



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Motivação e a Educação como Determinantes da Produtividade

Estudo de Caso - ERT Têxtil Portugal, S.A.

Francisco de Lamas Rocha

Católica Porto Business School, 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Motivação e a Educação como Determinantes da Produtividade

Estudo de Caso - ERT Têxtil Portugal, S.A.

Trabalho Final na modalidade de Dissertação-Estágio apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Finanças

por

Francisco de Lamas Rocha

sob orientação de
Professor Mário Ferreira

Católica Porto Business School, 2022

Agradecimentos

Queria começar por agradecer ao Professor Dr. Mário Ferreira que, enquanto orientador, foi a pessoa que mais diretamente me apoiou em todo o processo, partilhando os seus contributos para a realização deste trabalho. Agradecer também, de forma especial, à empresa Pessoas e Sistemas – Consultoria em Gestão e Recursos Humanos, Lda como um todo, mas especialmente à Dra. Filipa Pires e Dra. Alexandra Pinto pela oportunidade de realizar o estágio curricular. Adicionalmente, deixo um agradecimento ao Dr. João Brandão pela sua disponibilidade e simpatia aquando da realização da entrevista e em todo o processo relativo à empresa.

Agradecer também à minha família, e mais especificamente, aos meus pais e à minha irmã, e também aos meus amigos que foram fundamentais em todo o percurso, que sem a sua motivação e apoio não seria possível terminá-lo. Referir também o meu primo e professor, Dr. Eng. Américo Azevedo, pelo suporte e ajuda nas várias fases deste processo.

Deixar também um agradecimento especial à minha namorada por ter acompanhado grande parte desta fase do mestrado e ter dado todo o seu apoio incondicional, daí o meu especial agradecimento.

Por fim, e não menos importante, agradecer a todos os meus colegas e professores que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o meu percurso académico e ajudaram a que toda esta experiência fosse inesquecível para sempre.

Resumo

As organizações têm como um dos principais objetivos alcançar os melhores desempenhos possíveis através de uma variada conjugação de fatores. Este trabalho tem como objetivo analisar as relações entre a motivação e a educação na produtividade da empresa ERT Têxtil Portugal, S.A. O facto de se tratar de um estudo de caso sobre uma empresa específica, traz-nos valor acrescentado, pois além de se tratar do primeiro, foram utilizados inquéritos e a realização de uma entrevista ao CEO da empresa, realçando assim a originalidade deste estudo.

Deste modo, foram encontradas evidências de que a motivação tem uma relação positiva e significativa com a produtividade dos trabalhadores. Essa motivação é impactada de forma positiva por diversos fatores, tais como, o clima organizacional, a atuação direta da chefia e o tipo de tarefas realizadas. O mesmo não pode ser afirmado no que se refere à educação, pois esta relação não é tão forte. Não obstante, o nível de educação é tido em conta pela empresa, quer nas suas políticas de recrutamento, quer na importância da realização de ações de formação, pelo que esta relação entre a educação e a produtividade, apesar de não ser forte e tão clara como na motivação, é positiva.

Palavras-chave: motivação, educação, produtividade, ERT Têxtil Portugal, S.A.

Número de Palavras: 22 369

Abstract

Organizations have as one of the main objectives to achieve the best possible performances through a varied combination of factors. This work aims to analyse the relationship between motivation and education in the productivity of the company ERT Têxtil Portugal, S.A. The fact that it is a *case study* on a specific company, brings us added value, because in addition to being the first, surveys were used and an interview with the CEO of the company was used, thus highlighting the originality of this study.

Thus, evidence was found that motivation has a positive and significant relationship with workers' productivity. This motivation is positively impacted by several factors, such as the organizational climate, the direct performance of the manager and the type of tasks performed. The same cannot be said with regard to education, as this relationship is not so strong. However, the level of education is considered by the company, both in its recruitment policies and in the importance of carrying out training actions, so this relationship between education and productivity, despite not being strong and so clear as in motivation, it is positive.

Keywords: motivation, education, productivity, ERT Têxtil Portugal, S.A.

Number of Words: 22 369

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Gráficos	ix
Abreviaturas	x
1. Introdução	11
1.1 Enquadramento Geral.....	11
1.2 Falhas de Investigação	13
1.3 Questão de Investigação	14
1.4 Originalidade.....	14
1.5 Contribuição para o Conhecimento	15
1.6 Apresentação dos Próximos Capítulos.....	16
2. Revisão de Literatura	17
2.1 Conceitos Principais	17
2.1.1 <i>Produtividade</i>	17
2.1.2 <i>Motivação</i>	18
2.1.3 <i>Educação</i>	19
2.2 Teorias Principais.....	21
2.2.1 <i>Teorias da Produtividade</i>	21

2.2.2 Teorias da Motivação.....	23
2.2.3 Teoria do Capital Humano	32
2.3 Evidência Empírica.....	35
2.3.1 Relação entre Motivação e Produtividade	36
2.3.2 Relação entre Educação e Produtividade	39
2.4 Contexto de Investigação.....	42
2.4.1 Enquadramento Macroeconómico	42
2.4.2 Caraterização da empresa	44
2.5 Conclusão da Revisão da Literatura	49
3. Metodologia.....	53
3.1 Metodologia Qualitativa.....	53
3.2 Estudo de Caso.....	53
3.3 Seleção da Amostra e Recolha de Dados.....	54
3.3.1 Instrumentos Utilizados na Recolha de Dados	56
3.4 Análise de Dados	57
4. Resultados.....	59
4.1 Análise da Amostra	59
4.2 Análise dos Resultados da Entrevista e dos Questionários.....	62
4.2.1 Motivação	63
4.2.2 Educação.....	66
4.3 Discussão dos Resultados.....	71
5. Conclusões	75
5.1 Conclusões Principais	75
5.2 Implicações para a Gestão	76

5.3 Limitações	78
5.4 Pistas Para Investigação Futura	79
6. Bibliografia	80
7. Anexo	93

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Básico da Motivação.....	24
Figura 2: Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	26
Figura 3: Teorias da motivação apresentadas	30
Figura 4: Quadro resumo da evidência empírica, motivação e produtividade..	39
Figura 5: Quadro resumo da evidência empírica, educação e produtividade ...	42
Figura 6: Modelo conceptual de investigação, integrando variáveis em estudo	50

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização Geral da Amostra.....	60
Tabela 2: Caracterização da Profissão.....	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução do Número de Trabalhadores da ERT	46
Gráfico 2: Evolução Volume de Negócios da ERT.....	47
Gráfico 3: Evolução Resultado Líquido da ERT.....	47
Gráfico 4: Situação laboral na ótica do trabalhador.....	63
Gráfico 5: Relação da motivação com a produtividade	64
Gráfico 6: Relação da educação com a produtividade	68
Gráfico 7: Satisfação - aspetos gerais da organização.....	70

Abreviaturas

I&D - Investigação e Desenvolvimento

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME's - Pequenas e Médias Empresas

CEO - Chief Executive Officer

PTF - Produtividade Total dos Fatores

EUA - Estados Unidos da América

PIB - Produto Interno Bruto

ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

UE - União Europeia

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISO - International Organization for Standardization

ERT - ERT Têxtil Portugal, S.A.

1. Introdução

1.1 Enquadramento Geral

As organizações têm um papel muito importante na economia, sendo que um dos aspetos a salientar numa organização prende-se com o facto de melhorar a capacidade de trabalho, motivação para o trabalho, e, por conseguinte, a produtividade. De acordo com a OCDE (2015), a produtividade é um motor do crescimento económico e do bem-estar da economia a nível global. Nas últimas décadas, observou-se o crescimento da mesma em alguns países europeus. Tal crescimento foi impulsionado por um aumento do nível de educação dos trabalhadores.

No entanto, noutros países, especialmente na periferia, o crescimento da produtividade ficou a dever-se ao aumento do número de trabalhadores, em parte devido à migração, ainda que, maioritariamente, de mão-de-obra pouco qualificada. Acontece que, na última década, a desaceleração da produtividade levantou preocupações sobre as perspetivas de crescimento de longo prazo. Segundo Srivastava & Barmola (2020), a baixa produtividade é um problema que persiste. Recursos como tempo, energia e dinheiro, poderiam ser mais bem utilizados com o intuito de obter maiores níveis de produtividade. Esses recursos são geridos pelo Homem, pelo que perceber as suas necessidades e motivações torna-se importante. Assim, surge uma oportunidade de investigação relativa ao conceito de produtividade.

Vivemos na era das novas tecnologias, da I&D, da indústria 4.0, da globalização e da informação, pelo que, fatores como motivação e educação, são parte de um conjunto de fatores que impactam na produtividade das organizações (Hastari et al., 2020).

Deste modo, de forma a sustentar a relação entre a motivação e a educação com a produtividade, serão abordadas desde as teorias da motivação mais antigas de autores como Maslow (1954) e McGregor (1960) até às teorias contemporâneas de Locke (1981). No que toca às teorias do capital humano, serão abordados autores como Mincer (1959) e Schultz (1960), não esquecendo teorias com posições diferentes, como é exemplo a “screening theory” defendida por Spence (1973), Arrow (1973) e Stiglitz (1975).

Atendendo à importância da produtividade como motor de crescimento económico e bem-estar, pretende-se através deste estudo perceber em que medida a motivação e a educação a afetam, em particular, no contexto da empresa ERT Têxtil Portugal, S.A.

A ERT é uma empresa portuguesa que está inserida na indústria dos têxteis e vestuário. Esta indústria é uma das mais antigas e tradicionais indústrias portuguesas e mantém ainda nos dias de hoje esse estatuto, afirmando-se como uma das maiores e mais importantes indústrias a nível nacional.

É considerada uma PME, constituída por 270 trabalhadores, apresentando no ano de 2020, um volume de negócios de cerca de 38 milhões de euros. Tem o seu *core business* na fabricação de componentes para interiores de automóveis. Trata-se de um fornecedor de matérias-primas, com uma estratégia bem implementada e com o foco de crescimento em termos de competitividade. Além disso, procura a melhoria contínua da gestão dos seus recursos, da qualificação das pessoas e da criação de condições para o sucesso da organização, através de políticas de motivação dos recursos humanos.

1.2 Falhas de Investigação

Muitas organizações usam a educação como um indicador do nível de capacidade, competência e produtividade de um indivíduo. Daí a sua frequente utilização como pré-requisito durante o processo de contratação. Assim, é relevante perceber a correlação entre a educação e a produtividade, tanto mais que existe pouca pesquisa nesse sentido (Ng & Feldman, 2009). Além de que, quando aplicada a uma empresa em específico é ainda menor.

O estudo de Wang & Yi (2015) tem como objetivo a investigação de dois aspetos individuais, a educação e o aloctrismo, e em que medida impactam o comportamento do trabalhador no que se refere ao comprometimento com a organização. Apesar de abordar o aspeto da educação, combina-o com outro conceito muito específico, o que o leva a conclusões muito direcionadas sobre a atitude do trabalhador numa organização.

Por outro lado, o artigo de Maranhão & Aragão (2020) teve por base o estudo do impacto da motivação dos trabalhadores nos resultados de uma empresa. Este artigo aborda um dos pontos chave desta dissertação. Ainda assim, mais uma vez, apenas aborda um dos lados, neste caso o da motivação, sem adicionar outra qualquer determinante externa à motivação individual que possa afetar os resultados de uma empresa.

Adicionalmente, o paper de Larbi-Apau & Sarpong (2010) aborda o impacto do nível de escolaridade na produtividade, mas centra-se no contexto de uma indústria agrícola muito específica, a indústria das aves.

Por fim, em Portugal, e mais especificamente na indústria dos têxteis e vestuário, apesar da existência de estudos sobre esta indústria, são muitos reduzidos os que relacionem a motivação e a educação com a produtividade, pelo que será importante perceber estas relações num contexto específico.

1.3 Questão de Investigação

Conforme verificado anteriormente, existem falhas de investigação no que toca à relação entre a motivação e a educação com a produtividade. Apesar dos papers de Wang & Yi (2015) e Maranhão & Aragão (2020) abordarem os conceitos de educação e motivação, respetivamente, e os relacionarem com a produtividade, esta abordagem foi efetuada de forma individual, isto é, sem juntarem os dois conceitos. Ademais, o paper de Larbi-Apau & Sarpong (2010) apenas aborda o impacto do nível de escolaridade na produtividade numa indústria agrícola muito específica, daí o estudo da relação dos dois conceitos com a produtividade e a sua inserção na indústria dos têxteis e vestuário, uma das mais antigas e importantes indústria portuguesas, intensiva em trabalho (Vasconcelos, 2006) onde os recursos humanos são um aspeto importante.

Desta forma, foi formulada a seguinte questão de investigação: Qual a relação da educação e da motivação na produtividade dos trabalhadores da ERT Têxtil Portugal, S.A.?

Relativamente aos objetivos secundários, a questão de investigação pode-nos encaminhar para outros aspetos de estudo aliciantes, como por exemplo, explorar em que medida a empresa incorpora no seu processo de contratação a questão do nível educacional, isto é, a importância e relevância que coloca neste aspeto e, para além disso, conseguir perceber quais outras soluções e alternativas poderiam ser aplicadas nesse processo.

1.4 Originalidade

Não obstante a existência de publicações que abordam a relação entre a produtividade e a motivação, Maranhão & Aragão (2020), ou entre a

produtividade e a educação, Wang & Yi (2015), são escassos os estudos de caso que abordem a relação dos dois conceitos referidos com a produtividade.

Exemplificando, o paper de Carnevale & Hatak (2020) aborda o conceito de bem-estar, mas não o relaciona diretamente com a produtividade que irão os trabalhadores conseguir obter, nem com a importância de ter trabalhadores motivados e satisfeitos no seu trabalho de forma a conseguirem ser mais produtivos (Robbins & Judge, 2012). Adicionalmente, o paper de Larbi-Apau & Sarpong (2010) centra-se apenas e só no impacto do nível de escolaridade na produtividade restringindo-se a estes dois conceitos.

É importante referir que, de entre vários estudos existentes em Portugal relativos à indústria dos têxteis e vestuário, o presente trabalho é o primeiro efetuado nesta empresa. Acresce que, trata-se de um estudo com uma base de dados bastante recente, tendo por base um conjunto de questionários e uma entrevista realizada ao CEO da empresa.

1.5 Contribuição para o Conhecimento

Do ponto de vista académico, este estudo traz-nos um contributo empírico para esta área traduzindo-se em mais um *case study*, focalizado numa empresa específica, inserida na indústria dos têxteis e vestuário.

Em paralelo, para diferentes stakeholders da empresa, há diferentes contribuições. Expondo algumas desses contributos, para o diretor de Recursos Humanos, este trabalho torna-se relevante para se encontrarem diferentes políticas de contratação, baseadas não só na sua formação e níveis educacionais, mas também em aspetos motivacionais. Por outro lado, para o Diretor Financeiro seria relevante perceber em que medida compensa à empresa financiar estudos aos seus trabalhadores. Em alternativa, para o CEO da ERT,

torna-se relevante perceber quais as estratégias e quais os *layouts* a seguir, de forma a potencializar a motivação, e, por conseguinte, a produtividade da empresa.

1.6 Apresentação dos Próximos Capítulos

O capítulo 2 é referente à revisão da literatura. Neste capítulo encontram-se inseridos vários pontos tais como, conceitos importantes, teorias principais e evidência empírica. O capítulo 3 trata da metodologia a adotar e o capítulo 4 é relativo aos resultados apresentados e alcançados. Por último, as conclusões serão apresentadas no capítulo 5, assim como limitações e pistas para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1 Conceitos Principais

Vários fatores influenciam a questão da produtividade, sendo a educação e a motivação dois fatores de especial relevo. Assim, é importante perceber a relação entre estes dois conceitos com a produtividade.

2.1.1 Produtividade

A produtividade é um conceito multifacetado. (ElObeidy, 2016). Segundo Pinder (2008), de forma simples, pode ser definida como o valor da produção económica alcançada numa indústria ou numa economia, por unidade de trabalho e capital fixo necessários para alcançá-la. É uma medida de quanto trabalho é executado pelas pessoas nos seus respetivos empregos, dividido pela quantidade de tempo que passam a realizar essas tarefas.

Por outro lado, a produtividade do trabalho pode ser definida como o melhor rácio entre os resultados obtidos e o número de recursos de trabalho que foram utilizados. Por conseguinte, a produtividade é considerada elevada caso “o processo ocorra de acordo com os procedimentos e mecanismos precisos e exatos.” (Hastari et al.,2020, p.426).

Este conceito ainda pode ser explicado como a quantidade de outputs obtidos por cada unidade de input utilizada (National Research Council, 2012). Apesar de parecer um conceito simples, é difícil quando se aborda a sua medição. A produtividade pode ser medida como um único fator, como é o caso da definição apresentada acima por Pinder (2008), quando há apenas a relação entre um *output* e um *input*, sendo naquele caso em específico o tempo decorrido para realizar o trabalho proposto. Mas também pode ser medida de

vários fatores, relacionando um output com um conjunto de inputs, sendo que esta medição é relevante para comparar o crescimento da produtividade entre países ou setores da economia (Pilat & Schreyer, 2003).

Segundo Tangen (2005) cada autor apresenta a sua definição do conceito de produtividade de acordo com o contexto em que é inserida. Uma vez que neste trabalho será abordada a relação da produtividade com outros dois conceitos – motivação e educação - a definição apresentada por Pinder (2008) foi a escolhida, dado que apresenta uma definição simples e inserida num contexto de uma indústria.

Antagonicamente, a definição apresentada por Pilat & Schreyer (2003), ao estar mais indicada para a comparação do crescimento da produtividade entre países, não é a mais indicada para este estudo, que se centra na ERT.

2.1.2 Motivação

Outro conceito relativo ao tópico em análise é o de motivação. Um dos fatores mais importantes que afeta o desempenho é a motivação que os trabalhadores têm para obter um bom resultado no trabalho (Van Knippenberg, 2000).

Segundo Robbins & Judge (2012), a motivação pode ser definida como os processos que explicam a intensidade, a direção e a persistência do esforço do indivíduo de forma a atingir um objetivo.

Paralelamente, de acordo com Dörnyei (2000), a motivação é responsável pela razão do indivíduo decidir realizar uma tarefa, durante quanto tempo está disposto a mantê-la e o quão difícil será não abandonar e desistir da tarefa.

Já segundo Rivai (2004), a definição deste conceito é mais detalhada sendo uma série de atitudes e valores que influenciam os indivíduos a alcançar coisas específicas de acordo com os objetivos individuais. Essas atitudes e valores são

invisíveis e fornecem a força que irá incentivar os indivíduos a comportarem-se na realização dos seus objetivos.

Desta forma, o incentivo é composto por dois componentes. Primeiro, o saber, ou seja, a direção do comportamento, isto é, trabalhar para atingir objetivos. Em segundo, a força do comportamento, ou seja, o quão forte é o esforço individual no trabalho.

Por último, a motivação no trabalho pode ser definida como sendo "*um conjunto de forças energéticas que se originam tanto de dentro como de fora do ser de um indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração.*" (Pinder, 2008, p.11)

Todos os conceitos apresentados acima têm semelhanças entre si. Não obstante, foi escolhido o conceito apresentado por Pinder (2008), porque mostra uma definição mais adequada ao estudo que se pretende realizar na empresa. Este conceito permite a abordagem não só de fatores que dizem respeito ao próprio indivíduo, mas também, de fatores externos.

2.1.3 Educação

Muitas organizações usam a educação como um indicador da produtividade de um indivíduo, pelo que é um requisito aquando da contratação de novos trabalhadores (Ng & Feldman, 2009). Este conceito é importante, uma vez que, tanto a OCDE como o Banco Mundial, consideram a educação como principal foco da política de cada país (Banerjee & Wilson, 2015).

A educação, como conceito, apresenta várias modalidades e detém variadas definições (Cabanas, 2002), estando dependente do contexto em que é abordado (Lee, 2019). Desta forma, pode ser entendido como um conjunto de ações realizadas por um indivíduo, que têm como intuito desenvolver as suas aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos que

conduzem à contribuição para o desenvolvimento da personalidade e inserção do indivíduo na sociedade (Cruz, 1998).

Segundo Lee (2019), o significado da educação é complicado e pode ser definido como a liberdade de educar alguém ou de ser educado, sendo reconhecido universal e humano.

Adicionalmente, segundo Durkheim (2009) a educação é a ação exercida pelas gerações mais adultas sobre as mais jovens, aquelas que ainda não estão enquadradas na vida social. Tem como intuito desenvolver no indivíduo mais jovem um certo número de estados físicos, intelectuais e morais que são exigidos pela sociedade e ambiente em que se enquadra.

Por outro lado, segundo Hanushek (1986), a educação é um serviço que transforma quantidades fixas de *inputs*, ou seja, indivíduos, em indivíduos com diferentes qualidades. Ademais, a definição de Ng & Feldman (2009) vai ao encontro da anterior, visto que se considera a educação como o nível de educação refere-se aos níveis de qualificação académicos, ou seja, níveis de escolaridade que cada indivíduo possui.

De entre as definições apresentadas, Cruz (1998), Lee (2019) e Durkheim (2009) apresentam um aspeto em comum: tratam a educação como instituição social. Enquanto Hanushek (1986) e Ng & Feldman (2009) diferem das demais, pois referem a educação como sendo um conjunto de graus académicos obtidos por meio de instituições de ensino.

Desta forma, perante as definições acima apresentadas, foi escolhido o conceito apresentado por Ng & Feldman (2009), pois se considera a definição mais apropriada ao estudo a realizar. Permite uma abordagem mais clara e direta no que toca à educação, pois importa saber a aprendizagem adquirida que decorreu de vários contextos inseridos nas diferentes instituições de ensino.

2.2 Teorias Principais

2.2.1 Teorias da Produtividade

O crescimento económico é um termo muito abordado e um dos mais relevantes da economia global, sendo a principal medida das condições socioeconómicas dos cidadãos de um determinado país (Pietak, 2014).

Cronologicamente, apenas em 1980 surgiu a primeira definição para o crescimento económico. À data foi enfatizado que deveria atender às necessidades existentes sem o risco de que as gerações futuras não pudessem satisfazer as suas necessidades. Os economistas clássicos viram os determinantes do crescimento económico nos investimentos e na melhoria da capacidade produtiva. Na primeira metade do século XX, a economia neoclássica identificou três fatores de crescimento económico: terra, capital e trabalho. Com estes três fatores, era possível explicar o crescimento económico, isto é, quanto maior a utilização desses fatores, maior seria o crescimento económico.

Em 1957, Robert Solow (1957) explicou segundo o seu modelo de crescimento neoclássico, o papel da acumulação de capital no processo de crescimento. Segundo este modelo, a economia tende para um estado estacionário, o chamado “steady-state”, no qual apresenta um crescimento equilibrado. Isto é, a economia cresce de forma homogénea e a uma velocidade constante. Este modelo neoclássico sugere que a acumulação de capital não é suficiente para gerar crescimento de forma continuada da economia. Assim, de forma a potenciar o crescimento, foi necessário introduzir outro fator, o progresso tecnológico. O progresso tecnológico reflete-se assim no aumento da produtividade dos fatores de produção, permitindo que se obtenha um maior

produto para um mesmo nível de utilização dos fatores produtivos (Silva, 2009).

Adam Smith (1776) e outros economistas clássicos tiveram contribuições importantes para o crescimento económico. Destacam-se, entre outros, o papel dos rendimentos decrescentes e a sua ligação com a acumulação de capital físico e humano, a interação entre o rendimento per capita e a taxa de crescimento da população, e, por fim, os efeitos do progresso tecnológico em contextos de maior especialização do trabalho e inovar com novos métodos de produção. Relativamente à tecnologia, Smith (1776) refere que o progresso tecnológico também pode aumentar o crescimento na sua generalidade. Ademais, a tese que constata que a divisão do trabalho / especialização aumenta o crescimento, foi um argumento fundamental de Smith (1776). Apesar da importância da visão de Smith (1776) na economia, não deixou de ser alvo de críticas. Apesar disso, a teoria moderna do crescimento económico beneficiou das visões de Smith (1776) tendo grande impacto na riqueza das nações e do bem-estar dos indivíduos e das sociedades em geral (Ucak, 2015).

Assim, as organizações têm como um dos principais objetivos otimizar a eficiência dos processos produtivos. Por conseguinte, são frequentemente identificadas melhorias na produtividade aquando de mudanças tecnológicas, sendo que também podem estar associadas a melhores práticas ou eliminação de ineficiências. Devido à importância da produtividade na avaliação de uma empresa, é relevante compreender em que medida se pode avaliar a produtividade das empresas, existindo várias medidas para avaliar a produtividade das empresas. No entanto, medir a produtividade não é consensual e grande parte deve-se aos vários fatores dos quais a produtividade é afetada (Pilat & Schreyer, 2003).

Existem vários fatores que determinam o nível de produtividade de uma economia ou empresa sendo possível dividi-los em dois grupos principais. O primeiro grupo consiste em fatores de grande escala. Estes fatores,

normalmente são fatores exógenos, ou seja, estão fora do controlo dos cargos executivos. O segundo grupo é constituído por determinantes muito mais controláveis pelos cargos executivos. É desse segundo grupo que surge o conceito de motivação, isto é, um conceito mais sujeito a manipulação (Pinder, 2008).

Como é referido em Prasetyo (2017), o conceito de produtividade, visto como chave para a competitividade nos dias de hoje, tem uma importância determinante na economia e daí ser alvo de muita atenção. Na análise económica, além de ser uma explicação para alcançar níveis mais elevados de competitividade, a produtividade também é um dos principais impulsionadores do crescimento.

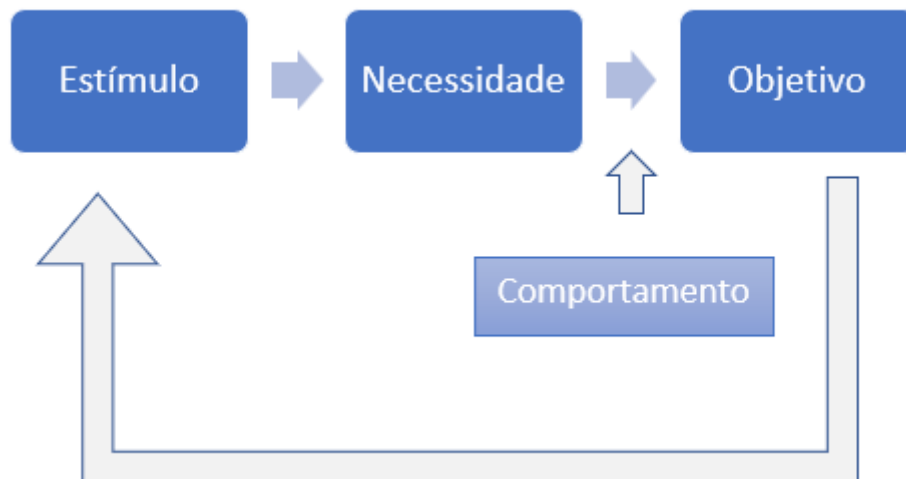
A produtividade, como impulsionador do crescimento, é impactada por outros fatores, tais como a educação. Em termos individuais, a qualidade da educação tem um impacto significativo nos resultados do mercado de trabalho e no crescimento económico. A maioria dos economistas argumenta que o principal determinante do aumento do rendimento *per capita* a longo prazo é o aumento da produtividade. Assim, a educação tem desempenhado um papel central no aumento da produtividade, pelo que é importante entender esta relação (Sweetman, 2022).

2.2.2 Teorias da Motivação

Importa também fazer referência às várias teorias que têm surgido ao longo dos anos relativamente ao comportamento do indivíduo e mais especificamente à motivação humana, teorias essas que, segundo Dörnyei (2000), tentam explicar a razão pela qual os indivíduos comportam-se e pensam de certa maneira.

Segundo Vernon (1973, p.11), “a motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente” existindo três variáveis das quais a motivação depende. Contudo, é difícil de a definir visto que o comportamento humano é alterável e cada indivíduo tem as suas motivações.

Figura 1: Modelo Básico da Motivação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011, p.42)

Como é possível observar na figura 1, existem alguns fatores que exprimem o comportamento humano:

- O comportamento é motivado por estímulos intrínsecos ou extrínsecos, como por exemplo, desde a genética do indivíduo como o meio ambiente em que está inserido, podem afetar o seu comportamento.

- O comportamento é direcionado para certos objetivos. Seja qual for o comportamento terá sempre, entre outros, um estímulo, um desejo, uma necessidade, que explica a razão desse comportamento. Assim, como referido, a motivação de cada indivíduo irá depender das três variáveis expostas na figura acima.

2.2.2.1 Teorias Antigas

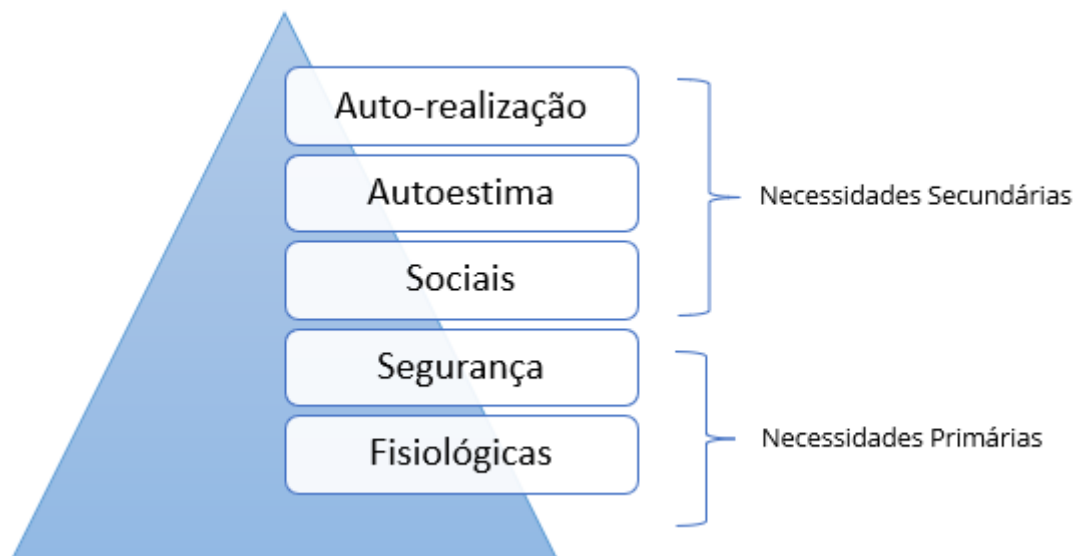
A teoria da motivação humana, segundo Maslow (1954), apresenta como ponto inicial as cinco necessidades básicas dos indivíduos, sendo elas, necessidades fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização, como é possível observar na figura 2 abaixo apresentada. Sendo as necessidades fisiológicas as primeiras a influenciar o comportamento dos indivíduos, as restantes surgem quando esta se encontra substancialmente satisfeita, aumentando sempre o nível das necessidades de acordo com a satisfação das anteriores.

De forma sintética, de seguida expõe-se o que caracteriza cada uma das necessidades. Segundo Chiavenato (2011), as necessidades fisiológicas são necessidades inatas, daí se situarem na base da pirâmide. São necessidades primárias, tais como, a fome, o cansaço, o sono, entre outras que estejam relacionadas com a sobrevivência e existência do indivíduo. De seguida, as necessidades de segurança, ou seja, estão relacionadas com a procura de proteção e de estabilidade. Também se consideram necessidades primárias e influenciam o comportamento humano, logo que as necessidades fisiológicas se encontrem satisfeitas. Em continuação, existem as necessidades de autoestima, que, tal como o nome indica, estão relacionadas com a forma de como o indivíduo se autoavalia e vê a sua pessoa. Para Maslow (1954), as necessidades de autoestima podem-se observar de duas formas: em primeiro lugar, o desejo de realização, adaptação, competência, confiança, independência e liberdade e, em segundo lugar, o desejo de reputação, prestígio, estatuto, fama e o reconhecimento. Caso estas necessidades forem satisfeitas, o indivíduo irá sentir-se confiante e útil para a sociedade. Por fim, e no topo da pirâmide, temos as necessidades de auto-realização. Referem-se às necessidades de desenvolvimento das capacidades e competências individuais, tais como, autonomia, independência e autocontrolo.

Estas necessidades diferenciam-se das restantes visto que, enquanto os quatro níveis inferiores podem ser satisfeitos por recompensas extrínsecas, as necessidades de auto-realização só podem ser satisfeitas por recompensas intrínsecas, ou seja, através dos sentimentos de realização que a própria pessoa sinta. Esta abordagem de Maslow (1954) representa um modelo importante sobre o comportamento humano.

No entanto, como todas as teorias e visões, foi alvo de críticas. Uma das críticas apresentadas prende-se no facto de nem todos os indivíduos organizam as suas necessidades pela mesma ordem que Maslow (1954) organizou, colocando em causa a universalidade e abrangência deste modelo.

Figura 2: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011, p. 43)

Relacionando com o conceito de produtividade, para tornar um trabalhador mais produtivo através da motivação, de acordo com esta teoria, é necessário perceber qual o nível em que o trabalhador se encontra e, dessa forma, focar nas necessidades a satisfazer desse nível ou de um nível superior. Esta teoria apresenta uma alternativa às teorias comportamentais que apenas consideram

importantes as necessidades fisiológicas e de segurança (Robbins & Judge, 2012) e faz parte de uma das quatro teorias mais antigas que serão aqui apresentadas.

McGregor (1960) propôs duas visões sobre os seres humanos: a chamada Teoria X, uma visão mais negativa e a Teoria Y, uma visão mais positiva. Concluiu que, de acordo com a teoria X, os trabalhadores não gostam de trabalhar e, portanto, devem ser obrigados ou mesmo coagidos a executá-lo. A Teoria Y assume que os funcionários têm uma visão diferente do trabalho, tendo uma concepção mais natural. Fazendo o paralelismo com a teoria de Maslow (1954), a teoria Y assume que as necessidades mais elevadas dominam os indivíduos. Apesar disto, nenhuma evidência confirma que se agirmos de acordo com as premissas da Teoria Y vai levar a maior motivação dos trabalhadores, sendo que estas duas teorias não têm tanto reconhecimento como a teoria de Maslow (Robbins & Judge, 2012).

Além das teorias vistas anteriormente, a teoria das necessidades adquiridas de McClelland (1961) afirma que conquista, poder e afiliação são as três necessidades mais importantes que ajudam a explicar a motivação (Robbins & Judge, 2012). A necessidade de conquista é o impulso para a excelência, ou seja, para alcançar o melhor resultado em relação a um conjunto de padrões. Por outro lado, a necessidade de poder é a necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma maneira. E por fim, a necessidade de afiliação é o desejo de se conseguir ter relações interpessoais amigáveis e próximas. A teoria de McClelland (1961) prevê algumas relações entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Em primeiro lugar, quando o tipo de trabalho exige elevada responsabilidade, os trabalhadores com necessidades de conquista são fortemente motivados. Adicionalmente, indivíduos com uma alta necessidade de realização, não se tornam necessariamente bem-sucedidos, especialmente em grandes organizações.

Por fim, segundo Robbins & Judge (2012), a chamada teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), "Two-Factor Theory", relaciona fatores intrínsecos com a

satisfação no trabalho e associa fatores extrínsecos com a insatisfação. Fatores intrínsecos como reconhecimento, responsabilidade e realização parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Segundo esta teoria, os indivíduos que se sentiam bem com seu trabalho tendiam a atribuir esses fatores a si mesmos, enquanto os indivíduos insatisfeitos tendiam a citar fatores extrínsecos, como atuação da chefia, remuneração, políticas da empresa e condições de trabalho.

De acordo com Herzberg (1966), os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação no trabalho. Portanto, políticas que procuram eliminar os fatores que possivelmente geram insatisfação no trabalho, não trazem necessariamente motivação. Apenas estão a diminuir os fatores de insatisfação, ao invés de aumentar os de motivação. Se quisermos motivar as pessoas no seu trabalho, Herzberg (1966) sugeriu enfatizar fatores associados ao trabalho em si ou a resultados diretamente relacionados com o mesmo, tais como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e autorrealização.

Desta forma, as primeiras teorias de motivação não resistiram a críticas ou até mesmo caíram em desuso. Em contraste, as teorias contemporâneas têm uma coisa em comum: cada uma tem um grau razoável de documentação de apoio válida.

2.2.2.2 Teorias Contemporâneas

Relativamente às teorias mais recentes da motivação, estas representam o estado atual do pensamento quando se explica a motivação dos trabalhadores (Robbins & Judge, 2012). Em 1977, a teoria da autoeficácia, defendida por Bandura (1977), é uma das teorias contemporâneas, também conhecida como teoria cognitiva social ou teoria da aprendizagem social, e refere-se à crença de

um indivíduo de que é capaz de realizar uma tarefa. Quanto maior a autoeficácia, maior será a confiança na capacidade de obter o sucesso. Assim, em situações difíceis, os indivíduos com baixa autoeficácia são mais propensos a diminuir o seu esforço ou a desistir. Por outro lado, os indivíduos com mais autoeficácia irão concentrar todos os esforços de forma a serem bem-sucedidos. A autoeficácia pode criar uma espiral positiva, isto é, indivíduos com níveis elevados de eficácia tornam-se mais comprometidos com as tarefas e, por sua vez, aumentam o desempenho. Para além disso, também podem responder ao feedback negativo com maior esforço e motivação, enquanto aqueles com baixa autoeficácia tendem a diminuir seu esforço após o feedback negativo (Robbins & Judge, 2012).

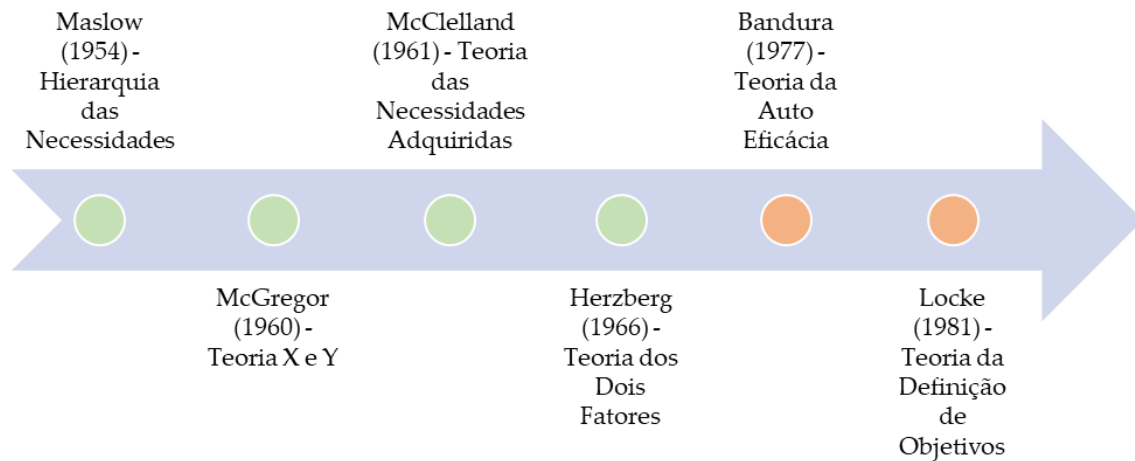
Adicionalmente, a teoria da definição de objetivos de Locke (1981) é outra das teorias contemporâneas, em que as intenções de trabalhar com o foco num objetivo são uma importante fonte de motivação, isto é, os objetivos revelam ao trabalhador o que é necessário ser feito e quanto esforço é preciso. Segundo esta teoria, quando existem objetivos bem específicos, o desempenho dos trabalhadores aumenta. Ademais, quando se trata de objetivos difíceis resultam num melhor desempenho do que objetivos menos complexos. Portanto, obter um bom feedback, sabendo quais os objetivos a alcançar leva a melhores resultados.

Por fim, segundo Banerjee (2015), as teorias da motivação expostas na figura 3, podem ser divididas em duas categorias: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo centram-se no que motiva realmente os indivíduos e abordam as suas necessidades e os seus objetivos. Autores como Maslow (1954), Herzberg (1966) e McClelland (1961) estudaram a motivação sob esta perspetiva.

As teorias de processo definem a motivação como sendo um processo cognitivo racional. Estas teorias lidam com o processo, isto é, com o método da motivação e querem saber de que forma, ou seja, como é que a motivação

ocorre. Estas teorias querem demonstrar de que maneira é que o comportamento do indivíduo é inicializado, dirigido e sustentado, ou seja, o processo real da motivação.

Figura 3: Teorias da motivação apresentadas



Fonte: De Autoria Própria

2.2.2.3 A Motivação na gestão

Sendo a produtividade um dos aspetos fundamentais de uma organização, a gestão da mesma tendo em conta a motivação é fundamental. Segundo Neisig (2019) existem várias teorias de motivação, como vimos anteriormente, sendo que algumas mais antigas podem resultar em desmotivação e ineficácia a nível organizacional, o que poderá prejudicar um determinado negócio ou até mesmo o objetivo principal de uma organização.

Assim, são necessários novos tipos de liderança e de gestão, impostos pela crescente complexidade, pelos desafios globais e pela elevada taxa de mudança nas organizações. Para além disso, as teorias de motivação que sustentam a gestão de desempenho e os sistemas de incentivos, usados não há muito tempo, estão em constante alteração com o intuito de facilitar a inovação. Por

consequente, as organizações que implementam conceitos de gestão passados ou não adaptam a sua abordagem com a rapidez necessária e suficiente, correm o risco de perder vantagem competitiva e colocar em risco o sucesso da organização.

Atualmente, tem-se observado grandes empresas afastarem-se do tipo de gestão de desempenho e sistemas de incentivos, que inspiraram tanto a “New Public Management” (NPM) como a “Human Resource Management” (HRM) há algumas décadas. No entanto, em alguns locais, particularmente em organizações públicas, tais como escolas, este tipo de gestão e de sistemas ainda prevalecem. Com isto, as várias abordagens das teorias da motivação aparecem frequentemente como opostas no âmbito da gestão do desempenho e da liderança.

Segundo Neisig (2019), o interesse pela motivação tem vários aspetos e as teorias da motivação têm sido historicamente caracterizadas pela época e pela estrutura social sob a qual são construídas.

A gestão do desempenho baseia-se numa noção do Homem impulsionado pelo seu interesse próprio e pela sua racionalidade, referindo-se à noção de *homo economicus* proveniente do termo "Homem Económico". Por outro lado, as mais variadas teorias de gestão baseiam-se numa compreensão da motivação proveniente de uma noção de homem como *homo sociologicus*. Nesta perceção, o homem não age em seu próprio benefício, mas com base em "forças inatas" ou com interesse em cumprir papéis e normas sociais.

A questão é se isso faz sentido e se há um equilíbrio "razoável" entre as duas abordagens opostas sobre a motivação. A alternativa pode passar por, em termos gerais, as teorias da motivação, assim como a “public management” (gestão pública), precisem de uma revisão (Hood, 1991).

Uma organização não se pode limitar a gerir a sua produção ou os seus ativos sem estar atenta aos recursos humanos, um componente importante de uma organização que também ajuda a que toda a visão e missão da empresa

seja realizada. E só com uma gestão eficiente destes recursos é que será possível aumentar os níveis de produtividade dos trabalhadores (Marlapa & Mulyana, 2020).

2.2.3 Teoria do Capital Humano

Um dos fatores determinantes da produtividade é o capital humano, nomeadamente a educação. Esta é uma força predominante no crescimento económico (Arbache & Sarquis, 2002).

Este conceito pode ser explicado como uma experiência completa de aprendizagem que decorre em vários contextos e ao longo da vida. Além disso, e de forma mais comum, pode ser interpretada como o ensino realizado nas escolas e instituições (Wulandari, 2017). O estudo do impacto que a educação tem na produtividade é de extrema importância porque poderá ter consequências diretas no desempenho dos trabalhadores nas organizações.

As empresas enfrentam no seu dia-a-dia desafios que necessitam de ser respondidos da melhor maneira. Para tal, organizam e alteram as suas estruturas no que respeita aos recursos humanos. De acordo com os autores Datta, Guthrie & Wright (2005), as empresas devem apoiar-se nos recursos humanos mais qualificados para realizar o seu trabalho. Destacar que a produtividade apresenta resultados superiores nas empresas que têm estratégias bem definidas e preparadas no que se refere ao recrutamento de trabalhadores.

Desde 1960, era um dado adquirido que a formação do indivíduo constituía um modelo de capital económico e que o ensino superior seria uma preparação para o trabalho no futuro. Os conhecimentos e capacidades que os indivíduos adquirem, segundo Ng & Feldman (2009), possivelmente serão recompensados com ganhos no mercado de trabalho.

Em termos fundamentais, a teoria do capital humano, que surgiu em meados dos anos 60, defendida por autores como Mincer (1959) e Schultz (1960) e desenvolvida por Becker (1964), referia que a educação estimula a produtividade marginal do trabalho e a produtividade marginal proporciona o aumento dos ganhos. Paralelamente, o valor do investimento na educação do indivíduo é definido pelos proveitos que o mesmo tem ao longo da sua vida enquanto trabalhador.

Relativamente à teoria do capital humano, a sua origem foi produto de um momento histórico particular. Segundo Marginson (2017), a teoria forneceu uma justificação para a expansão do ensino superior com os custos suportados pelo governo. As ideias principais foram divulgadas internacionalmente pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e mais tarde a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Segundo Pikkety (2014), entre as décadas de 1950 e 1970, as condições nos EUA eram favoráveis para a receção das ideias desta teoria. A subida na sociedade, com recurso ao ensino superior e educação, era vista com potencial. Os empregos cresciam rapidamente e os salários eram a única fonte principal de riqueza. O excesso de procura por trabalhadores qualificados era elevado e excessivo, o que provocava acesso a bons empregos a todos os qualificados.

Estes factos, à data, pareceram confirmar a teoria do capital humano na prática e também sustentar o otimismo sobre o potencial do ensino superior para criar uma sociedade mais justa e eficiente, na qual a meritocracia iria determinar o sucesso, e não quaisquer outros fatores externos. Contudo, a expansão das oportunidades e da mobilidade social na década de 1960 permitiu aos economistas entender que a teoria não era suficiente para explicar a relação entre a qualificação no ensino superior e o trabalho. Passados 50 anos, outros aspetos como a desigualdade de salários, as heranças passadas de geração em geração e o poder dos rendimentos familiares para o acesso a ensino e educação

de elite e a empregos de elite, foram algumas das variantes que influenciaram a educação e o mercado de trabalho.

Como em todas as teorias, as críticas estão presentes e nesta não foi exceção. Segundo Cooper & Davis (2017), a “screening theory”, uma alternativa à teoria do capital humano e defendida por Spence (1973), Arrow (1973) e Stiglitz (1975), considera o ensino superior não como um local de investimento pessoal na formação que oferece salários, mas sim um apoio para realizar trabalhos que oferecem salários mais elevados. Em contraste com a teoria clássica que defende que a acumulação de educação é valiosa para o trabalhador, a “screening theory” atende às necessidades de seleção das organizações.

Não obstante, a teoria do capital humano continua a moldar a compreensão das relações entre o ensino superior e o trabalho. Uma razão é que, embora a igualdade de oportunidades tenha oscilado em sociedades cada vez mais desiguais, a ideia da meritocracia mantém a sua importância. Assim, ambas as teorias apresentam semelhanças no que se refere à educação agregar valor às organizações e o custo inicial ser superado pelos ganhos futuros e pelo aumento da produtividade dos trabalhadores. A produtividade do trabalho é um dos indicadores que demonstra a eficácia da força de trabalho. De todos os fatores de produção, o capital humano é um dos fatores mais importantes que tem impacto direto na produtividade (Moraru, Munteanu, & Popovici, 2019).

A educação, que produz capital humano, é uma determinante crucial no crescimento da produtividade e a teoria do capital humano refere que o capital humano é um dos fatores do crescimento económico através do desenvolvimento da força de trabalho e conseqüentemente da capacidade produtiva (Ping, 2005).

Segundo Hauser (2008) o nível cada vez mais elevado das habilitações literárias leva a que os gestores tenham de ser capazes de gerir e motivar os seus colaboradores. Mas os gestores não têm apenas a tarefa de motivar os

trabalhadores de forma a atingir os objetivos traçados pela organização, mas também de motivar os trabalhadores a alcançar os seus objetivos pessoais.

Ao longo das suas carreiras profissionais, os indivíduos têm a possibilidade de adquirir duas formas de capital humano: através da educação e da experiência de trabalho. As oportunidades de educação têm crescido substancialmente ao longo das últimas duas décadas, da mesma forma que as organizações elevaram o nível de habilitações literárias requeridas para os seus empregos, existindo várias evidências dos benefícios com o investimento em capital humano (Ng & Feldman, 2009).

Primeiramente, o capital humano é um sinal dos conhecimentos e capacidades possuídas pelos indivíduos para as organizações e, portanto, concede às pessoas com mais habilitações e capacidades um maior acesso a empregos profissionais mais bem remunerados. Por outro lado, o capital humano costuma ser um sinal para as organizações sobre as características dos indivíduos que são desejadas pelas organizações, como por exemplo, a motivação. Assim, genericamente, as organizações estão dispostas a pagar salários mais elevados a indivíduos que possuem esses atributos (Ng & Feldman, 2009). Acresce que, aquando estabelecidas as condições para o desenvolvimento tecnológico, o capital humano deve ser um elemento fundamental para determinar a eficiência no uso de novas tecnologias e, portanto, os níveis de produtividade correspondentes (Arbache & Sarquis, 2002).

2.3 Evidência Empírica

Em termos empíricos, os conceitos acima estudados foram também analisados em estudos já efetuados, em diferentes contextos, tendo cada um

deles apresentado os seus respetivos resultados. Estas evidências serão agora descritas e analisadas, com o intuito de observar as relações entre os conceitos em estudo e na prática.

2.3.1 Relação entre Motivação e Produtividade

No que toca à relação entre a motivação e a produtividade, os estudos analisados apresentam todos uma semelhança: a relação entre a motivação e a produtividade é positiva. Mais especificamente, o estudo de Yaya (2017), denominado por “Correlational Analysis of Motivation, Emotional Intelligence and Human Capital Development on Librarians’ Job Satisfaction and Productivity in Public University Libraries in Nigeria”, investigou os efeitos da correlação entre a motivação, a inteligência emocional e o desenvolvimento do capital humano na satisfação no trabalho de bibliotecários em universidades públicas nigerianas. Este estudo teve por base livrarias universitárias do setor público da Nigéria. O autor defende que a motivação se manifesta na satisfação no trabalho e na produtividade, e revelou uma relação significativa entre as contribuições da motivação, inteligência emocional e desenvolvimento do capital humano na satisfação no trabalho.

Adicionalmente, o estudo de Honari, Mahmoudi & Meysam (2018), denominado por “The Role of Job Motivation in the Productivity of Human Resource in the Ministry of Youth Affairs and Sports”, teve como objetivo principal investigar o papel da motivação no trabalho na produtividade dos recursos humanos no Ministério da Juventude e do Desporto no Irão. Os resultados revelaram que existe uma relação significativa e positiva entre a motivação no trabalho e a produtividade dos trabalhadores no Ministério da Juventude e Desporto.

De seguida, o objetivo da pesquisa de Anam & Bajwa (2015), “Impact of Workforce Motivation on Productivity of Organizations – A case study of Apparel Industry, UK”, consistiu em investigar o impacto da motivação dos trabalhadores na produtividade das organizações inseridas na indústria de vestuário de Reino Unido. Foi descoberto que a motivação dos trabalhadores está entre os principais problemas enfrentados pelas organizações, portanto, devem ser considerados caso uma organização deseje aumentar os seus níveis de produtividade, de forma a conseguir atingir vantagem competitiva. Segundo este estudo, as competências, a motivação e o comprometimento dos trabalhadores são os pontos chave para aumentar a produtividade e, verificou-se que os fatores de motivação estão a afetar significativamente o desempenho e a produtividade da força de trabalho da indústria de vestuário do Reino Unido.

Adicionalmente, de acordo com o artigo de Maranhão & Aragão (2020), “Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura”, o reconhecimento profissional tem grande influência na motivação dos colaboradores. Assim, tem um impacto direto na produtividade e qualidade do serviço oferecido. Este estudo não teve por base nenhum país nem setor definido, mas sim uma análise a nível geral. Outros fatores influenciarão o reconhecimento e a motivação, tais como recompensas a nível salarial, valorização do trabalho, feedbacks positivos, participação nos processos de decisão, entre outros. Estes podem ter consequências positivas para o clima organizacional e por sua vez, promoverem o crescimento não só do trabalhador, mas também da empresa no que toca aos seus resultados.

Ademais, segundo o estudo de Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah (2016), “Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana”, foi comparado a motivação dos funcionários e seu impacto no desempenho de empresas pertencentes à indústria de minério no Gana. O estudo observou que, devido aos fatores de risco associados à indústria de minério, as empresas do Gana devem garantir que os seus

trabalhadores estejam motivados, de forma que o desempenho dos mesmos não seja afetado aquando da realização das suas tarefas de elevada complexidade. Para além disso, a remuneração foi identificada como o fator que mais impacta positivamente a motivação.

Adicionalmente, o estudo de Chukwuma & Okafor (2014), "Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi", abordou a relação entre a motivação e a produtividade dos trabalhadores nas empresas nigerianas da indústria manufatureira. Foi concluído que o efeito da motivação na produtividade dos trabalhadores é de bastante importância para as organizações, pelo que devem adotar técnicas motivacionais positivas para aumentar a moral dos trabalhadores em relação à produtividade e ao seu desempenho.

Por fim, o estudo de Tien (2019), "Staff motivation policy of foreign companies in Vietnam", teve como objetivo revelar algumas das estratégias que existem para motivar os trabalhadores das empresas do Vietname e qual o seu impacto no desempenho e desenvolvimento das mesmas. Concluiu-se que a motivação continua sendo uma das principais prioridades das empresas, pelo que é reconhecida a importância da motivação dos trabalhadores de forma a contribuir positivamente para os resultados da empresa.

Em suma, e como referido anteriormente, todos os estudos revelam que as motivações dos trabalhadores têm um impacto relevante e positivo na produtividade dos trabalhadores, apesar de estarem inseridos em contextos diferentes, quer em termos geográficos, quer em termos setoriais. Em concordância está o facto de todos serem estudos recentes, como é possível observar na figura 4.

Figura 4: Quadro resumo da evidência empírica, motivação e produtividade

Autor	País	Setor	Relação
Yaya, J. (2017)	Nigéria	Livrarias Universitárias	Positiva
Honari, H., Mahmoudi, A., & Meysam, R. (2018)	Irão	Ministério da Juventude e Desporto	Positiva
Anam, S. & Bajwa, F. (2015)	Reino Unido	Vestuário	Positiva
Maranhão, T., & Aragão, A. (2020)	Mundial	Sem setor definido	Positiva
Kuranchie-Mensah, E., & Amponsah-Tawiah, K. (2016)	Gana	Minério	Positiva
Chukwuma, E., & Okafor, O. (2014)	Nigéria	Manufatureiro	Positiva
Tien, N. (2019)	Vietname	Sem setor definido	Positiva

Fonte: De Autoria Própria

2.3.2 Relação entre Educação e Produtividade

No que toca aos estudos analisados, ao contrário da análise acima apresentada, não apresentam o mesmo resultado no que se refere à relação entre a educação e a produtividade. Isto é, não foi encontrado um padrão positivo da relação entre a educação e a produtividade.

Analisando de forma detalhada, segundo Tsang (1987), no seu estudo intitulado como “The Impact of Underutilization of Education on Productivity: A Case Study of the U.S. Bell Companies” foi desenvolvido um modelo de produção. Este modelo revela a ligação entre o nível de educação superior dos trabalhadores de uma empresa e a produtividade da mesma. Este estudo teve como contexto empresas do setor das telecomunicações dos Estados Unidos da América. Os resultados indicam que a educação em excesso teve um impacto negativo na satisfação no trabalho, mas teve um impacto positivo na produção, apoiando assim a relação em estudo.

Adicionalmente, o estudo de Larbi-Apau & Sarpong (2010), chamado de “Performance Measurement: Does Education Impact Productivity?”, investigou o impacto dos níveis educacionais dos trabalhadores na produtividade da indústria de aves no Gana. Diferenciar a educação de acordo com os seus diferentes níveis pode aumentar a produtividade na indústria em estudo, uma vez que trabalhadores com maiores níveis de educação têm maior propensão a

adotar tecnologia e estratégias de produção alternativas de forma a serem mais eficazes e eficientes. Assim, este estudo concluiu que o nível educacional mais alto teve um impacto positivo na produtividade da indústria das aves.

Ademais, o estudo de Menon (2010), intitulado como “The link between education and productivity: The employers’ perspective”, investigou as opiniões dos trabalhadores cipriotas sobre o impacto da educação na produtividade nas organizações em que estão inseridos. As informações foram recolhidas com uma amostra de vinte e seis indivíduos que representavam diferentes tipos de trabalhadores (instituições do setor público, instituições semigovernamentais, pequenas e grandes organizações privadas, entre outros). A maioria dos entrevistados, dezasseis dos vinte e seis, não reconheceu uma forte ligação entre a educação e a produtividade, nem considerou que o tipo de educação que possuía como tendo um verdadeiro impacto na sua produtividade. Para além disso, não considerou a escolaridade o principal fator que influencia a produtividade e sugeriram que as características individuais eram mais importantes.

De seguida, o estudo de Odhongo & Omolo (2015), “Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya”, teve como objetivo estudar a relação entre o investimento em capital humano e o desempenho da organização. Encontraram uma relação positiva e significativa entre o investimento em capital humano e o desempenho organizacional. As variáveis em estudo - educação, treino, gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências - todas apresentam uma relação significativa com o desempenho organizacional. Desta forma, o investimento em capital humano foi considerado uma ferramenta para a criação de valor e uma forma de estratégia de gestão de risco de capital humano para o desempenho sustentável de uma organização.

Adicionalmente, o estudo de Paltasingh & Goyari (2018), “Impact of farmer education on farm productivity under varying technologies: case of paddy

growers in India”, analisou os efeitos da educação na produtividade agrícola, numa indústria alimentar muito específica, de arroz, no leste da Índia. Foi descoberto que um nível mínimo de educação influencia significativamente a adoção de novas variedades de arroz e, portanto, a produtividade agrícola apenas de quem adota essas novas variedades. Mais especificamente, níveis de escolaridade acima dos 5 anos, revelaram ter um impacto significativo na produtividade agrícola.

Ademais, o estudo de Luh (2017), “The impact of education on agricultural productivity: evidence from east Asian economies”, pretendeu estudar o papel que a educação desempenha na produtividade agrícola das economias asiáticas. Os resultados sugerem que existe um limite para que a educação seja influente na mudança da produtividade agrícola. Ou seja, o efeito da educação varia de economia para economia e de regime para regime, de acordo com o seu desenvolvimento económico. Assim, não existe uma relação direta e clara da educação com a produtividade.

Por fim, o estudo de Sweetman (2022), refletiu o impacto da educação na produtividade do Canadá. O mesmo revelou que o aumento do nível educacional continua a ter um forte impacto na produtividade e que a educação é um investimento importante, mesmo considerando os altos níveis educacionais existentes no Canadá.

Concluindo, nesta análise não foi possível encontrar 100% de concordância no que toca à relação entre a educação e a produtividade, apesar da maioria dos estudos considerar que a relação é positiva, como exposto na figura 5.

Figura 5: Quadro resumo da evidência empírica, educação e produtividade

Autor	País	Setor	Relação
Tsang, M. (1987)	Estados Unidos da América	Telecomunicações	Positiva
Larbi-Apau, J. A., & Sarpong, D. B. (2010)	Gana	Avícola (Indústria das Aves)	Positiva
Menon, M. (2010)	Chipre	Sem setor definido	Sem relação clara
Odhon'g, E., & Omolo, J. (2015)	Quênia	Farmacêutico	Positiva
Paltasingh, K., & Goyari, P. (2018)	Índia	Alimentar (Indústria do Arroz)	Positiva
Luh, Y. (2017)	Ásia	Agrícola	Sem relação clara
Sweetman (2022)	Canadá	Sem setor definido	Positiva

Fonte: De Autoria Própria

Sumarizando, quer a motivação, quer a educação apresentaram uma relação positiva com a produtividade. Ainda assim, no que toca à motivação, essa relação é mais clara e forte, ao contrário do que acontece com a educação, relações estas em diferentes contextos.

2.4 Contexto de Investigação

2.4.1 Enquadramento Macroeconómico

O ano de 2020 foi marcado por vários acontecimentos de entre os quais o mais impactante foi a pandemia Covid-19.

A nível internacional, segundo o Banco de Portugal (2021), o PIB mundial apresentou, desde 2017, descidas no que se refere à taxa de variação anual, situando-se no ano de 2020 em terrenos negativos com uma variação anual de -3,3%. O Banco Central Europeu (BCE) “manteve negativa a taxa de política, aumentou e flexibilizou as suas compras de ativos e forneceu ampla liquidez em condições muito atrativas ao sistema bancário”. Foi um ano atípico, onde se registou uma contração sem precedentes na economia mundial, principalmente na primeira metade do semestre.

Em Portugal, com a pandemia de Covid-19 no ano de 2020, todas as áreas foram afetadas, desde a educação, o mercado de trabalho, a saúde, entre outras.

Relativamente à educação, segundo Carvalho, Esteves, & Peralta (2022) a suspensão de todas as atividades em março e apenas a reabertura das atividades letivas em setembro trouxeram mudanças no que se refere às avaliações dos estudantes. Apesar disso, o ensino à distância não afetou a aquisição das competências por parte dos estudantes, visto que foi feita a comparação entre as competências dos alunos que estavam em junho de 2021 no nível de ensino analisado e os que estavam no mesmo nível em junho de 2019.

Relativamente ao mercado de trabalho, segundo o ICNF (2021), foi registada uma redução da população empregada (-2,1%). Adicionalmente, o governo português, face à paragem obrigatória da atividade económica nacional, foi obrigado a intervir na economia e adotou algumas medidas, tais como o “Layoff”, com ajudas financeiras a empresas e famílias. Esta medida permitiu suspender os contratos de trabalho ou reduzir os horários de trabalho garantindo, ainda assim, parte dos salários dos trabalhadores.

Adicionalmente, o contexto pandémico provocou várias mudanças, designadamente, a desmotivação dos trabalhadores, face à elevada incerteza vivida durante este período.

Apesar do contexto apresentado, algumas empresas, nomeadamente da indústria dos têxteis e vestuário, conseguiram reinventar-se, apostando em inovação e com isso registar crescimento e melhorias face à queda natural que apresentaram nos últimos tempos. Segundo o Conselho para a Produtividade (2019), na última década, na maior parte dos países pertencentes à União Europeia, as taxas de crescimento da produtividade do trabalho têm vindo a registar uma desaceleração.

2.4.2 Caraterização da empresa

A empresa escolhida para este estudo de caso denomina-se por ERT Têxtil Portugal, S.A. Está inserida na indústria dos têxteis e vestuário, pertence à indústria transformadora (secção C da CAE-Rev.3) e mais especificamente às divisões 13 e 14 da CAE-Rev.3, “Fabricação de Têxteis” e “Indústria do Vestuário”, respetivamente. Esta indústria em Portugal é uma das mais antigas indústrias portuguesas e um setor bastante importante na nossa economia. Segundo Costa (2021), atualmente, é uma das indústrias mais fortes da Europa e líder mundial em têxteis técnicos de alta qualidade, especialmente tecidos de alto desempenho e tecidos sustentáveis, realizados com materiais reciclados.

De acordo com o Banco de Portugal (2021), relativamente aos principais indicadores económicos, a indústria dos têxteis e vestuário, no ano de 2020, era constituída por 6 517 empresas, com um total de volume de negócios de 6 882 milhões de euros e com 123 492 trabalhadores. Destacar que, em relação ao ano de 2019, esta indústria era constituída por 6 662 empresas, com um total de volume de negócios de 7 618,7 milhões de euros e com 130 382 trabalhadores. Assim, é de salientar uma queda nos três parâmetros apresentados no ano de 2020 quando comparado com 2019.

Focando na empresa em análise, a ERT é uma empresa multinacional tendo como principal área de negócio a fabricação de componentes para os interiores de automóveis, com sede localizada em São João da Madeira. Segundo a Cotec Portugal (2022), a empresa foi fundada em 1992, e, à época tratava-se de uma pequena empresa de prestação de serviços de laminação de têxteis para revestimentos de calçado. Com essa experiência adquirida, foi possível entrar no setor automóvel em 2000. Tem como seu *core business* a fabricação de componentes para interiores de automóveis. Trata-se de um fornecedor de matérias-primas, com uma estratégia bem implementada e com o foco de crescimento em termos de competitividade. Desta forma, tem como um dos

seus desafios crescer na cadeia de valor, investindo em inovação, conduzindo ao desenvolvimento dos seus produtos.

A empresa destaca quatro valores como fundamentais para o sucesso: a orientação para o mercado, a criação de valor, a responsabilidade e a motivação dos recursos humanos. Este último apresenta uma importância adicional neste contexto de trabalho, uma vez que a motivação é um dos valores a ter em conta pela empresa, ou seja, tenta criar as condições necessárias para os seus trabalhadores, com o intuito de obter o sucesso da organização.

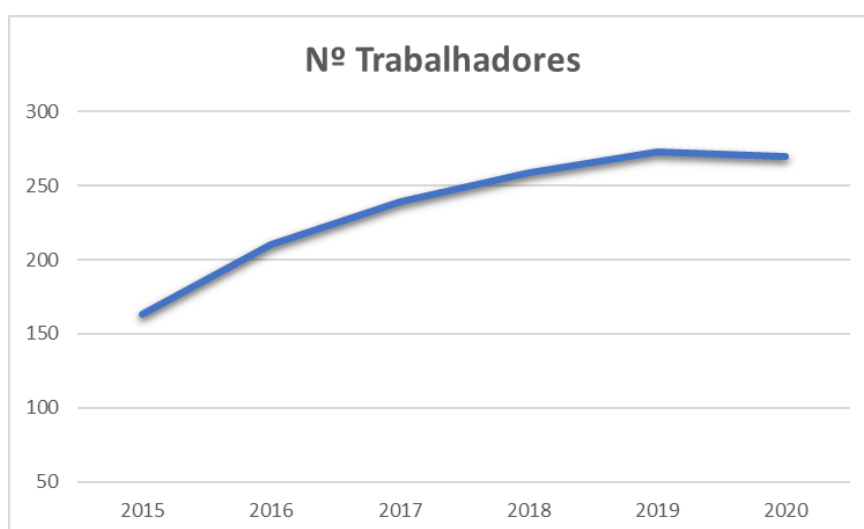
Adicionalmente, segundo a ERT (2022), no que toca aos seus sistemas de gestão, apresenta quatro pontos relevantes. No que toca à “Qualidade”, o sistema de gestão da qualidade da ERT segue a norma ISO 9001, assim como a norma IATF 16949. Ambas as normas definem e estabelecem condições, regras e procedimentos de trabalho na empresa. A nível do “Ambiente”, a norma ISO 14001 é uma ferramenta essencial para a ERT reforçar a confiança dos seus clientes, trabalhadores, comunidade e sociedade, através da declaração voluntária de compromisso com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental. No que toca aos seus “Produtos”, todos os produtos atravessam diferentes processos como *“flamebond, hot melt, spray e calandra”* e são certificados de acordo com o OEKO - TEXT ® Standard. Por fim, relativamente à “Inovação”, a gestão do conhecimento estratégico é determinante, sendo que em 2012 a empresa decidiu implementar um processo de gestão de I&D.

No que toca à sua política de gestão, a ERT apresenta ideais bem definidos, seja relativamente aos seus clientes como aos seus trabalhadores. Aponta a criatividade e inovação como aspetos fundamentais para alcançar desafios e conseguir a satisfação dos clientes. Adicionalmente, apresenta uma clara definição de objetivos e constante monitorização dos processos de forma a garantir um bom desempenho, criando valor para o cliente. Por fim, a comunicação é um terceiro ponto relevante de forma a sensibilizar os seus trabalhadores para uma melhoria contínua, não só com um acompanhamento

diário das suas atividades, mas também promovendo a sua participação em ações de formação, conseguindo assim um contínuo desenvolvimento pessoal.

Em termos quantitativos, a empresa no ano 2020, de acordo com a base de dados SABI (2022), apresentou um número de 270 trabalhadores. Valor este que desde 2015 tem vindo a aumentar, tendo estagnado a partir de 2019, como é possível aferir no gráfico 1.

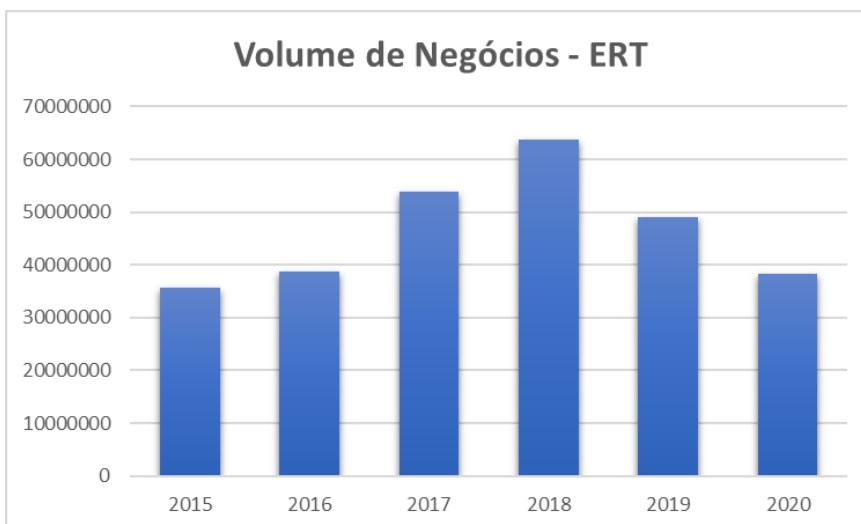
Gráfico 1: Evolução do Número de Trabalhadores da ERT



Fonte: De Autoria Própria

Adicionalmente, apresentou um volume de negócios de 38.333.017 €. Este valor, nos últimos 5 anos tem sofrido alterações significativas. Desde 2015 que tem sofrido variações positivas. No entanto, a partir do ano de 2018, até à data, decresceu cerca de 25 milhões de euros, como ilustra o gráfico 2.

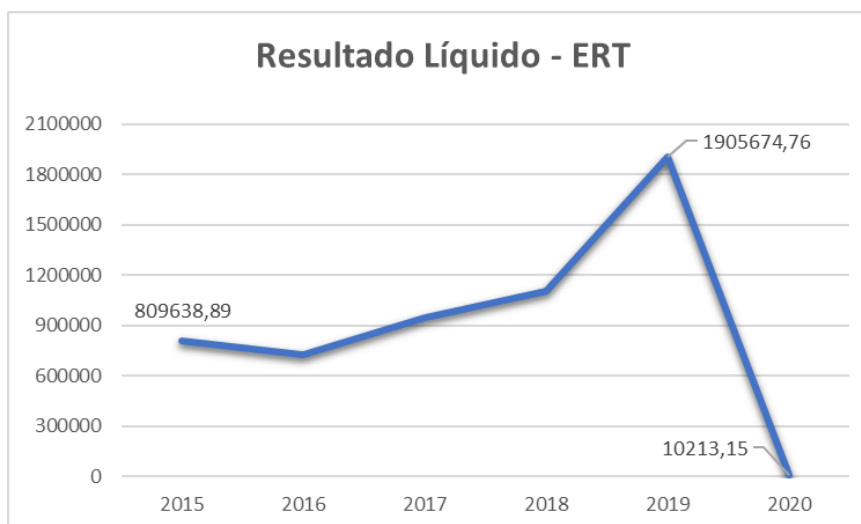
Gráfico 2: Evolução Volume de Negócios da ERT



Fonte: De Autoria Própria

No que toca ao seu resultado líquido, apresentou em 2020 um montante de 10.213 €, valor este atípico no que toca aos últimos 5 anos. No ano anterior, este valor tinha sido de 1.905.675 € e tinha sofrido variações positivas consecutivas desde 2012, ilustrado no gráfico 3.

Gráfico 3: Evolução Resultado Líquido da ERT



Fonte: De Autoria Própria

Desta forma, o impacto da pandemia poderá ser uma possível explicação para o valor reduzido que se verificou nos lucros da empresa. Ademais, apresentou uma taxa de endividamento de 75,51%, taxa esta que se tem mantido constante nos últimos 5 anos. Por fim, no que toca à autonomia financeira, ou seja, a capacidade de a empresa fazer face aos seus compromissos financeiros através dos capitais próprios, apresentou uma taxa de 24,49% em 2020. Tal como no endividamento, este valor manteve-se constante nos últimos 5 anos.

Para além disso, a ERT Têxtil Portugal, S.A pertence ao ERT Group, grupo este constituído por mais de 1.100 trabalhadores, com um volume de negócios de cerca 118 milhões de euros e com o negócio distribuído por vários países à escala mundial, de entre os quais, Roménia, República Checa, Espanha, Polónia, Marrocos, Turquia, entre outros (ERT, 2022). Ademais, os têxteis elaborados para a indústria automóvel representam cerca de 85% das vendas do grupo. Ainda assim, está em avaliação a abertura de novas unidades no México e na China, com o intuito de crescimento também nesses países (Pinto, 2019; ERT, 2022). Ademais, é um grupo que, no ano de 2018, investiu 10 milhões de euros numa nova unidade industrial localizada em São João da Madeira (Sousa, 2018).

Por fim, no que toca a fatores externos, a ERT é afetada pela constante globalização, isto é, pelo rápido progresso dos competidores diretos inseridos no setor têxtil. Competidores esses tais como P&R Têxteis, Twintex, Valérius, Crialme, Polopique e Becri, empresas que em 2018 foram galardoadas com os *“Prémios de Excelência Empresarial 2018”*, segundo a Portugal Têxtil (2018). Adicionalmente, a conjuntura económica atual e transversal a todos os mercados poderá afetar a ERT e representa uma ameaça nos próximos tempos.

2.5 Conclusão da Revisão da Literatura

Sintetizando o exposto acima, existem diversos fatores que afetam a produtividade. A motivação e a educação foram dois desses fatores analisados com maior detalhe.

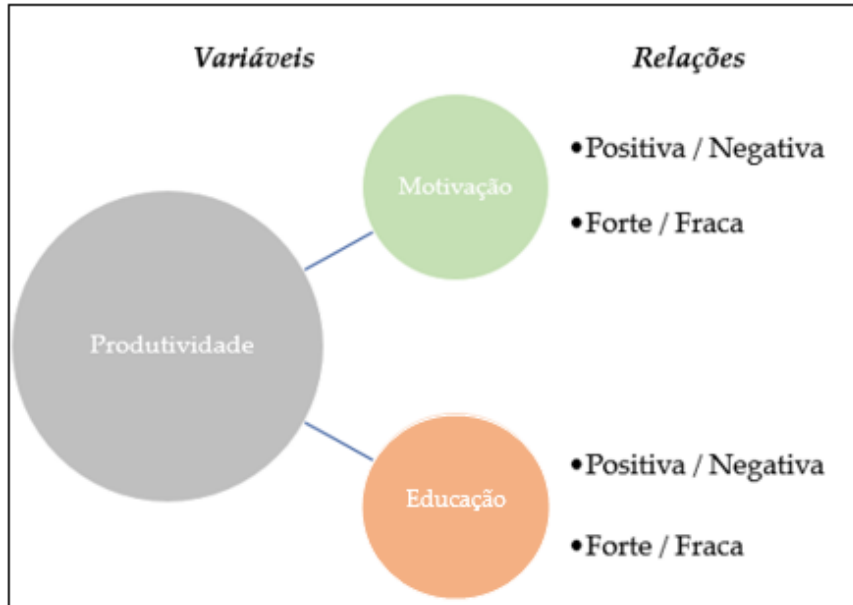
No que toca à motivação, podemos dividir as suas teorias em teorias antigas e teorias recentes. Teorias defendidas por Maslow (1954), onde são apresentadas as cinco necessidades básicas dos indivíduos, e por McGregor (1960), cuja teoria do X e Y é defendida, fazem parte das primeiras e principais teorias da motivação e foram importantes para o desenvolvimento deste conceito. Ainda assim, surgiram críticas às mesmas, de entre as quais surgem as teorias mais recentes. Relativamente às teorias mais recentes da motivação, tais como as teorias da autoeficácia de Bandura (1977) e a teoria da definição de objetivos de Locke (1981), segundo Robbins & Judge (2012), estas representam o estado atual do pensamento no que toca à motivação dos trabalhadores.

Relativamente à educação, o capital humano é um dos fatores determinantes da produtividade. As empresas enfrentam constantemente desafios e elevada competitividade, pelo que necessitam de ter nas suas equipas trabalhadores competentes e capazes de realizar com sucesso as suas tarefas. A teoria do capital humano, segundo Ng & Feldman (2009), refere que os conhecimentos que os indivíduos possuem poderão ser recompensados com ganhos no mercado de trabalho. Desta forma, neste estudo pretendemos compreender de que forma a motivação e a educação se relacionam com a produtividade, ou seja, se têm uma relação positiva e forte.

De acordo com as evidências encontradas em estudos já efetuados, a motivação tem uma relação significativa e forte com a produtividade. No entanto, a educação apesar de apresentar uma relação positiva, não é tão clara e

significativa. Assim, espera-se que na empresa em estudo, a ERT, estas relações possam ter resultados semelhantes aos já observados.

Figura 6: Modelo conceptual de investigação, integrando variáveis em estudo



Fonte: De Autoria Própria

Importantes conclusões serão retiradas da análise destas relações acima representadas na figura 6. A motivação dos trabalhadores de uma organização é essencial para o sucesso, sendo que, quanto mais as pessoas estiverem motivadas, maior será o seu desempenho, o que por sua vez vai-se refletir nos resultados da organização.

Por outro lado, ter trabalhadores qualificados pode ser um aspeto importante visto que, segundo Ping (2005), um dos fatores do crescimento económico através do desenvolvimento da força de trabalho e consequentemente da capacidade produtiva é o capital humano. Para além disso, tendo em conta esta correlação entre a motivação e a produtividade e entre a educação e a produtividade, poderá levar a que a ERT em específico tome medidas e adote estratégias de forma a conseguir níveis de produtividade superiores, com o intuito final de atingir os seus objetivos.

Exemplificando, caso se demonstre que a relação entre a motivação dos trabalhadores da ERT e a sua produtividade é forte e positiva, seria de esperar que a empresa adotasse medidas para aumentar a motivação dos seus trabalhadores. Como foi referido no estudo de Anam & Bajwa (2015), foi concluído que as oportunidades de crescimento na carreira, a descrição clara do trabalho, a oferta de salário competitivo, o sistema de recompensas e o apoio à segurança no trabalho têm um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores, levando-os a conseguir um melhor desempenho das suas tarefas.

Por outro lado, caso se demonstre que a relação entre a educação dos trabalhadores da ERT e a sua produtividade é forte e positiva, seria expectável que a empresa viesse a apostar em cursos de formação com o objetivo de aumentar a educação dos seus trabalhadores, e, por conseguinte, a sua produtividade. Portanto, conferir e entender estas relações presentes na ERT é fundamental.

Para além disso, conjugando com esta relação entre as diferentes determinantes, o impacto que terão na ERT será influenciado por dois aspetos também eles fundamentais: o setor em que a empresa se insere e a situação pandémica atual. Estando a ERT inserida na indústria dos têxteis e vestuário, que, segundo Costa (2021), é uma das mais importantes da Europa e intensiva em trabalho (Vasconcelos, 2006), os recursos humanos são um aspeto importante. Assim, ter trabalhadores motivados e com níveis educacionais adequados, serão dois pontos em foco nas políticas da ERT.

Por fim, tendo sido desde 2019 tempos atípicos à escala mundial, todas as áreas foram afetadas, nomeadamente a educação e o mercado de trabalho. Por conseguinte, novos métodos de trabalho, quer em termos de contratação, quer em termos de motivação de trabalhadores foram adotados, o que torna imprescindível que a ERT se ajuste a estas constantes mudanças.

Apesar do contexto apresentado, a ERT foi uma das muitas empresas que se reinventou, tendo desenvolvido um conjunto de equipamento de proteção

individual relativo ao combate à pandemia, com uma fabricação na ordem das 100 mil máscaras (Costa, 2021).

3. Metodologia

3.1 Metodologia Qualitativa

De acordo com Sousa e Baptista (2011), a metodologia é baseada num processo de escolha da estratégia de investigação, definindo as técnicas de recolha de dados em consonância com os objetivos que se pretendem alcançar. De forma a conseguir obter respostas para o tópico em análise, a metodologia a adotar centra-se numa metodologia qualitativa. *“A investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 56).

Desta forma, os dados que serão obtidos estão expressos de forma qualitativa, obtendo dados primários, através da aplicação de um estudo de caso. Isto porque, a questão de investigação a ser discutida pretende explicar de que forma a educação e a motivação se relacionam com a produtividade. Para além disso, o foco da pesquisa tem em consideração o acontecimento de alguns eventos dentro do contexto de uma situação real. Para tal, foi definida uma unidade de análise, de entre um universo alargado de várias empresas que se encontram na indústria dos têxteis e vestuário, a empresa que pertence à região Norte de Portugal, a ERT Têxtil Portugal, S.A.

3.2 Estudo de Caso

Como qualquer pesquisa, através de casos de estudos complementam-se com vantagens e desvantagens dos outros tipos de pesquisa (Yin, 2009). Uma das vantagens do uso de casos de estudo é a capacidade de lidar com uma vasta

variedade de evidências, tais como, documentos, entrevistas, observações, entre outros. Por outro lado, os casos de estudo para alguns autores são vistos como uma forma de pesquisa não tão desejável. Isto acontece porque, segundo Yin (2009), pode ter existido falta de rigor aquando da investigação dos casos, permitindo que visões mais tendenciosas tivessem influência nas conclusões.

Em consonância com a questão de investigação, é justificável o recurso a um estudo de caso exploratório, ou seja, “explorar as situações em que a intervenção a ser avaliada não possui um conjunto claro e único de resultados” e em que o objetivo é desenvolver hipóteses e proposições pertinentes e relevantes para uma investigação mais aprofundada (Yin, 2009). Para além disso, tal como Yin (2009) refere, sendo um caso de estudo exploratório, qualquer um dos métodos de pesquisa (“experiment, survey, archival analysis, history, case study”) podem ser utilizados, sendo que o caso de estudo é eleito quando se realiza uma análise de eventos contemporâneos (Yin, 2009), o que é o caso do tópico em análise, não só em contexto de pandemia atual, mas também num contexto de ambientes estáveis.

3.3 Seleção da Amostra e Recolha de Dados

Neste estudo de caso, a unidade de análise escolhida foi uma organização, a ERT Têxtil Portugal, S.A. A facilidade de acesso à informação necessária, bem como a sua localização, levaram à escolha desta empresa.

Foram selecionados diversos métodos de pesquisa: análise documental e inquérito, via questionário e via entrevista. Relativamente ao enquadramento teórico da problemática em estudo, foram utilizados artigos científicos, documentos, sites oficiais, artigos de imprensa, constando na bibliografia passível de ser consultada.

Uma das técnicas de recolha a usada neste estudo foram os documentos, como por exemplo, estudos formais relacionados com o tópico, pois as informações documentais provavelmente serão relevantes para todos os tópicos do caso de estudo e são importantes já que fornecem detalhes específicos e podem ser revistos repetidamente (Yin, 2009).

Visto que a metodologia a adotar será qualitativa, como referido anteriormente, será usado o método de recolha através de entrevista, uma das fontes mais importantes de informações (Yin, 2009), que permitem um foco direto no tópico em estudo e na questão de investigação, obtendo dados primários, apesar de serem difíceis de tratar. Um dos problemas das entrevistas, de acordo com Yin (2009), assenta na questão da fonte de recolha de dados poder ser um indivíduo enquanto que a unidade de análise poder ser coletiva, ou seja, a empresa em qual trabalha. Isto leva a que as conclusões não possam ser apenas baseadas numa única fonte de informação, apesar da recolha dos dados depender bastante dessas informações individuais. Para além disso, é possível distinguir dois tipos de entrevistas, “in-depth interviews” e “focused interviews”, sendo que, de acordo com os objetivos, será adotado “focused interviews” onde a pessoa é entrevistada por um curto período de tempo, seguindo um conjunto de questões específicas. Neste caso em particular, foi realizada uma entrevista ao CEO da empresa ERT, o Dr. João Miguel Frutuoso Teixeira Brandão. Este elemento da empresa, com uma vasta experiência no que toca a todos os campos que envolve a organização, permitir-nos-á ter uma visão diferente e alternativa aos questionários. É assim uma visão de um elemento com um cargo de chefia na empresa, não focando apenas na visão dos restantes trabalhadores, que, de certa forma, poderá apresentar algum enviesamento.

Adicionalmente, a par da entrevista, foram elaborados questionários, com o intuito de aferir a relação entre as variáveis, num contexto específico numa determinada organização. Referir que os questionários são um levantamento de dados, tendo por base a recolha de informação, ideias, planos, entre outros

aspectos sobre as pessoas. Neste estudo em específico, os questionários têm como intuito retirar informações e opiniões de uma determinada amostra, relativamente aos objetivos de estudo referenciados. Ademais, os questionários foram distribuídos a 50 elementos da empresa em estudo, de forma aleatória.

Assim, foi utilizada uma técnica de amostragem aleatória simples. Esta técnica, segundo Vieira (2008), baseia-se no princípio de que todos os elementos de uma amostra selecionada têm a mesma probabilidade de serem escolhidos para fazer parte dessa amostra. Apresenta como vantagens, a apresentação de um subconjunto que evita a discriminação, ou seja, todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos, e é um dos métodos mais simples que existe. Por outro lado, tem desvantagens no que toca à possibilidade de não representar da melhor forma os subgrupos de uma população e pode ocorrer o enviesamento aquando da seleção da amostra (Ricardo, 2021).

3.3.1 Instrumentos Utilizados na Recolha de Dados

No que toca à entrevista, foi utilizada uma entrevista do tipo semiestruturada. Este tipo de entrevista, segundo Stuckey (2013), é o mais utilizado nas análises qualitativas. É uma técnica de recolha de informações com o objetivo de compreender a visão e opinião do entrevistado e com a utilização de um conjunto de perguntas previamente elaboradas. Tendo em conta a dimensão da amostra, este foi o método de recolha de dados considerado mais eficaz. As questões foram elaboradas com o intuito de obter as informações necessárias. O objetivo passou por recolher as devidas informações aos entrevistados, sem direcioná-los ou induzi-los, mas tentando garantir que as informações recolhidas são relevantes para o estudo em causa. Adicionalmente, foram efetuadas algumas perguntas mais gerais e abrangentes, no entanto, sempre com alguma ligação ao estudo. Assim, este tipo de

entrevista permitiu obter a visão pessoal do entrevistado, sem responder apenas estritamente às questões colocadas. Em anexo é possível consultar as questões e respostas da entrevista, assim como o seu respetivo formulário de consentimento devidamente preenchido pelas partes integrantes.

No que se refere ao questionário, este foi estruturado em cinco grupos. As questões relativas: à caracterização geral do trabalhador no Grupo I; à opinião geral sobre a situação laboral do trabalhador no Grupo II; ao fator “motivação” no Grupo III; ao fator “educação” no Grupo IV; e à análise do nível de satisfação dos inquiridos face ao seu local de trabalho e ao trabalho em si.

As questões colocadas exigem respostas de vários tipos, predominando o preenchimento de quadrículas de 1 a 5 para expressar o grau de concordância e o grau de satisfação. Salientar que o questionário é totalmente anónimo, de forma a garantir a confidencialidade. Este inquérito foi adaptado do inquérito realizado por Correia (2016).

No que toca às determinantes em estudo, para a motivação, as vertentes utilizadas que se associam a esta determinante foram o clima organizacional, o tipo de tarefas que os trabalhadores realizam, a remuneração, o esforço adicional realizado e a sua integração na empresa. Relativamente à educação, foram utilizadas as habilitações literárias, as ações de formação e a partilha de conhecimento.

3.4 Análise de Dados

Relativamente à análise de dados, as técnicas utilizadas envolveram a utilização do Microsoft Excel, utilizando o mesmo software para elaborar as tabelas e estatísticas que servem de suporte para a conclusão e demonstração dos efeitos das variáveis, sendo as mesmas abordadas descritivamente.

Segundo Huot (2022), a estatística descritiva pode ser definida como um conjunto de técnicas analíticas que são utilizadas para sintetizar um conjunto de informação recolhida sobre uma amostra ou população. Regra geral, e tal como acontece neste trabalho, os dados serão expostos através de tabelas e gráficos, através de frequências relativas e absolutas. Esta técnica analítica apresenta vantagens, tais como, a objetividade e precisão dos resultados, oferecendo imparcialidade. Antagonicamente, podem dificultar as conclusões a retirar, induzindo em respostas incorretas que se encontram desviadas da realidade (Privitera, 2018).

Perante estas técnicas, foi possível observar um conjunto variado de dados que foram apresentados posteriormente nos resultados. Para tal, foi necessário definir a amostra, tendo em conta os aspetos que foram recolhidos nos questionários, tais como, a faixa etária e a escolaridade.

Dos 50 questionários concebidos, nesta análise foram considerados 38 questionários, uma vez que os restantes foram considerados inválidos, seja por falta de resposta na maioria dos pontos, seja por variadas respostas inválidas.

Adicionalmente, e mais precisamente para os dados recolhidos na entrevista, a técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo. Ou seja, através da informação recolhida na entrevista e de um questionário previamente definido e acordado com o entrevistado, foi possível reter e analisar informação importante para retirar as futuras conclusões.

4. Resultados

4.1 Análise da Amostra

Na Tabela 1 são apresentadas as respostas relativas à caracterização dos colaboradores, questões estas referentes ao Grupo I do questionário. De salientar que nem todos os colaboradores preencheram de forma totalmente correta a todos os grupos de questões. Desta forma, de seguida é apresentado o número de respostas válidas para cada questão em análise. Idade, 38 respostas válidas = 100%; Estado Civil, 38 repostas válidas = 100%; Número de Filhos, 38 respostas válidas = 100%; Habilitações literárias, 38 respostas válidas = 100%; Profissão, 34 responderam válidas = 89,47%; Tempo a exercer funções nesta categoria 37 responderam validamente = 97,37%; Vínculo laboral, 25 responderam validamente = 65,79%; Nº de horas de trabalho semanais, 37 responderam validamente = 97,37%).

Relativamente à amostra recolhida, dos 38 colaboradores, a maioria é do sexo feminino (57,89%), no entanto é um valor que está próximo da igualdade (50%). Adicionalmente, uma grande maioria dos inquiridos tem como estado civil, solteiro (71,05%) e não tem qualquer filho (52,63%). Ademais, a maioria dos inquiridos (50,0%) apresenta como habilitações literárias o ensino superior e apenas 2,63% com apenas o Ensino Básico até ao 6º Ano. Por fim, todos os colaboradores possuem um vínculo laboral a contrato de trabalho e 97,37% trabalham 40 horas semanais.

Tabela 1: Caracterização Geral da Amostra

Variável	Valor da Variável	Frequência Absoluta *	Frequência Relativa *
Gênero	Masculino	16	42,11%
	Feminino	22	57,89%
Estado Civil	Solteiro	27	71,05%
	Casado	8	21,05%
	Divorciado	3	7,89%
	Viúvo	0	0,00%
Número de Filhos	0 filhos	20	52,63%
	1 filho	8	23,68%
	2 filhos	3	21,05%
	3 filhos ou mais	0	2,60%
Habilitações Literárias	Até ao 4º Ano	0	0,00%
	Até ao 6º Ano	1	2,63%
	Até ao 9º Ano	6	15,79%
	Até ao 12º Ano	12	31,58%
	Ensino Superior	19	50,00%
Tempo a exercer funções nesta categoria	Até 1 ano inclusive	13	43,33%
	Mais de 1 ano e até 5 anos inclusive	4	13,33%
	Mais de 5 anos e até 10 anos inclusive	9	30,00%
	Mais de 10 anos e até 15 anos inclusive	3	10,00%
	Mais de 15 anos e até 20 anos inclusive	1	3,33%
	Mais de 20 anos	0	0,00%
Vínculo Laboral	Estágio	5	20,00%
	Contrato	11	44,00%
	Efetivo	9	36,00%
Nº Horas de Trabalho Semanais	Até 30 horas inclusive	0	0,00%
	Até 40 horas inclusive	36	97,30%
	Mais de 40 horas	1	2,70%

* valor consoante o número total de respostas válidas

Fonte: De Autoria Própria

Relativamente aos dados recolhidos referentes à profissão, dos 34 inquiridos foram obtidas 33 respostas válidas (89,47%), sendo que há uma predominância clara de funções como operador têxtil com 23,53% das profissões apresentadas cuja variedade é bastante expressiva, como é possível observar na tabela 2.

Em relação à categoria profissional, foi um dado recolhido cuja resposta pela maioria dos inquiridos foi inválida. Dessa forma, foi desconsiderada desta análise.

Tabela 2: Caracterização da Profissão

Profissão	Frequência Absoluta *	Frequência Relativa *
Operador Têxtil	8	23,53%
Operador de Qualidade do Fornecedor	1	2,94%
Responsável Produção	1	2,94%
Chefe de Equipa	2	5,88%
Logística	1	2,94%
Responsável de Engenharia e Qualidade	1	2,94%
Project Leader	1	2,94%
Engenheiro	4	11,76%
Gestor de Clientes	1	2,94%
Estudante	1	2,94%
Programador	1	2,94%
Técnico Têxtil	1	2,94%
Técnico de Planeamento	1	2,94%
Técnico de Tesouraria	3	8,82%
Controlo de Gestão	4	11,76%
Técnico de Qualidade	2	5,88%
Coordenador de Qualidade	1	2,94%

* valor consoante o número total de respostas válidas

Fonte: De Autoria Própria

A amostra escolhida representa cerca de 19% da população e alguns enviesamentos. A empresa é constituída por 270 trabalhadores, dos quais 133 do sexo feminino e 137 do sexo masculino. Desta forma, o sexo feminino representa 49,26% da população, o que se aproxima do valor obtido na amostragem (57,89%). Para além disso, ao nível de escolaridade média da população é o ensino até ao 12º ano, enquanto na amostra, o nível de escolaridade média observada foi o ensino superior. Por fim, no que toca aos departamentos, a amostra abrange trabalhadores de quase todos os setores existentes na empresa, tendo a função de “Operador Têxtil” a maior representatividade, com 23,53% dos inquiridos.

4.2 Análise dos Resultados da Entrevista e dos Questionários

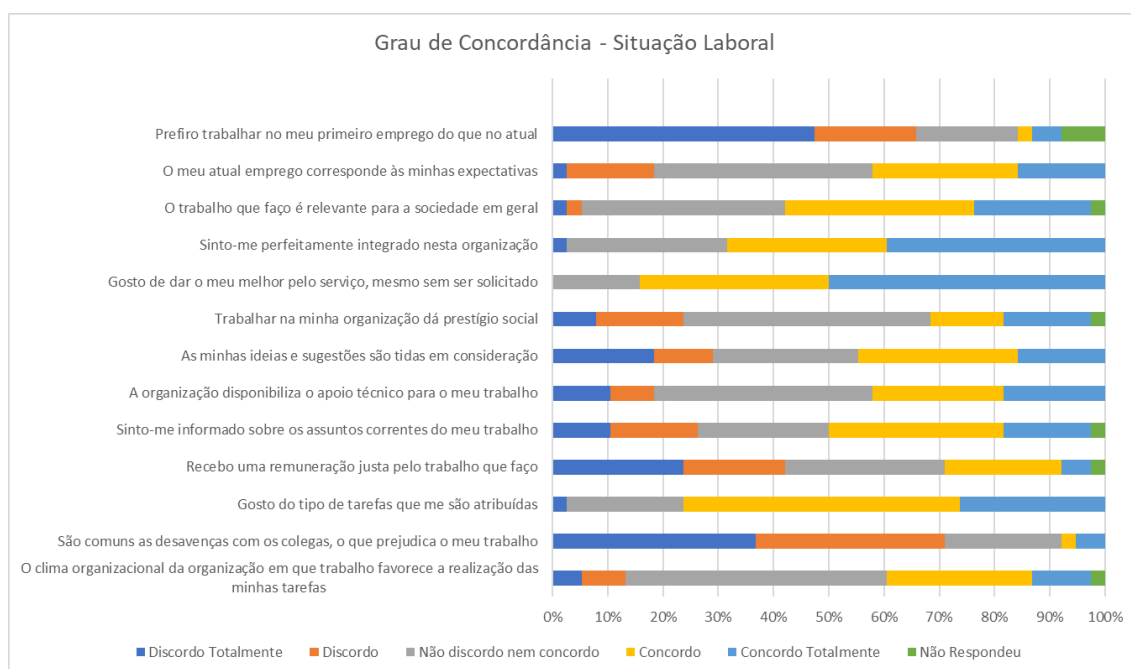
Após realizar uma análise à situação laboral dos inquiridos, é possível depreender que existe um sentimento positivo de forma generalizada no que se refere ao ambiente vivido na empresa e toda a sua situação envolvente. Tal é explicado pelos resultados obtidos nas questões “*O clima organizacional da organização em que trabalho favorece a realização das minhas tarefas*”, “*Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas*”, expostas abaixo no gráfico 4.

Adicionalmente, é perceptível que os trabalhadores estão satisfeitos com as tarefas realizadas nos seus postos de trabalho e que são adequadas ao que pretendem.

Por outro lado, no que se refere à remuneração, não existe uma homogeneidade nas respostas obtidas. Ademais, sobre a informação sobre os assuntos decorrentes do trabalho percebe-se a mesma divisão. Uma possível explicação para este ponto será a diferença de cargos ocupados pelos inquiridos, onde a informação pode ser mais clara em certos cargos do que noutros.

Reforçando a ideia de uma tendência positiva e forte relativa ao clima organizacional vivido na empresa, é possível afirmar que existe um ambiente positivo vivido na organização, estando os trabalhadores totalmente integrados e motivados para a realização do seu trabalho. Estes resultados são o reflexo da importância que o entrevistado atribui ao clima organizacional, quer para uma boa integração de novos trabalhadores, quer para o sucesso da empresa.

Gráfico 4: Situação laboral na ótica do trabalhador

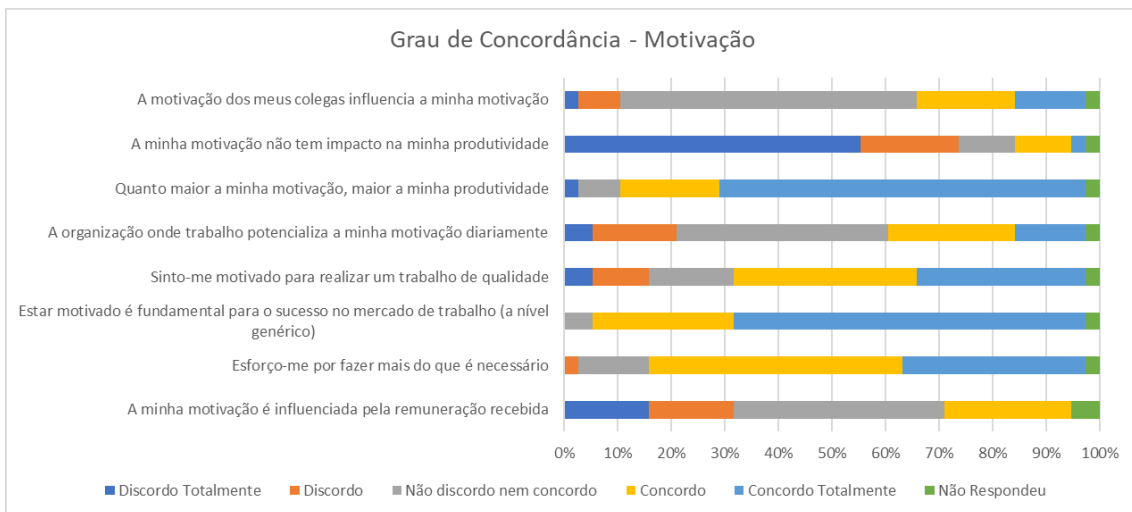


Fonte: De Autoria Própria

4.2.1 Motivação

Mais em concreto, no que se refere à importância do fator motivação na produtividade, verifica-se que os trabalhadores consideram que a motivação é um ponto essencial para o sucesso de um indivíduo na realização das suas tarefas e para a sua produtividade. Para além disso, com um grau de concordância elevado no esforço adicional efetuado pelos trabalhadores em relação ao que é necessário, revelam assim um alto nível de motivação, de forma a conseguirem atingirem os seus objetivos e os da organização, elevando os níveis de produtividade. Ademais, também aqui se depreende que relativamente ao salário como fator externo influenciador da motivação, o seu impacto depende de trabalhador para trabalhador, conforme é possível verificar no gráfico 5.

Gráfico 5: Relação da motivação com a produtividade



Fonte: De Autoria Própria

Do ponto de vista do CEO da empresa, a motivação é um fator complexo e difícil de aferir. É necessário definir tendo em conta o grau de formação de cada trabalhador e a sua faixa etária. Caso se considere uma faixa etária mais jovem, é necessário perceber qual a sua motivação para o cargo e funções que desempenha. Por outro lado, caso seja uma faixa etária mais elevada, a motivação em si pode ter outros sentidos, ou seja, é uma motivação baseada na sobrevivência e não uma motivação profissional ou de carreira. Apesar de ambos os pontos, a motivação é mais clara e fácil de depreender quando é o próprio candidato a oferecer-se ao cargo, visto que à partida é possível perceber qual a sua motivação. Tendo em conta a sua visão relativamente à motivação dos trabalhadores na realização das tarefas, entende que ainda não são as necessárias para a empresa. Ainda assim é um ponto complexo porque aborda questões como o seu acolhimento e receção, a integração e acompanhamento do seu trabalho. Ademais, quando trabalhamos num momento de instabilidade, como o atual em que vivemos, há uma rotação anormal de trabalhadores. Assim, não há uma estabilidade que permita dar um acompanhamento e no fundo se consiga transmitir a cultura da empresa. Nesta fase, é algo que está a ser trabalhado visto que sentem não ter criado as condições ideais para a

motivação ideal. Antagonicamente, a visão dos trabalhadores é diferente, uma vez que a maioria se sente motivado na realização das suas tarefas. A nível pessoal, o entrevistado considera-se uma pessoa motivada no seu trabalho, motivação essa afetada por diferentes pontos. Essencialmente, uma das maiores motivações é a gestão de pessoas. Muitas vezes também é a parte mais desmotivante, porque sente-se incapaz de as conseguir motivar. Isto porque, a empresa e o grupo em si que já tem alguma dimensão, uma vez que, já conta com mais de mil pessoas. Numa empresa com menor dimensão é mais fácil de conseguir estar mais perto das pessoas e acompanhá-las, motivá-las e dessa forma motivar-se a si próprio como pessoa. De uma forma geral, pelo cargo e posição que ocupa, está e necessita de estar sempre motivado. Pelo lado negativo, o que mais contribui para uma desmotivação é não criar a relação mais próxima com os trabalhadores e conseguir transmiti-la para toda a equipa. Normalmente, pessoalmente não consegue transmitir essa motivação diretamente para o operador de “chão de fábrica”, portanto essa transmissão tem de ser feita em cadeia e muitas vezes essa motivação perde-se nesses elos dessa cadeia e não atinge o primeiro ponto.

Do lado dos colaboradores, o entrevistado considera que o reconhecimento e o valor do trabalho seriam a resposta dos mesmos relativa ao que mais influencia a motivação. Refere que é algo que culturalmente o nosso país não o faz muito, e noutros países, as pessoas têm uma maior facilidade em reconhecer o valor do seu trabalho, por mais básico que seja. Este poderá ser um dos fatores pelo qual os trabalhadores de “chão de fábrica” não conseguem ter essa motivação, é o não reconhecimento do valor deles, o que terá impacto na sua produtividade.

Para impactar o aumento da motivação, as ações começam logo no primeiro impacto. Uma boa receção, uma boa integração e um bom acompanhamento. Se conseguirmos fazer estas três fases de uma forma em que o colaborador se sinta motivado e bem integrado considera que posteriormente, é essencial mostrar o

reconhecimento pelo trabalho efetuado quando este é merecido, assim como transmitir uma informação transparente acerca da produtividade da empresa. Assim, não só o trabalhador, mas também o conjunto dos trabalhadores se sentirem bem e motivados quando realmente estão a contribuir para um bom desempenho, quando é o caso, ou o oposto, quando a produtividade é menos positiva. Ou seja, considera que a maneira como se transmite a informação e a transparência com que se transmite essa informação é fundamental para que o colaborador saiba o seu desempenho e assim contribuir para o sucesso ou insucesso da empresa.

Segundo o entrevistado, a motivação tem um impacto positivo na produtividade do mesmo, num nível de 4, enquadrado numa escala de 1 a 5, sendo 5 “Muito Importante” e 4 “Pouco Importante”. Relativamente à escala não atribui o valor máximo, visto que há sempre oportunidade de melhoria. O fator da motivação é preponderante no desempenho e na produtividade do colaborador. Refere que se tivesse de definir o fator mais importante de todos que tem impacto na produtividade, seria o da motivação, visto que a motivação também é consequência de várias determinantes: boa remuneração, boa condição de trabalho, bom reconhecimento, bom ambiente, entre outras variáveis. Se todas essas variáveis tiverem conjugadas nesse sentido, a motivação naturalmente aparece.

4.2.2 Educação

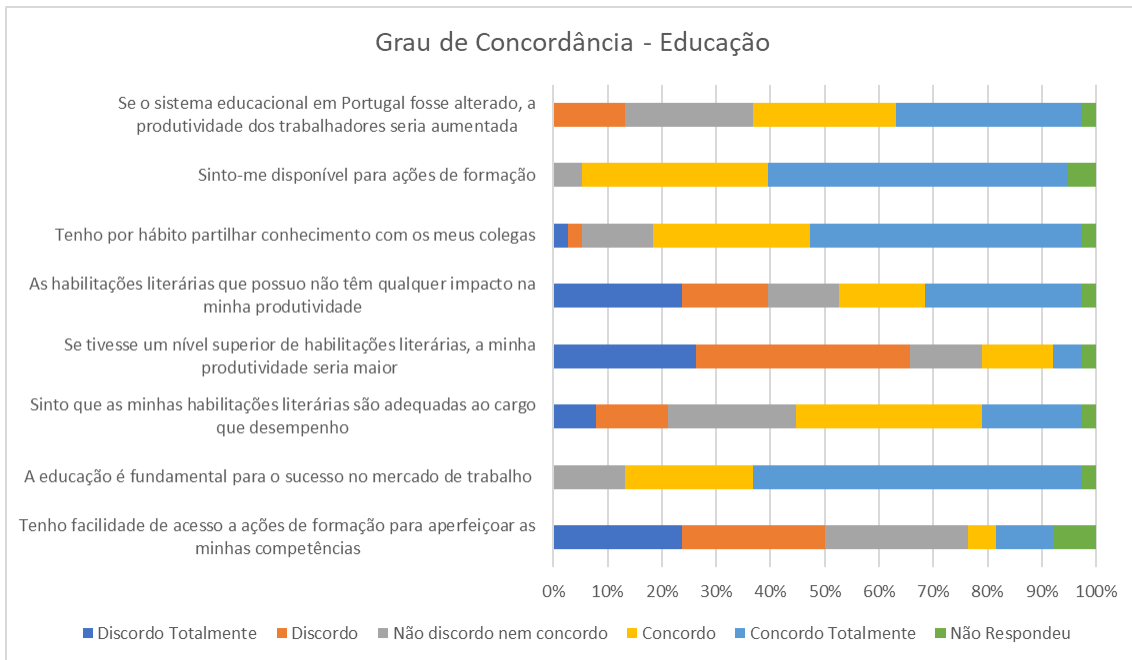
No que toca à educação, os resultados não são tão claros como no fator da motivação. Apesar de 84% dos inquiridos considerar que a educação é fundamental para serem bem-sucedidos no seu cargo profissional, no que se refere à importância das habilitações literárias na produtividade, a heterogeneidade das respostas é elevada. Ainda assim, verifica-se uma relação

positiva entre a educação e a produtividade, apesar de não ser tão forte como a relação entre o fator motivação e produtividade.

Não obstante não existir uma maioria clara do impacto da educação na produtividade, os trabalhadores consideram-se disponíveis para ações de formação. Ademais, os trabalhadores têm por hábito partilhar conhecimento com os colegas, o que traduz no bom ambiente vivido na organização e no querer atingir os níveis de produtividade necessários.

Por outro lado, a maioria dos trabalhadores consideram que têm as habilitações literárias necessárias e suficientes para o cargo que desempenham, e, por conseguinte, novamente a maioria dos trabalhadores discordam que se tivessem um nível superior de habilitações literárias, a produtividade seria maior. Estes números podem ter duas análises: uma primeira análise infere sobre o facto de os trabalhadores considerarem que as habilitações literárias poderão não ter um impacto positivo e significativo na produtividade. Assim, consideram que as suas habilitações literárias são suficientes, como vimos anteriormente, portanto, não seria necessário obterem graus de habilitações literárias superiores para terem bons níveis de produtividade. Estes resultados podem ser observados no gráfico 6 abaixo exposto.

Gráfico 6: Relação da educação com a produtividade



Fonte: De Autoria Própria

Esta análise vai de encontro à perspetiva recolhida junto do entrevistado. Em relação ao fator “educação” o mesmo considera que o nível educacional nem sempre é importante aquando da contratação de um trabalhador. Caso seja uma função de direção, um cargo mais elevado que requer uma determinada especialidade, a formação é indispensável e é algo que é analisado e priorizado. No entanto, se estivermos a referir funções mais indiferenciadas, o grau de habilitação não é tão relevante. Ainda assim, começa também a ser importante visto que cada vez mais se trabalha com ferramentas mais tecnológicas, inovadores e a capacidade de um colaborador assimilar e adaptar as novas tecnologias e novas formas de gestão é mais fácil se o grau de qualificação for superior, de uma forma geral.

Relativamente às ações de formação, refere que são feitas com alguma frequência e obrigatórias para os trabalhadores. Apesar disso, no momento atual considera que não se aproveitam na sua plenitude, não tanto pelo lado dos trabalhadores, mas essencialmente pela forma como são implementadas essas formações. São formações importantes, há cada vez mais colaboradores sensibilizados que essas formações são importantes, no entanto o resultado ou o

proveito das mesmas não tem sido aquilo que era esperado, havendo naturalmente espaço para melhoria. Neste ponto em específico, os trabalhadores tinham relevado uma heterogeneidade nas suas respostas, não havendo uma tendência clara sobre o acesso a ações de formação, apesar da maioria se encontrar disponível para as mesmas, algo que vai ao encontro do que é referido pelo entrevistado.

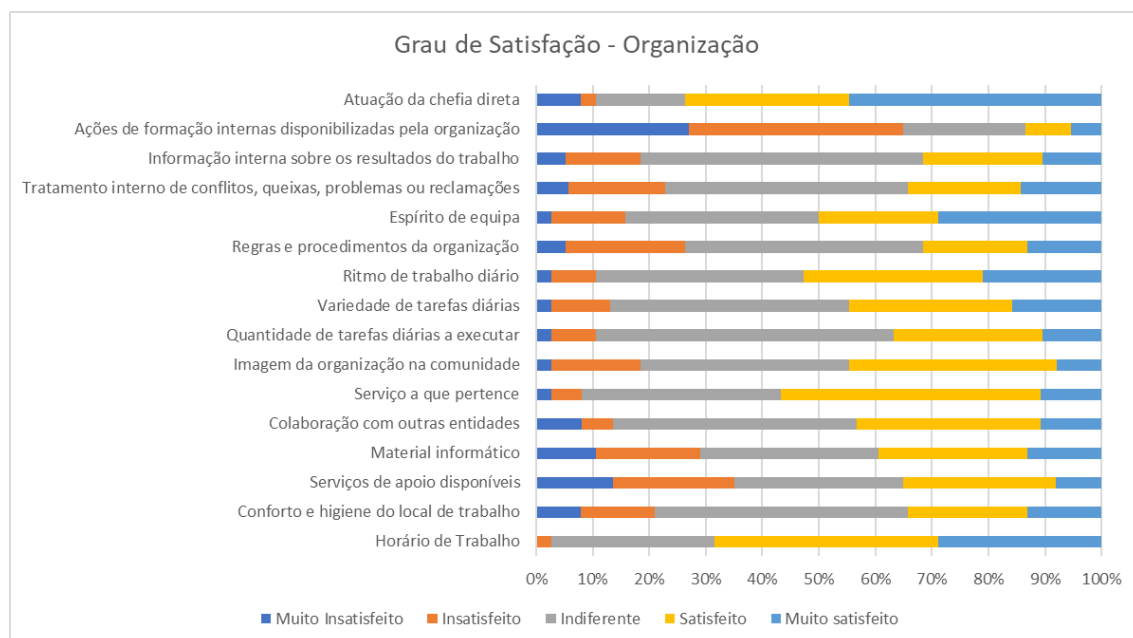
Alinhado com a informação transmitida pelos colaboradores, o Dr. João referiu que caso os seus trabalhadores tivessem habilitações literárias superiores, a produtividade dos mesmos não iria necessariamente aumentar. É possível possuir colaboradores com habilitações literárias superiores, mas se não tiverem motivação, as habilitações só por si não serão um ponto fundamental para a produtividade. Considera que a motivação, sem dúvida, seria mais importante e tem uma relação mais direta com a produtividade. Exemplificando, existem vários casos na empresa de trabalhadores com habilitações literárias mais baixas que ao longo do tempo foram progredindo e que atualmente se encontram em graus de chefia. Cargos esses que em condições normais requeriam habilitações literárias superiores, mas o facto da motivação, empenho, interesse e da constante aprendizagem levou-os a progredir na hierarquia da empresa.

Numa situação hipotética e extrema, o entrevistado considera que um trabalhador extremamente motivado, mas com um nível de habilitações literárias adequado teria uma maior produtividade do que um trabalhador com um nível de habilitações literárias muito elevadas, mas com uma motivação normal. Isto deve-se ao facto de não só pela sua própria motivação influenciar o seu desempenho, mas também por arrastamento que poderia levar ao conjunto de colegas a aumentar a sua produtividade e da organização em si. Portanto, prefere ter na organização de 10 pessoas 8 motivadas, visto considerar que é mais importante do que ter 1 “cérebro” e 9 pessoas desmotivadas.

Numa escala de 1 a 5, como utilizada no fator anterior, no que se refere às habilitações literárias considera que não são preponderantes, atribuindo assim o nível 3, isto é, a educação não é tão preponderante no impacto da produtividade como é a motivação. No entanto depende da função que se desempenha como referido. Ainda assim, considera que têm um impacto positivo, sendo que o ideal seria ter os dois fatores em conjunto. As habilitações adequadas para a função e a pessoa sentir-se motivada na realização do seu trabalho.

Por fim, a nível da satisfação dos inquiridos face ao seu trabalho na organização em termos gerais, conforme podemos constatar no gráfico 7, os resultados obtidos permitem-nos afirmar que os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho, designadamente no que se refere ao “horário de trabalho”, “serviço a que pertence”, “imagem da organização na comunidade”, “atuação da chefia direta”, “ritmo de trabalho diário” e “espírito de equipa”.

Gráfico 7: Satisfação - aspetos gerais da organização



Fonte: De Autoria Própria

4.3 Discussão dos Resultados

Este subcapítulo tem como objetivo avaliar a coerência entre as teorias anteriormente apresentadas com os resultados obtidos na entrevista e nos inquéritos, enquadrados na empresa analisada.

Com base nos resultados expostos acima, verificou-se que a relação entre a motivação e a produtividade é positiva, significativa e forte. Esta relação é afetada por várias determinantes, de entre as quais, o clima organizacional, a boa integração e acompanhamento do trabalho, o tipo de tarefas que realizam e a atuação direta da chefia. Estas determinantes vão ao encontro da teoria de Herzberg (1966), mais concretamente a Teoria dos dois fatores que relaciona fatores intrínsecos com a satisfação no trabalho. Não obstante, esta teoria associa fatores extrínsecos com a insatisfação, e neste caso, a atuação direta da chefia, como fator extrínseco apresentou uma relação positiva com a motivação, o que contradiz a teoria apresentada. Muito possivelmente tal acontece visto que 23,53% dos inquiridos ocupam o cargo de Operador Têxtil, onde a atuação da chefia tem um elevado impacto. Por outro lado, esta relação entre a motivação e a produtividade vai de encontro com o referido por Vernon (1973), uma vez que o comportamento humano é alterável e cada indivíduo tem as suas motivações. Tal é demonstrado pela elevada heterogeneidade de resposta em algumas questões respondidas pelos inquiridos, mais precisamente relacionadas com a questão salarial.

Adicionalmente, e segundo a teoria contemporânea da autoeficácia, defendida por Bandura (1977), quanto maior a autoeficácia, maior será a confiança na capacidade de obter o sucesso. O resultado obtido anteriormente, no que toca ao esforço adicional de cada trabalhador na realização das suas tarefas, vai de encontro a esta teoria. Os trabalhadores de forma a terem sucesso concentram todos os seus esforços, criando assim um ambiente positivo, aumentando a produtividade. Isto pode ser explicado pelo facto de cerca de

45% dos trabalhadores da ERT já se encontram na empresa há mais de 5 anos, revelando comprometimento com a mesma.

Adicionalmente, estes resultados vão ao encontro do referido por diversos autores apresentados no capítulo da evidência empírica. Nos estudos analisados, todos revelaram que as motivações dos trabalhadores têm uma relação positiva com a produtividade.

No que toca à educação, estas não apresentaram uma relação tão forte como a motivação, mas ainda assim positiva, não existindo fundamentos claros para existir uma correlação bem definida entre a educação e a produtividade. Esta relação vai de encontro com parte da evidência empírica analisada, onde cerca de 29% dos estudos analisados não considera existir uma relação positiva e forte da educação com a produtividade.

Adicionalmente, e de acordo com a informação recolhida na entrevista, a necessidade de contratar recursos humanos qualificados vai de encontro ao referido por Datta, Guthrie & Wright (2005), onde as empresas devem contratar recursos humanos qualificados para o cargo que ocupam. Segundo estes autores, a produtividade apresenta resultados superiores nas empresas que têm estratégias bem definidas e preparadas no que se refere ao recrutamento de trabalhadores. Este ponto foi confirmado, isto é, foi referido que a questão da educação é indispensável e prioritária aquando da contratação de um trabalhador. Provavelmente estes resultados apresentados acontecem visto que 50% dos inquiridos possuem o ensino superior, portanto consideram que o nível educacional que detêm é suficiente para conseguir atingir os objetivos definidos e alcançar a produtividade necessária.

Outro ponto a salientar na educação são as ações de formação. A teoria do capital humano defendida por autores como Mincer (1959) e Schultz (1960), refere o valor do investimento na educação do indivíduo é definido pelos proveitos que o mesmo tem ao longo da sua vida enquanto trabalhador. Segundo o entrevistado, as ações de formação com o intuito de investir na

educação dos trabalhadores não são proveitosas e não têm os resultados desejados. O mesmo é referido pelos trabalhadores, que consideram não ter acesso a ações de formação de forma a melhorar as suas competências, apesar de estarem dispostos a tal. Contudo, como referido acima, é sentido que as habilitações literárias que possuem são suficientes para exercer as suas tarefas, apesar de reconhecerem que a educação é fundamental no mercado de trabalho.

Adicionalmente, estes resultados devem ser discutidos sob dois aspetos: o a indústria em que a empresa se insere e a situação pandémica atual. Segundo Vasconcelos (2006), a indústria dos têxteis e vestuário é uma indústria intensiva em trabalho, indústria esta onde a ERT está inserida. Assim, os recursos humanos são um aspeto relevante, pelo que ter níveis motivacionais elevados, é importante não só para a ERT, mas para as empresas em geral. Daí, tanto os trabalhadores como o CEO da empresa considerarem de extrema importância o fator motivacional. No que toca à educação, os resultados obtidos podem indicar que, sendo uma indústria intensiva em trabalho, e com graus de habilitações literárias mais baixos, a importância e a relação com a produtividade não são tão claras.

Por conseguinte, tanto a motivação como a educação foram afetadas pelo contexto pandémico vivido. A redução do número de trabalhadores da ERT de 2019 para 2020, a perceção por parte dos trabalhadores de que não têm tanto acesso a ações de formação, e, a perceção do CEO da empresa de que as ações de formação, apesar de importantes, não têm o impacto desejado, podem estar associadas à pandemia. Segundo o ICNF (2021), foi registada uma redução da população empregada (-2,1%) e, o governo português, face à paragem obrigatória da atividade económica nacional, foi obrigado a intervir na economia e adotou algumas medidas, também a nível educacional, o que em certa medida dificultou o acesso a formações presenciais.

Por fim, segundo os resultados obtidos no estudo centrado na ERT, a política de recrutamento encontra-se bem definida, onde para além de se focarem em aspetos meramente educacionais, aspetos motivacionais são tidos em conta. Desde a boa integração, ao bom clima organizacional, apoio técnico e o tipo de tarefas, levam a que os trabalhadores se sintam motivados para realizar um bom trabalho e até mesmo realizar esforços adicionais para atingirem os níveis de produtividade requeridos.

Ainda assim, a empresa procurar formação adicional específica com valor para os trabalhadores, poderia aumentar a produtividade dos mesmos, ao invés de políticas de contratação com foco em candidatos com habilitações literárias muito elevadas, que na prática poderão não levar aos desejados aumentos dos níveis de produtividade.

5. Conclusões

5.1 Conclusões Principais

Este trabalho teve como objetivo primordial analisar as determinantes motivação e educação e as suas relações com a produtividade. Durante todo este processo, foi evidente a complexidade das relações entre conceitos, uma vez que a motivação é um fator individual, pelo qual tem muitas determinantes que o afetam (Vernon, 1973). Seria necessário um trabalho individual e muito profundo, de forma a compreender indivíduo a indivíduo, algo que é de certa forma irrealista e difícil de alcançar. Ainda assim, a motivação é um dos pontos fulcrais no sucesso das organizações. A relação entre a motivação e a produtividade é clara e positiva, pelo que, as organizações que como um todo e não apenas a ERT, se forem capazes de motivar os seus trabalhadores e elaborar estratégias com esse intuito, estarão mais próximas do sucesso, sabendo que todo este sistema é de dificuldade. Acrescendo à singularidade do fator motivação, o momento atual de crise pandémica veio alterar de forma significativa as necessidades do indivíduo e contrariar bastantes teorias existentes. Portanto, saber gerir esta motivação, de forma a ter pessoas motivadas no seu quotidiano e ocupação profissional é algo que merece atenção de todas as partes envolvidas.

Por outro lado, a questão da educação, atualmente, pode se tornar complexo para as organizações (Lee, 2019). Naturalmente, e de acordo com as teorias existentes, a educação é fundamental (Arbache & Sarquis, 2002; Banerjee & Wilson, 2015) para o indivíduo enquanto membro individual da sociedade, mas também como membro integrante de uma organização. Deter informação importante e de qualidade sobre um tema em específico é um ponto positivo no cargo profissional em que o trabalhador se insere e, na ERT, os trabalhadores estão disponíveis para terem ações de formação adequadas aos cargos que

desempenham. No entanto, consideram que apenas obter qualificações superiores às necessárias não traria resultados positivos no que toca à sua produtividade. Apesar da relação com a produtividade não ser tão forte, não deixa de ser positiva, pelo que a questão da educação continua a ser importante e valorizada quer pelos trabalhadores, quer pelo empregador.

Não obstante este estudo ter sido aplicado apenas a uma organização, permitiu perceber em que ponto os trabalhadores da mesma se enquadram atendendo às suas realidades e do contexto pandémico atualmente vivido. O setor em que a organização se insere pode impactar os resultados visto que os níveis de habilitações literárias, bem como as motivações dos trabalhadores, dependem do tipo de organização a que nos referimos.

Podemos assim concluir que a empresa ERT Têxtil Portugal, S.A contribui de forma positiva para um bom clima organizacional, e tem trabalhadores satisfeitos e motivados na realização das suas tarefas. A empresa tem em atenção os diferentes aspetos motivacionais, desde o primeiro contacto com a empresa e durante todo o seu processo enquanto trabalhador da organização. Tal é confirmado visto que os trabalhadores sentem-se motivados, o que é fundamental não só em termos profissionais, mas também pessoais. Sentirem-se motivados profissionalmente poderá ter impactos positivos em contextos externos ao ambiente de trabalho, o que levará a uma melhor qualidade de vida dos indivíduos.

5.2 Implicações para a Gestão

Este trabalho foi aplicado tendo em conta uma empresa em específico. Com base nos resultados obtidos, foi possível verificar que a motivação tem uma elevada importância na produtividade, assim como a educação, ainda que em

menor escala. Por conseguinte, a empresa poderá adotar políticas de contratação diferenciadas. Isto é, não dar tanto valor aos níveis educacionais que um candidato possui, mas sim aos níveis de motivação que apresenta. Por outro lado, relevar o conhecimento prático e não tanto o conhecimento teórico que o candidato detém. Assim, poderiam ser realizadas entrevistas focadas em aspetos motivacionais, de forma a aferir as expectativas do candidato, ou a criação de questionários com o foco em aspetos motivacionais, de forma a perceber se o candidato está no nível pretendido pela empresa. Adicionalmente, a par da política de contratação, poderia ser implementada uma política de motivação, isto é, um processo tão esquematizado e rigoroso como é o processo de contratação, de forma a valorizar este fator e conseguir recrutar os melhores trabalhadores, não só a nível educacional, mas também a nível motivacional.

Um dos pontos a ter em consideração pela empresa deve ser a questão salarial, dado que este foi um dos aspetos que gerou uma diferente visão por parte dos trabalhadores. Portanto, uma medida a ser implementada passaria por promover incentivos salariais com o intuito de aumentar a motivação dos trabalhadores. Quer os Recursos Humanos, quer o Diretor Financeiro e, em particular, o CEO da ERT, deveriam ter em atenção este aspeto, pois trabalhadores mais motivados, também contribuirão para o aumento da produtividade, e conseqüente crescimento da empresa.

Adicionalmente, a equipa de Recursos Humanos deverá ter também em atenção a implementação de programas de formação com valor para os trabalhadores. Isto trará benefícios tanto para os próprios trabalhadores, mas também para a empresa em geral.

Ademais, para o CEO da ERT, este estudo permite ser um ponto de partida para face aos resultados obtidos, procurar elaborar as estratégias mais adequadas à organização empresarial, no sentido de potenciar as determinantes em estudo.

Por fim, é importante que a empresa fique alerta aos fatores que geram mais insatisfação nos trabalhadores, porque estes fazem parte do sucesso de uma empresa, e podem impactar de forma significativa a produtividade da mesma.

5.3 Limitações

As limitações estiverem presentes em toda a elaboração deste trabalho. Uma das principais limitações prende-se no facto de este estudo não poder generalizar os resultados a nível nacional. A empresa escolhida, apesar de ser uma empresa com dimensão significativa e com relevância na indústria dos têxteis e vestuário, apresenta uma gestão e métodos de trabalho diferentes das restantes. Ou seja, não pode ser considerada o espelho de todas as empresas do território nacional. Desta forma, ao repetir este estudo e ao aplicar noutras organizações com diferentes contextos poderá revelar diferentes resultados e realidades, alterando assim as conclusões alcançadas. Ainda assim, é possível obter resultados e conclusões semelhantes.

Adicionalmente, nos resultados relativos ao questionário, várias respostas não foram consideradas válidas devido à falta de preenchimento na sua totalidade ou mesmo devido a respostas inválidas no que se referem ao seu conteúdo. Desta forma, dos 50 questionários realizados, apenas 38 foram considerados válidos, o que expressou uma limitação na amostra obtida. Ainda assim, a maioria dos questionários foi respondido de forma correta, o que diminuiu o enviesamento dos dados recolhidos.

Por fim, uma limitação que ainda se encontra presente, foi o contexto pandémico vivido. Não só na realização da entrevista, mas sim na recolha dos questionários e também em parte das respostas dos mesmos. As questões que poderiam ter implícitas mudanças de hábito dos trabalhadores podem ter sido

respondidas de forma diferente, algo que em tempos pré-pandemia não aconteceria. Este contexto pandémico afetou a sociedade em geral, as mudanças de hábitos nos indivíduos e a forma das empresas lidarem com as mais variadas situações, com o aparecimento de alguns constrangimentos.

5.4 Pistas Para Investigação Futura

Para futuras investigações e estudos, poderiam ser abordados diversos assuntos relacionados com o tema estudado. O presente estudo deixa em aberto possíveis investigações relacionadas com o impacto da motivação na produtividade e da educação na produtividade. Do lado da motivação, poderia ser estudado em que medida a motivação de um jovem profissional tem mais impacto na produtividade, do que um profissional com mais anos de experiência numa organização pode impactar outras áreas.

Do lado da educação, poderia ser estudado quem está num determinado cargo e tem outro tipo de habilitações literárias, qual a influência na produtividade e até mesmo na motivação. Adicionalmente, outro assunto passível de estudo seria o impacto na produtividade de quem realiza formação académica nos últimos anos, comparando com quem já não tem qualquer formação num longo período de tempo. Ou seja, a experiência profissional terá mais ou menos impacto do que a formação educacional.

6. Bibliografia

Anam, S., & Bajwa, F. (2015). Impact of Workforce Motivation on Productivity of Organizations – A case study of Apparel Industry, UK. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(10), 204-214

Arbache, J., & Sarquis, J. (2002). Human Capital, External Effects and Technical Change. *London School of Economics Working Paper*

Arrow, K. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, 2(3), 193-216

Banco de Portugal (2021). Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário. Retirado de <https://www.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215

Banerjee, A. (2015). Integrating Human Motivation in Service Productivity. *Procedia Manufacturing*, 3, 3591–3598

Banerjee, R., & Wilson, J. (2015). Roles of Education in Productivity Growth in Australia. *Economic Record*, 92(296), 47–66

Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago, IL: University of Chicago Press

Bi, C., & Liu, J. (2019). Effects of Higher Education Levels on Total Factor Productivity Growth. *MDPI*, 11(6), 1-12

Boletim Económico (2021). A Economia Portuguesa em 2020. *Banco de Portugal*, 1-91

Cabanas, J. (2002). *Teoria da educação: Concepção antinómica da educação*. Porto: Edições ASA

Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187

Carvalho, B., Esteves, M., & Peralta, S. (2022). Portugal, Balanço Social 2021: Um retrato do país e de um ano de pandemia, 1-148

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill Educación

Chukwuma, E., & Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137-147

Conselho para a produtividade (2019). A Produtividade da Economia Portuguesa. *National Productivity Board*, 1-90

Cooper, J., & Davis, L. (2017). Exploring Comparative Economic Theories: Human Capital Formation Theory vs Screening Theory. *Journal of Applied Business and Economics*, 19(6), 1-6

Correia, M. (2016). *Motivação no local de trabalho: Estudo empírico aplicado à Escola Secundária Jaime Moniz* [Tese de Mestrado, Lisbon School of Economics & Management]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/13162>

Costa, A. (2021, Julho 8). *ERT dá a conhecer a importância dos têxteis técnicos em contexto de pandemia*. O Regional. Retirado de <https://cotecportugal.pt/associates/ert-textil-portugal-sa/>

Costa, M. (2021). *Produção de Têxteis no Norte de Portugal: Uma Alternativa Mais Responsável?* Retirado de <https://www.fashionrevolution.org/producao-de-texteis-no-norte-de-portugal-uma-alternativa-mais-responsavel/>

Cotec Portugal (2022). *ERT TÊXTIL PORTUGAL SA*. Retirado de <https://cotecportugal.pt/associates/ert-textil-portugal-sa/>

Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Sílabo.

Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.

Direção Geral das Atividades Económicas (2018). *Indústria Têxtil e Vestuário - Sinopse 2018*. República Portuguesa, 1-26

Dörnyei, Z. (2000). Motivation in action: Towards a process-oriented conceptualization of student motivation. *British Journal of Educational Psychology*, 70(4), 519-538

Durkheim, E. (2009). *Educação e Sociologia*. Lisboa: Edições 70.

ElObeidy, A. (2016). The role of education and training in enhancing labour productivity in Arab countries in Africa. *International Journal of Training and Development*, 20(3), 238–245.

ERT (2022). Empresa. Retirado de <https://www.ertgrupo.com/pt/ert/corporate>

Euler Hermes (2020). Bruised but not beaten, Europe's textile industry is a perfect candidate for a greener and digital recovery. Retirado de https://www.eulerhermes.com/en_global/news-insights/economic-insights/Bruised-but-not-beaten-Europe-s-textile-industry-is-a-perfect-candidate-for-a-greener-and-digital-recovery.html

European Comission (2020). Country Report Portugal 2020. *European Comission*, 1-94

Hanushek, E. (1986). The Economics of Schooling: Production and Efficiency in Public Schools. *Journal of Economic Literature*, 24(3), 1141-1177

Hastari, S., Laksmi, D., Mudifah, E., & Wahyudi, P. (2020). Contribution of work ability and work motivation with performance and its impact on work productivity. *Management Science Letters*, 11, 425–434

Hauser, L. (2008). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Market*, 9(4), 239-246

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub. Co.

Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and Practice*, 16(1), 113-120

Honari, H., Mahmoudi, A., & Meysam, R. (2018). The Role of Job Motivation in the Productivity of Human Resource in the Ministry of Youth Affairs and Sports. *Choregia*, 14(1), 63-74

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19

Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas* (tradução de Maria Luísa Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget.

Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (2021). Portugal Market Report 2021, 1-22

Instituto Nacional de Estatística (2003). Grupo de Trabalho para as Estatísticas de Educação e Formação - Conselho Superior de Estatística. Retirado de <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/3294>

Instituto Nacional de Estatística (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – Rev.3., *INE*, 1-331

Instituto Nacional de Estatística (2019). Estatísticas da Produção Industrial, *INE*, 1-50

Kramer, A., & Kramer, K. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-4

Kuranchie-Mensah, E., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309

Larbi-Apau, J., & Sarpong, D. (2010). Performance Measurement: Does Education Impact Productivity? *Performance Improvement Quarterly*, 22(4), 81-97

Larguesa, A. (2021). Têxteis perdem 572 milhões de euros de exportações em 2020. *Jornal de Negócios*. Retirado de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/texteis-perdem-572-milhoes-de-euros-de-exportacoes-em-2020>

Lee, J. (2019). The Human Right to Education: Definition, Research and Annotated Bibliography. *Emory International Law Review*, 34(3), 1-68

Locke, E., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.

Lourenço, M. (2019). Indicadores da Central de Balanços do Banco de Portugal sobre o setor Têxtil e Vestuário. *Banco de Portugal*, 1-20

Luh, Y. (2017). The impact of education on agricultural productivity: evidence from east Asian economies. *International Journal of Food and Agricultural Economics*, 5(4), 11-24

Mamede, R., Pereira, M., & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. *Organização Internacional do Trabalho*, 1-26

Maranhão, T., & Aragão, A. (2020). Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 14 (51), 511-536

Marginson, S. (2017). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 1–15.

Marlapa, E., & Mulyana, B. (2020). The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee Productivity with Competence as Interviening Variables. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 54–63

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality* (1st ed.). Harper & Row Publishers

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill

Menon, M. (2010). The link between education and productivity: The employers' perspective. *Proceedings of the International Conference on Applied Economics*, 523-529

Mihi-Ramirez, A., Melchor-Ferrer, E., & Sobieraj, J. (2020). Integration and Productivity of Labor Factor in Europe. Perspective from Nationality and the Attainment Level, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 31(1), 18–25

Mincer, J. (1959). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281–302

Moraru, C., Munteanu, I., & Popovici, N. (2019). The relationship between earnings and labour productivity in textile industry, *Industria Textila*, 70(1), 9-14

National Research Council. (2012). Defining Productivity for Higher Education. The National Academies Press (Eds.), *The Improving Measurement of Productivity in Higher Education*, 1, 19-23

Neisig, M. (2020). When motivation theories create demotivation and impair productivity. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 5(3), 149-152

Ng, T., & Feldman, D. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134

Obal, M., & Gao, T. (2020). Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward. *Industrial Marketing Management*, 88, 247-254

OCDE (2015). The Future of Productivity. *Joint Economics Department and the Directorate for Science, Technology and Innovation Policy Note*

Odhon'g, E., & Omolo, J. (2015). Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(6), 1-29

Paltasingh, K., & Goyari, P. (2018). Impact of farmer education on farm productivity under varying technologies: case of paddy growers in India. *Agricultural and Food Economics*, 6(1), 1-19

Parlamento Europeu (2021). O impacto da produção e dos resíduos têxteis no ambiente (infografia). *Direção Geral da Comunicação*, 1-7

Piętak, L. (2014). Review of theories and models of economic growth, *Comparative Economic Research*, 17(1), 45-60

Pilat, D., & Schreyer, P. (2003). Measuring productivity. *OECD Economic Studies*, 2001/2(33), 127-170

Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press

Ping, H. (2005). How does education at all levels influence productivity growth? Evidence from the Chinese provinces. *CERDI*, 1-28

Pinto, I. (2019, Maio 27). *Têxteis técnicos. Portugal na liderança da inovação*. Dinheiro Vivo. Retirado de <https://www.dinheirovivo.pt/economia/texteis-tecnicos-portugal-na-lideranca-da-inovacao-12805429.html>

Pordata (2021). Base de Dados Portugal Contemporâneo. Retirado de <https://www.pordata.pt/>

Portugal Têxtil (2018). Prémios de Excelência para 6 empresas. Retirado de <https://www.portugaltextil.com/premios-de-excelencia-para-6-empresas/>

Prasetyo, P. (2017). Productivity of Textile Industry and Textile Products in Central Java. *Journal of Economics and Policy*, 10(2), 257-272

Privitera, G. (2018). *Essential Statistics for the Behavioral Sciences*. Sage Publications, Inc

República Portuguesa (2021). Síntese Estatística Setorial. *GEE*, 1-45

Ricardo, J. (2021, Março 1). *Amostra Aleatória Simples: Vantagens e Desvantagens*. Economia e Negócios. Retirado de <https://economiaenegocios.com/amostra-aleatoria-simples-vantagens-e-desvantagens/>

Robbins, S., & Judge, T. (2012). The individual. In Pearson Education, Inc.(Ed.), *Organizational Behavior* (15th ed., pp. 201-229). Prentice Hall

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78

Šajn, N. (2019). Environmental impact of the textile and clothing industry: What consumers need to know. *European Parliamentary Research Service*, 1-10

Schultz, T. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*, 68(6), 571-83

Secretaria Geral da Economia (2021). COVID-19: Indústria têxtil e de vestuário Portuguesa no combate à pandemia. Retirado de <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/covid-19-industria-textil-e-de-vestuario-portuguesa-no-combate-a-pandemia.aspx>

Sharma, M., & Sharma, M. (2014). Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3 (4), 595-604.

Silva, J. (2009). Crescimento Económico. Retirado de https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/macro2/macro2_texto_cresciment_o.pdf

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co

Solow, R. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320

Sousa, A. (2018, Setembro 26). ERT Têxtil investe 10 milhões em nova unidade. *Jornal Económico*. Retirado de <https://jornaleconomico.pt/noticias/ert-textil-investe-10-milhoes-em-nova-unidade-358861>

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.

Spence, M. (1973). Job market signalling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374

Srivastava, S., & Barmola, K. (2020). Role of Motivation in Higher Productivity. *Management Insight*, 7(1), 63-82

Stiglitz, J. (1975). The theory of screening, education, and the distribution of income, *American Economic Review*, 65 (3), 283-300

Stuckey, H. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), 56–59.

Sweetman, A. (2022). Working Smarter: Education and Productivity. *The Institutute for Research on Public Policy*, 2, 157-180

Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46.

Tien, N. (2019). Staff motivation policy of foreign companies in Vietnam. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 1(2), 7-10

Tsang, M. (1987). The Impact of Underutilization of Education on Productivity: A Case Study of the U.S. Bell Companies. *Economics of Education Review*, 6(3), 239-254

Ucak, A. (2015). Adam Smith: The Inspirer of Modern Growth Theories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 663–672.

Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371

Vasconcelos, E. (2006). Análise da indústria têxtil e do vestuário. *Universidade do Minho*, 1–43

Vernon, M. (1973). *Motivação humana*. (tradução de L. C. Lucchetti). Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1969)

Vieira, M. (2008). *Amostragem* [Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro].
Repositório Institucional da Universidade de Aveiro.
<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/2909/1/2009000495.pdf>

Wang, S., Caldwell, S., & Yi, X. (2015). The effects of education and allocentrism on organizational commitment in Chinese companies. *International Journal of Manpower*, 36(5), 754–771

Wulandari, A. (2017). Influence of Education and Work Experience on Work Motivation and Job Performance. *International Journal of Society Development and Engagement*, 1(1), 1-20

Yaya, J. (2017). Correlational Analysis of Motivation, Emotional Intelligence and Human Capital Development on Librarians' Job Satisfaction and Productivity in Public University Libraries in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1-37

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: 4th ed. Thousand Oaks: Sage

7. Anexo

Anexo 1.

Inquérito de Opinião Realizado aos Trabalhadores da empresa ERT TÊXTIL PORTUGAL, S.A

No âmbito da Tese de Mestrado em Finanças da Universidade Católica Portuguesa, este questionário tem como intuito recolher dados referentes à motivação no trabalho e educação dos trabalhadores, e as suas respetivas relações com a produtividade.

Este questionário é **100% anónimo e mantém a sua confidencialidade**.

Caso tenha dúvidas em algum ponto por favor, ignore-o e deixe em branco. As suas respostas são fundamentais para todo este processo.

Agradeço a sua atenção, disponibilidade e sinceridade.

I. Caracterização:

1. Sexo: F: __ M: __

2. Idade: _____

3. Estado Civil: _____

4. Número de Filhos: _____

5. Habilitações Literárias: _____

6. Profissão: _____

7. Categoria Profissional: _____

8. Tempo a exercer funções nesta Categoria: _____

9. Vínculo Laboral: _____

10. Número de Horas de Trabalho Semanais: _____

II. Grau de concordância: Situação Laboral

- escala de 1 a 5, complete com um "X" o grau de concordância com as seguintes afirmações:
- (1 Discordo Totalmente até 5 Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1. O clima organizacional da organização em que trabalho favorece a realização das minhas tarefas					
2. São comuns as desavenças com os colegas, o que prejudica o meu trabalho					
3. Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas					
4. Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que faço					
5. Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu trabalho					
6. A organização disponibiliza o apoio técnico para o meu trabalho					
7. As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração					
8. Trabalhar na minha organização dá prestígio social					
9. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado					
10. Sinto-me perfeitamente integrado nesta organização					
11. O trabalho que faço é relevante para a					

sociedade em geral					
12. O meu atual emprego corresponde às minhas expectativas					
13. Prefiro trabalhar no meu primeiro emprego do que no atual					

III. Grau de concordância: Motivação

- escala de 1 a 5, complete com um "X" o grau de concordância com as seguintes afirmações:
- (1 Discordo Totalmente até 5 Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1. A minha motivação é influenciada pela remuneração recebida					
2. Esforço-me por fazer mais do que é necessário					
3. Estar motivado é fundamental para o sucesso no mercado de trabalho (a nível genérico)					
4. Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade					
5. A organização onde trabalho potencializa a minha motivação diariamente					
6. Quanto maior a minha motivação, maior a minha produtividade					
7. A minha motivação não tem impacto na minha produtividade					

8. A motivação dos meus colegas influencia a minha motivação					
--	--	--	--	--	--

IV. Grau de concordância: Habilitações Literárias

- escala de 1 a 5, complete com um "X" o grau de concordância com as seguintes afirmações:
- (1 Discordo Totalmente até 5 Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1. Tenho facilidade de acesso a ações de formação para aperfeiçoar as minhas competências					
2. A educação é fundamental para o sucesso no mercado de trabalho					
3. Sinto que as minhas habilitações literárias são adequadas ao cargo que desempenho					
4. Se tivesse um nível superior de habilitações literárias, a minha produtividade seria maior					
5. As habilitações literárias que possuo não têm qualquer impacto na minha produtividade					
6. Tenho por hábito partilhar conhecimento com os meus colegas					
7. Sinto-me disponível para ações de formação					
8. Se o sistema educacional em Portugal fosse alterado, a produtividade dos trabalhadores seria aumentada					

V- Grau de satisfação

- escala de 1 a 5, indique o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos relativamente ao seu caso:
- (sendo 1 Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito)

	1	2	3	4	5
1. Horário de Trabalho					
2. Conforto e higiene do local de trabalho					
3. Serviços de apoio disponíveis					
4. Material informático					
5. Colaboração com outras entidades					
6. Serviço a que pertence					
7. Imagem da organização na comunidade					
8. Quantidade de tarefas diárias a executar					
9. Variedade de tarefas diárias					
10. Ritmo de trabalho diário					
11. Regras e procedimentos da organização					
12. Espírito de equipa					
13. Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações					
14. Informação interna sobre os resultados do trabalho					
15. Ações de formação internas disponibilizadas pela organização					
16. Atuação da chefia direta					

Anexo 2.

Entrevista Realizado ao CEO da empresa ERT TÊXTIL PORTUGAL, S.A

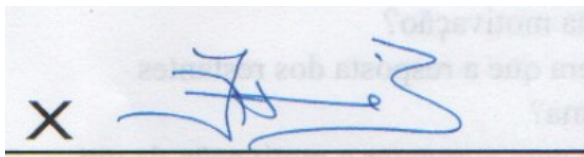
Formulário de consentimento

Caro participante,

As seguintes informações aqui recolhidas serão descritas e fornecidas no âmbito da Tese de Mestrado em Finanças da Universidade Católica Portuguesa, “A motivação e a educação como determinantes da produtividade: Estudo de Caso - ERT Têxtil Portugal, S.A.”

Os dados serão coletados através de perguntas. Durante a entrevista não hesite em fazer questões.

Por favor, assine seu consentimento,



Assinatura do Entrevistado

Hora da entrevista: 11h00

Encontro: Instalações físicas da empresa, situada em São João da Madeira

Lugar: ERT TÊXTIL PORTUGAL, S.A.

Entrevistador: Francisco de Lamas Rocha

Entrevistado: Dr. João Miguel Frutuoso Teixeira Brandão

Entrevista

No âmbito da Tese de Mestrado em Finanças da Universidade Católica Portuguesa, esta entrevista tem como intuito recolher dados referentes à motivação no trabalho e à educação dos trabalhadores, e as suas respetivas relações com a produtividade, na empresa em questão, a ERT TÊXTIL PORTUGAL SA. Temos como objetivo perceber o impacto que a motivação e a educação têm na produtividade dos trabalhadores.

Questões:

1. O clima organizacional é fundamental para o sucesso de uma organização?

R: Sim claro. Na receção de novos colaboradores, fazer uma melhor integração, isto é, se houver um clima organizacional, mais bem estruturado, mais bem definido, é mais fácil a integração dos novos colaboradores.

2. Considera que as organizações, na sua generalidade, fornecem o apoio necessário aos trabalhadores?

R: De uma forma geral não. Sendo o nosso tecido empresarial essencialmente constituído por PME's não é normal essas empresas terem essas competências internas para fornecer e permitir um bom colhimento aos colaboradores. Tirando empresas de maior dimensão que já têm equipas de RH qualificadas, de uma forma geral, não há possibilidade para fornecer todo o apoio aos colaboradores.

3. Questões relacionadas com a motivação são importantes no momento de contratação de um trabalhador?

R: É muito difícil saber qual é a motivação dos colaboradores, temos de definir isso dependendo do grau de formação de cada um e faixa etária com que estamos a falar. Se for uma faixa etária mais jovem, podemos tentar entender qual a sua motivação, e tirando os casos que é o próprio candidato a oferecer-se ao cargo, nós conseguimos perceber à partida a sua motivação. Quando falamos de uma

faixa etária mais elevada, normalmente a motivação é sobrevivência, não há uma motivação profissional ou de carreira nesses momentos.

4. Como um todo, isto é, a nível geral, sente que os trabalhadores da empresa em questão sentem-se motivados na realização das suas tarefas?

R: Não aquilo que eu entendo que devam estar. Isso é um ponto complexo porque aborda questões como o seu acolhimento e receção, a integração e acompanhamento do seu trabalho. Quando trabalhamos num momento de instabilidade, como o atual em que vivemos, há uma rotação anormal de trabalhadores. Assim não há uma estabilidade que permita dar um acompanhamento e no fundo se consiga transmitir a cultura da empresa. Nesta fase, é algo que trabalhamos porque sentimos que não temos criado as condições ideais para essa motivação.

5. A nível pessoal, sente-se motivado no seu trabalho?

R: Sim sem dúvida.

6. Qual é o determinante que mais afeta a sua motivação?

R: Essencialmente é aquela pelo qual estamos aqui, gerir as pessoas. Muitas vezes também é a parte mais desmotivante porque sentimo-nos incapazes de conseguir motivar, falando essencialmente desta empresa e do grupo em si que já tem alguma dimensão, que já tem mais de 1000 pessoas. Quando falamos de empresas mais pequenas é mais fácil de conseguirmos estar mais perto das pessoas e acompanha las, motivá-las e dessa forma motivarmo-nos a nós próprios. De uma forma geral, estou sempre motivado e tenho que estar. O que mais contribui às vezes para uma desmotivação é não criar essa relação e essa motivação e transmiti-la para toda a equipa. Normalmente, e numa organização já como a nossa não consigo eu pessoalmente transmitir essa motivação diretamente para o operador de “chão de fábrica”, portanto tenho de transmitir em cadeia e muitas vezes essa motivação perde-se nesses elos dessa cadeia e não atinge o primeiro ponto.

7. Relativamente à questão anterior, considera que a resposta dos restantes trabalhadores da organização seria a mesma?

R: Dos colaboradores diria que essencialmente acho que há uma parte importante que é o reconhecimento do trabalho e do valor que têm. É algo que

culturalmente o nosso país não o faz muito, outros países nos quais temos unidades, as pessoas têm uma maior facilidade em reconhecer o valor do seu trabalho, por mais básico que seja. Nós temos de avaliar o colaborador pela capacidade que ele tem na função que está a desempenhar. Um dos fatores pelo qual os trabalhadores de “chão de fábrica” não conseguem ter essa motivação, é o não reconhecimento do valor deles.

8. Quais as ações que a empresa pode tomar para aumentar a motivação de um trabalhador?

R: As ações começam logo no primeiro impacto. Uma boa recepção, uma boa integração e um bom acompanhamento. Se conseguirmos fazer estas 3 fases de uma forma em que o colaborador se sinta motivado e bem integrado acho que depois essencialmente é fazer o reconhecimento quando é merecido e também algo que deve ser feito é transmitir uma informação transparente acerca da performance da empresa. Assim não só o colaborador, mas também o conjunto dos colaboradores sentirem quando realmente estão a contribuir para um bom desempenho, quando é o caso, ou o oposto, quando o desempenho é menos bom. Acho que a forma como se transmite a informação e a transparência com que se transmite essa informação é fundamental para que o colaborador saiba o seu desempenho e assim contribuir para o sucesso ou insucesso da empresa.

9. Considera que a motivação de um trabalhador tem impacto positivo na produtividade do mesmo? Ou seja, numa escala de 1 a 5, qual a importância da motivação na produtividade de um trabalhador?

R: Sim sem dúvida. Relativamente à escala não costumo dar os valores máximos, visto que há sempre oportunidade de melhoria, mas um 4 claramente. Acho que o fator da motivação é preponderante no desempenho e na produtividade do colaborador. Diria que se tivesse de definir o fator mais importante de todos diria a motivação. Visto que a motivação também é consequência de várias determinantes: uma boa remuneração, uma boa condição de trabalho, um bom reconhecimento, um bom ambiente, entre outras variáveis. Se todas essas variáveis tiverem conjugadas nesse sentido, a motivação naturalmente aparece.

10. Considera as habilitações literárias um aspeto fundamental na contratação de um trabalhador?

R: Depende da função que estamos a desempenhar. Se for uma função de direção, um cargo mais elevado que requer uma determinada especialidade, a formação é indispensável e é algo que nós analisamos e priorizamos. Se falarmos em funções mais indiferenciadas, o grau de habilitação apesar de tudo também começa a ser importante visto que cada vez mais trabalhamos com ferramentas mais tecnológicas e a capacidade de um colaborador assimilar e adaptar as novas tecnologias e novas formas de gestão é mais fácil se o grau de qualificação for superior, de uma forma geral.

11. As ações de formação para os trabalhadores são um aspeto obrigatórios nesta organização com frequência?

R: São obrigatórias e fazemos com alguma frequência.

12. Em caso afirmativo, considera que os trabalhadores aproveitam ao máximo essas ações de formação?

R: No momento atual acho que não aproveitam na sua plenitude, não tanto pela culpa dos colaboradores, mas essencialmente pela forma como temos implementadas essas formações. São formações importantes, há cada vez mais colaboradores sensibilizados que essas formações são importantes, o resultado ou o proveito delas não tem sido aquilo que nós esperávamos, mais pela maneira de como essas formações estão a ser implementadas, mas estamos a trabalhar para melhorar.

13. Caso os seus trabalhadores tivessem habilitações literárias superiores, considera que a sua produtividade iria aumentar?

R: Não necessariamente. Podemos ter colaboradores com habilitações literárias superiores, mas se não tiverem motivação, também não será um ponto fundamental para a produtividade. Considero que a motivação, sem dúvida, seria mais importante e tem uma relação mais direta com a produtividade. Temos muitos casos aqui de pessoas com habilitações mais baixas que foram progredindo e que estão em graus de chefia, que em condições normais requeriam habilitações literárias superiores, mas o facto da motivação, do empenho, do interesse e da constante aprendizagem leva-os a subir na hierarquia da empresa. Há que entender qual a razão de ter habilitações

superiores à função que desempenha. Se é por falta de oportunidade a pessoa naturalmente pode começar por uma função menos adequada e ir crescendo e rapidamente ir para o nível de acordo com as suas habilitações.

14. Colocando uma situação hipotética e extrema. Consideremos um trabalhador muito motivado e com um nível de habilitações literárias normal, e um segundo trabalhador com um nível de habilitações literárias muito elevado e um nível de motivação normal. Dos dois, qual consideraria que teria uma produtividade maior? E porquê?

R: Acho que o trabalhador que tivesse um grau de habilitação menos elevado, mas um grau de motivação mais elevado, não só pelo seu próprio desempenho, mas também por arrastamento poderia levar ao conjunto de colegas a aumentar a sua produtividade e da organização em si. Portanto se eu conseguir ter cá de 10 pessoas 8 motivadas, seguramente que é mais importante do que ter 1 cérebro e 9 pessoas desmotivadas.

15. Numa escala de 1 a 5, qual a importância que as habilitações literárias que um trabalhador possui têm na sua produtividade?

R: Diria que 3. Não considero que sejam preponderantes. No entanto depende da função, no entanto de uma forma geral diria um 3.

16. As habilitações literárias têm um impacto positivo ou negativo na produtividade?

R: Tem um impacto positivo claro, o ideal seria ter os dois fatores em conjunto. As habilitações adequadas para a função e a pessoa sentir-se motivada.

17. Caso o sistema educacional em Portugal fosse alterado, a produtividade dos trabalhadores e das empresas em geral teria níveis mais elevados?

R: Eu acho que sim se fosse adaptado em função das necessidades atuais do mercado de trabalho e das necessidades dos empresários. Mudar por mudar não sei se aumentaria, mas acho que teria de mudar e acho que é imprescindível que mude para conseguirmos ter pessoas com capacidade de raciocínio mais prático e com formação adequada mais às necessidades atuais das empresas. Acho que deve começar não tanto em idades mais avançadas, mas sim no ensino primário e secundário. Mas acho esse ponto também fundamental para as empresas em Portugal aumentarem os seus níveis de produtividade.