

Carlos Miguel Corvelo Pavão

A importância dos Recursos Humanos no
desempenho empresarial: o caso do Grupo Visabeira

Relatório de Estágio
Mestrado em Finanças Empresariais

Professor Doutor António Pedro Soares Pinto
Professora Doutora Joana Rita Silva Fialho



Fevereiro 2021

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio apenas foi possível com a ajuda e contributo que recebi das pessoas do ESTGV e dos colaboradores do Grupo Visabeira com quem tive o prazer de trabalhar. A eles, expresso o meu profundo agradecimento.

Aos meus orientadores académicos, Professor Doutor Pedro Pinto e Professora Doutora Joana Fialho, o meu profundo agradecimento pelo tempo e paciência dedicados à resolução dos diferentes desafios com que me deparei na realização do presente relatório.

Ao Grupo Visabeira, agradeço a todo o departamento dos RH e à Doutora Ana Santos, pela amizade e pelo modo como me fizeram sentir como um elemento da equipa.

Por último, quero agradecer aos meus amigos e família, que foram imprescindíveis para a manutenção da minha confiança e motivação necessária para a conclusão deste trabalho.

Muito obrigado!

Resumo

Com o decorrer dos anos, a gestão dos Recursos Humanos (RH) tem vindo a ganhar relevância no mundo empresarial e a despertar uma maior atenção por parte dos superiores hierárquicos. O ambiente de trabalho constitui um importante indutor da produtividade dos trabalhadores, na medida em que deve proporcionar as melhores condições para o exercício das suas funções. Com o recurso ao modelo KEYS pretende-se avaliar o ambiente de trabalho em diferentes dimensões, proporcionando à empresa uma visão dos seus pontos fortes e fracos. O presente relatório tem por objetivo efetuar uma breve revisão bibliográfica em torno da problemática da gestão dos Recursos Humanos, de avaliar diferentes ambientes de trabalho no Grupo Visabeira e aferir o modo como estes condicionam o desempenho empresarial.

Palavras-Chave: Gestão de recursos humanos, ambiente de trabalho

Abstract

Over the years, Human Resources (HR) management has been gaining relevance in the business world and attracting greater attention on the part of hierarchical superiors. The work environment is an important driver of worker productivity, as it must provide the best conditions for the exercise of their functions. The use of the KEYS model aims to assess the work environment in different dimensions, providing the company with a view of its strengths and weaknesses. The purpose of this report is to carry out a brief bibliographic review on the issue of Human Resources management, to evaluate different work environments in the Visabeira Group and to gauge how they affect business performance.

Keywords: Human resource management, work environment

Índice Geral

1. Introdução.....	1
1.1 A entidade de acolhimento.....	2
1.2 Departamento recursos humanos.....	7
2. A gestão dos recursos humanos e o desempenho da empresa.....	10
2.1. A gestão dos recursos humanos no contexto empresarial	10
2.2 O modelo KEYS como instrumento de avaliação do ambiente de trabalho	14
3. Metodologia	18
4. Análise de Dados.....	21
5. Conclusão	29
Referências Bibliográficas.....	31
Anexos.....	35

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama do Grupo Visabeira.....	5
Figura 2 - Processo de Recrutamento Externo.....	8
Figura 3 - Modelo de relação de Investimento em Capital Humano, Eficácia de Capital Humano e Desempenho da empresa.....	12

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Órgãos Sociais.....	3
Tabela 2 - Estrutura do Grupo.....	4
Tabela 3 - Estrutura do Modelo KEYS.....	15
Tabela 4 - Questionário reduzido do Modelo KEYS.....	19
Tabela 5- Informação descritiva.....	21
Tabela 6 - Correlações de Pearson entre as dimensões.....	22
Tabela 7 - Correlações de Pearson entre as perguntas.....	24
Tabela 8 – Dimensões que diferem com as variáveis de caracterização.....	25
Tabela 9 - Avaliação do Ambiente de Trabalho do Grupo Visabeira.....	26
Tabela 10 - Indicadores Financeiros.....	26

Lista de Abreviaturas

ESTGV - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu

GOEP - Gabinete de Orientação Escolar e Profissional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

SAP - *System, Applications and Products*

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

UE – União Europeia

1. Introdução

O presente relatório constitui um elemento de avaliação do estágio curricular do Mestrado de Finanças Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu (ESTGV). Decorreu no Departamento de Recursos Humanos, no Grupo Visabeira durante seis meses de 2 de Maio a 4 Novembro de 2019 e, pretende dar conta das atividades desenvolvidas ao longo deste período.

O “Grupo Visabeira” prima por valores como a criatividade, a inovação, a competitividade, o dinamismo e a ambição. Transmite uma preocupação crescente pela melhoria contínua e inovação dos seus produtos e serviços e, destaca-se pela postura de diferenciação.

Contudo, é de salientar que, apesar de ter constituído um desafio relacionar a área dos recursos humanos com a das finanças empresariais e, pesem as dificuldades encontradas, proporcionaram uma motivação adicional para a concretização e realização do presente relatório.

Com o objetivo de relacionar os recursos humanos com o desempenho empresarial, lançou-se mão ao modelo KEYS (Amabile, 1995). Para aferir o ambiente de trabalho recorreu-se a um inquérito composto por duas partes: a primeira pretende caracterizar os inquiridos e, a segunda, com recurso ao modelo KEYS, avaliar o ambiente de trabalho.

A relação entre o ambiente de trabalho e o desempenho financeiro será aferida com o recurso a uma regressão linear múltipla com o auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Para atingir o objetivo proposto, o relatório contempla, para além da introdução, uma referência à entidade de acolhimento, a caracterização e funcionamento do departamento de Recursos Humanos, uma breve revisão da literatura, a metodologia, a análise de resultados e finalmente a conclusão.

1.1 A entidade de acolhimento

O Grupo Visabeira surge em 1980, destacando-se no âmbito regional na área das telecomunicações. No entanto, continuou a prestar de serviços de manutenção e gestão de infraestruturas de rede, conquistando uma posição de liderança a nível nacional.

O Grupo optou por diversificar a carteira de negócio e, deste modo, a sua atividade operacional. O crescimento contínuo potenciou a expansão e internacionalização do Grupo, permitindo a presença dos seus produtos e serviços em cerca de setenta países.

De salientar que o Grupo tem por objetivo a melhoria e inovação contínua dos seus produtos e serviços, adotando um conjunto de princípios, tais como como a valorização dos compromissos assumidos com os seus colaboradores, fornecedores e clientes.

Atualmente, O Grupo conta com cerca de 10.000 colaboradores distribuídos por todo o mundo, asseguram de forma individual, não só um compromisso de lealdade para com a entidade, bem como o cumprimento das normas e procedimentos inerentes à atividade laboral.

Os órgãos sociais do Grupo Visabeira são constituídos por um Conselho de Administração, Mesa de Assembleia Geral e um Fiscal Único de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Órgãos Sociais

Grupo Visabeira SGPS, S.A.		
Conselho de Administração	Presidente do Conselho de Administração	Fernando Campos Nunes
	Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva	Nuno Miguel Rodrigues Terras Marques
	Membro do Conselho de Administração	João Manuel Pisco Castro
	Membro do Conselho de Administração	Alexandra da Conceição Lopes
	Membro do Conselho de Administração	António Jorge Xavier da Costa
	Membro do Conselho de Administração	José Luís Borba de Campos Nogueira
	Membro do Conselho de Administração em representação da Portugal Capital Ventures, S.A.	Maria Filomena Dias Pastor
Mesa da Assembleia	Presidente	Leopoldo de Sousa Camarinha
	Secretária	Marta Albuquerque Santos
Fiscal Único	SROC, S.A. Representada por Rui Manuel da Cunha Vieira	Ernst & Young, Audit & Associados

Fonte: *Visabeira, 2017*

A sede da holding está localizada em Viseu, constituída por cinco sub-holdings: a Visabeira Global, a Visabeira Indústria, a Visabeira Turismo, a Visabeira Imobiliária e a Visabeira Participações (Tabela 2), com forte presença em cerca de dezassete países.

Tabela 2 - Estrutura do Grupo

Grupo Visabeira SGPS, S.A.				
Visabeira Global	Visabeira Indústria	Visabeira Turismo	Visabeira Imobiliária	Visabeira Participações
Telecomunicações	Cerâmica e cristalaria	Hotelaria	Residencial e comércio	Investimento
Energia	Cozinhas	Restauração	Gestão e serviços	Trading
Construção	Biocombustíveis e energia térmica	Entretenimento e lazer		Saúde
Tecnologia	Recursos naturais	Desporto e bem-estar		Serviços

Fonte: *Visabeira, 2017*

A Visabeira Global agrega diversas empresas, atuando fundamentalmente nos setores das telecomunicações, tecnologias, energia e construção. A sua atividade contempla diversas valências, nomeadamente: engenharia de rede fixa, móveis e operações de TV por cabo e fibra ótica, produção distribuição e serviço na área das energias, desenvolvimento, integração, informação e gestão de sistemas de comunicação e desenvolvimento de projetos, construção, reabilitação e manutenção de edifícios e infraestruturas. Representa aproximadamente 70% do volume de negócios do Grupo, destacando-se a *Viatel, Visabeira, PDT, Edivisa e Constructel*.

A Visabeira Indústria agrega inúmeras empresas que desenvolvem a sua atividade operacional na área da cerâmica e cristalaria, recursos naturais e cozinhas, com um volume de faturação de 20% da atividade global do Grupo, com realce para a *MOB Cozinhas, Alámo, Ambitermo, Granbeira, Pinewells* e a *Vista Alegre*.

A Visabeira Turismo detém cerca de doze unidades hoteleiras repartidas entre Portugal e Moçambique, representando cerca de 6% do volume de negócios, no qual se englobam, ao nível do alojamento, a rede *Montebelo Hotels & Resorts*.

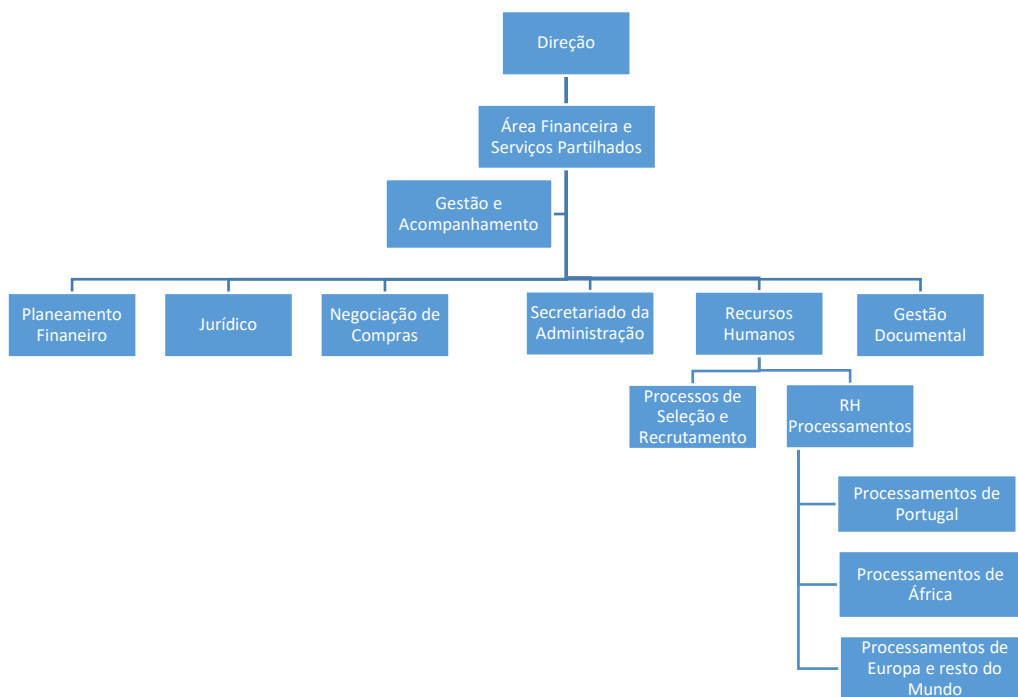
Fazem parte da Visabeira Imobiliária duas empresas a *Imovisa* e a *Visahouse* que representa 1% do volume de negócios. A Visabeira Participações congrega todos os

investimentos financeiros em diversas empresas estratégicas para o Grupo, destacando-se a *Visauto* e a *Autovisa*, com quase 3% do volume de negócios.

O volume de negócios reparte-se entre o mercado nacional (36,4%) e o mercado internacional (63,6%), com destaque para o mercado europeu (41,6%), o africano (20,3%), o americano (1,2%) e o asiático (0,5%).

Como suporte à atividade operacional o Grupo conta com uma Estrutura Organizacional expressa na Figura 1.

Figura 1 - Organograma do Grupo Visabeira



Fonte: *Visabeira, 2017*

O organograma identifica os diferentes departamentos que constituem a estrutura dos serviços partilhados do Grupo Visabeira.

A Direção assegura a gestão de todo o Grupo, com o apoio da área financeira e serviços partilhados, que supervisionam uma estrutura constituída por diferentes departamentos:

- O Planeamento Financeiro: contempla os estudos económico-financeiros, gestão e organização dos investimentos, rendimentos e gastos empresariais;
- Jurídico: assegura e garante o cumprimento legal de todo o planeamento e, dos diversos processos contratuais e acordos da sociedade (a nível empresarial, tributário);
- Negociação de Compras: procede ao rastreamento, identificação e validação dos inúmeros fornecedores controlando a qualidade/preço de todas as ferramentas e utensílios indispensáveis nas diferentes áreas;
- Secretariado de Administração: assegura a transmissão de todas as informações de relevo por parte da direção aos restantes setores;
- Recursos Humanos: gere o recrutamento, integração e gestão de todos os colaboradores do Grupo;
- Gestão Documental: organiza, integra e contabiliza todos os documentos da empresa no sistema operativo.

1.2 Departamento recursos humanos

A realização do estágio curricular decorreu no departamento de recursos humanos, procedendo-se à análise dos procedimentos e tarefas aí desenvolvidas.

Atendendo à dimensão do Grupo e ao elevado número de colaboradores, a sua gestão e organização constituem um dos fatores mais críticos ao nível empresarial, na medida em que o crescimento empresarial está condicionado pela motivação e qualificação dos seus colaboradores. O departamento dos RH assegura diversas funções, nomeadamente: seleção e recrutamento, processamento salarial, avaliação de assiduidade e prestação de informação.

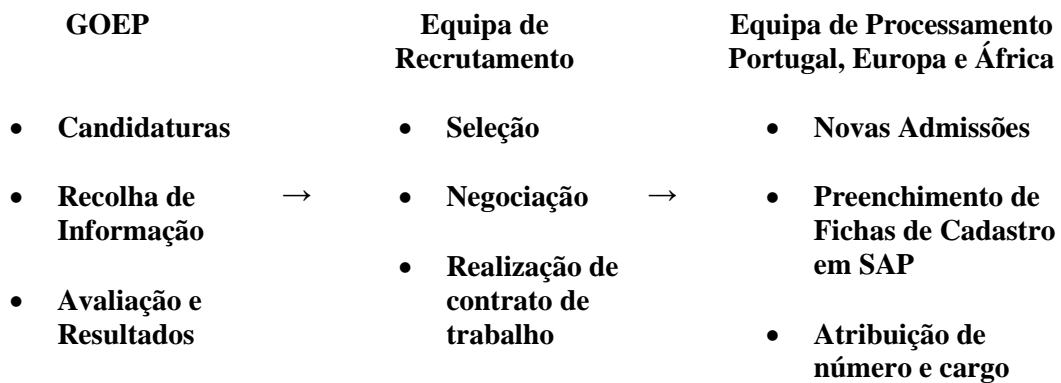
A gestão dos RH é assegurada com o apoio do sistema informático SAP (*System, Applications and Products*), permitindo a gestão e organização da informação. Apesar de ser um sistema uniformizado, a empresa estabelece um conjunto de regras essenciais que garantem a confiabilidade de dados dos colaboradores, de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), que entrou em vigor a 25 de maio de 2018 substituindo a Diretiva de Proteção de Dados de 1995, com o objetivo de proteger a privacidade dos cidadãos da União Europeia (UE). O RGPD torna-se obrigatório para as organizações que gerem dados pessoais. As empresas que violem estas regras ficam sujeitas ao pagamento de uma coima oscila entre os 20 milhões de euros ou o correspondente a 4% do seu volume de negócios anual. Podem também ser punidas com uma repreensão pública e danos à sua reputação (<https://myvisabeira.grupovisabeira.com> (intranet)).

Para além da importância que o Grupo confere à confidencialidade dos dados, a formação contínua dos colaboradores, constitui uma preocupação permanente. Neste sentido, são realizadas com frequência ações de formação, que garantem a melhoria contínua e a diferenciação dos diversos métodos de trabalho e, a produtividade dos colaboradores.

Saliente-se que, tendo o Grupo diversas empresas dispersas pelo mundo, o conjunto de necessidades ao nível da gestão dos RH é enorme, na medida em que o departamento só incorpora duas equipas, a do recrutamento e a do processamento. Ao nível do recrutamento externo, a empresa tem uma parceria com o Gabinete de Orientação Escolar e Profissional (GOEP) que presta serviços de consultadoria de RH (facilitando o

recrutamento dos candidatos). A GOEP recebe as candidaturas e avalia a informação de cada candidato, de acordo com as necessidades e o perfil pretendido. Os candidatos são sujeitos a uma reunião em grupo, realizam testes psicotécnicos e por fim são avaliados individualmente através de uma entrevista. Após avaliação efetuada pelo GOEP, o Grupo, procede ou não, ao recrutamento do candidato com posterior definição das condições contratuais e celebração do contrato de trabalho. Posteriormente transfere-se toda a informação da admissão, ou seja, a equipa de processamento executa o preenchimento da ficha de cadastro do colaborador em sistema, atribuindo o SAP, de forma automática, um número de registo, garantindo que cada colaborador tem um registo único. A Figura 2 evidencia, de forma sucinta, o processo de recrutamento:

Figura 2 - Processo de Recrutamento Externo



Quanto ao recrutamento interno, a empresa tem maior flexibilidade e facilidade na seleção, dado que possui informação e conhecimento do colaborador, traduzindo-se num processo mais célere de afetação do colaborador às novas funções. A empresa recorre a este procedimento, quando tem urgência em recrutar um colaborador para desempenhar funções específicas, através da transferência de serviço na intranet do grupo, sujeita a validação posterior pelos superiores hierárquicos.

As equipas de processamento são repartidas pelos diversos países/continentes nomeadamente, Portugal, África, Europa e resto do mundo. As diversas equipas têm, entre si, funções muito semelhantes, concentrando-se essencialmente na gestão, coordenação e controlo dos RH, dando apoio aos colaboradores, nomeadamente, no esclarecimento de dúvidas de processamentos de salários e relações contratuais.

O processamento salarial dos colaboradores requer responsabilidade e sigilo, pelo que deve ser efetuado de forma cuidadosa. O processo em SAP inicia-se a partir da consulta da informação do colaborador, nomeadamente o vencimento e a assiduidade. Posteriormente, calcula-se o valor salarial em termos brutos e líquidos, discriminando-os num recibo que especifica as diferentes rubricas (subsídio alimentação, descontos, etc.). O responsável de cada equipa de processamento dá a conhecer os valores da contribuição para a Segurança Social suportados pelo Grupo. Após a conclusão destes procedimentos, o departamento dos RH envia a informação para o departamento financeiro para que possa proceder à realização das transferências bancárias/pagamentos.

2. A gestão dos recursos humanos e o desempenho da empresa

Este capítulo revê as principais contribuições teóricas em torno da gestão dos RH e o ambiente de trabalho com recurso ao modelo KEYS e o seu impacto no desempenho empresarial. Tem por objetivo evidenciar a sua importância em contexto empresarial, realçar a forma como a GRH tem evoluído ao longo do tempo e introduzir o modelo KEYS como ferramenta fundamental de avaliação.

2.1. A gestão dos recursos humanos no contexto empresarial

As empresas bem-sucedidas procuram gerir os seus ativos de forma eficiente, constituindo os RH um recurso fundamental. Pese o facto de, constituírem uma das principais componentes dos gastos fixos empresariais, são também um dos principais pilares, assumindo a gestão de recursos humanos (GRH) um papel cada vez mais relevante no âmbito do planeamento estratégico e do desempenho empresarial (Becker *et al.* 2001).

Os RH estavam tradicionalmente associados à gestão de pessoas: centrada nas funções de recrutamento, na elaboração de contratos de trabalho, no processamento de salários e outros serviços administrativos. Em síntese os RH estavam reservados a um conjunto de serviços administrativos, não constituindo um parceiro estratégico no desenvolvimento empresarial, nem despertando grandes atenções dos superiores hierárquicos (Sriviboon e Jermstiparsert, 2019). Contudo, fruto da evolução verificada no ambiente interno e externo, têm adquirido novas funções com maior relevância constituindo um parceiro estratégico (Zheng, C. *et al.* 2009; Zakaria *et al.* 2011), assumindo um papel relevante na GRH (Bratton e Gold, 2017).

Ijigu (2015) refere-se à GRH como uma filosofia, política, prática e sistema que influência as atitudes, comportamentos e o desempenho das pessoas. Indermun (2014) caracteriza-a como a gestão mais eficaz dos trabalhadores, preservando a boa relação entre a entidade empregadora e o colaborador, criando as condições para um bom ambiente de trabalho, motivando-o e aumentando a produtividade.

Os colaboradores têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no mundo empresarial, constituindo um dos principais ativos, requerendo cada vez mais a atenção

por parte da gestão. Para que as empresas mantenham elevados níveis de produtividade, torna-se imperativo manter motivados os seus colaboradores, aumentando a sua eficiência. A atribuição de bonificações aos colaboradores constitui uma das estratégias adotadas, podendo-se traduzir, não só em valores monetários, bem como na atribuição de incentivos, reconhecimento e elogios (Johari *et al.*, 2012).

Sriviboon e Jermittiparsert (2019) afirmam que a recompensa e o reconhecimento dos esforços desenvolvidos pelo colaborador criam sentimentos positivos e uma vontade adicional em contribuir, cada vez mais, para o desempenho empresarial. De referir que o reconhecimento exerce um impacto positivo na produtividade e a questão salarial constitui a principal fonte de motivação, com impactos positivos no desempenho empresarial (Subramony *et al.*, 2008).

Becker (1993) afirma que o investimento nos RH torna-se particularmente valioso, na medida em que a formação e o treino constituem os principais pilares do desenvolvimento do Capital Humano. De acordo com Schultz (1993), o Capital Humano constitui um dos ativos empresariais mais relevantes, na medida em que quanto maior for a qualificação maior a rentabilidade e a produtividade, permitindo, desta forma, criar vantagens competitivas. Schultz (1961) refere que o Capital Humano se traduz nos conhecimentos, competências e habilidades individuais.

De acordo com a Figura 3, o investimento em Capital Humano desenvolve diferentes capacidades, elevando o desempenho individual contribuindo para a produtividade, rentabilidade e criação de valor empresarial. Contudo, para que se verifique crescimento a empresa deve também ter presente a satisfação dos clientes e a inovação/melhoria dos métodos de trabalho em ambiente administrativo e/ou operacional.

Figura 3 - Modelo de relação de Investimento em Capital Humano, Eficácia de Capital Humano e Desempenho da empresa.



Fonte: adaptado de Marimuthu et al., 2009

Wright e McMahan (1992) afirmam que os RH proporcionam vantagens competitivas tendo em conta quatro aspetos: i) níveis de desempenho individual; ii) as habilidades dos trabalhadores que as empresas procuram (devem ser raras); iii) o investimento em Capital Humano (deve ser difícil de replicar) e iv) as empresas devem proteger os seus colaboradores não os colocando numa posição precária.

Huselid (1995) refere que a GRH ajuda a desenvolver as habilidades individuais dos colaboradores com o investimento em Capital Humano. As estratégias utilizadas e a formação proporcionada pela empresa condicionam a eficiência dos colaboradores. Por sua vez, Bailey (1993) considera que as habilidades dos colaboradores estão limitadas, quando estes não têm oportunidade de desenvolver na prática os próprios métodos de trabalho.

A inovação constitui um aspeto essencial na evolução empresarial, permitindo à empresa ganhar espaço no mundo empresarial, aproveitando o desenvolvimento de ideias criativas. Amabile *et al.*, (1996) assumem que o ambiente social pode influenciar comportamentos criativos, traduzidos na criação de novas ideias em diferentes áreas.

A Criatividade pode ser definida como um processo psicológico através do qual o indivíduo ou o grupo revelam originalidade na resolução de novos problemas (Rokeach, 1965; Steiner, 1965; Amabile, 1983; Simon, 1985). A criatividade pode ser influenciada

por fatores de origem interna e externa (Amabile, 1983, 1988, 1996). Os fatores de origem interna são constituídos por três componentes: o domínio das habilidades, o processo criativo e a motivação. Os fatores externos referem-se, essencialmente, ao ambiente de trabalho em que o colaborador se encontra.

As habilidades referem-se às características individuais do colaborador e incorporam o conhecimento necessários à execução das respetivas funções. O processo criativo depende da personalidade individual de cada colaborador, tendo presente o nível de risco que está disposto assumir na implementação de novas ideias e, conseqüentemente quando enfrenta novos desafios. Deste modo pode tornar-se necessário implementar novas soluções, incentivando a criação de ideias mais arriscadas e empreendedoras, permitindo superar de forma eficaz novos obstáculos. A motivação individual, está essencialmente associada ao modo de reagir a novas adversidades, constituindo uma oportunidade para que cada individuo seja desafiado ou simplesmente satisfeito na resolução do problema.

Em relação à influência externa, o ambiente de trabalho é a componente que influencia a produtividade, desempenho e criatividade, sendo este último, o fator com maior desenvolvimento e relevância no presente relatório.

Mathisen e Einarsen (2004) identificam diferentes instrumentos para avaliar o impacto do ambiente de trabalho na criatividade, entre os quais, o modelo KEYS e o Team Climate Inventory (TCI).

2.2 O modelo KEYS como instrumento de avaliação do ambiente de trabalho

O modelo KEYS (Amabile, 1995) foi desenvolvido para identificar as variáveis do ambiente de trabalho que determinam a criatividade no seio das organizações. As escalas adotadas permitem avaliar os aspetos positivos e negativos do ambiente de trabalho, facultando um diagnóstico dos indutores da criatividade individual ou do grupo.

A versão original do modelo KEYS contempla 78 questões, agregadas em 10 dimensões, 66 caracterizam o ambiente de trabalho e as restantes 12 avaliam o impacto do ambiente de trabalho na criatividade e na produtividade.

A Tabela 3 sintetiza a estrutura do modelo KEYS, identificando as três principais escalas: a estimulante, a dos obstáculos e a de critério. Cada uma destas contempla diferentes dimensões, constituídas por um conjunto de questões que pretendem avaliar o impacto do ambiente do trabalho na criatividade e na produtividade. A escala estimulante tem um impacto positivo enquanto a escala de obstáculos tem impactos negativos no ambiente de trabalho, que consequentemente terá efeitos na criatividade e na produtividade.

Tabela 3 - Estrutura do Modelo KEYS

Escala do Modelo KEYS			
Designação da Escala		Número de Questões	Impacto na Criatividade
Escala Estimulante	Incentivo organizacional	15	+
	Incentivo dos superiores hierárquicos	11	+
	Apoio em equipa	8	+
	Disponibilidade de recursos	6	+
	Trabalho estimulante	5	+
	Autonomia	4	+
Escala de Obstáculos	Impedimentos organizacionais	12	-
	Pressão no trabalho	5	-
Escala de Critério	Criatividade	6	
	Produtividade	6	

A **escala estimulante** contempla 6 dimensões, nomeadamente: o incentivo organizacional, o incentivo dos superiores hierárquicos, o apoio em equipa, a disponibilidade de recursos, o trabalho estimulante e a autonomia, onde estas dimensões têm impactos positivos no ambiente de trabalho.

O *incentivo organizacional* refere-se à gestão e orientação da empresa para o reforço da inovação e o suporte dado à criatividade dos seus colaboradores. O primeiro aspeto a ter em consideração é a capacidade da empresa implementar ações mais arrojadas, independentemente do seu efeito subsequente, isto é, possibilitando ao colaborador um cenário em que se acolhem novas ideias apesar de poderem vir a representar um fracasso, impondo uma mentalidade ambiciosa e dando valor à criatividade. Cabrales *et al.*, (2008) mostram que o desenvolvimento de atitudes de risco está associado a inovações radicais. Em segundo lugar surge a recompensa referindo Amabile (1993) que a atribuição de um bónus pode estimular a criatividade, no entanto, este pode desencadear um efeito perverso. O terceiro aspeto é o reconhecimento, levando Danish e Usman (2010) a afirmar que as diferentes dimensões da motivação no trabalho

e satisfação estão fortemente correlacionadas e que as recompensas e o reconhecimento têm um grande impacto na motivação dos colaboradores.

O **incentivo dos superiores hierárquicos** apresenta vários aspetos importantes, sendo de realçar a forma transparente como os objetivos propostos são transmitidos. Arvey *et al.*, (1976) referem que quando os objetivos das empresas são transmitidos de forma precisa e transparente pelos superiores hierárquicos, exercem um impacto positivo na satisfação de cada colaborador. Uma outra questão importante decorre da interação criada entre os superiores hierárquicos e os seus subordinados. A interação dos trabalhadores com as suas chefias pode influenciar a atitude dos colaboradores. Por fim, a terceira dimensão incorpora o suporte e apoio dos superiores hierárquicos às ideias e propostas de alteração dos colaboradores.

O **apoio em equipa** foca-se em fatores que condicionam a eficácia do trabalho em grupo. A literatura sugere que um conjunto de fatores que pode dificultar ou facilitar o trabalho em equipa e a sua criatividade. O primeiro diz respeito à confiança; inúmeros trabalhos (Mayer e Davis, 1999; Searle *et al.*, 2009) referem que a confiança de um trabalhador pode ser um fator crítico com grande impacto na eficiência organizacional. Dirks e Ferrin (2001), Mayer e Davis (2007) referem que a confiança exerce efeitos positivos nas atitudes, perceções, comportamentos e nos resultados das organizações.

A dimensão **disponibilidade de recursos** sugere que a alocação dos meios aos projetos deve estar diretamente relacionados com os níveis de criatividade (Damanpour, 1991). Assim, constitui um enorme desafio a tomada de decisões que aloquem de forma eficiente recursos escassos aos indivíduos ou grupos (Eek e Selart, 2009).

O **trabalho estimulante** determina que o desafio intelectual, que a resolução de um problema coloca, exerce um efeito positivo na criatividade. O trabalho em equipa tem sido investigado em ambiente de trabalhos mais exigentes (Haas, 2006), nos quais se torna necessário distinguir o efeito que a pressão na resolução dos problemas coloca, desencadeando dois efeitos contraditórios: um negativo que decorre do excesso de carga de trabalho e um outro positivo como a forma de ultrapassar e solucionar desafios que a pressão no trabalho pode oferecer.

A **autonomia** constitui um fator muito importante na motivação dos trabalhadores, pois proporciona aos trabalhadores a capacidade de inovarem nas formas de trabalho e

serem mais eficientes no desempenho das suas tarefas e responsabilidades (Amabile, 1993), ou seja, a motivação é essencial para a criatividade e inovação.

A **escala de obstáculos** é constituída por duas dimensões e tem impactos negativos no ambiente de trabalho, nomeadamente: os impedimentos organizacionais e a pressão no trabalho.

Vários estudos (Kimberly, 1981; Kimberly e Evanisko, 1981; Yang e Pandey, 2008) apresentam o papel e vários aspetos dos **impedimentos organizacionais**, por exemplo, referem, com base num estudo estatístico, que algumas políticas empresariais afetam as atitudes dos colaboradores, com um impacto negativo no seu comportamento, nomeadamente: os problemas que as políticas internas podem gerar, as duras críticas a novas ideias e, por último, a existência de uma concorrência interna que promove uma competição destrutiva.

A **pressão no trabalho**, pode simbolizar a sobrecarga exercida sobre o colaborador, impedindo-o de fomentar a criatividade individual (Amabile *et al.*, 1996). No entanto, como já referido anteriormente há duas formas distintas de pressão, podendo exercer um impacto positivo ou negativo no desenvolvimento da criatividade.

Por fim, a **escala de critério**, constituída pela **criatividade e produtividade**, representa os níveis de criatividade e produtividade em termos numéricos de acordo com os resultados do questionário efetuados aos funcionários no contexto do ambiente de trabalho.

3. Metodologia

Neste estudo, pretende-se avaliar se o ambiente de trabalho estimula a criatividade e, se esta condiciona o desempenho financeiro do Grupo Visabeira. O tratamento de dados e a análise estatística foram efetuados com o recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 24.

A informação para este estudo foi recolhida através de um questionário online, estruturado numa versão reduzida do modelo KEYS (©1987, 2009 Teresa M. Amabile, Ph.D. and Center for Creative Leadership. All Rights Reserved), realizado através da plataforma Google docs. O questionário, constituído por 30 perguntas, está estruturado em duas partes: a primeira tem como o objetivo caracterizar cada inquirido e a segunda contempla questões do modelo reduzido KEYS, que permitem caracterizar o ambiente de trabalho de cada inquirido. A utilização, neste estudo, do modelo KEYS, foi sujeita a um pedido de licença de autorização junto de Teresa M. Amabile, Ph.D. e do “Center for Creative Leadership”.

A primeira parte do questionário tem por objetivo aferir o perfil de cada inquirido nomeadamente, sexo, idade (três escalões: 18 a 35 anos, 36 a 49 anos e maior ou igual a 50 anos), habilitações literárias (12º ano, Licenciatura, Mestrado e/ou Doutoramento), antiguidade na empresa (três escalões: 0 a 5 anos, 6 a 10 anos e mais de 10 anos), espaço geográfico onde prestam serviço (Portugal, Europa, África e Outra) e área de negócio (Global, Indústria, Turismo, Imobiliária e Participações).

O modelo original de KEYS é constituído por 78 perguntas, no entanto, para obter o maior número de respostas, adotou-se o modelo reduzido, com 24 perguntas (mantendo o mesmo número de dimensões), tornando-o mais motivador e acessível ao inquirido, de acordo com a Tabela 4. Todas as questões do modelo foram avaliadas numa escala que varia entre 1 (nunca) e 4 (sempre).

Tabela 4 - Questionário reduzido do Modelo KEYS

Nome da Escala		Questões
Escala Estimulante	Incentivo Organizacional	1) A empresa incentiva a criação de novas ideias?
		2) A empresa reconhece o trabalho criativo?
		3) A empresa recompensa o trabalho criativo?
	Incentivo dos Superiores hierárquicos	4) O meu superior hierárquico transmite-me, de forma clara, os objetivos gerais?
		5) O meu superior hierárquico estabelece boas relações interpessoais?
		6) O meu superior hierárquico apoia a minha equipa?
	Apoio em Equipa	7) Na minha equipa, existe interajuda?
		8) Prevalece um sentimento de confiança entre as pessoas com quem trabalho frequentemente?
	Disponibilidade de recursos	9) Os recursos financeiros são adequados para a realização do (s) meu (s) projeto (s)?
		10) O acesso aos recursos materiais, necessários para executar as minhas tarefas, está-me facilitado?
	Trabalho estimulante	11) As tarefas que desempenho são desafiantes?
		12) Atualmente sinto-me estimulado pelas tarefas que realizo.
	Autonomia	13) Sou livre de decidir o modo como executo as minhas tarefas?
		14) Sou livre de decidir que projeto realizar.
Escala de Obstáculos	Impedimentos Organizacionais	15) Há problemas institucionais?
		16) As pessoas são relutantes em aceitar novas ideias?
		17) Há relações interpessoais que promovem uma competição destrutiva?
		18) Os superiores hierárquicos não estão dispostos a assumir riscos.
	Pressão no trabalho	19) Sinto pressão, em termos temporais, nas tarefas que realizo.
		20) As expectativas são realistas relativamente ao que as pessoas conseguem realizar?
Escala de Critério	Criatividade	21) O meu setor é criativo.
		22) Acredito que sou criativo nas tarefas que realizo.
	Produtividade	23) O meu setor é produtivo.
		24) Globalmente, a empresa é produtiva.

Os inquéritos foram enviados, de forma anónima, a 80 colaboradores a desempenhar cargos de chefia e liderança no Grupo Visabeira, com uma taxa de resposta de 65% correspondendo a 52 questionários respondidos.

Para avaliar a confiabilidade das respostas do questionário, procedeu-se à medida da consistência interna, através o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. Foi necessário inverter as respostas das questões 15, 16, 17, 18 e 19 do modelo reduzido KEYS, pois tinham um sentido oposto às restantes. O valor calculado do alfa de Cronbach foi de 0.93, mostrando um valor aceitável de confiabilidade.

Recorreu-se a diferentes testes estatísticos e para que a realização de alguns testes fosse possível, tornou-se necessário agrupar algumas respostas da primeira parte do questionário. Na variável “região”, agruparam-se as respostas África, Europa e Outro, criando o grupo “Internacional”; na variável “área”, agruparam-se as respostas Indústria, Imobiliária e Turismo, criando o grupo “Outra”.

Foram utilizados diferentes testes estatísticos para verificar a existência de relação entre algumas variáveis. O teste estatístico depende da análise pretendida, do tipo de variável e da verificação de pressupostos, quando necessário. Em todos os testes realizados, foi considerado o nível de significância de 5%.

Para analisar a existência de relação entre as perguntas e entre as dimensões do questionário KEYS, utilizou-se o coeficiente de Pearson (coeficiente que relaciona a existência de uma relação linear significativa entre variáveis quantitativas). Note-se que cada dimensão foi calculada através da média das questões que a compõem. Desta forma, para cada inquérito, foi calculado o valor de cada dimensão.

Para verificar a existência de uma relação entre as dimensões do modelo KEYS e as variáveis de caracterização da amostra, foi utilizado o Teste T ou Mann-Whitney, se as variáveis qualitativas de caracterização tivessem dois atributos. Nas variáveis com três ou mais atributos, usou-se os testes ANOVA ou Kruskal-Wallis. Os testes não paramétricos Mann-Whitny e Kruskal-Wallis foram utilizados, quando não se verificaram os pressupostos de utilização dos testes paramétricos T e ANOVA, respetivamente.

4. Análise de Dados

A tabela 5 dá conta da estatística descritiva das 52 respostas obtidas, 31 (59.62%) do sexo masculino e 21 (40.38%) do sexo feminino. A faixa etária da nossa amostra com maior número de respostas, 27 (52,92%), situa-se entre os 36 a 49 anos de idade, 19 (36.54%) para o grupo de idades entre 18 a 35 anos e 6 (11.54%) para o grupo de 50 ou mais anos de idade.

Relativamente às habilitações, 15 (28.85%) tem o 12º ano de escolaridade, 28 (53.85%) o grau de licenciatura e 9 (17.30%) mestrado ou doutoramento. Quanto ao tempo de serviço na empresa, 28 (53.85%) tem mais de 10 anos, 10 (19.23%) entre 6 a 10 anos de serviço e 14 (26.92%) até 5 anos de serviço. A maioria da amostra tem Portugal como região maioritária de atuação da empresa, com 35 respostas (67.31%); 13 (25%) na Europa; 3 (5.77%) predominantemente em África e 1 (1.92%) em Outra. Por fim, a área de negócio predominante dos inquiridos é a Global com 29 respostas (55.77%) e Participações com 11 (21.15%). Os restantes inquiridos estão distribuídos pela Indústria com 7 (13.46%), Turismo 4 (7.69%) e Imobiliária 1 (1.92%).

Tabela 5 - Estatística descritiva

Questões	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo:		
Masculino	31	59,62%
Feminino	21	40,38%
Idade:		
18 aos 35 anos	19	36,54%
36 aos 49 anos	27	51,92%
Maior ou igual a 50 anos	6	11,54%
Estudos Literários:		
Até ao 12º ano	15	28,85%
Licenciatura	28	53,85%
Mestrado ou Doutoramento	9	17,30%
Tempo que trabalha na empresa:		
0 a 5 anos	14	26,92%
6 a 10 anos	10	19,23%
Mais que 10 anos	28	53,85%
Região maioritária de atuação da empresa:		
Portugal	35	67,31%
Resto da Europa	13	25%
África	3	5,77%
Outra	1	1,92%
Área de negócio predominante:		
Global	29	55,77%
Indústria	7	13,46%
Turismo	4	7,69%
Imobiliária	1	1,92%
Partições	11	21,15%

Na segunda parte do questionário, com base o modelo reduzido KEYS, calculou-se o coeficiente de Pearson entre as 10 dimensões, par a par, para verificar a existência de correlação significativa. É possível verificar, na Tabela 6, que a maioria das correlações são significativas e positivamente correlacionadas, entre si, à exceção da dimensão “Impedimentos Organizacionais”. Esta dimensão correlaciona negativamente com quase todas as outras, pois esta dimensão representa os pontos negativos existentes num ambiente de trabalho, sendo este um resultado esperado. De realçar que a dimensão “Pressão no Trabalho” foi a única que não obteve valores negativos com os “Impedimentos Organizacionais”. Mais ainda, esta dimensão “Pressão no Trabalho” também não se relaciona com “Produtividade” nem “Criatividade”. Este resultado pode ser interpretado de várias formas, pois a pressão no trabalho pode ter influência positiva ou negativa no ambiente de trabalho. Além disso, os próprios inquiridos podem interpretar a pressão no trabalho de diferentes formas: alguns podem achar que a pressão ajuda, de certa forma, a solucionar problemas e a criar oportunidades à criatividade na resolução de situações imprevisíveis, aumentando a sua produtividade, enquanto outros podem interpretar como um fator negativo, representando o inverso. Uma forma de reforçar esta justificação são as fracas correlações que a “Pressão no Trabalho” tem com as restantes dimensões, onde só tem maior correlação com “Disponibilidade de Recursos”.

Tabela 6 - Correlações de Pearson entre as dimensões

	I. Org.	I. dos Sup. Hier.	Apoio em Equipa	Disp. Recursos	Trab. Estimulante	Autonomia	Imp. Organizacionais	Pressão no Trab.	Criatividade	Produtividade
Incentivo Organizacional	1									
Incentivo dos Superiores Hierárquicos	,605**	1								
Apoio em Equipa	,425**	,412**	1							
Disponibilidade Recursos	,545**	,405**	,244	1						
Trabalho Estimulante	,519**	,150	,301*	,419**	1					
Autonomia	,430**	,271	,186	,409**	,534**	1				
Impedimentos Organizacionais	-,544**	-,623**	-,426**	-,393**	-,331*	-,171	1			
Pressão no Trabalho	,301*	,165	,155	,404**	,312*	,313*	,95	1		
Criatividade	,530**	,351*	,316*	,534**	,478**	,408**	-,517**	,256	1	
Produtividade	,614**	,586**	,495**	,546**	,489**	,184	-,576**	,206	,626**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral).

Para uma análise mais detalhada, calculou-se o coeficiente de Pearson, entre as perguntas. Com base na Tabela 7, verifica-se que as maiores correlações são entre as perguntas que pertencem à mesma dimensão, valores que já eram espectáveis. Mais uma vez, a maioria dos valores obtidos correlacionam-se positivamente, à exceção das perguntas 15, 16, 17 e 18, pertencentes à dimensão “Impedimentos Organizacionais”, que se correlacionam de forma negativa com outras perguntas. Foi referido anteriormente que a dimensão “Pressão no Trabalho” era a única dimensão que apresentava valores positivos com a dimensão dos “Impedimentos Organizacionais” e que também possuíam valores positivos baixos com as outras dimensões. Este resultado pode-se confirmar novamente, quando se analisa a relação entre as respetivas perguntas. Com base no novo cálculo do coeficiente de Pearson, é possível ter uma nova visão sobre os valores. Como temos as correlações entre todas as questões, na tabela 7, consegue-se descobrir qual das perguntas da dimensão “Pressão no Trabalho” influencia mais. Essa questão é número 19, que tem correlações positivas significativas com todas as questões da dimensão “Impedimentos Organizacionais”. Possivelmente, poderia haver uma correlação significativa positiva entre as outras questões da “Pressão no Trabalho” com os “Impedimentos Organizacionais”, caso a nossa amostra fosse maior. Se assim fosse, poder-se-ia concluir que a maioria dos inquiridos definiam a pressão no trabalho como um obstáculo à criatividade.

Tabela 7 - Correlações de Pearson entre as perguntas.

	@1	@2	@3	@4	@5	@6	@7	@8	@9	@10	@11	@12	@13	@14	@15	@16	@17	@18	@19	@20	@21	@22	@23	@24
@1	1																							
@2	,756**	1																						
@3	,687**	,716**	1																					
@4	,494**	,504**	,559**	1																				
@5	,490**	,400**	,500**	,680**	1																			
@6	,470**	,506**	,556**	,771**	,789**	1																		
@7	,448**	,429**	,295**	,355**	,403**	0,207	1																	
@8	,312**	,426**	0,269	,454**	,422**	,328**	,798**	1																
@9	,443**	,358**	,379**	,347**	,361**	,294	0,249	0,182	1															
@10	,491**	,470**	,544**	,298**	,355**	,349	0,231	0,165	,628**	1														
@11	,527**	,398**	,506**	0,113	0,123	0,149	,392**	,297**	,305**	,384**	1													
@12	,405**	,327**	,484**	0,102	0,146	0,133	0,205	0,185	,310**	,425**	,753**	1												
@13	,387**	0,216	,370**	0,251	0,234	0,202	0,218	0,061	0,239	,365**	,423**	,481**	1											
@14	,429**	,324**	,413**	0,202	0,219	0,255	0,232	0,120	,354**	,400**	,492**	,441**	,690**	1										
@15	-,410**	-,471**	-,491**	-,595**	-,463**	-,566**	-,242	-,276	-,391**	-,265	-,247	-,192	-,105	-,140	1									
@16	-,517**	-,345**	-,329**	-,470**	-,445**	-,440**	-,317	-,310**	-,371**	-,199	-,354**	-,318**	-,160	-,141	,768**	1								
@17	-,448**	-,521**	-,406**	-,475**	-,563**	-,504**	-,410**	-,548**	-,331**	-,238	-,243	-,218	0,004	-,088	,580**	,564**	1							
@18	-,351**	-,341**	-,308**	-,367**	-,381**	-,443**	-,333	-,317**	-,314**	-,239	-,272	-,244	-,221	-,195	,659**	,630**	,387**	1						
@19	-,054	-,112	-,021	-,129	-,046	-,100	-,044	-,062	-,144	0,168	0,005	-,030	-,001	-,139	,329**	,484**	0,255	,293**	1					
@20	,506**	,384**	,429**	0,240	,404**	0,249	,307	0,197	,505**	,503**	,368**	,465**	,400**	,537**	-,172	-,255	-,277**	-,188	-,002	1				
@21	,492**	,507**	,351**	,307**	,330**	,338**	,351**	0,242	,583**	,515**	,456**	,435**	,309**	,400**	-,532**	-,526**	-,341**	-,447**	-,175	,407**	1			
@22	,462**	,495**	,347**	0,235	0,219	,318**	,276**	0,217	,329**	,302**	,396**	,355**	0,273	,385**	-,300**	-,267**	-,262**	-,472**	-,001	,440**	,440**	1		
@23	,458**	,429**	,374**	,377**	,465**	,460**	,365**	,335**	,489**	,434**	,412**	,316**	0,018	0,210	-,389**	-,408**	-,472**	-,301**	-,100	,420**	,647**	,440**	1	
@24	,524**	,601**	,477**	,511**	,420**	,488**	,452**	,467**	,428**	0,264	,445**	,400**	0,165	0,181	-,472**	-,470**	-,485**	-,282**	-,222	,344**	,508**	0,264	,409**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Como referido, foram executados alguns testes estatísticos para verificar se as perguntas de caracterização da amostra (primeira parte) influenciavam os resultados das dimensões (segunda parte). A tabela 8 indica os p-values significativos, isto é, percebe-se quais as características que influenciam as dimensões do questionário KEYS.

Tabela 8 – Dimensões que diferem com as variáveis de caracterização

p-value	Região	Estudos	Tempo de Serviço	Área de Serviço
Incentivo Organizacional				0.015
Impedimentos Organizacionais	0.036			
Trabalho Estimulante		0.012		0.011
Autonomia			0.049	0.03
Incentivo Hierárquico				0.022
Criatividade				0.00

Conclui-se que as variáveis de caracterização que influenciam são a região na dimensão “Impedimentos Organizacionais” com p-value = 0.036; os estudos na dimensão “Trabalho Estimulante” com p-value = 0,012; o tempo de serviço na dimensão “Autonomia” com p-value = 0,049; e a área de serviço que influencia mais que uma dimensão nomeadamente o “Incentivo Organizacional” (p-value = 0,015), “Trabalho Estimulante” (p-value = 0,011), “Autonomia” (p-value = 0,03), “Impedimentos Organizacionais” (p-value = 0,022) e “Criatividade” (p-value = 0)

Os valores obtidos sugerem que as variáveis de caracterização do nosso questionário que diferiam (rejeitavam a hipótese nula) nas dimensões do modelo KEYS foram a Região, Estudo, Tempo e Área, onde a variável “Área” mostrou-se diferir em diferentes dimensões do modelo KEYS. Uma possível explicação para este resultado decorre do facto das diferentes áreas da empresa apresentarem fatores externos distintos que podem influenciar os funcionários, como o ambiente de trabalho a que estão sujeitos.

A Tabela 9 mostra os valores obtidos das dimensões através das respostas do questionário do modelo KEYS, por área de negócio. Calcularam-se as médias e os desvios

padrões, por área de negócio, para cada dimensão. Note-se que a área “Consolidada” refere-se a toda a amostra e, portanto, a todas as áreas de negócio referidas.

Tabela 9 - Avaliação do Ambiente de Trabalho do Grupo Visabeira

Escala KEYS		Consolidada		Global		Participações		Outra	
		Média	s.d.	Média	s.d.	Média	s.d.	Média	s.d.
Escala Estimulante	Incentivo organizacional	2,56	0,81	2,38	0,78	2,48	0,71	2,53	0,82
	Incentivo dos superiores hierárquicos	3,33	0,71	3,14	0,75	3,61	0,61	3,31	0,73
	Apoio em equipa	3,18	0,65	3,03	0,65	3,32	0,48	3,14	0,65
	Disponibilidade de recursos	3,04	0,68	2,93	0,77	3,05	0,49	3,01	0,69
	Trabalho estimulante	2,94	0,74	2,88	0,65	2,55	0,74	2,92	0,77
	Autonomia	2,52	0,82	2,34	0,83	2,32	0,78	2,62	0,83
Escala de Obstáculos	Impedimentos organizacionais	2,02	0,81	2,26	0,88	1,82	0,50	2,09	0,84
	Pressão no trabalho	2,65	0,73	2,67	0,71	2,36	0,66	2,69	0,77
Escala de Critério	Criatividade	2,63	0,88	2,34	0,87	2,50	0,67	2,66	0,89
	Produtividade	3,07	0,83	2,90	0,83	3,09	0,87	3,02	0,83

Estes valores foram calculados para medir o ambiente de trabalho em termos numéricos e foram posteriormente utilizados para a criação de um modelo de regressão linear múltipla para verificar se alguns índices financeiros serão influenciados por estas escalas. A Tabela 10 dá conta dos indicadores financeiros utilizados na regressão linear múltipla utilizando os valores obtidos na Tabela 9, permitindo aferir a existência (ou não) de algum tipo de relação.

Tabela 10 - Indicadores Financeiros

Por área de atividade	Global	Participações	Outra	Consolidado
EBITDA (% volume de negócios)	17,29%	36,10%	23,18%	19,36%
EBITDA/Total ativo por área	0,304	0,122	0,119	0,193

Um modelo de regressão linear múltipla explica a relação entre a variável dependente (Y) que representa o indicador financeiro em estudo e as variáveis independentes (X_k) que representam as dimensões do modelo KEYS. De referir que foram utilizados os valores dos indicadores financeiros da consolidada na regressão linear podendo desta forma perder independência nos valores obtidos, pois engloba todas as áreas do grupo. Após feitos vários testes e com base nos indicadores financeiros presentes no relatório de contas da empresa apenas foi possível obter um modelo de regressão significativo, quando a variável dependente era o EBITDA (% volume de negócios).

$$Y = 116,745 - 58,469X_1 + 29,497X_2$$

Y = EBITDA (% volume de negócios)

X_1 = Trabalho Estimulante

X_2 = Autonomia

O p-value da regressão linear em estudo tem um valor de 0,016, ou seja, como o p-value <0,05, há evidência que pelo menos alguma das variáveis explicativas determina significativamente o indicador EBITDA (% volume de negócios). Estas variáveis correspondem ao Trabalho Estimulante e à Autonomia, as restantes foram excluídas. A fiabilidade do modelo com base no valor do R quadrado ajustado é de 99,9%, ou seja, a variação do indicador EBITDA (% volume de negócios) é explicado pelas variações das variáveis do modelo e apenas 0,01% das variações que se devem a fatores não considerados no modelo. Consoante o nosso modelo de regressão linear múltipla, quanto maior o valor da dimensão de Trabalho Estimulante, menor será, em média, o valor da nossa variável dependente, enquanto um aumento do valor da dimensão Autonomia aumenta, em média, a variável dependente do nosso modelo.

Com base nos valores obtidos, há uma variação negativa com o Trabalho Estimulante e uma positiva com a Autonomia, ou seja, no ambiente de trabalho em estudo, os funcionários do grupo são menos produtivos/criativos quando o trabalho que lhes são atribuídos são estimulantes ou desafiantes. Por outro lado, a “Autonomia” dos funcionários elevem o valor do indicador financeiro em estudo.

A Autonomia consegue aumentar a motivação, o que leva a um melhor desempenho nas suas tarefas, aumentando a criatividade e, conseqüentemente, a produtividade do funcionário previsto no nosso modelo. Por outro lado, o Trabalho Estimulante pode ter duas interpretações como já foi referido anteriormente: o funcionário pode encarar como um desafio de modo a ultrapassá-lo de forma eficaz sendo um ponto favorável para a sua criatividade/produtividade; ou pode ser encarado como um obstáculo, sendo um ponto negativo. No ambiente de trabalho em estudo, os funcionários encaram como um obstáculo nas suas funções.

Podemos concluir que, de forma a maximizar o EBITDA (% volume de negócios), o Grupo Visabeira deve criar um ambiente de trabalho, no qual os seus funcionários tenham o máximo de autonomia. No entanto, deverá analisar o desafio ou estímulo que lhes incute, em termos qualitativos e/ou quantitativos, de forma a que passe de uma influência negativa a uma influência positiva na produtividade final, medida em termos financeiros.

5. Conclusão

O presente relatório pretende aferir se a gestão dos recursos humanos tem algum impacto no desempenho empresarial com recurso ao modelo KEYS e, de que forma se pode melhorar o ambiente de trabalho dos colaboradores no Grupo Visabeira.

Os funcionários das empresas constituem um ativo muito importante, assumindo a gestão deste recurso um papel fundamental no sucesso empresarial.

A introdução do modelo KEYS foi um complemento adicional, pois através desta ferramenta foi possível medir o ambiente de trabalho em que os trabalhadores estão expostos, podendo então moldar este ambiente de modo a tirar maior proveito e consequentemente melhor desempenho empresarial.

Com recurso à regressão linear múltipla verificou-se quais as dimensões que poderiam ter maiores impactos no EBITDA (% volume de negócios), sendo apenas duas dimensões do modelo KEYS que tinham impactos neste indicador, o Trabalho Estimulante e a Autonomia. Com base nesta informação conclui-se que o Trabalho Estimulante tinha impactos negativos enquanto a Autonomia com o efeito contrário. Foi possível verificar que tipo de ambiente de trabalho os funcionários do Grupo Visabeira estavam expostos, o que traz à empresa a possibilidade de moldar um ambiente de trabalho conforme as habilidades e preferências dos seus colaboradores de forma a aumentar a sua criatividade e produtividade dos seus funcionários e consequentemente o desempenho empresarial.

As empresas procuram várias formas de aumentar a sua eficiência, e os resultados deste estudo oferecem a possibilidade de expandir e aprofundar estudos que se focam na maximização do desempenho empresarial.

A principal limitação decorre da baixa taxa de respostas obtidas e do reduzido número de áreas de negócio, dificultando a estimação do modelo, fazendo com que a base de dados do estudo seja uma média geral de todo o Grupo Visabeira, impossibilitando uma leitura mais rigorosa dos ambientes de trabalho das várias empresas que o grupo detém.

Com base nas dificuldades encontradas no decorrer deste estudo, recomenda-se uma recolha mais rigorosa dos ambientes de trabalho das empresas e obter uma base de

dados maior e mais detalhada de forma a ter uma visão mais aprofundado dos resultados obtidos.

Em suma, a realização deste trabalho deu a oportunidade de poder rever uma literatura muito importante no mundo empresarial de modo a aprofundar conhecimentos futuros e dar continuidade à investigação da gestão dos recursos humanos de modo a melhorar o desempenho empresarial.

Referências Bibliográficas

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.

Amabile, T. M. (1995). *KEYS: Assessing the climate for creativity*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Arvey, R.D., Dewhirst H. D., Boling J.C. (1976). Relationships Between Goal Clarity, Participation in Goal Setting, and Personality Characteristics on Job Satisfaction in a Scientific Organization. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), pp. 103.

Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organisation of work. *New York: Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University*.

Becker, G.S. (1993) – *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.

Cabrales, Á. L., Medina, C. C., Lavado, A. C., & Cabrera, R. V. (2008). Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovations. *R&d Management*, 38(1), 35-50.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.

Eek, D., & Selart, M. (2009). The choice between allocation principles: Amplifying when equality dominates. *International Journal of Psychology*, 44(2), 109-119.

Grupo Visabeira (2017) – Relatório & Contas 2017 (Relatório Grupo Visabeira). Retirado de [https://grupovisabeira.com/assets/r&c_2017-\(2\).pdf](https://grupovisabeira.com/assets/r&c_2017-(2).pdf)

Haas, M. R. (2006). Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments. *Management Science*, 52(8), 1170-1184.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Ijigu, A. W. (2015). The effect of selected human resource management practices on employees' job satisfaction in Ethiopian public banks. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 1-16.

Indermun, V. (2014). Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1448), 1-11.

Johari, J., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012, March). Understanding the influence of human resource management practices on intention to stay: Evidence from Malaysia. In *3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd Icbcr 2012) Proceeding* (pp. 12-13).

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.

Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.

Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.

Rokeach, M. (1965). In pursuit of the creative process. *The creative organization*, 66-88.
Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.

Schultz, T. W. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education economics*, 1(1), 13-19.

De Hartog, D., Searle, R., & Weibel, A. (2009). Control as a Driver of Trust in the Organization?.

Simon, H. A. (1985). Psychology of scientific discovery. Keynote presentation at the 93rd annual meeting of the American Psychological Association, Los Angeles, CA.

Sriviboon, C., & Jermsittiparsert, K. (2019). Influence of Human Resource Practices on Thai Pharmaceutical Firm Performance with Moderating Role of Job Involvement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 10(2), 234-243.

Steiner, G. A. (1965). Introduction. In G. A. Steiner (Ed.), *The creative organization*. Chicago: University of Chicago Press.

Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Yang, K., & Pandey, S. K. (2008). How do perceived political environment and administrative reform affect employee commitment?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 335-360.

Zakaria, N., Zainal, S. R. M., & Nasurdin, A. M. (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework. *Journal of global management*, 3(1), 74-92.

Zheng, C., O'Neill, G., & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*.

Anexos

Questionário

O presente questionário tem como objetivo avaliar o impacto do ambiente de trabalho do Grupo Visabeira na criatividade e produtividade. Os dados colhidos são confidenciais e serão interpretados e publicados no relatório de final de estágio curricular com a finalidade de atribuição de grau de mestre do Mestrado de Finanças Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu (ESTGV).

Estatística Descritiva

Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

Idade:

- a) 18 aos 35 anos
- b) 36 aos 49 anos
- c) Maior ou igual a 50 anos

Estudos Literários:

- a) Até ao 12º ano
- b) Licenciatura
- c) Mestrado ou Doutoramento

Tempo que trabalha na empresa:

- a) 0 a 5 anos
- b) 6 a 10 anos
- c) Mais que 10 anos

Região maioritária de atuação da empresa:

- a) Portugal
- b) Resto da Europa
- c) África
- d) Outra

Área de negócio predominante:

- a) Global
- b) Indústria
- c) Turismo
- d) Imobiliária
- e) Participações

Questionário do modelo KEYS reduzido

Respostas variam numa escala entre 1 a 4, sendo necessário para responder às seguintes questões e avaliar as afirmações.

1 = Nunca, 2 = Às vezes, 3 = Frequentemente, 4 = Sempre

Escala Estimulante

Incentivo Organizacional

1) A empresa incentiva a criação de novas ideias?

1 2 3 4

2) A empresa reconhece o trabalho criativo?

1 2 3 4

3) A empresa recompensa o trabalho criativo?

1 2 3 4

Incentivo dos Superiores hierárquicos

4) O meu superior hierárquico transmite-me, de forma clara, os objetivos gerais?

1 2 3 4

5) O meu superior hierárquico estabelece boas relações interpessoais?

1 2 3 4

6) O meu superior hierárquico apoia a minha equipa?

1 2 3 4

Apoio em Equipa

7) Na minha equipa, existe interajuda?

1 2 3 4

8) Prevalece um sentimento de confiança entre as pessoas com quem trabalho frequentemente?

1 2 3 4

Disponibilidade de Recursos

9) Os recursos financeiros são adequados para a realização do (s) meu (s) projeto (s)?

1 2 3 4

10) O acesso aos recursos materiais, necessários para executar as minhas tarefas, está-me facilitado?

1 2 3 4

Trabalho Estimulante

11) As tarefas que desempenho são desafiantes?

1 2 3 4

12) Atualmente sinto-me estimulado pelas tarefas que realizo.

1 2 3 4

Autonomia

13) Sou livre de decidir o modo como executo as minhas tarefas?

1 2 3 4

14) Sou livre de decidir que projeto realizar?

1 2 3 4

Escala de Obstáculos

Impedimentos Organizacionais

15) Há problemas institucionais?

1 2 3 4

16) As pessoas são relutantes em aceitar novas ideias?

1 2 3 4

17) Há relações interpessoais que promovem uma competição destrutiva?

1 2 3 4

18) Os superiores hierárquicos não estão dispostos a assumir riscos.

1 2 3 4

Pressão no Trabalho

19) Sinto pressão, em termos temporais, nas tarefas que realizo.

1 2 3 4

20) As expectativas são realistas relativamente ao que as pessoas conseguem realizar?

1 2 3 4

Escala de Critérios

Criatividade

21) O meu setor é criativo.

1 2 3 4

22) Acredito que sou criativo nas tarefas que realizo.

1 2 3 4

Produtividade

23) O meu setor é produtivo.

1 2 3 4

24) Globalmente, a empresa é produtiva.

1 2 3 4