confirmação de Hipóteses:

A hipótese 1 descreve a relação entre a liderança e a motivação, na medida em que se compara as respostas ao questionário e analisa-se as percentagens descritas nos gráficos. Procura-se comparar, se o colaborador se sente incentivado, com a comunicação com a chefia dentro da organização. Perante isto consegue-se perceber que em relação aos colaboradores se sentirem incentivados, constam os resultados de que cerca de 93% ou concorda totalmente, ou concorda ou, simplesmente concorda parcialmente que se sente incentivado na organização, o que demonstra que se sentem motivados. Em relação à comunicação com a chefia, observa-se que cerca de 82% dos inquiridos considera que as informações que a chefia lhe transmite são claras e objetivas

e considera que existe uma boa comunicação. Em suma, considera-se que, existe uma relação positiva entre a liderança e a comunicação que exerce nos colaboradores, com o facto de os colaboradores se sentirem motivados na empresa, logo considera-se que a liderança tem importância na motivação do colaborador, e por isso a hipótese confirma-se.

A hipótese 2 relaciona a ligação entre o reconhecimento no trabalho do colaborador por parte da liderança, com o facto de os colaboradores considerarem que as chefias são bons líderes, com a motivação dos colaboradores. Quanto ao reconhecimento no trabalho, cerca de 90% considera-se reconhecido pelas suas chefias, o que se comprova que neste parâmetro a liderança desenvolve um bom trabalho. Questionados se consideram os chefes, bons líderes, os resultados são positivos, em que se pode observar que entre *promoters* e *passives*, que consistem nos inquiridos ao questionário, que promovem ou que podem promover esta ideia de as suas chefias serem bons líderes. Esta percentagem corresponde a cerca de 84% dos inquiridos, onde os restantes 16% reprovam este pensamento, logo são considerados *detractors*, segundo a escala. Por fim e como já visto anteriormente, cerca de 93% da amostra concorda de alguma forma, que se sente incentivado na organização. Logo verifica-se uma associação positiva entre a liderança e a motivação nas componentes de reconhecimento no trabalho, chefia bom líder e sentimento de incentivo. Verifica-se assim, que as ações da liderança na organização têm influência na motivação dos colaboradores, e por esse motivo a hipótese confirma-se.

4.2.2.3. Principais medidas a ser implementadas na Toyota Caetano Portugal

Algumas medidas que podem ser implementadas na empresa Toyota Caetano Portugal, para tentar combater o absentismo na organização:

- Flexibilização de horários e local de trabalho (teletrabalho opcional).
- Absentismo inferior a 10% no final do ano, poderia dar origem a prémios monetários ou a dias de férias adicionais.
- Existir a possibilidade de compensação de horas.
- Não fomentar a rivalidade entre colaboradores, procurando manter um bom ambiente de trabalho.

Em relação às medidas que podem ser implementadas na empresa Toyota Caetano Portugal, para tentar manter os talentos na organização:

- Atribuir salários competitivos, dentro da organização e tendo em conta os salários praticados na concorrência.
- Reconhecer o trabalho dos colaboradores sempre que possível, motivando-os e procurando sempre uma boa comunicação.
- Não sobrecarregar os colaboradores com trabalho excessivo a fim de os mesmo se desmotivarem e procurarem a saída.
- Oferecer bons equipamentos, segurança e conforto no trabalho, para que os colaboradores possam trabalhar nas melhores condições possíveis, para que possam nas melhores circunstâncias contribuir para a organização.
- Oferecer possibilidades reais de progressão de carreira.
- Incentivar os talentos através de prémios de produção, ou através de ideias inovadoras para a organização por parte dos colaboradores.

5- REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

O estágio no grupo Salvador Caetano, na empresa Toyota Caetano Portugal, foi uma excelente experiência para a minha formação enquanto profissional e enquanto pessoa. Nem tudo foi bom, pois deparei-me com algumas dificuldades, no dia a dia na organização. A maior dificuldade sentida no estágio, foi a falta de experiência no *excel*, em que era me exigido conhecimentos mais avançados, do que aqueles que possuía e penso que isso devia ser uma maior aposta futuramente do ISAG, na melhor formação dos seus alunos nos programas Microsoft, tanto *excel*, *powerpoint* e *word*, ou seja, nas suas funcionalidades. Outra dificuldade sentida no estágio foi o facto de, pela falta de contacto e experiência com softwares empresariais utilizados na organização, no começo foi um bocado complicado em gerir e perceber os mesmos.

Quanto às dificuldades sentidas na elaboração do trabalho, na minha ótica a maior dificuldade na realização do trabalho, prendeu-se pela falta de tempo, pois o meu estágio era das 9h às 18h e muitas das vezes já cansado, e depois de um dia inteiro à frente do computador, não tinha vontade de ir pegar no computador e fazer um trabalho desta importância sem vontade, sem ânimo e cansado. Outra dificuldade sentida na realização deste trabalho foi o não poder introduzir o meu questionário na organização, pois foi-me impossibilitado pela diretora de recursos humanos, pelo simples facto de poucos meses antes ter sido realizado um questionário com algumas similaridades ao meu, pelo que foi um entrave à realização deste trabalho, pois considero que o meu questionário era mais completo para esta investigação. A partir desse momento, fui obrigado a repensar e voltar a analisar os objetivos deste trabalho, através do questionário e das respostas que me foram dadas pela empresa. Outra dificuldade neste trabalho foi a dimensão do mesmo, pois não considero que estivesse totalmente preparado para este trabalho. Na licenciatura e no mestrado os alunos através da disciplina de metodologias de investigação fazem um trabalho com as mesmas bases e princípios, mas de tamanho bastante inferior e de menor exigência. Na minha opinião, dar um trabalho de maior exigência, ou pelo menos mais completo, com acompanhamento nas aulas, poderia dar outra preparação para a realização deste trabalho.

Em relação à aplicação de conhecimentos lecionados em contexto de sala de aula, na minha opinião a formação de uma pessoa, não é transmitida apenas pelo conhecimento que se adquire numa disciplina ou pelas várias disciplinas a que essa pessoa é exposta

num determinado curso, numa determinada instituição de ensino. Existe outra componente bastante importante que muitas das vezes é esquecida, que consiste nas pessoas por detrás da matéria lecionada, os professores. Os professores para além de lecionarem as suas disciplinas e matérias, fazem essa componente bastante importante para os alunos, que consiste na transmissão de valores, na transmissão de experiências profissionais, no apoio aos alunos, na simpatia, na dedicação, na preocupação, na exigência, entre outros. São essas componentes, para além da matéria lecionada que são bastante importantes para a formação académica de uma pessoa, e que depois mais tarde se refletirá no desempenho e na atitude profissional dos alunos no mercado de trabalho. Na minha experiência, utilizei conhecimentos lecionados em aulas, nomeadamente na área da informática, na área da contabilidade e finanças, na área de recursos humanos e em relação à elaboração do trabalho, a disciplina de metodologias da investigação.

No que diz respeito à minha autoavaliação no estágio, penso que aproveitei a oportunidade em estagiar para o Grupo Salvador Caetano, nomeadamente na empresa Toyota Caetano Portugal, na área de Recursos Humanos, departamento *payroll*. Pode-se dizer que adorei o meu estágio, adorei as pessoas com quem trabalhei, principalmente a minha chefia direta, o Sr. Jorge Macedo, para além de excelente profissional que sempre foi para comigo, também o considero um amigo, e assim fica uma amizade. Penso que o meu trabalho desenvolvido foi bastante positivo, dado que a empresa queria contar comigo mais tempo, e sendo assim prolonguei o meu estágio em mais 15 dias a pedido expresso da empresa, pois necessitavam da minha ajuda e eu correspondia ao que me era proposto. Desde o primeiro dia que sempre tive uma boa relação com todos os colaboradores do meu departamento, sempre foram educados comigo e fizeram-me sentir bem integrado na organização, e eu retribuí com essa educação, empenho e vontade de aprender mais e desenvolver-me enquanto pessoa e profissional. Tendo isto em conta a avaliação que faço do meu trabalho é positiva, e na minha opinião, a duração do estágio poderia ser maior, mas com maior flexibilização de horários, ou por parte das empresas, ou com maior flexibilidade da instituição de ensino na entrega destes trabalhos, para que assim o aluno aprenda mais e não seja prejudicado com os prazos de entregas.

6- CONCLUSÃO

6.1. Conclusões finais

O trabalho foi sustentado por um objetivo geral, em que se procurou analisar a motivação dos recursos humanos da empresa Toyota Caetano Portugal. Logo procurou-se entender se a relação com a liderança influencia a motivação do colaborador e averiguar a importância do papel da liderança na motivação dos colaboradores.

Perante o objetivo geral, foram designados dois objetivos específicos para confirmar se a liderança é importante para os recursos humanos e se influencia a sua motivação.

São objetivos específicos do trabalho perceber se:

Existe uma relação entre um colaborador incentivado e a comunicação com a chefia que demonstra a relação entre variáveis, nomeadamente liderança e motivação;

Existe uma relação entre o reconhecimento no trabalho, o considerar a chefia um bom líder com a motivação do colaborador.

Conclui-se assim, através dos resultados obtidos, por influência dos objetivos traçados, que a liderança exerce um papel importante na motivação dos seus colaboradores e que realmente existe uma relação entre a liderança e a motivação. Logo é necessário que os líderes organizacionais ofereçam motivação aos colaboradores, pois resultará certamente num serviço de qualidade superior, porque o colaborador estará comprometido com o seu trabalho e assim a organização poderá atingir mais facilmente as metas e objetivos definidos.

Através destes objetivos, pode-se concluir efetivamente que a liderança exerce um papel importante na motivação dos seus colaboradores e que realmente existe uma relação entre a liderança e a motivação.

As principais medidas que poderiam ser implementadas na empresa Toyota Caetano Portugal, no departamento de Divisão de Pessoas, Marca e Comunicação, para combater o absentismo, são a flexibilização de horários e local de trabalho (teletrabalho opcional) e um colaborador ter um absentismo inferior a 10% no final do ano, poderia dar origem a prémios monetários ou a dias de férias adicionais.

No caso de reter talentos na organização as principais medidas que poderiam ser tomadas são, oferecer possibilidades reais de progressão de carreira e incentivar os

talentos através de prémios de produção, ou através de ideias inovadoras para a organização por parte dos colaboradores.

Por fim, as maiores limitações acerca deste trabalho foram, o questionário que foi elaborado por um profissional de recursos humanos e não pude utilizar o questionário realizado por mim, que seria mais completo para este trabalho, e isso levou a uma readaptação. Outra limitação, foi a falta de respostas ao questionário, pois em 74 pessoas, apenas 45 responderam ao questionário, o que também limita a investigação, na medida em que, poderia oferecer resultados diferentes a este trabalho.

6.2. Limitações da Investigação

Este trabalho teve algumas limitações, como o facto de não ter sido eu a realizar o questionário. O questionário foi realizado por um profissional de recursos humanos da empresa Toyota Caetano Portugal. O questionário era muito mais extenso, e eu adaptei e usei apenas as questões que mais contribuíam para o meu trabalho. De salientar que realizei um questionário, mas que por impossibilidade não foi possível eu introduzi-lo na empresa e mesmo no departamento, pois teria de ir a conselho administrativo e ser aprovado. Ainda para além de que havia sido realizado um questionário com algumas semelhanças ao meu, há relativamente pouco tempo, pelo que foi de todo impossível eu introduzir nesta investigação o questionário que tinha realizado, que seria muito mais completo para este trabalho.

Outra limitação foi a falta de respostas ao questionário, pois o departamento DPC, onde foi introduzido o questionário tem 74 pessoas, pelo que só responderam 45 pessoas, ou seja, 29 pessoas abstiveram-se ou por alguma razão não responderam, o que corresponde a cerca de 39%, e que poderia traduzir resultados diferentes nesta pesquisa.

Pode-se considerar outra limitação, o facto de eu na minha posição de estagiário não ter contacto com altas chefias, nomeadamente administradores ou diretores que respondem à administração, logo a informação é mais reduzida, o que também é compreensível. O facto de também estagiar numa multinacional, e pela minha falta de experiência, poderia haver outro tipo de problemas que não identifiquei, mas que poderão existir.

Referências Bibliográficas

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 8372, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/SU12208372>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos : repensando a teoria e a prática*. 183.
- Atkinson, A. A. ., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. A. (1997). *Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*. (3rd ed., Vol. 38, pp. 25–37). Sloan Management Review.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas Organizações* (5th ed.). Atlas.
- Bilhim, J. A. de F. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (2ª). Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Bligh, M. C., & Hess, G. D. (2007). The power of leading subtly: Alan Greenspan, rhetorical leadership, and monetary policy. *Leadership Quarterly*, 18(2), 87–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.001>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Carvalho, A. C. M. de, & Souza, L. P. de. (1999). Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 4(1), 73–83.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas* (3rd ed., pp. 67–76). Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (7th ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004a). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Pioneira.

- Chiavenato, I. (2004b). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (8th ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8th ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução a teoria geral da administração* (8th ed.). Elsevier.
- Čikeš, V., Ribarić, H. M., & Črnjar, K. (2018). The Determinants and Outcomes of Absence Behavior: A Systematic Literature Review. *Social Sciences 2018, Vol. 7, Page 120, 7(8), 120*. <https://doi.org/10.3390/SOCSCI7080120>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. s. (2014). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Irwin.
- Del Boca, A., & Parisi, M. L. (2010). Why Does the Private Sector React Like the Public to Law 133? A Microeconomic Analysis of Sickness Absence in Italy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2118774>
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor*. Cengage Learning.
- Eco, U. (1998). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas* (7th ed.). Editorial Presença.
- 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*. 12(2), 187–198.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. <https://doi.org/10.1348/096317901167488>
- Freitas, C. M. F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade da Madeira.
- Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Atlas.
- Grinza, E., & Rycx, F. (2020). The Impact of Sickness Absenteeism on Firm Productivity: New Evidence from Belgian Matched Employer–Employee Panel Data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 59(1), 150–194. <https://doi.org/10.1111/IREL.12252>

- Guimarães, C. P. S. F. (2002). *Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis*. Atlas.
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569.
<https://doi.org/10.1111/J.1464-0597.2004.00188.X>
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. In *Wiley* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Júnior, P. E. B., & Oliveira, J. D. (2009). *Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional*. Congresso Nacional de Excelência na Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach* (2nd ed.). McGraw-Hill. <https://books.google.pt/books?id=7bNqAAAAMAAJ>
- Khan, A. S., Khan, S., Nawaz, A., & Qureshi, Q. A. (2010). Theories of job-satisfaction: Global applications & limitations. *Gomal University Journal of Research*, 26(2), 45–62.
- Kotter, J. P. (2008). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Simon and Schuster. <https://books.google.pt/books?id=CN3XeWDVyWkC>
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. 22 (140), 1–55.
- Mallada, F. J. R. (2004). La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas. *Inter-Forum*, 14, 1–14. <http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-%0ALaboral-empresas-esp.pdf>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality* (1st ed.). Harper & Row Publishers.
- Matsuoka, L. T.; Silva, J. J. (2013). *Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea*. 633–639.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. Editora Atlas.
- McShane, S. L.; Von Glinow, M. A. (2014). *Comportamento Organizacional* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Montana, J. P., & Charnov, H. B. (1999). *Administração*. Saraiva.
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Jočienė, E. (2019). Do dimensions of transformational leadership have an effect on workaholism? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 312–329. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2018-0240/FULL/XML>

Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. de. (2002). *Teoria geral da administração* (2nd ed.). Pioneira Thomson Learning.

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. Pioneira Thomson Learning.

Nelson, B. (2000). *Are performance appraisals obsolete?* (3rd ed., Vol. 32). Compensation & benefits review.

Oliveira, E. A., Filho, F. C. V., & Kovalski, J. L. (2016). Investigação e análise da satisfação de clientes usando o método Net Promoter Score para promover melhorias de produtos e processos. *Uningá Review Journal*, 28(3), 1–8.

Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 1–14.

Pinchot Gilford. (1996). *Criando organizações com muitos líderes. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Futura.

Ramos, D. M. (2007). *Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho*. Universidade Cândido Mendes.

Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.

Robbins, Stephen Paul. (2002). *Comportamento Organizacional* (9th ed.). Prentice Hall.

Robbins Stephen Paul. (2008). *Comportamento Organizacional* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons. <https://books.google.pt/books?id=8eRtuZelguIC>

Silpa, N. & Masthanamma, B. (2015). A study on symptoms and preventions of employee absenteeism. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(6), 1–4.

Silva, A.; Wolf, L.; Costa, M. C.; Costa, S.; Magro, T. (2006). *Motivação no trabalho*. 19. <http://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao>

Soto, E., & Marras, J. P. (2002). *Comportamento organizacional: o impacto das*

emoções. Thomson Learning. <https://books.google.pt/books?id=EFM4yZpJrm8C>

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual : a nova vantagem competitiva das empresas* (3rd ed.). Campus.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1994). *Management*. Prentice - Hall of India.
<https://books.google.pt/books?id=IWrkZwEACAAJ>

Stoyanov, S., & Diderich, M. (2017). The human side of enterprise. In *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4324/9781912281053>

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill.

Tekin, G., & Gorgulu, B. (2018). Clayton Alderfer's ERG theory and work satisfaction of the employees. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559–1566.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*.

Vries, M. F. R. K., Marcondes, R. C., & Marcondes, A. C. M. (1997). *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. Atlas.
<https://books.google.pt/books?id=YS50AAAACAAJ>

Vroom, V. H. (Victor H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

West, M., Lyubovnikova, J., Eckert, R., & Denis, J. L. (2014). Collective leadership for cultures of high quality health care. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(3), 240–260. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2014-0039/FULL/XML>

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment. *Global Journal of Commerce and Management*, 2(5), 18–22.

Referências Webgráficas

Salvador Caetano. (2022). *Salvador Caetano Página Web*. <https://salvadorcaetano.pt/>

Anexos

Figura 8 - Questionário Toyota Caetano Portugal

Questionário Grupo Salvador Caetano - Toyota Caetano Portugal

- 1- Género?
- 2- Idade/Grupo Etário?
- 3- Categoria Profissional?
- 4- Antiguidade Grupo Salvador Caetano?
- 5- Antiguidade Empresa Atual?
- 6- Estrutura TCAP?
- 7- Na minha Empresa, os Colaboradores são incentivados?

- 8- O feedback que recebo é adequado?
- 9- Vejo-me a trabalhar no Grupo Salvador Caetano nos próximos 3 anos?
- 10-sou reconhecido pelo meu trabalho?
- 11-O ambiente de trabalho vivido na minha Empresa é positivo e favorece a execução das minhas atividades?
- 12-Na minha Equipa, os Colaboradores contribuem ativamente para a melhoria dos relacionamentos?
- 13-Consigo equilibrar a minha vida pessoal com a profissional?
- 14-O meu desempenho profissional e aquilo que faço é importante para a satisfação dos nossos clientes finais?
- 15-Na minha Equipa, há a preocupação em ouvir e discutir as novas opiniões e ideias?
- 16-Na minha Equipa, as pessoas são incentivadas a partilhar os conhecimentos entre si?
- 17-Posso contar com a minha chefia direta para falar sobre questões pessoais sempre que sinto que preciso?
- 18-Estou envolvido e comprometido com as minhas tarefas diárias?
- 19-A minha chefia direta dá-me as informações necessárias para a realização do meu trabalho de forma clara e objetiva?
- 20-Na minha Empresa tenho ao meu dispor os recursos (instalações, equipamentos, máquinas, ...) necessários para o desempenho da minha função?

21-Recomendo o Grupo Salvador Caetano como um bom empregador?

22-Recomendo a outras pessoas a virem trabalhar para a minha Empresa?

23-Recomendo a minha Equipa como um bom local para desempenhar funções?

24-Recomendo a minha chefia direta como um bom líder?

25-Sinto-me seguro e confortável no desempenho das minhas funções mesmo em tempo de pandemia?

26-Dos colaboradores que lhe reportam diretamente, quantos têm total autonomia - Nº de Colaboradores?

Fonte: Salvador Caetano (2022)

Figura 9 - Volume de Negócios GSC (2020)



Fonte: Salvador Caetano (2022)

Figura 10 - EBITDA GSC (2020)



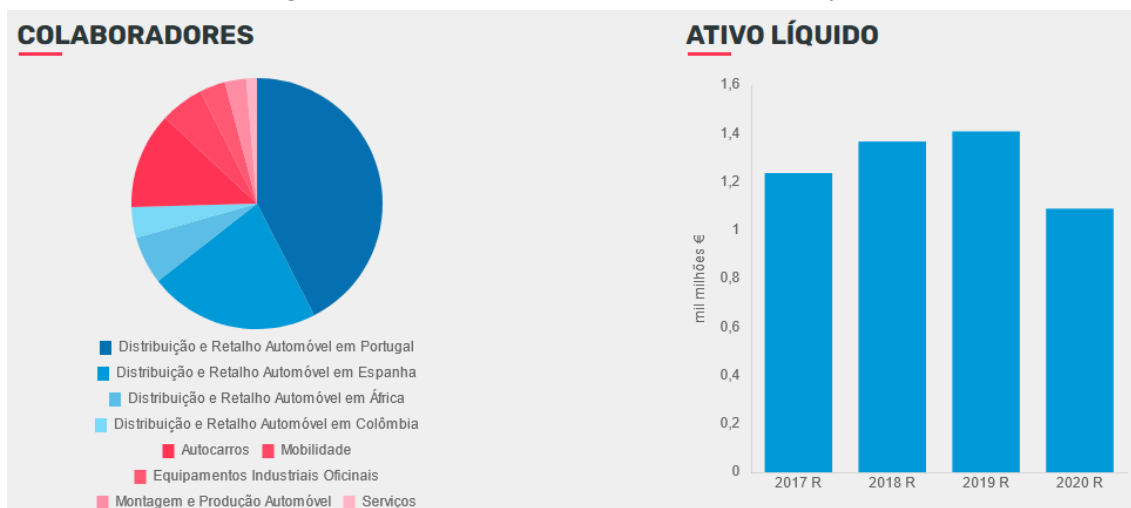
Fonte: Salvador Caetano (2022)

Figura 11 - Nº Colaboradores (2020)



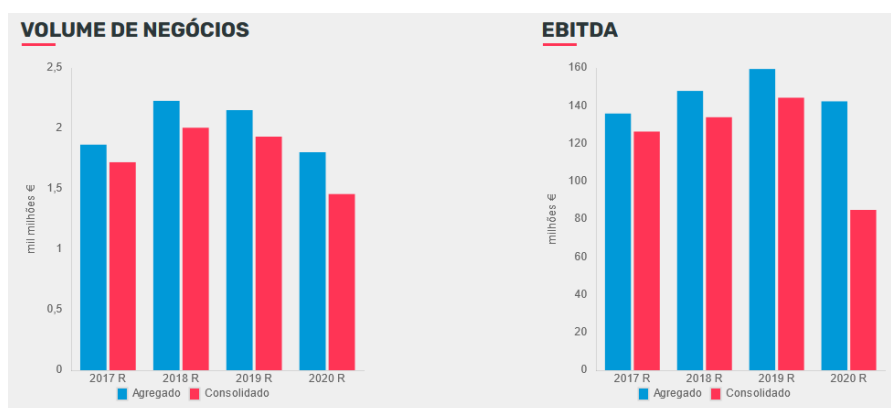
Fonte: Salvador Caetano (2022)

Figura 12 - Gráfico de colaboradores e Ativo Líquido



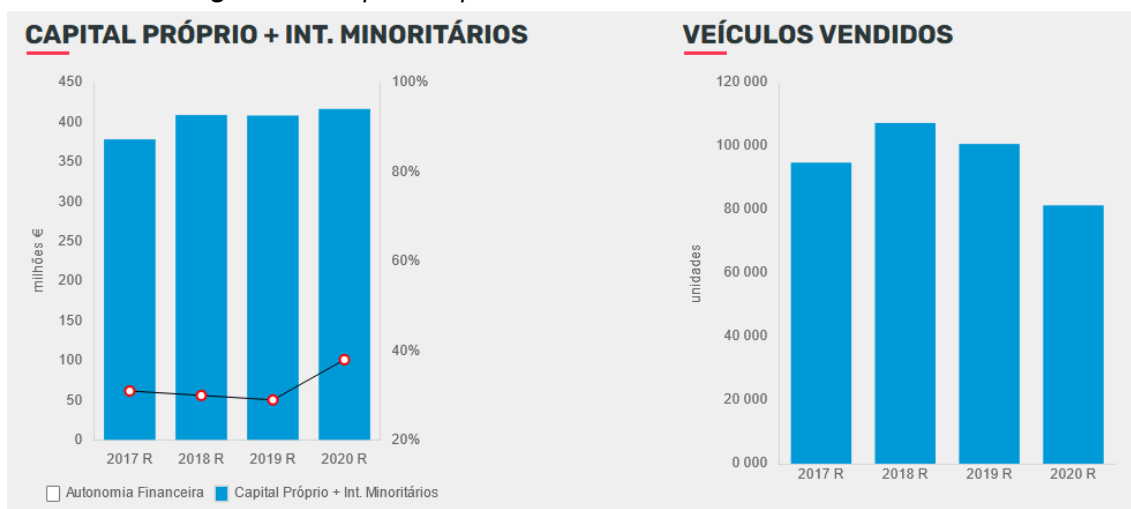
Fonte: Salvador Caetano (2022)

Figura 13 - Volume de negócios e EBITDA GSC



Fonte: Salvador Caetano (2022)

Figura 14 - Capital Próprio + Int.Minoritários e Veículos Vendidos



Fonte: Salvador Caetano (2022)

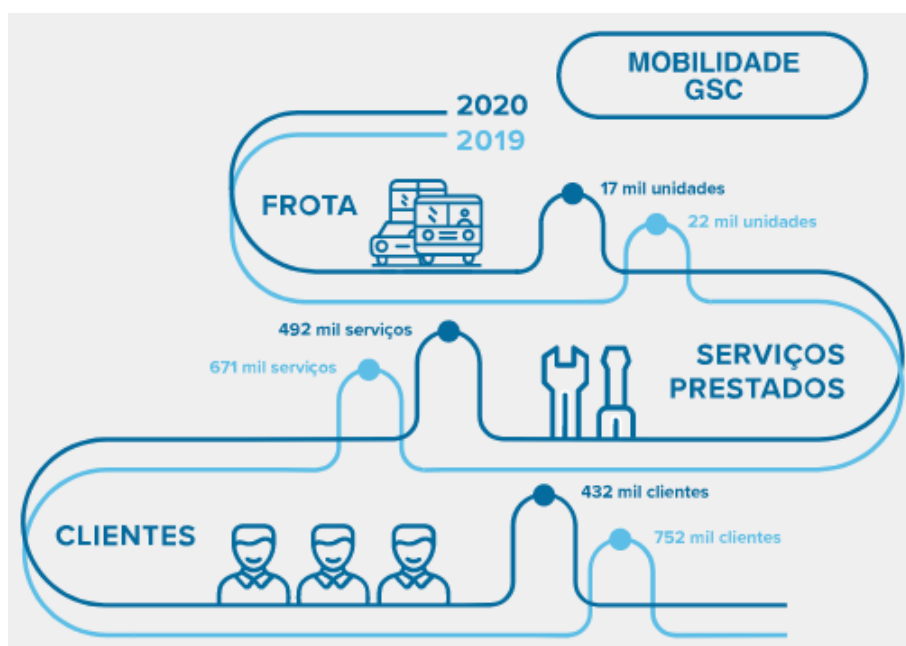
Figura 15 - Unidades Vendidas

UNIDADES VENDIDAS						
MARCA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AUDI \ VW \ SKODA \ SEAT	3 554	2 687	2 294	4 289	4 047	2 703
BMW \ MINI	11 911	13 536	13 069	13 689	13 009	11 281
PEUGEOT \ CITROËN \ OPEL \ CHEVROLET	6 992	7 466	7 400	8 378	7 109	4 814
MERCEDES \ SMART	1 867	2 164	2 461	2 674	2 662	1 801
RENAULT \ DACIA \ NISSAN	10 845	14 426	15 469	16 441	13 137	11 222
TOYOTA \ LEXUS	11 546	10 849	11 176	13 192	11 976	9 202
HYUNDAI \ KIA	3 154	6 340	7 276	8 711	9 942	7 809
HONDA			1 196	2 036	1 409	969
FORD	1 372	836	304	616	386	328
OUTRAS MARCAS	32	19	66	315	803	939
OUTROS VEÍCULOS - LC70	1 210	1 820	1 760	2 270	2 319	1 491
TOTAL DE VEÍCULOS NOVOS	52 483	60 143	62 509	73 096	66 799	52 559
TOTAL DE VEÍCULOS USADOS	25 396	29 220	31 835	33 764	33 220	28 390
AUTOCARROS	503	385	461	426	657	408

TOTAL DE VEÍCULOS
78 382 89 748 94 805 107 286 100 676 81 357

Fonte: Salvador Caetano (2022)

Figura 16 - Mobilidade GSC, Frota, Serviços Prestados e Clientes



Fonte: Salvador Caetano 2022

Figura 17 - Ficheiros de Trabalho

Nome	Estado	Data de modificação	Tipo	Tamanho
Ficheiro Trabalhar.xlsx	✓	22/10/2021 11:31	Folha de Cálculo d...	85 KB
Ficheiro Trabalhar-A1017901.xlsx	☁	22/10/2021 10:56	Folha de Cálculo d...	85 KB
GSC.jpg	✓	04/02/2020 17:35	Ficheiro JPG	183 KB
GSC.jpg Special one.jpg	✓	22/10/2021 13:01	Ficheiro JPG	73 KB
Matriz Planos Progressão- Out2021.xlsx	✓	21/10/2021 15:27	Folha de Cálculo d...	134 KB
Matriz Planos Progressão- Out2021-A101...	☁	21/10/2021 12:54	Folha de Cálculo d...	67 KB
Modelo - versão 2.docx	✓	15/03/2021 14:59	Documento do Mi...	215 KB
Modelo Organizacional - GSC - Outubro...	✓	22/10/2021 10:40	Folha de Cálculo d...	200 KB
MODELO ORGANIZACIONAL.msg	✓	04/08/2021 11:45	Item do Outlook	896 KB
Modelo_Organizacional_Corporativo - C...	✓	22/10/2021 10:35	Folha de Cálculo d...	88 KB
Modelo_Organizacional_Corporativo.xlsx	✓	21/10/2021 16:04	Folha de Cálculo d...	632 KB
Modelo_Organizacional_Corporativo-A1...	☁	21/10/2021 16:03	Folha de Cálculo d...	632 KB
Modelo_Organizacional_New.xlsx	✓	25/10/2021 10:08	Folha de Cálculo d...	122 KB
ppppp.xlsx	☁	21/10/2021 16:43	Folha de Cálculo d...	16 KB
Quadro Grupos Profissionais Modelo202...	✓	22/10/2021 12:52	Folha Cálculo do ...	32 KB

 21 de Outubro .docx	✓	06/10/2021 11:37	Documento do Mi...	25 KB
 Check List do Processamento Salarial.docx	✓	28/10/2021 12:55	Documento do Mi...	101 KB
 Deloitte auditoria Payroll.docx	✓	25/10/2021 12:54	Documento do Mi...	109 KB
 Procedimento Abertura de Estabelecimento no Relatório Único.docx	✓	05/11/2021 16:23	Documento do Mi...	345 KB
 Procedimento Relatório Mensal.docx	✓	04/11/2021 10:05	Documento do Mi...	736 KB
 Procedimentos de Abertura de Estabelecimentos na Segurança Social.docx	✓	03/11/2021 13:17	Documento do Mi...	1 270 KB
 Procedimentos de alteração de dados pessoais.docx	✓	18/10/2021 09:47	Documento do Mi...	876 KB
 Procedimentos Seguro de Vida completo.docx	✓	20/10/2021 12:23	Documento do Mi...	829 KB
 Procedimentos Seguro de Vida.docx	✓	15/10/2021 17:12	Documento do Mi...	367 KB
 Relatório Mensal.docx	✓	25/10/2021 17:30	Documento do Mi...	4 033 KB
 Respostas Pedidos De Esclarecimentos (1).docx	✓	27/10/2021 12:41	Documento do Mi...	23 KB
 Respostas Pedidos De Esclarecimentos.docx	✓	29/10/2021 10:45	Documento do Mi...	23 KB

 Modelo_Organizacional	☁	25/10/2021 11:24	Pasta de ficheiros	
 Rubricas	☁	04/10/2021 11:03	Pasta de ficheiros	
 21 de Outubro .docx	✓	06/10/2021 11:37	Documento do Mi...	25 KB
 20211003_ListaTarefasEfetuadas.xls a tra...	✓	11/10/2021 09:52	Folha Cálculo do ...	21 KB
 américo renumerações.xlsx	✓	19/10/2021 17:11	Folha de Cálculo d...	22 KB
 Apresentação Equipa Payroll.pptx	🔄	26/10/2021 11:58	Apresentação do ...	8 551 KB
 Apresentação Estudo Salarial Interno Atu...	✓	19/10/2021 14:28	Microsoft Edge PD...	1 104 KB
 Apresentação1.pptx	✓	19/10/2021 14:24	Apresentação do ...	783 KB
 Check List do Processamento Salarial.docx	🔄	26/10/2021 11:34	Documento do Mi...	108 KB
 CONTROLO DE CONTRATOS E POLÍTICAS...	✓	14/10/2021 10:11	Folha de Cálculo d...	60 KB
 Cópia de DADOS SETEMBRO 2021_PAYR...	✓	11/10/2021 09:51	Folha de Cálculo d...	96 KB
 Cópia de FP - REFORMA.xlsx atualizado.x...	✓	07/10/2021 11:04	Folha de Cálculo d...	23 KB
 Cópia de PARELHAS.xlsx	✓	13/10/2021 17:08	Folha de Cálculo d...	189 KB
 Cópia de Tabela e Tarefas.xlsx	✓	25/10/2021 17:29	Folha de Cálculo d...	189 KB
 DEC IRS ART 99.pdf	✓	06/10/2021 11:03	Microsoft Edge PD...	2 312 KB
 Estudo_Salarial_Interno_2021_Caetano_A...	✓	19/10/2021 14:16	Folha de Cálculo d...	1 835 KB
 Estudo_Salarial_Interno_2021_Retalho_Au...	✓	28/09/2021 17:02	Microsoft Edge PD...	1 462 KB
 Ficheiro Mestre_20211020.xlsx	☁	21/10/2021 10:47	Folha de Cálculo d...	2 988 KB
 oooo.png	✓	20/10/2021 13:21	Ficheiro PNG	56 KB
 Procedimento Relatório Mensal.docx	✓	11/10/2021 09:48	Documento do Mi...	737 KB
 Procedimentos de alteração de dados pe...	✓	18/10/2021 09:47	Documento do Mi...	876 KB
 Procedimentos Seguro de Vida completo...	✓	20/10/2021 12:23	Documento do Mi...	829 KB
 Procedimentos Seguro de Vida.docx	✓	15/10/2021 17:12	Documento do Mi...	367 KB
 Procedimentos Seguros de Vida_atualiza...	✓	25/03/2021 13:52	Microsoft Edge PD...	227 KB
 QP_06_10_2021.xlsx	✓	20/10/2021 14:21	Folha de Cálculo d...	4 525 KB
 Relatório Mensal.docx	✓	25/10/2021 17:30	Documento do Mi...	4 033 KB
 Respostas Pedidos De Esclarecimentos.d...	✓	06/10/2021 10:38	Documento do Mi...	23 KB
 Tarefas Payroll.xlsx	✓	21/10/2021 11:24	Folha de Cálculo d...	2 621 KB

	20211003_ListaTarefasEfetuadas.xls a tra...	✓	11/10/2021 09:52	Folha Cálculo do ...	21 KB
	américo renumerações.xlsx	✓	19/10/2021 17:11	Folha de Cálculo d...	22 KB
	ATUALIZADOOOOOOOOOOOOOOOOOO...	✓	22/10/2021 12:49	Folha de Cálculo d...	100 KB
	Cartões GALP-Categorias+plafond.xlsx	✓	25/10/2021 12:02	Folha de Cálculo d...	372 KB
	CONTROLO DE CONTRATOS E POLÍTICAS...	✓	14/10/2021 10:11	Folha de Cálculo d...	60 KB
	Cópia de Absentismo_Cbus Outubro.xlsx	✓	05/11/2021 12:01	Folha de Cálculo d...	95 KB
	Cópia de CRIAÇÃO SUBÁREAS.xlsx	✓	27/10/2021 12:31	Folha de Cálculo d...	17 KB
	Cópia de DADOS SETEMBRO 2021_PAYR...	✓	11/10/2021 09:51	Folha de Cálculo d...	96 KB
	Cópia de FP - REFORMA.xlsx atualizado.x...	✓	07/10/2021 11:04	Folha de Cálculo d...	23 KB
	Cópia de PARELHAS.xlsx	✓	13/10/2021 17:08	Folha de Cálculo d...	189 KB
	Cópia de Tabela e Tarefas.xlsx	✓	30/11/2021 10:30	Folha de Cálculo d...	193 KB
	Cópia de TEMPORARIOS VS COLABORA...	✓	19/10/2021 12:57	Folha de Cálculo d...	391 KB
	CRIAÇÃO SUBÁREAS_Caetano Motors Vil...	✓	05/11/2021 12:17	Folha de Cálculo d...	18 KB
	CRIAÇÃO SUBÁREAS_Caetano Technik Lis...	✓	05/11/2021 12:58	Folha de Cálculo d...	18 KB
	Empresas 2021.xlsx	✓	05/11/2021 15:15	Folha de Cálculo d...	49 KB
	Estudo_Salarial_Interno_2021_Caetano_A...	✓	29/11/2021 12:08	Folha de Cálculo d...	1 835 KB
	Estudo_Salarial_Interno_2021_Caetano_A...	✓	19/10/2021 14:46	Folha de Cálculo d...	1 863 KB
	Ficheiro Mestre_20211020.xlsx	✓	21/10/2021 10:47	Folha de Cálculo d...	2 988 KB
	ListaFreguesiasVigentes_SF.xls	✓	05/11/2021 12:31	Folha Cálculo do ...	699 KB
	QP_06_10_2021.xlsx	✓	20/10/2021 14:21	Folha de Cálculo d...	4 525 KB
	SAIDAS SS E FC OUTUBRO, ATUALIZADO...	✓	09/11/2021 14:37	Folha de Cálculo d...	25 KB
	Sociedades (1).xlsx	✓	22/11/2021 10:07	Folha de Cálculo d...	31 KB
	SUB ÁREAS.xlsx	✓	05/11/2021 13:15	Folha de Cálculo d...	56 KB
	Tarefas Payroll.xlsx	✓	15/11/2021 15:39	Folha de Cálculo d...	2 621 KB

📁 > Gonçalo Sousa > Rigor > Payroll - Documentos > #Gonçalo_Sousa > POWERPOINT E PDF

Nome	Estado	Data de modificação	Tipo	Tamanho
 Abertura SS Caetano Auto 1 empresa.pdf	✓	04/11/2021 12:18	Microsoft Edge PD...	823 KB
 Abertura SS Caetano Motors + 1 empres...	✓	04/11/2021 16:06	Microsoft Edge PD...	455 KB
 Abertura SS Caetano Motors 1 empresa.p...	✓	03/11/2021 17:19	Microsoft Edge PD...	455 KB
 Abertura SS Caetano Motors 2 empresas...	✓	03/11/2021 17:20	Microsoft Edge PD...	456 KB
 Abertura SS Caetano Technik.pdf	✓	03/11/2021 12:43	Microsoft Edge PD...	455 KB
 Apresentação Equipa Payroll.pptx	✓	15/11/2021 14:11	Apresentação do ...	8 596 KB
 Apresentação Estudo Salarial Interno Atu...	✓	19/10/2021 14:28	Microsoft Edge PD...	1 104 KB
 Apresentação1.pptx	✓	19/10/2021 14:24	Apresentação do ...	783 KB
 DPC.pptx	✓	27/09/2021 12:39	Apresentação do ...	490 KB
 Estudo_Salarial_Interno_2021_Retalho_Au...	✓	28/09/2021 17:02	Microsoft Edge PD...	1 462 KB
 Procedimentos Seguros de Vida_atualiza...	✓	25/03/2021 13:52	Microsoft Edge PD...	227 KB

Fonte: Elaboração Própria

Figura 18 - Relatório Mensal

	Daniela F.	Gabriela P.	Isabel G.	Jessica T.	Joana C.	Laura C.	Ligia S.	Rita M.	Fernando M.	Carolina Martins	Total Geral
11	0	2	0	2	0	26	2	0	46	90	
11	0	2	0	2	0	26	2	0	46	90	

Mês

set 2021

MESES

20202021

NOVDEZJANFEVMARABRMAIJUNJULAGOSETOUT

4

Tarefa

Admissões

Alteração de Dados Pessoais

Alteração de Passagem de Estagiário a Colabora...

Alterações de Condições

Comunicações de Ausência

Estagiários

Falecimento

Fundo de Pensões

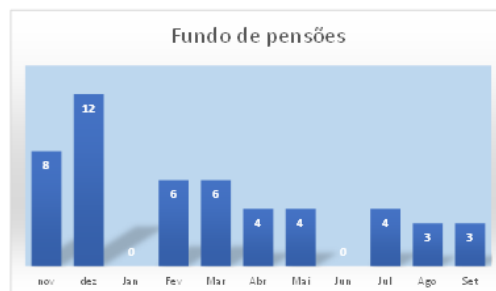
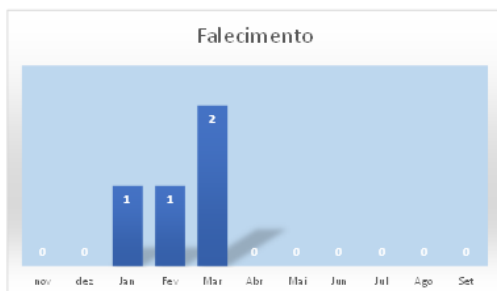
Iniciativa Colaborador

Iniciativa Empresa

Mútuos Acordos

nov dez Jan Feb Mar Abr Mai Jun Jul Ago Set

8 12 0 6 6 4 4 0 4 3 3



Reforma por invalidez

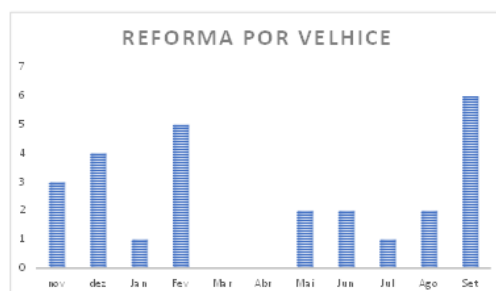
nov dez Jan Feb Mar Abr Mai Jun Jul Ago Set

1 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0

Reforma por velhice

nov dez Jan Feb Mar Abr Mai Jun Jul Ago Set

3 4 1 5 0 0 2 2 1 2 6



Fonte: Elaboração Própria

Figura 19 - Modelo Organizacional Corporativo e Matriz Plano de Progressão

Modelo Organizacional Corporativo

CONFIDENCIAL
Informação para uso interno

Nº	Salário Mensal		Técnicos	Tabela das Funções					Coordenador	Administrador /Diretor
	SMN	PM	140%	Administrativo	Operativo	Comercial	Chefe			
25	6 080	7 400	9 120							
24	5 760	7 200	8 640							
23	4 720	5 900	7 080							
22	3 160	3 920	4 740							
21	2 320	2 900	3 480							
20	1 920	2 400	2 880							
19	1 800	2 250	2 700							
18	1 560	1 950	2 340							
17	1 520	1 900	2 280							
16	1 200	1 500	1 800							
15	1 160	1 450	1 740							
14	1 080	1 350	1 620							
13	1 000	1 250	1 500							
12	960	1 200	1 440							
11	920	1 150	1 380							
10	880	1 100	1 320							
9	840	1 050	1 260							
8	800	850	1 020							
7	SMN	800	960							
6	SMN	750	900							
5	SMN	750	900							
4	SMN	750	900							
3	SMN	750	900							
2	SMN	750	900							
1	SMN	750	900							

Valores dos Grados: Integra apenas Remuneração Base e HT (quando aplicável). Não inclui Remuneração Variável.
Progressão é expressa em análise anual ao desempenho e potencial do Colaborador, podendo haver progressão na mesma grade que verificada determinados pressupostos, tais como: os resultados dos ciclos de avaliação do GDD; o conteúdo interno e externo; a sustentabilidade da organização; a obtenção de Certificações requeridas para a função; validade de competências críticas para a função.
*Critério comercial: tendo em conta as especificidades remuneratórias (salário base + comissões + prémios), a diferenciação entre marcas e o contexto geográfico, o enquadramento de qualificação em job grade é apenas funcional. Assim, a remuneração dentro do grupo profissional se encaixa no enquadramento - tabela 2. A categoria de chefe de vendas acumpre a progressão das funções de Chefe de Direção.
Pontuação no GDD: no caso das kpi's, têm um caráter orientador, podendo ser adaptadas às especificidades da função e maturidade e/ou estratégia da Organização. No RFB, acostuma-se a utilizar a referência exposta, de modo a facilitar a mobilidade de Colaboradores entre kpi's.
Sigla: RFB: Remuneração Fixa Bruta Anual = Salário Mensal x 14 + HT (quando aplicável); SMN - Salário Mínimo Nacional

continua 21

Modelo Organizacional Corporativo

CONFIDENCIAL
Informação para uso interno

MATRIZ PLANOS DE PROGRESSÃO

Progressão Grupo Profissional Técnico									
Conhecimentos/Novos know				Qualificação Funcional					
				Implementação	Atividade	Total			
				Adequação	Autonomia	Impacto			
Categoria Profissional/Grupo de Funções				Ativ. 1	Ativ. 2	Ativ. 3			
Técnicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Técnicos 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Técnicos 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Técnicos 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Técnicos 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Técnicos 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Progressão Grupo Profissional Coordenador									
Conhecimentos/Novos know				Qualificação Funcional					
				Implementação	Atividade	Total			
				Adequação	Autonomia	Impacto			
Categoria Profissional/Grupo de Funções				Ativ. 1	Ativ. 2	Ativ. 3			
Coordenador Operacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coordenador - Técnico 1 (cooperativo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coordenador - Técnico 2 (cooperativo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coordenador - Técnico 3 (cooperativo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coordenador - Técnico 4 (cooperativo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coordenador - Técnico 5 (cooperativo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Progressão Grupo Profissional Chefe									
Conhecimentos/Novos know				Qualificação Funcional					
				Implementação	Atividade	Total			
				Adequação	Autonomia	Impacto			
Categoria Profissional/Grupo de Funções				Ativ. 1	Ativ. 2	Ativ. 3			
Chefe de Equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Chefe de Equipa / Supervisor Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Chefe de Departamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Progressão Grupo Profissional Direção/Assistência									
Conhecimentos/Novos know				Qualificação Funcional					
				Implementação	Atividade	Total			
				Adequação	Autonomia	Impacto			
Categoria Profissional/Grupo de Funções				Ativ. 1	Ativ. 2	Ativ. 3			
Assistente Administrativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assistente Administrativo / Supervisor Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assistente Administrativo / Supervisor Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assistente Administrativo / Supervisor Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assistente Administrativo / Supervisor Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Progressão Grupo Profissional Operativo									
Conhecimentos/Novos know				Qualificação Funcional					
				Implementação	Atividade	Total			
				Adequação	Autonomia	Impacto			
Categoria Profissional/Grupo de Funções				Ativ. 1	Ativ. 2	Ativ. 3			
Operativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Operativo 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Operativo 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Operativo 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Operativo 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Operativo 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9

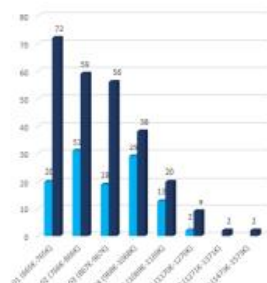
Progressão Grupo Profissional Administrativo									
Conhecimentos/Novos know				Qualificação Funcional					
				Implementação	Atividade	Total			
				Adequação	Autonomia	Impacto			
Categoria Profissional/Grupo de Funções				Ativ. 1	Ativ. 2	Ativ. 3			
Administrativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Administrativo 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Administrativo 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Administrativo 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Administrativo 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Administrativo 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Progressão Grupo Profissional Comercial									
Conhecimentos/Novos know				Qualificação Funcional					
				Implementação	Atividade	Total			
				Adequação	Autonomia	Impacto			
Categoria Profissional/Grupo de Funções				Ativ. 1	Ativ. 2	Ativ. 3			
Comercial	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comercial 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comercial 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comercial 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comercial 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comercial 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fonte: Elaboração Própria

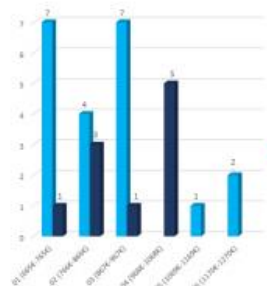
Figura 20 - Estudo Salarial

Produtivo Mecânica



Local	CA			CR		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max
Algarve	675,00 €	856,44 €	1 145,00 €	750,00 €	852,16 €	1 158,00 €
Aveiro	750,00 €	855,45 €	950,00 €	680,00 €	897,29 €	1 185,00 €
C. Branco				665,00 €	815,92 €	1 162,50 €
Coimbra	675,00 €	882,57 €	1 010,00 €			
Leiria	680,00 €	726,67 €	750,00 €			
Lisboa	750,00 €	974,32 €	1 235,00 €			
Portalegre				665,00 €	883,95 €	1 225,00 €
Porto	665,00 €	879,54 €	1 107,00 €	665,00 €	888,75 €	1 506,25 €
Santarém	750,00 €	826,60 €	873,00 €			
Minho	790,00 €	958,45 €	1 300,00 €			
Setúbal	750,00 €	941,82 €	1 080,00 €	665,00 €	855,91 €	1 200,00 €
Total Geral	665,00 €	909,34 €	1 235,00 €	665,00 €	882,23 €	1 506,25 €
Moda	850,00 €			665,00 €		

Rececionista Colisão



Local	CA			CR		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max
Algarve				760,00 €	770,00 €	780,00 €
Aveiro	925,00 €	925,00 €	925,00 €			
Coimbra	685,00 €	685,00 €	685,00 €			
Leiria	720,00 €	720,00 €	720,00 €			
Lisboa	800,00 €	943,00 €	1 195,00 €	900,00 €	980,00 €	1 060,00 €
Porto	700,00 €	778,60 €	1 093,00 €	845,00 €	873,75 €	1 050,00 €
Santarém	750,00 €	750,00 €	750,00 €			
Minho	1 192,50 €	1 192,50 €	1 192,50 €			
Setúbal	780,00 €	890,83 €	950,00 €	790,00 €	882,50 €	975,00 €
Total Geral	685,00 €	867,88 €	1 195,00 €	760,00 €	916,00 €	1 060,00 €
Moda	700,00 €			1 000,00 €		

Rececionista Mecânica



Local	CA			CR		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max
Algarve	700,00 €	772,00 €	900,00 €	665,00 €	838,75 €	990,00 €

Fonte: Elaboração Própria